

Bárbara Ferreira Silveira

O marketing relacional na esfera pública:

A importância do relacionamento com o cidadão e o estudo de caso da Unidade de Atendimento Integrado da cidade de Varginha – Minas Gerais (Brasil)

Dissertação Mestrado em Marketing

Setembro/2017





FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Bárbara Ferreira Silveira

O marketing relacional na esfera pública

A importância do relacionamento com o cidadão e o estudo de caso
da Unidade de Atendimento Integrado da cidade de Varginha –
Minas Gerais (Brasil)

Dissertação de Mestrado em Marketing, apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção de grau de Mestre

Orientador: Prof. Doutor Arnaldo Coelho

Coimbra, 2017

Dedicatória

Dedico mais essa vitória da minha vida aos meus pais Alexandre Silveira e Andrea Paula Ferreira, meu irmão Gabriel Ferreira Silveira que estiveram sempre ao meu lado, me dando força necessária para enfrentar a vida. Não posso deixar de lembrar de meus avós sempre presentes me apoiando sempre que preciso, Luzia Gonçalves, Athayde Silveira, Leny Aparecida e José Francisco. Gostaria de dedicar também à minha bisavó Ana Rett (*in memoriam*). E por fim, mas não menos importante, dedico em especial ao homem da minha vida e meu eterno amor, Arthur Correa Silveira.

Agradecimentos

Meus mais sinceros agradecimentos aos professores que tive ao longo da vida e principalmente aos que tenho em casa, meus pais, sem eles nada disto seria possível. Agradeço em especial ao orientador da tese Professor Doutor Arnaldo Coelho, e deixo em ressalva meu respeito e admiração a seu talento, meu muito obrigada pelo suporte, pela paciência e pela oportunidade. Agradeço também a todos amigos que fiz em Portugal no ano de residência no país, foi uma das experiências mais incríveis da minha vida.

Resumo

Partindo do pressuposto de que na esfera privada, o cliente é o centro do negócio, se faz necessário que ele seja sempre objeto de estudo, e a empresa deve saber seus gostos, e suas necessidades, para poder entregar um produto ou serviço com maior valor agregado que os concorrentes provendo vantagem competitiva. Uma das grandes preocupações das organizações é a fidelização dos clientes, e para alcançá-la existem algumas ferramentas do marketing de relacionamento para auxiliar nesta tarefa, entre as quais está o *Customer Relationship Management* (CRM) que visa gerir a relação entre cliente e empresa. Com a implantação do CRM, a organização reúne todo o conhecimento sobre clientes e percebe se está ou não próxima de seu cliente. Na esfera pública o cliente é o cidadão. Sendo assim, surge uma vertente do CRM, o CzRM (*Citizen Relationship Management*) que gere o relacionamento entre o cidadão e a administração pública. O diferencial da tese é a abordagem voltada ao setor público, ainda pouco explorada na questão da gestão de relacionamento entre o governo e o cidadão, e apresentação de um modelo explicativo do CzRM. A presente tese possui como objetivo principal verificar se o modelo proposto explica o desempenho do CzRM, ou seja, se a qualidade, a confiança, o valor e a credibilidade são antecedentes do desempenho do CzRM e, portanto, da gestão de relacionamento. Os objetivos secundários da tese são: primeiramente verificar se o conhecimento do cliente é um antecedente das variáveis valor, confiança, credibilidade e qualidade, e por fim verificar se o boca-a-boca é uma consequência da boa gestão de relacionamento (desempenho do CzRM). O objetivo foi verificado através de um estudo de caso na Unidade de Atendimento Integrado (UAI) da cidade de Varginha – Minas Gerais - Brasil, para confirmar as hipóteses propostas no modelo. O estudo de caso foi realizado através de questionários no modelo *survey* aplicados no local, e analisados posteriormente no programa estatístico *SPSS Statistics*. Por fim, o modelo proposto foi confirmado através das análises realizadas, portanto conclui-se que as variáveis qualidade, a confiança, a credibilidade e o valor são antecedentes do desempenho do CzRM, ou seja, o desempenho da gestão de relacionamento depende destas variáveis.

Abstract

Assuming that to the private sector the customer is the centre of business, it is fundamental that the customer becomes a permanent object of study, where the company must gain knowledge on its preferences and needs, in order to deliver a product or service with a greater added value than the competitors, thus gaining a competitive advantage. One of the great concerns of companies is to assure the customer loyalty of customers. To attain it, there are some relational marketing tools to help with this task, among which is Customer Relationship Management (CRM), with the goal of managing the customer-company relation. With the implementation of CRM, the company gathers all the knowledge about its customers, allowing to find its proximity to them. To the private sector, the customer is the citizen; and a CRM variant arises, the CzRM (Citizen Relationship Management) that manages the relation between the citizen and the public administration. The novelty in this thesis is the approach focused on the public sector, where the relation between the government and the citizen has not yet been properly explored, and the presentation of an explanatory model of CzRM. The main goal of this thesis is to check if the proposed model explains the performance of the CzRM, i.e., if the quality, the confidence, the value and the credibility are upstream of the performance of the CzRM and, therefore, upstream of Relationship Management. Secondary goal of the thesis are: first, to verify if the customer's knowledge is upstream of the variables value, confidence, credibility and quality; finally, to check if word-of-mouth is a consequence of a good Relationship Management (CzRM performance). The Integrated Service Unit (UAI) of the city of Varginha - Minas Gerais - Brazil, served as a case study to confirm the hypotheses proposed in the model. The study was based on local questionnaires (survey model), with a post analysis using the statistics software SPSS. Finally, the validity of the proposed model was checked by means of the statistical analysis carried out. This allowed to conclude that the variables quality, confidence, credibility and value are upstream of the performance of the CzRM, i.e., the performance of the Relation Management depends on these variables.

Lista de Siglas

CRM – *Customer Relationship Management*

CzRM – *Citizen Relationship Management*

TI – Tecnologia da Informação

WOM – *Word-of-mouth*

Lista de Tabelas

Tabela 1: CKM versus KM e CRM	17
Tabela 2: Número de questões de cada variável do questionário	37
Tabela 3: Sexo dos entrevistados no pré-teste	38
Tabela 4: Faixa etária dos entrevistados no pré-teste.....	39
Tabela 5: Profissão dos entrevistados no pré-teste	39
Tabela 6: Formação dos entrevistados no pré-teste	40
Tabela 7: Estatística descritiva da amostra	41
Tabela 8: Valores para Alfa de Cronbach	42
Tabela 9: Valores para Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).....	43
Tabela 10: Estatística de confiabilidade da amostra	43
Tabela 11: Teste t para sexo da amostra.....	44
Tabela 12: Teste t para faixa etária da amostra.....	46
Tabela 13: Teste t para renda familiar da amostra	47
Tabela 14 : Teste t para formação da amostra	48
Tabela 15: Regressão Linear Simples (Desempenho do CzRM).....	49
Tabela 16: Regressão Linear Simples do Conhecimento do Cliente	51
Tabela 17: Regressão Linear –Variável dependente: WOM	52
Tabela 18: Correlação de Pearson.....	53
Tabela 19: Regressão Linear Múltipla –Variável dependente: Desempenho do CzRM.....	53
Tabela 20: Conclusão do teste de hipóteses	58

Lista de Figuras

Figura 1: Marketing de relacionamento, CRM e Gerenciamento do cliente	9
Figura 2: Quadro conceitual do CRM	12
Figura 3: Quadro conceitual para equidade da marca	20
Figura 4: O modelo de estudo de perfil do Agente buzz	26
Figura 5: Fluxograma das etapas do trabalho	29
Figura 6: Modelo Conceitual da tese.....	31
Figura 7: Hipóteses 5, 6, 7 e 8 do modelo conceitual	62
Figura 8: Hipóteses 1, 2, 3e 4 do modelo conceitual	63
Figura 9: Hipótese 9 do modelo conceitual	64

1 Sumário

1.	Introdução	1
2	Justificativa e Objetivos	3
3	Revisão Bibliográfica	5
3.1	Marketing Relacional	5
3.2	Customer Relationship Management	8
3.3	Citizen Relationship Management	13
3.4	Variável do modelo	15
3.5	Antecedentes do modelo	16
3.5.1	Conhecimento do cliente	16
3.5.2	Valor para o cliente	18
3.5.3	Credibilidade.....	19
3.5.4	Confiança.....	21
3.5.5	Qualidade.....	23
3.6	Consequente do modelo	24
4	Quadro Conceitual e Metodologia	27
4.1	Fluxograma.....	29
4.2	Modelo Conceitual.....	31
4.3	Levantamento de Hipóteses.....	32
4.4	Problema.....	36
4.5	Seleção da População	36
4.6	Recolha Exploratória de dados	37
4.7	Elaboração do Questionário	37
4.8	Aplicação do pré-teste.....	37
5	Análise dos Resultados.....	38
5.1	Caracterização da amostra.....	38
5.2	Análise Descritiva	41
5.3	Análise de Confiabilidade	42
5.4	Teste t.....	44
5.5	Regressão Linear.....	49
5.6	Regressão Linear Múltipla	53
5.7	Teste de hipóteses	55
5.8	Conclusão das Análises.....	60

6	Conclusões.....	61
6.1	Contribuições.....	65
6.2	Limitações	66
6.3	Sugestões para futuras investigações	67
7	Anexos.....	69
8	Bibliografia	75

1. Introdução

Para trilhar o caminho do sucesso é fundamental em qualquer organização a satisfação dos *stakeholders*. Sendo assim, o foco deve estar voltado a suprir as necessidades do segmento de clientes que a empresa previamente escolheu atender, portanto uma empresa deve se preocupar em atender as necessidades dos clientes e corresponder ou superar as suas expectativas. O cliente satisfeito é o primeiro passo em busca da fidelização. Na administração o cidadão faz o papel do cliente, que busca cada vez mais eficiência dos serviços públicos. A evolução da Nova gestão Pública aumenta a pressão sobre as burocracias dos estados para que seja mais sensível ao cidadão no papel de cliente (Vigoda, 2002). Portanto encontra-se uma necessidade de repensar a cultura organizacional das organizações do setor público de serviço, em razão da busca da melhoria dos serviços.

Em busca de um relacionamento sólido com o cliente ou cidadão, o marketing relacional fornece estratégias para organização visando a construção do relacionamento, é constituído por um esforço das empresas para construir e manter relacionamentos individuais com os clientes, em uma relação em que exista troca de benefícios voltado para o longo prazo ((Berry, 1995) (Sheth and Parvatiyar, 2000). O marketing de relacionamento surge entre as duas décadas passadas, como uma área do marketing e se transformou em área de interesse das grandes empresas pois suas ferramentas visam levar a empresa a obter resultados mais eficientes em busca de seu objetivo (D'Angelo, Schneider and Larán, 2006). O marketing relacional incentiva a construção de relacionamentos sólidos com os clientes, e faz-se necessário que todas as estratégias da organização devem ser focadas neles, pois são os mesmo que fazem o mercado ter movimento (Murakami and Anjos, 2017). Oferecendo várias ferramentas para estreitar este relacionamento entre organização e cliente, juntamente com a tecnologia da informação, fornece às organizações sistemas que organizam todas as informações em local único, proporcionando as organizações oportunidade de oferecer um serviço mais individual e personalizado a cada cliente ou cidadão.

O *Customer Relationship Management* (CRM) é uma das ferramentas de gestão de relacionamento de clientes, que busca agrupar as informações dos clientes para que seja mais fácil e rápido fornecer um serviço individualizado, fator muito valorizado pelo cliente hoje em dia. O CRM é definido como um processo no qual a organização visa gerir a manutenção do relacionamento com clientes buscando a fidelização, ou seja, é o meio utilizado para

estabelecer conexões com os clientes (Kristian, 2014). Outra definição de CRM é caracterizada pelo processo de coleta de dados sobre os clientes com o objetivo de obter características dos clientes para construir estratégias de marketing baseados na demanda (Mohsen Allameh, Shahin and Tabanifar, 2012).

Paralelo e derivado ao CRM, o *Citizen Relationship Management* (CZRM) visa gerir o relacionamento entre a esfera pública e o cidadão, busca aproximar o cidadão do prestador de serviços, e pode ser definido como um facilitador que transpõe as barreiras do relacionamento entre o governo e o cidadão (Mohamed *et al.*, 2013). O CRM é uma abordagem usada no setor privado, e o CzRM é usado para a gestão de relacionamento no âmbito da administração pública, utilizando-se das ferramentas do CRM para o ambiente público com suas particularidades (Stuht and Justin, 2006).

O objetivo da tese é verificar se o desempenho do CzRM possui a confiança, credibilidade, valor e qualidade do serviço como antecedentes e possui o boca-a-boca (*word-of-mouth*) como consequente. Por último, procurou verificar se o conhecimento do cliente tem relação positiva com a confiança, credibilidade, valor e qualidade do serviço. Através de estudo de caso na Unidade de Atendimento Integrado da cidade de Varginha – Minas Gerais, Brasil, a pesquisa foi realizada por meio da aplicação de questionários aos cidadãos que utilizam o serviço em questão, portanto aparentemente tem a capacidade de o julgar.

2 Justificativa e Objetivos

O problema visualizado é o distanciamento entre a esfera pública e o cidadão. Assim os governos sem conhecer os cidadãos e com pouco investimento em pesquisa tem dificuldade de perceber quais as reais necessidades dos cidadãos, e o que é importante para eles nos serviços públicos. Assim, um bom relacionamento com o cidadão traz maior satisfação dos mesmos, gera maior bem-estar social, e supre melhor a demanda pública. É importante que o cidadão tenha voz e seja ouvido, pois a administração pública defende os interesses coletivos dos cidadãos, e não há ninguém melhor para falar das necessidades dos cidadãos do que eles próprios.

Em Varginha - MG não se encontram muitas organizações públicas que de fato se preocupam em gerir bem o relacionamento com o cidadão, e que possuem o cidadão como foco do serviço. O cidadão que utiliza o serviço público, é o *stakeholder* mais importante, portanto o que mais deve ser ouvido com relação a qualidade e satisfação do serviço. A satisfação dos serviços públicos na cidade de Varginha - MG não é muito monitorada, não existem muitos estudos na área e quase nenhuma pesquisa de opinião para saber se o serviço oferecido está de acordo com o que a população demanda.

O objetivo central da dissertação foi buscar comprovar a hipótese de que a qualidade, confiança, valor e credibilidade são antecedentes do desempenho do CzRM. Os objetivos secundários são: comprovar a hipótese de que o conhecimento do cliente é antecedente da qualidade do serviço, credibilidade, confiança, e do valor percebido pelo cliente em relação ao serviço, e comprovar se o boca-a-boca é um consequente do desempenho do CzRM. Portanto a tese visa comprovar que o conhecimento do cliente melhora a qualidade, confiança, credibilidade e valor, que proporcionam uma melhora no desempenho do CzRM, que gera o boca-a-boca positivo.

3 Revisão Bibliográfica

3.1 Marketing Relacional

As organizações há algum tempo vem tomando conhecimento de que é preciso olhar para o cliente com cuidado e atenção, pois os clientes, assim como o mercado, estão em constante mudança, por isso é necessário que as organizações estejam sempre estudando os clientes e suas mudanças em relação as necessidades (Melo *et al.*, 2016). O marketing de relacionamento surgiu nos anos de 1980 e tem sua importância no dia-a-dia das organizações que são focadas no cliente. Referente ao marketing relacional destaca-se (Brambilla, Pereira and Pereira, 2010:2):

Esta filosofia de gestão surgiu da necessidade constante de reformular as atividades organizacionais para atender constantes mutações nos desejos dos consumidores, uma alteração de percepções que aumenta ao passar do tempo e exige relacionamentos mais próximos entre empresas e clientes.

O marketing relacional ganhou maior interesse das grandes empresas, pois suas ferramentas visam levar as empresas a terem resultados mais eficientes em busca do seu objetivo através do relacionamento (Melo et al., 2016). Seu objetivo final é conquistar clientes rentáveis e fideliza-los, porém só é possível se a empresa for orientada para o cliente, e se preocupar com o relacionamento entre eles, as interações com eles e a satisfação das suas necessidades. Segundo destacam os autores (Olkoski et al., 2009:419):

O foco do marketing de relacionamento tem como principais características a retenção do consumidor a um longo prazo, satisfação mútua, criar valor, prioridade da oferta de serviço de qualidade para consumidor, frequente contato, compromisso e interação caracterizada pela cooperação, confiança, respeito e segurança mútua.

O marketing de relacionamento visa a construção e manutenção da relação entre empresa e cliente (Gummensons, 2005), e é constituído por um esforço das empresas para construir e manter relacionamentos individuais com os clientes, em uma relação em que exista troca de benefícios voltado para o longo prazo (Berry, 2002)(Sheth and Parvatiyar, 2000). Ele facilita a construção de relacionamentos sólidos com os clientes, e portanto, todas as estratégias organizacionais devem ser direcionadas aos clientes, pois eles são os responsáveis pelo movimento do mercado (Murakami and Anjos, 2017). O marketing relacional proporciona benefícios para a empresa e para o cliente, em serviços entregues constantemente, algumas variáveis como o envolvimento e a qualidade do serviço tornam-se mais importantes.

“O marketing de relacionamento surgiu com uma nova visão holística, compreendendo as necessidades e satisfações dos clientes” (Lordsleem *et al.*, 2016:195) Os serviços como bancários e médicos por exemplo que possuem certas características consistentes como alta variabilidade, complexidade e envolvimento, levam os clientes a almejam a continuidade de compra com o mesmo fornecedor (Berry, 1995). O marketing relacional visa aplicar sua atenção focando no cliente, em relacionamentos duradouros, compromisso com o cliente, e dedicação de tempo ao cliente (Yang and Chao, 2017), e se caracteriza pela formulação de estratégias de relacionamento, focadas na manutenção do relacionamento empresa e cliente (Brambilla, Pereira and Pereira, 2010).

É importante que os relacionamentos sejam de duas vias, ou seja, que traga benefícios para todas as partes envolvidas (Lordsleem *et al.*, 2016). O marketing relacional tem como um dos seus objetivos primordiais trabalhar a quantidade, frequência e qualidade da comunicação entre a empresa e o cliente, e a longo prazo aumenta a produtividade da organização, trazendo maior eficácia e eficiência, tendo como um de seus princípios entender os clientes no que tange às necessidades de relacionamento com a empresa (Marques, 2017). “Para muitos autores, o marketing relacional apresenta-se como novo paradigma, centrando-se na construção de relações estáveis e duradouras com seus clientes, em contraste com a abordagem tradicional orientada para promover transações” (Antunes and Rita, 2008:45). As organizações que possuem um bom relacionamento com seus clientes terão uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, e passam a impressão para o cliente que se importam com ele, uma ação que cativa os clientes.

Esta vertente do marketing possui abordagens que se diferem, por exemplo Sheth (1996) discorre que o marketing relacional deveria abranger só atividades focadas nas necessidades dos clientes, enquanto outros pesquisadores como Morgan e Hunt (1994) e Gummenson (1999) defendem que o marketing deve abranger uma área maior de atividades (Payne and Frow, 2017). O marketing relacional permite a organização obter mais conhecimento sobre seus clientes, e entender o que é preciso para satisfazê-los, gerando comprometimento e lealdade através de atitudes que façam o cliente se sentir parte importante da organização (Olkoski *et al.*, 2009:418). Diante de um mercado com um cenário onde as empresas produzem produtos parecidos fisicamente, é necessário procurar um diferencial, que prenda a atenção do cliente, é assim que o marketing relacional ganha sua importância.

O mercado de produtos e serviços vem se tornando cada vez mais competitivo, por isso as organizações vêm se preocupando cada vez mais em criar e manter um bom relacionamento com seus clientes. Tal cenário obriga as empresas a repensarem sua política empresarial, e o modo como se relacionam com seus *stakeholders*. As organizações buscam cada vez mais obter vantagem competitiva e assim maximizar os lucros por meio do relacionamento com os clientes (Olkoski et al., 2009). O crescimento do interesse na área do marketing relacional tem relação com o crescimento do mercado de serviços, que possui como uma das características relacionamentos a longo prazo entre empresa e cliente, foco nas interações de troca que ocorrem entre ambos e na co-criação de valor (Christian, 2017)

O importante para a sobrevivência da empresa é o conhecimento, não os recursos que ela detém (Maso, 2010). Portanto é preciso saber gerir o conhecimento e não apenas preocupar em coletá-lo. É preciso que exista um esforço por parte da organização para manter o relacionamento sólido, estável e duradouro com seus clientes, e por meio do marketing de relacionamento a organização consegue conhecer seus clientes mais profundamente, e saber melhor suas necessidades e seus gostos. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, requerem respostas rápidas e precisas, e almejam um tratamento diferenciado, personalizado (Maso, 2010). Com o aumento da exigência do consumidor, as organizações que não se atualizam e não buscam sempre estar a par destas mudanças tendem a desaparecer em meio aos concorrentes.

“O custo de atrair novos consumidores é cinco vezes maior que custo de manutenção do atual consumidor” (Kotler, 1998:619). Portanto visar um relacionamento com o cliente, em busca da fidelização é uma decisão inteligente para empresas que visam ter custos menores. É melhor investir no relacionamento com o cliente, do que investir na angariação de novos clientes. O relacionamento com os clientes vai depender dos funcionários que o atendem, pois são os mesmos que tem contato com cliente, podendo perceber quais foram os pontos positivos e negativos, no atendimento e no produto ou serviço com maior facilidade.

Existem cinco atitudes para praticar o marketing de relacionamento, são elas (Berry, 1995):

- Construir o serviço ou produto juntamente com o relacionamento com o cliente.
- Personalizar ou individualizar o relacionamento com o cliente (fazer o cliente se sentir especial).

- Aumentar os benefícios extras.
- Oferecer serviços que incentivem a lealdade do cliente.
- Fornecer treinamentos aos funcionários para que os mesmos estejam preparados para atender bem o cliente e saber como reagir em algumas situações.

3.2 Customer Relationship Management

O *Customer Relationship Management* (CRM) é definido como uma abordagem focada na criação de valor para as partes, através do desenvolvimento de relações com os segmentos de clientes, unindo a tecnologia da informação (TI) e estratégias de marketing relacional para ofertar um relacionamento a longo prazo, por meio da combinação de dados e informações para entender os clientes e encontrar melhores estratégias de marketing (Payne and Frow, 2005). O CRM é o cuidado com a gestão das informações dos clientes e dos pontos de contato, visando a fidelização (Kotler and Keller, 2006). “CRM é um conjunto de ferramentas baseado em uma visão corporativa que objetiva conhecer melhor seu cliente melhorando o relacionamento com o mesmo e colocando-o no centro dos processos de negócio” (Oliveira et al., 2014).

O CRM oferece mais interação com os clientes, e sua implementação fornece mais inovação para as organizações que investem em TI visando a inovação (Pedron and Silva, 2017). Organizações que adotam o CRM tem por objetivo facilitar a difusão do conhecimento do cliente pela organização (Soltani and Navimipour, 2016). É basicamente uma ferramenta de gestão de relacionamento com clientes, ou seja, pode ser definido como estratégias que visam administrar o relacionamento com os clientes com o objetivo de gerar mais valor. As organizações o utilizam com o objetivo de reunir em um único lugar ao passo de um clique todas as informações sobre o cliente, conseguindo assim entregar um serviço ou produto personalizado e conseqüentemente maior valor agregado.

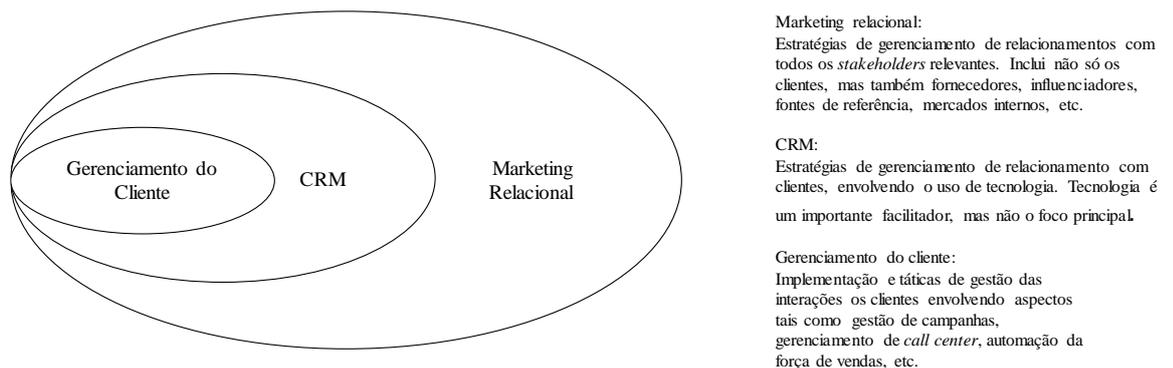
O CRM é um processo de interação de informações dos clientes que resulta em relacionamentos ótimos com eles, e gerenciar bem este relacionamento leva a empresa a possuir uma estratégia empresarial na qual é possível compreender e até influenciar os clientes para que haja melhoria nas compras, na retenção, na fidelidade e na lucratividade (Swift, 2001). O CRM é responsável pela coleta, análise e agrupamento de dados, ou seja, se a empresa visa ter um relacionamento de longo prazo com os clientes supõe-se que a adoção do CRM seja de grande eficiência. O CRM é importante quando se trata da estratégia

empresarial, e se baseia na construção de relacionamentos personalizados visando a lucro a longo prazo. Uma estratégia de CRM bem definida fornece a organização maior capacidade de se ajustar às mudanças no mercado (Carmen and Marius, 2016).

O CRM é um sistema de TI que fornece às organizações oportunidade de ter contato e coletar diretamente do cliente informações e dados que depois irão permitir uma visão mais eficiente dos clientes (Lak and Rezaenour, 2017), e este processo possibilita a empresa a reunir em um só local todas as informações sobre cada cliente, podendo assim construir um perfil para cada um ou agrupar os mais parecidos, conhecendo suas necessidades e gostos. O CRM é uma diretriz do marketing de relacionamento que origina um plano estratégico sendo uma fase do processo de gestão de relacionamento com os clientes. (Zenone, 2002)..

Através da Figura 1 pode se observar a relação entre Marketing Relacional e CRM:

Figura 1: Marketing de relacionamento, CRM e Gerenciamento do cliente



Fonte: Traduzido e adaptado de (Payne and Frow, 2017) “Relationship marketing: looking backwards towards the future”, página 3, Figura 2

“O CRM surge como um corolário do desenvolvimento de ferramentas do marketing relacional” (Marques, 2017:269). Quanto mais a empresa conhecer seus clientes mais facilmente consegue construir um produto ou serviço de qualidade adequado aos gostos e necessidades dos clientes. Esta ferramenta apenas auxilia na gestão com clientes, o sucesso completo depende de que forma a empresa responde a tudo isso, sendo assim todos os departamentos devem estar envolvidos nas decisões que devem ser tomadas em conjunto. O CRM é conceituado como (Payne and Frow, 2005:168):

Uma abordagem estratégica que se preocupa com o valor do acionista criando e melhorado o desenvolvimento de relações adequadas com os principais clientes e segmentos de clientes. O CRM une o potencial das estratégias de marketing de relacionamento e a cria relações rentáveis, a longo prazo com clientes e outras partes interessadas. O CRM fornece oportunidades aprimoradas para usar e

combinar dados e informações para entender os clientes e criar valor para e com eles. Isto requer uma integração multifuncional de processos, pessoas, operações e capacidades de marketing que é habilitada por meio de informação, tecnologia e aplicações ¹

O CRM é uma ferramenta do marketing de relacionamento e utiliza-se dos seus conceitos, é bastante conhecido no setor privado focado na fidelização do cliente e na maximização do lucro, e deve ser integrado à toda a empresa, todas suas ações (Leite and Rezende, 2006). É resultado da evolução das tecnologias e tem aspectos essenciais no processamento de dados contendo informações sobre os clientes (Marques, 2017). O foco da organização ao invés de ser os produtos e o lucro, é voltado para o cliente, mudando toda a filosofia empresarial. O modelo de gestão do CRM possui as seguintes premissas (Winer, 2001):

- Construir um banco de dados dos clientes, podendo construir um perfil de cada cliente e agrupar os perfis mais parecidos, conseguindo segmentar os clientes.
- Analisar o banco de dados, podendo utilizar métodos estatísticos para ajudar na segmentação dos clientes classificados de acordo com o poder de compra, frequência de compra, entre outros.
- Segmentar e selecionar os clientes alvo. A partir da análise é possível identificar os clientes mais rentáveis para a empresa e que são mais propensos a trazer lucros maiores.
- Com base nos fatores anteriores elaborar programas de relacionamento com os segmentos de clientes.
- Levar em conta questões de privacidade dos clientes, pois atualmente os mesmos tem certo receio em compartilhar informações pessoais, e se preocupam com o modo como elas estão sendo usadas.
- Estabelecer padrões para medir o sucesso da implementação das estratégias de CRM é de grande importância, pois se não o fizerem depois da implementação é difícil medir se o programa teve o efeito desejado.

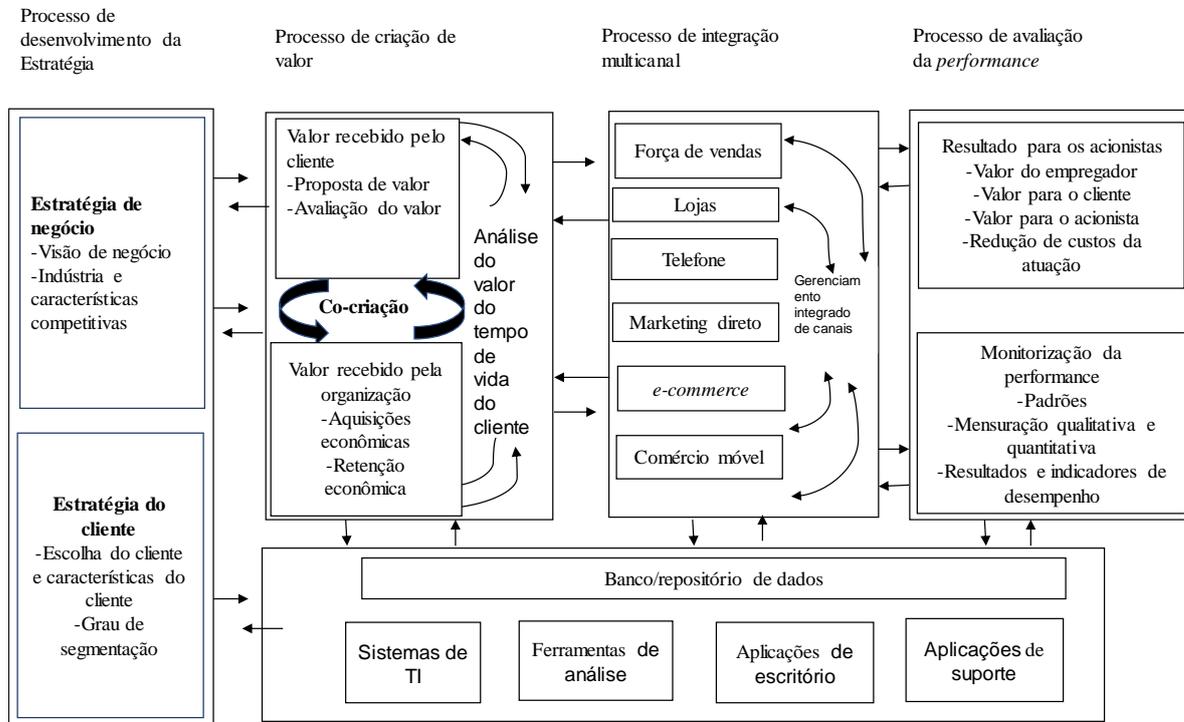
¹ Tradução livre de (Payne and Frow, 2005) “CRM is a strategic approach that is concerned with creating improved shareholder value through the development of appropriate relationships with key customers and customer segments. CRM unites the potential of relationship marketing strategies and IT to create profitable, long-term relationships with customers and other key stakeholders. CRM provides enhanced opportunities to use data and information to both understand customers and cocreate value with them. This requires a cross-functional integration of processes, people, operations, and marketing capabilities that is enabled through information, technology, and applications”.

Estudos propõem um modelo para a implementação do CRM, que envolve (Payne and Frow, 2005):

- Processo de desenvolvimento da estratégia: trabalha com duas perspectivas: estratégias de negócios e estratégia do cliente. A implantação deve ocorrer depois de ter estas duas estratégias bem definidas.
- Processo de criação de valor: Os três elementos chave do processo de criação de valor são: determinar o valor que a empresa consegue entregar ao cliente, determinar o valor que a empresa pode receber dos seus clientes, e administrar com eficiência o processo de troca de valor, que envolve um processo de co-criação, maximizando a vida útil dos segmentos de clientes mais importantes (Payne and Frow, 2005).
- Processo de integração multicanal é citado como um dos mais importantes, pois transforma os resultados da estratégia de negócios e dos processos de criação de valor em práticas de valor agregado para os clientes. Este processo preocupa com questões como: quais canais são melhores, e como garantir que o cliente tenha experiências positivas nestes canais, e como ter uma perspectiva única e diferenciada do canal.
- Processo de administração da informação: recolher e analisar as informações dos clientes, dos pontos de contato com o cliente para gerar percepção no cliente e estratégias de marketing mais adequadas. Os elementos da gestão das informações são: banco de dados e sistemas de tecnologia da informação.
- Processo de avaliação de desempenho: Envolve as atividades que visam garantir se os objetivos estratégicos do CRM estão dentro dos padrões estabelecidos previamente. Possui dois componentes: os resultados dos acionistas que fornece uma visão maior das relações globais e o desempenho e monitoramento que fornece uma visão mais detalhada das medidas de desempenho.

A Figura 2 esquematiza as relações entre os processos e subprocessos para o CRM:

Figura 2: Quadro conceitual do CRM



Fonte: adaptado e traduzido de (Payne and Frow, 2005) *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*, 171, Figura 2

O conceito de CRM possui 3 abordagens (Pedron and Saccol, 2009), sendo elas filosófica, estratégica, e tecnologia da informação. A abordagem filosófica se refere às relações da empresa com todos os *stakeholders* (funcionários, clientes, fornecedores, revendedores, entre outros). A abordagem estratégica se refere a estratégia competitiva adotada pela empresa, visando sempre obter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. E a abordagem da tecnologia da informação se refere à parte estrutural do próprio CRM.

Teoricamente o CRM traz muitos benefícios para a organização, como reduzir gastos, evitar o retrabalho, diminuindo tempo de espera e a perda de informações, e aumentando a satisfação do cliente que conseqüentemente aumenta a taxa de lealdade, tudo isso faz com que o lucro da empresa seja maior. Para o sucesso na implementação do CRM é imprescindível que exista um bom planejamento alinhado aos objetivos da empresa, e é de extrema importância realizar frequentes avaliações ao longo da implementação e corrigir os possíveis erros.

3.3 Citizen Relationship Management

O *e-government* é uma nova fase de utilização das Tecnologias da Informação na esfera pública, utilizando-se dos meios de comunicação eletrônicos para ajudar na interação entre os cidadãos e a organização (Tannò, 2008)(Tannò, 2008)(Tannò, 2008), e é caracterizado pelo uso de aplicativos de internet na *web* por parte da esfera pública, que usam a tecnologia da informação para melhorar o acesso e a prestação de contas e trazer melhorias nas atividades do governo fornecendo maior eficiência e qualidade (Tannò, 2008). Com a crescente e rápida globalização, aumenta a pressão para atender as demandas dos cidadãos pela internet, e assim buscar inovações que diminuam os processos burocráticos (Mohamed et al., 2013).

Com o objetivo de criar um atendimento personalizado e acesso facilitado ao cidadão surge o *Citizen Relationship Management* (CzRM) (Lara, 2014). O CzRM é uma derivação do CRM que é focado no modo como os órgãos governamentais se relacionam com os cidadãos (Kannabiran, Xavier and Anantharaaj, 2005). É uma vertente da gestão de relacionamento com o cliente, voltada para a esfera pública e a população, e derivado do *e-government* que é um fenômeno atual que incentiva a participação social e implementação de políticas através das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), ofertando assim serviços de maior qualidade aos cidadãos (Siau and Long, 2004). “Cada vez mais os governos são pressionados a ter uma visão única dos cidadãos através do CzRM” (Mohamed et al., 2013:109)². O CzRM visa incentivar um aumento da qualidade dos serviços públicos e aproximar administradores dos cidadãos e suas necessidades, através de uma cultura organizacional voltada para o relacionamento entre a esfera pública e o cidadão no que diz respeito aos serviços públicos, um dos aspectos do CzRM é ter uma visão 360° do cidadão voltada para as necessidades dele, e não voltada aos objetivos organizacionais (Lara and Gosling, 2016).

Todos os serviços ofertados pela esfera pública podem ser integralizados em um só canal como por exemplo *sites* e *callcenters*, e existem diversas maneiras de se conseguir contato com o serviço público desejado, pela internet, telefone ou presencialmente (Larsen and Milakovich, 2005). Os autores ainda afirmam que a ferramenta ajuda a colocar o cidadão

² Tradução livre de (Mohamed *et al.*, 2013) “Increasingly, governments are pressured to have a single view of citizens through CzRM”.

no centro das decisões, assim como o cliente é o centro das decisões em uma empresa privada.

O cidadão é o cliente dos bens e serviços públicos (Zamanian, Khaji and Emamian, 2011), é definido como pessoas que utilizam os serviços públicos (Fotaki, 2009), e são eles os grandes interessados no processo de prestação do serviço público, pois são os mesmos que o utilizam. Por isso é necessário que a esfera pública tenha uma outra perspectiva da qual costumamos ver no Brasil, e coloque o cidadão como principal interessado, e foco do serviço, afinal quem é melhor para saber como deve ser o serviço, se não quem o utiliza?

“Os governos do mundo todo têm de reconhecer a necessidade de prestar serviços públicos melhores e mais eficientes de uma forma mais oportuna e eficaz em termos de custos”³ (Marc and Moez, 2014:11). É necessário reconhecer a necessidade de aprimorar o relacionamento entre o estado e os cidadãos, e colocar o cidadão e suas necessidades no centro da estratégia governamental oferecendo serviços personalizados aos cidadãos, que transpõem as hierarquias dos departamentos e que o cidadão tenha acesso através dos pontos de contato (Kannabiran, Xavier and Anantharaaj, 2005).

O objetivo do CzRM é transformar uma estrutura burocrática em uma filosofia organizacional focada no cidadão, e visa melhorar o relacionamento entre a administração pública e o cidadão (Keramati, Saremi and Afshari-Mofrad, 2011). Construir relações com o cidadão é essencial para o sucesso do governo a longo prazo, o objetivo central do CzRM é administrar o governo com mais eficácia e ser mais orientada para o cidadão (Zamanian, Khaji and Emamian, 2011), utilizando-se de ferramentas para obter maior conhecimento sobre os gostos e necessidades dos cidadãos e o maior número de informações possíveis sobre eles.

Por exemplo um cidadão que está indo se consultar em um hospital público no qual já utilizou os serviços, se dirige à recepção e diz seu nome a atendente, assim, pelo sistema ela tem acesso a todas as informações sobre o paciente, por exemplo se já passou por alguma cirurgia, quais doenças já teve, quais medicamentos já tomou, quais medicamentos não pode tomar, se há histórico de doenças na família, entre outras informações, e assim todos funcionários do hospital tem acesso a todas informações, por isso evita que o médico tenha

³ Tradução livre de (Marc and Moez, 2014) “Governments around the world have to recognize the need to provide better, more efficient public services in a more timely and cost-effective way”

de passar informações a enfermeira por exemplo, pois já estão todas no sistema que ela mesma pode acessar.

Os governos investem em CzRM e *e-government* para obter vantagens estratégicas, porém o nível de satisfação com a adoção do CzRM ainda é baixo, pois cerca de 80 a 90% dos investimentos em Tecnologias da Informação, e governo eletrônico não atingem seus objetivos e retornos esperados (Clegg et al., 1997). Este fato pode ocorrer porque toda a cultura organizacional deve mudar para que a implementação seja efetiva, pois apenas implementar um sistema não garante eficiência. A implementação do CzRM nas organizações públicas podem oferecer armazenamento e acesso fácil e rápido uma grande quantidade de dados sobre os cidadãos para construir um perfil do cidadão, permitindo que a administração pública consiga compreender melhor os cidadãos e suas necessidades (Marc and Moez, 2014)

3.4 Variável do modelo

Desempenho do CzRM

O desempenho do CRM pode ser medido através do comportamento dos clientes, pois são os aspectos que irão exprimir o valor percebido pelos mesmos em relação ao produto ou serviço ofertado (Wang et al., 2004). O objetivo a longo prazo do CRM é garantir e maximizar a receita e estender ao máximo o ciclo de vida do cliente (Bolton, Lemon and Verhoef, 2004). Através dos anos, investigadores tentam compreender a complexidade do relacionamento, sua profundidade e magnitude em relação a retenção, intensidade de uso, compras cruzadas e WOM (Bettencourt, 1997)

A fidelidade do cliente possui antecedentes como: satisfação, qualidade, WOM, retenção, além disso o WOM contribui para construir uma imagem positiva para a empresa (Bettencourt, 1997). Existem três principais fatores que tem efeitos sobre as percepções dos consumidores, são eles (Mazumdar, 1993):

- Conhecimento do rol de produtos
- Atitude em relação ao risco
- Preocupações em relação ao preço (baixo) versus qualidade

A tendência é realizar um *trade-off* entre os benefícios percebidos pelos clientes em relação ao produto ou serviço e os esforços empregados para consegui-lo e consumi-lo (Mazumdar, 1993). Alguns estudos indicam que o valor superior percebido pelo cliente tem

relação com as intenções de compra e recompra e intenção de manter um relacionamento com a organização (Wang et al., 2004). O comportamento do cliente é influenciado pela satisfação, pela fidelidade da marca e pelo valor do cliente (Wang et al., 2004)(Bolton, Lemon and Verhoef, 2004), portanto, são fatores de grande importância para a gestão de relacionamento com o cliente. O valor do cliente tem influência sobre o desempenho do CRM, levando em conta o comportamento do cliente (Wang et al., 2004)

3.5 Antecedentes do modelo

3.5.1 Conhecimento do cliente

O conhecimento do cliente é importante para a que organização tenha informações sobre os clientes, seus gostos, suas necessidades, e assim é mais fácil estabelecer uma relação sólida e duradoura com ele. É importante que a coleta, o tratamento e a difusão das informações sobre os clientes seja bem gerida. As ferramentas de CRM visam promover o fortalecimento das relações entre empresa e cliente, assim o funcionário que possui conhecimento do cliente tem maior chance de ter visões positivas em relação as ferramentas do CRM (Zablah, Bellenger and Johnston, 2016). O conhecimento do cliente depende da capacidade da empresa para gerar o conhecimento, analisar o conhecimento e converter dados e informações vindas de lugares diferentes (Lak and Rezaeenour, 2017), e é caracterizado como as maneiras de aplicação do conhecimento do cliente, ou seja, é a maneira que se constrói valor para o cliente através da TI (Soltani and Navimipour, 2016).

A gestão do conhecimento do cliente é um dos aspectos mais importantes para a implementação das práticas do CRM (Payne and Holt, 2001). Podemos afirmar então, que a partir do momento em que os funcionários entendem e se engajam com uma cultura organizacional voltada para o cliente o CRM é implementado com maior sucesso. O foco no cliente depende dos seguintes fatores (Alves, 2011):

- O cliente deve ser o stakeholder mais importante na organização, e é em torno dele que tudo deve ser pensado
- Atender o cliente não deve ser percebido como um favor, mas um privilégio
- O cliente não depende da empresa, pois existem outras que prestam semelhante serviço, a empresa que depende do cliente
- Todos clientes merecem o melhor atendimento que a empresa pode oferecer

- É importante que a organização pense em uma política de recuperação de clientes, porém é necessário que haja de modo a prevenir problemas, monitorando a satisfação do cliente sempre que possível.

A orientação competitiva é quase que antagônica à orientação para o cliente, já que a primeira se mostra focada no competidor e não nas necessidades dos clientes (Deshpande, Farley and Webster, 1993). O gerenciamento do conhecimento do cliente é essencial para organizações que visam recolher, tratar e administrar e difundir o conhecimento do cliente (Garcia-Murillo and Annabi, 2002). Pode ser dividido em três vertentes: conhecimento para clientes (conhecimento que é dado aos clientes para suprir suas vontades), conhecimento sobre clientes, e conhecimento dos clientes (conseguidos por meio das relações com clientes) (Bhat and Darzi, 2016). Reunir informações sobre os clientes, ajuda a organização a entender as necessidades e os gostos dos clientes, que fornece informações para tomadas de decisões e construção de estratégias de marketing (Cheng, Yang and Teng, 2012).

A gestão do conhecimento do cliente, provê material para aprimorar a relação com os clientes, resultando em maior satisfação que gera maior fidelização (Xu and Walton, 2005) A gestão da informação deve visar o aumento do valor percebido pelo cliente (Bhat and Darzi, 2016)

Estudos na área discorrem basicamente sobre a diferença entre gestão do conhecimento, gestão da relação com o cliente e gestão do conhecimento do cliente (Gibbert, Leibold and Probst, 2002). A Tabela 1 mostra as diferenças entre a gestão do conhecimento, a gestão da relação com o cliente e a gestão do conhecimento do cliente:

Tabela 1: CKM *versus* KM e CRM

	Gestão do conhecimento	Gestão do relacionamento com o cliente	Gestão do conhecimento do cliente
Conhecimento procurado em	Funcionários, time, companhia, rede de companhias	Banco de dados dos clientes	Experiência do cliente, criatividade e (in) satisfação com produtos e serviços
Axiomas	“Se apenas nós soubéssemos o que sabemos”	“A retenção é mais barata do que a aquisição”	“Se apenas nós soubéssemos o que os nossos clientes sabem”

Razão	“Destruir” e integrar conhecimento dos funcionários sobre os clientes, processos de promoção, e R&D (<i>Research and Development</i>)	Garimpar informações sobre os clientes nas bases de dados da companhia.	Adquirir conhecimento direto do cliente, bem como compartilhar e expandir este conhecimento
Objetivos	Ganhos eficientes e economia de custo.	Nutrir a base do cliente, e manter a base do cliente da companhia	Colaboração dos clientes para criar valor conjuntamente
Métricas	<i>Performance versus</i> orçamento	Performance no sentido de satisfação e lealdade do cliente	Performance versus concorrentes em inovação e crescimento, contribuindo para o sucesso do cliente
Benefícios	Satisfação do cliente	Retenção do Cliente	Inovação do cliente, sucesso do cliente e aprendizagem organizacional
Receptor de incentivos	Funcionários	Clientes	Clientes
Papel corporativo	Incentivar funcionários a compartilharem seu conhecimento com os colegas de trabalho.	Construir relacionamentos duradouros com os clientes	Emancipar clientes de destinatários passivos dos produtos para ativos co-criadores de valor

Fonte: Adaptado e traduzido de (Gibbert, Leibold and Probst, 2002) Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies use them to create value, 461, Tabela 1.

3.5.2 Valor para o cliente

A troca acontece quando o homem oferece algo a alguém pelo que ele precisa para lhe satisfazer, para que a troca aconteça é necessário que existam duas partes, e que elas tenham algo que possua valor para a outra, é preciso que haja comunicação entre as duas partes para que ocorra a negociação, é neste momento que ocorre a criação de valor (Kotler and Keller, 2006)

O valor na visão do cliente é o conjunto de benefícios que ele espera receber comprando o produto ou serviço (Olkoski et al., 2009). Se a organização entrega valor

superior para o consumidor provavelmente obterá um lucro maior posteriormente com o mesmo cliente, ou seja, os clientes que percebem um valor agregado maior que as suas expectativas provavelmente irão comprar mais vezes o mesmo produto. “Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela” (Kotler and Keller, 2006:139)

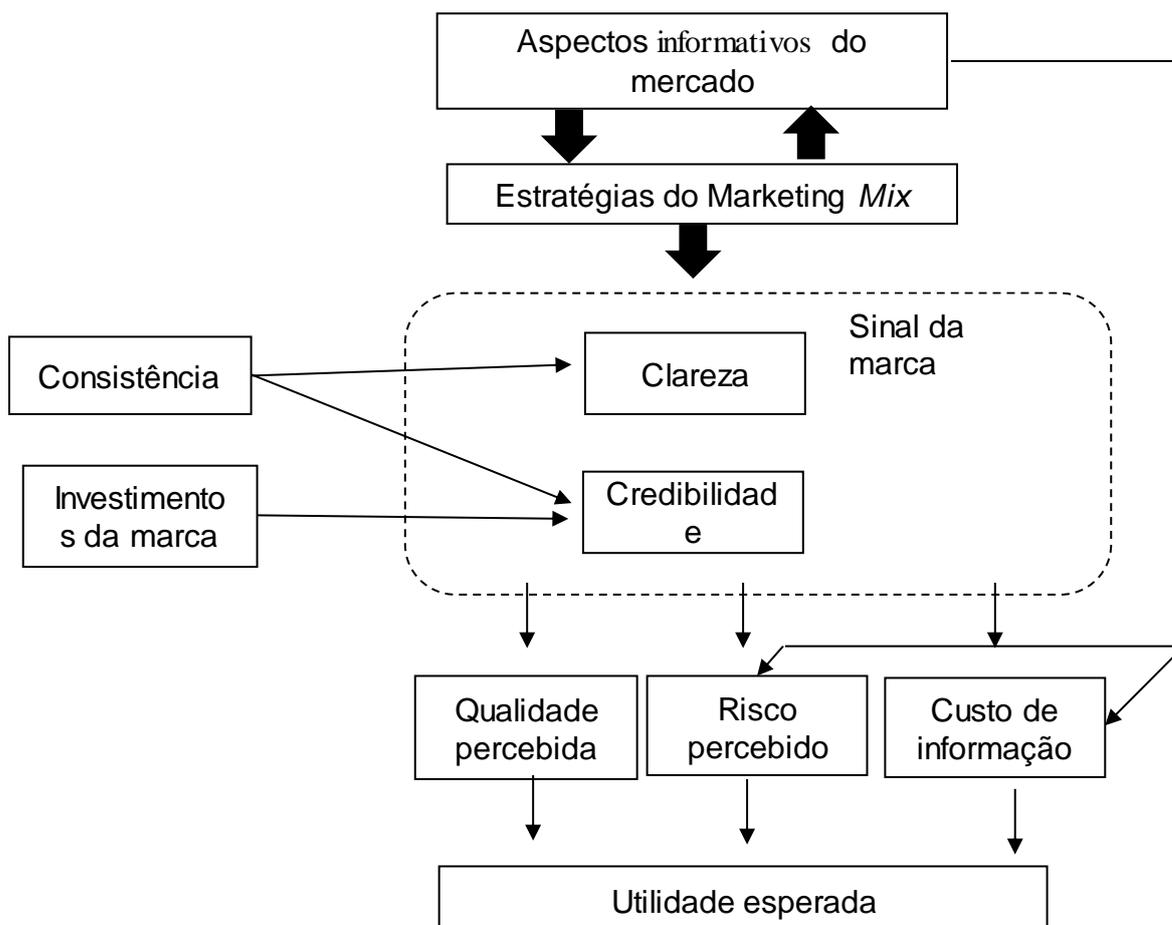
A criação de valor se caracteriza pelo processo em que os fornecedores e os clientes trabalhando juntos, co-criam valor para ambas as partes (Zhang *et al.*, 2017). Para agregar valor ao produto ou ao serviço é necessário analisar os segmentos de clientes e perceber quais são suas preferências, e quais aspectos são mais importantes para eles. O cliente escolhe o produto que lhe proporciona maiores benefícios, ou seja, possui maior valor agregado, por isso é necessária uma política empresarial voltada para o cliente e suas necessidades e preferências. A entrega de maior valor ao cliente, gera uma satisfação, que por sua vez pode levar a fidelização, fase em que o cliente compra a sua marca regularmente, e não troca por outro (Olkoski *et al.*, 2009)

3.5.3 Credibilidade

“A credibilidade da marca é definida como a credibilidade das informações do produto contidas em uma marca, o que exige que os consumidores percebam isso” (Swait and Erdem, 2007:681). A credibilidade da marca é caracterizada pela percepção que o cliente tem de que a marca é sincera, tem boa vontade, é confiável, e possui *expertise* (Bigné-Alcañiz, Currás-Pérez and Sánchez-García, 2009). Afim de manter as outras variáveis constantes, o elevado grau de incerteza do consumidor sobre os produtos pode incentivar as organizações a oferecerem garantias aos clientes (Erdem and Swait, 1998). “A existência de pressupostos de credibilidade, por sua vez, influencia no grau de informação imperfeita e assimétrica e refere-se a aspectos informativos do mercado” (Erdem and Swait, 1998:135)

O modelo conceitual sobre os aspectos da credibilidade é descrito na Figura 3:

Figura 3: Quadro conceitual para equidade da marca



Fonte: Adaptado e traduzido de (Erdem and Swait, 1998) Brand Equity as a Signaling Phenomenon, 136, figura 1

Os aspectos informativos do mercado incentivam as organizações a utilizarem a marca como sinal, assim uma marca tem nome, símbolo, imagem, design com a finalidade de identificar os produtos de um fornecedor ou organização para diferenciá-lo entre seus concorrentes (Kotler, 1998). Os sinais englobam as estratégias de marketing da empresa e as informações assimétricas de mercado levam as marcas a se tornarem sinais de confiança (Erdem and Swait, 1998)

O sinal da marca é influenciado pela credibilidade, e clareza (Erdem and Swait, 1998). A clareza é definida pela ausência de confusas informações a respeito das estratégias da marca, associada à sua capacidade de demonstrar exatamente o que se deseja, sem margem para interpretações ambíguas (consistência). O sinal da marca fornece a visão de que a credibilidade assegura se um sinal de marca transmite mensagens eficientemente (Tirole, 1990)

Quando existe a presença de informações assimétricas no mercado, é crucial para as organizações emitirem informações de sinal efetivas e com credibilidade (Erdem and Swait, 1998). As empresas deveriam empregar tempo e recurso para entregarem suas ofertas de acordo com a promessa feita aos clientes. Os investimentos com as marcas em logotipo, *slogam*, símbolos não pode ser recuperado, então quando a promessa feita ao cliente não é entregue estes gastos são em vão, e os retornos destes investimentos e a imagem da marca ficam em risco (Erdem and Swait, 1998)

A importância da credibilidade e de uma marca afirmada em relação a incerteza foi estudada em várias áreas (Swait and Erdem, 2007). Em um ambiente onde os consumidores não possuem informação para ter certeza sobre o mercado, e as empresas possuem mais informações sobre os produtos, as marcas se transformam em sinais de das posições dos produtos (Swait and Erdem, 2007). Sendo assim o aspecto mais importante da marca se torna sua credibilidade. A credibilidade é caracterizada pela intenção de uma organização (Swait and Erdem, 2007), ou seja, se afirma pelo propósito que a organização visa.

3.5.4 Confiança

A confiança pode ser definida como um desejo de confiar em outra parte em que alguém deposita confiança (Deshpande, Farley and Webster, 1993). A confiança se define como um processo em que uma parte confia na integridade do parceiro no processo de troca (Morgan and Hunt, 1994). Outra definição de confiança é dada pelas expectativas do cliente de que a organização é confiável, e pode cumprir com o que foi prometido (Sirdeshmukh, Singh and Sabol, 2002). Define-se confiança como um processo no qual o cliente confia que a organização irá entregar o produto ou serviço de acordo com as suas expectativas, sem temer que algo de errado aconteça, a confiança é construída com o tempo e alta satisfação nas experiências de compra.

Aspecto importante da fidelização é a confiança. (Melo et al., 2016), portanto, visando a fidelização a gestão de relacionamento deve se atentar aos aspectos da confiança. Ter a confiança do cliente é necessário para que a organização tenha sucesso, pois os mesmos podem ajudar na divulgação da marca ou acabar com a sua reputação (Jalilvand *et al.*, 2017). A confiança do cliente é um processo de várias faces, que envolve comportamentos dos funcionários da linha de frente e gerenciamento de práticas e políticas com facetas diferentes (Sirdeshmukh, Singh and Sabol, 2002). O cliente provavelmente irá fazer julgamentos

independentes durante a experiência de compra, isso se dá porque a base dos julgamentos é diferente, pois as avaliações dos funcionários da linha de frente são realizadas por observação dos comportamentos na experiência, e os julgamentos do gerenciamento das políticas e práticas são realizados com base nas políticas e práticas que norteiam o processo de troca (Sirdeshmukh, Singh and Sabol, 2002).

A satisfação se define em três faces: (A) com o funcionário de contato, (B) com o serviço em geral, e (C) com a organização (Crosby and Stephens, 1987), e pode se afirmar por dois meios: nas organizações e nos indivíduos (Doney and Cannon, 1997). Os estudos nesta área afirmam que em um contexto industrial, os clientes podem ter confiança na organização, ou no funcionário, ou nos dois. Em relação aos canais de distribuição, existe certa vulnerabilidade na confiança causada pela dependência dos relacionamentos dos canais (Morgan and Hunt, 1994). Onde os canais de distribuição são menores (por exemplo: fabricante, distribuidor e retalhista) os custos de troca normalmente são mais altos, portanto a relação de confiança na construção de relacionamentos longos com clientes, geram o compromisso, orientação a longo prazo, e probabilidade de continuar na relação a longo prazo (Doney and Cannon, 1997)

A face da credibilidade se caracteriza pela expectativa de que o parceiro de troca irá cumprir com suas obrigações, e a face da benevolência é caracterizada pelo interesse que a parte tem em outros parceiros, ou seja, se ele está interessado em ganhar juntamente a outra parte. “Dependendo do fornecedor, que o comprador vai acreditar se é capaz de realizar de forma eficaz e confiável (credível) e se interessa na melhor intenção do cliente (benevolência)” (Doney and Cannon, 1997:36)

A confiança é “um importante catalisador de construção em muitas relações transacionais” (Mohd Kassim and Kader Mohammed Ahmed Abdulla, 2006:428). A satisfação isoladamente não garante um relacionamento a longo prazo com um só fornecedor, porém é uma das variáveis importantes a ser levada em conta quando se trata de relacionamento entre empresa e cliente (Heskett et al., 2008). É preciso levar em conta outras variáveis relacionadas ao cliente, como retenção, qualidade, satisfação e outros. A confiança se caracteriza como resultado da satisfação do gerenciamento e resolução de queixas (Tax, Brown and Chandrashekar, 1998), e pode ser definida como uma ferramenta do compromisso na relação entre organização e cliente (Mukherjee and Nath, 2003).

Quando os clientes têm uma relação mais longa a confiança será presente na gestão do relacionamento do cliente com a organização (Mohd Kassim and Kader Mohammed Ahmed Abdulla, 2006)

3.5.5 Qualidade

A qualidade do serviço é determinada pela capacidade que a organização possui de honrar com a promessa do serviço, e resulta da diferença entre as expectativas do cliente e a percepção do serviço após a experiência de compra (Levitt, 1972). A qualidade é definida como a comparação entre as experiências de compra já vividas pelos clientes relacionadas ao serviço que utilizam no momento (Etzel, M.J. Walker, B.J., & Stanton, 2001). A qualidade é a concordância de quesitos, ou seja, no ambiente do mercado de serviços, quer dizer, se o serviço está de acordo com certos requisitos (Crosby and Stephens, 1987). Os clientes que possuem uma experiência com qualidade mais alta do serviço, mudam sua percepção da marca e pensam em comprar mais vezes do mesmo fornecedor e recomendá-lo a outras pessoas (Hapsari, Clemes and Dean, 2017).

Pode se afirmar que as expectativas serão formadas justamente por estas experiências de compra passadas. “Pode se afirmar que a satisfação do cliente depende das expectativas dos clientes e de como eles percebem a qualidade do serviço que eles realmente recebem” (Tseng, 2016:205). Assim pode se concluir que se a expectativa é menor do que a qualidade percebida a experiência é marcada pelo cliente como ótima, e isso pode trazer benefícios a organização, como a retenção de clientes e a fidelização (Tseng, 2016) Qualidade do serviço é um importante aspecto na gestão organizacional para o sucesso da empresa e para sobrevivência em um ambiente de competição de mercados (Caro and García, 2007).

A qualidade é analisada no momento em que o fornecedor oferece o serviço e o cliente experimenta, ou seja, durante o consumo e a qualidade dos serviços pode ser avaliada em 5 dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia (de acordo com a escala de serviço SERVQUAL) (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988). O SERVQUAL é composto por um questionário em escala Likert dividido em duas partes para investigar as percepções dos clientes em relação ao serviço (Hernández, Félix and García, 2017), e portanto é uma maneira de medir a qualidade do serviço. A qualidade é

precedente da satisfação, assim as organizações se atentaram para a qualidade e depois pensaram em construir estratégias para aumentar a satisfação como consequência (Fonseca, 2009)

A maioria dos autores discorre que existe certa dificuldade em mensurar a qualidade, principalmente no mercado de serviços (Fonseca, 2009)(Tseng, 2016). Existem duas abordagens nesta área, a primeira cita que a qualidade percebida se dá pela comparação em relação as percepções dos clientes, e a segunda cita que ela deve ser medida considerando apenas percepções, e não pelas expectativas (Fonseca, 2009)

3.6 Consequente do modelo

Word-of-mouth (*boca-a-boca*)

Há muito tempo, os seres humanos se comunicam entre si, compartilhando, e discorrendo sobre os mais diversos assuntos, em qualquer lugar e qualquer momento. É costume compartilhar pontos de vista, experiências, problemas, conselhos, e outros tipos de informações. Nos últimos anos tem se visto um progresso da internet, e com isso um compartilhamento mais fácil de informações e opiniões. As pessoas normalmente reúnem informações e opiniões de outras pessoas, antes de comprar produtos ou serviços (Attia et al., 2011).

Popularmente conhecido como boca-a-boca, o WOM consiste em divulgar os benefícios do produto de forma espontânea. Assim o WOM é definido como uma interação através de experiências de clientes sobre um produto, serviço, marca ou organização que são compartilhadas espontaneamente (Hennig-Thurau et al., 2004). Pode ser definido como a comunicação entre consumidores para proliferar a opinião sobre uma marca, ou organização (Claro and Bortoluzzo, 2015), e foi reconhecido como o mais poderoso meio de comunicação para divulgação de um produto ou serviço (Brooks, 1957). É uma maneira de divulgar que não envolve remuneração, através da qual clientes satisfeitos falam a outras pessoas o quanto aprovam o serviço ou produto (Karen, 2016).

O consumidor tem maior inclinação para a preferência por uma marca, ou produto em função do recebimento de informações, e quando estas informações vêm de pessoas próximas ao consumidor e que já utilizaram o produto ou serviço, ela se torna mais persuasiva, tem mais força. Clientes fiéis são orgulhosos em comprar a marca, transformando em defensores e marqueteiros para pessoas próximas (Melo *et al.*, 2016).

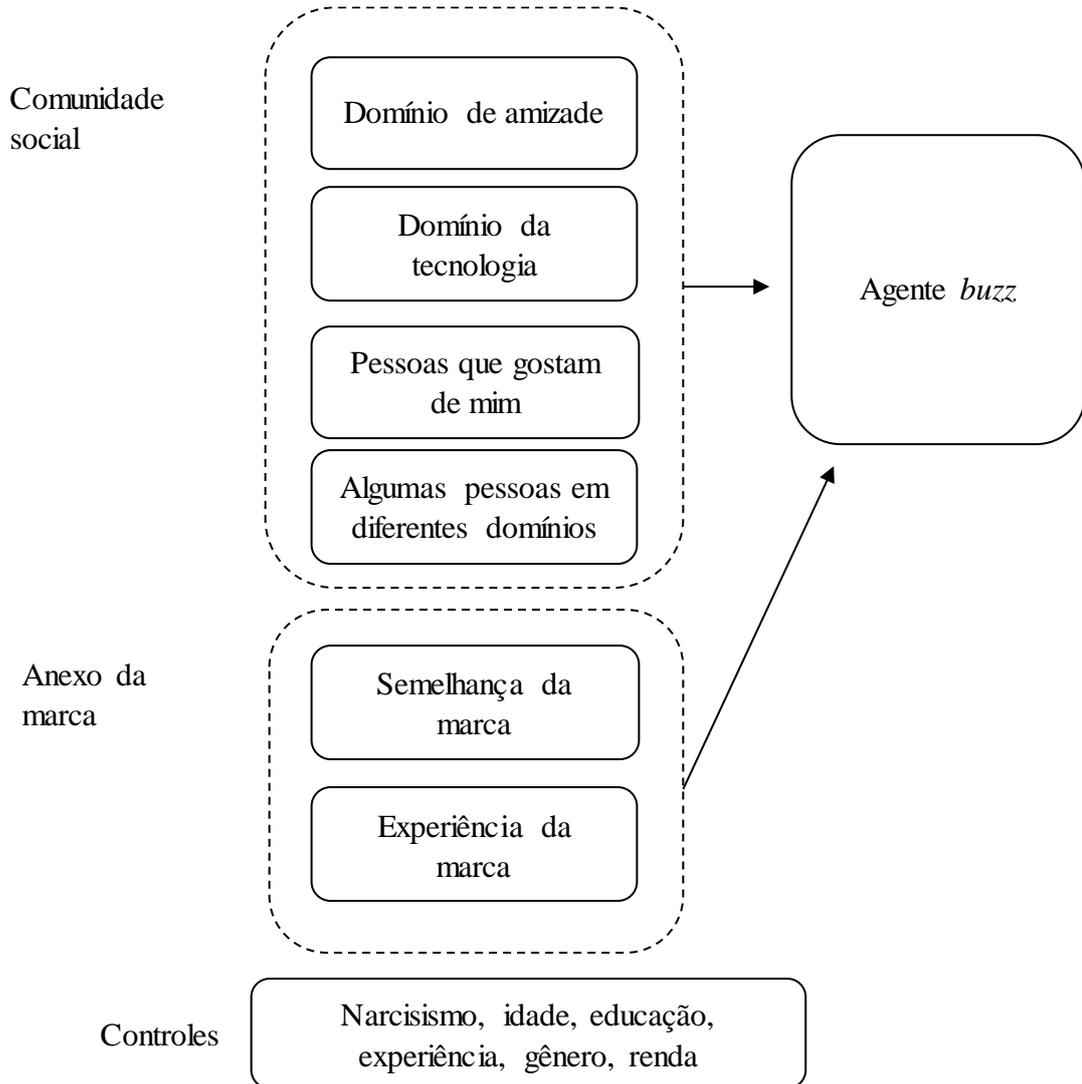
A satisfação no seu sentido mais completo afeta o WOM, pois apenas um cliente satisfeito recomenda a empresa ou o serviço a outro cliente. No setor público a concorrência que as organizações que oferecem serviço público é uma concorrência indireta, pois os cidadãos que tem condição de utilizar o serviço particular já o fazem, assim a maioria dos cidadãos que utiliza o serviço público tem apenas aquela alternativa. Assim podemos considerar a fidelização, neste caso, como sendo a satisfação alta do cidadão que gera um WOM.

O WOM é definido como a probabilidade de recomendar favoravelmente o produto ou serviço de dada organização após um esforço de recuperação (Maxham and Netemeyer, 2002). A organização, através do serviço e atendimento personalizado, faz o cliente se sentir privilegiado por estar comprando o serviço, e assim a organização incentiva o WOM (Melo et al., 2016). Da perspectiva do consumidor, os custos e benefícios percebidos de divulgar informações impulsionam a decisão do envolvimento em comunicação de consumidor para consumidor (Frenzen and Nakamoto, 1993)

Com a abrangência gigantesca que as redes sociais vêm alcançando, estes formadores ou líderes de opinião tem poder para influenciar comportamentos em um longo território, assim, por muitas vezes são pagos para difundir informações sobre marcas ou produtos. Porém a partir do momento que exista algum tipo de negociação, ou premiação, o WOM já não é caracterizado, pois o mesmo não pode ser recompensado, tem de ser espontâneo.

Os agentes de WOM desejam obter alguma influência social, assim as pessoas que tem algum conhecimento sobre a marca são mais propensas a disseminar informações sobre ela. De acordo com o cenário atual faz se necessário que as organizações identifiquem os indivíduos que possuem maior probabilidade de se envolver e um processo de WOM (Claro and Bortoluzzo, 2015). O perfil do agente de WOM é proposto pelos autores:

Figura 4: O modelo de estudo de perfil do Agente *buzz*



Fonte: Adaptado e traduzido de (Claro and Bortoluzzo, 2015) Profiling the Buzz Agent: Product Referral and the Study of Social Community and Brand Attachment, 213, Figura 1.

O processo de WOM tem seu início com um cliente satisfeito com a experiência de compra de um produto ou serviço, porém só a satisfação isoladamente não impulsiona o processo todo, é necessário que o cliente esteja motivado (Mee-Shew, Anitsal and Anitsal, 2016).

4 Quadro Conceitual e Metodologia

Nesta seção são apresentados os processos que foram realizados para a pesquisa em questão, sendo expostas as ferramentas usadas para analisar o comportamento da amostra em relação as variáveis do modelo, e confirmar se o modelo conceitual proposto explica o desempenho do CzRM.

Ferguson (1941) defendeu a utilização das escalas de mensuração alegando existir a vantagem de ter uma “igualdade psicométrica” da distância entre um ponto e outro na escala (Dalmoro and Vieira, 2008). A utilização das escalas graduais nas pesquisas de marketing, gera certa desconfiança em relação ao número de categorias da escala, e a escala gradual visa levar os entrevistados a mostrar a direção e intensidade referente a certo item (Garland, 1991). A escala Likert foi criada em 1932 para medir comportamentos na área das ciências, e se caracteriza pela adoção de um construto e construção de um conjunto de afirmações de acordo com o objetivo da pesquisa., para os quais os entrevistados irão expor seu grau de concordância (Júnior and Costa, 2014)

A pesquisa *survey* se caracteriza pela colheita de dados sobre características, ações ou opiniões de algum grupo de pessoas, através de mecanismo de pesquisa, usualmente questionário, com o objetivo de analisar quantitativamente uma população (Freitas et al., 2000).

A amostra probabilística foi escolhida de modo aleatório, entre os usuários do serviço UAI. Para tal foi utilizado um questionário semiestruturado do modelo *survey* descritiva, com múltipla escolha em escala Likert enumeradas de 1 a 5, onde 1 significa “Discordo totalmente”, 2 significa “Discordo parcialmente”, 3 “Não concordo, nem discordo”, 4 significa “Concordo parcialmente” e 5 “Concordo totalmente”. Estas características do questionário foram escolhidas pela rapidez e praticidade na recolha e análise dos dados. Primeiramente foi aplicado um pré-teste de 41 entrevistados e posteriormente aplicado a amostra de 173 entrevistados. As análises da pesquisa foram todas realizadas através do *software* SPSS *Statistics*, por meio das análises descritivas, teste t e regressões lineares e múltiplas.

A UAI é uma empresa do governo de Minas Gerais que possui a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais como órgão responsável que presta serviços públicos aos cidadãos dos municípios. É responsável por prestar os seguintes serviços (*Serviços oferecidos pela UAI Varginha*, 2017):

- Segunda via de contas de água e luz (prestados pelas empresas CEMIG e COPASA)
- Correspondente bancário do Banco do Brasil
- Departamento de trânsito: Pontuação da Carteira Nacional de habilitação, situação do veículo, extrato de multas, Impostos referentes a automóveis, entre outros
- Emissão e 2ª via de Carteira de Trabalho
- Emissão e 2ª via da Carteira de Identidade
- Polícia Federal: emissão e 2ª via de Passaporte
- Emissão e 2ª via de Atestado de Antecedentes Criminais
- Emissão e 2ª via do Cadastro de Pessoa Física (CPF)
- Ouvidoria Geral do Estado
- Requerimento do Seguro Desemprego
- Secretaria do Estado da Fazenda
- UAI empregos (vagas de empregos)
- Tribunal Regional Eleitoral: certidões, situação eleitoral e outros
- Tribunal de Justiça: Consulta de processos

A UAI – Varginha, MG se localiza no Shopping Via Garden Café, na Rua Humberto Pizzo, 999 - Loja 63 - Jd. Petrópolis, Varginha - Minas Gerais, conta com um quadro de 43 funcionários que trabalham em turnos. A UAI presta serviços públicos, e a maioria não é imputada de pagamento.

Os questionários aplicados foram compostos por 24 questões sobre as variáveis, 05 de caracterização da amostra sendo 01 descritiva. Ao fim do questionário havia um espaço aberto para comentários (opcional) para os entrevistados manifestarem sua opinião, se assim o quisessem fazer. Vale destacar aqui, alguns comentários que são importantes:

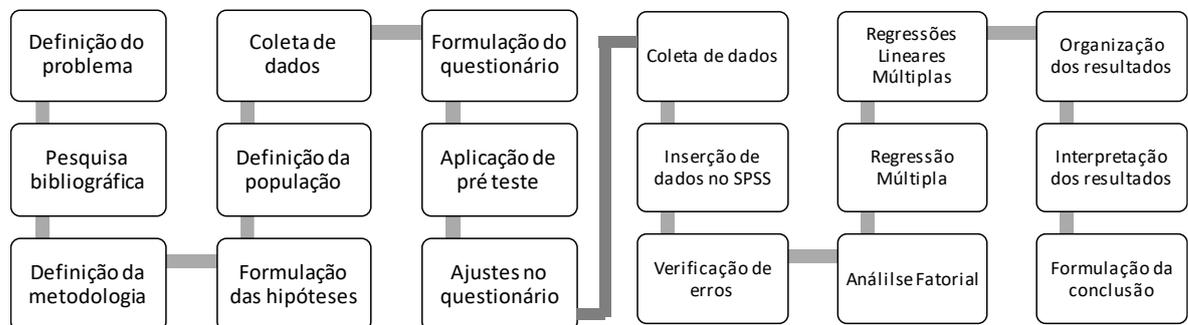
- O número de telefone de atendimento ao cidadão não funciona, ou seja, existe um número da UAI, no qual os cidadãos não conseguem ser atendidos.
- O acesso ao Shopping onde a UAI é localizada é difícil e o estacionamento do Shopping possui valor elevado, pois o tempo em que os cidadãos ficam com o carro no estacionamento depende da rapidez no atendimento, e o valor pago é proporcional.

- Alguns funcionários não tratam os cidadãos bem.
- Não existem sanitários nas dependências da UAI.
- Alguns atrasos na entrega de serviços e poucos problemas de comunicação.
- Demora para o atendimento, o que expressa a heterogeneidade, uma das características do serviço, pois alguns entrevistados elogiaram a rapidez e outros se queixaram da demora.
- Adequação às normas do shopping (estacionamento, horário, entre outros).
- Elogios ao atendimento.
- Pedido de maior conforto aos usuários enquanto esperam ser atendidos (banheiro, e água).

4.1 Fluxograma

A seguir estão descritas pelo fluxograma as etapas do trabalho pela Figura 5:

Figura 5: Fluxograma das etapas do trabalho



Fonte: Autoral

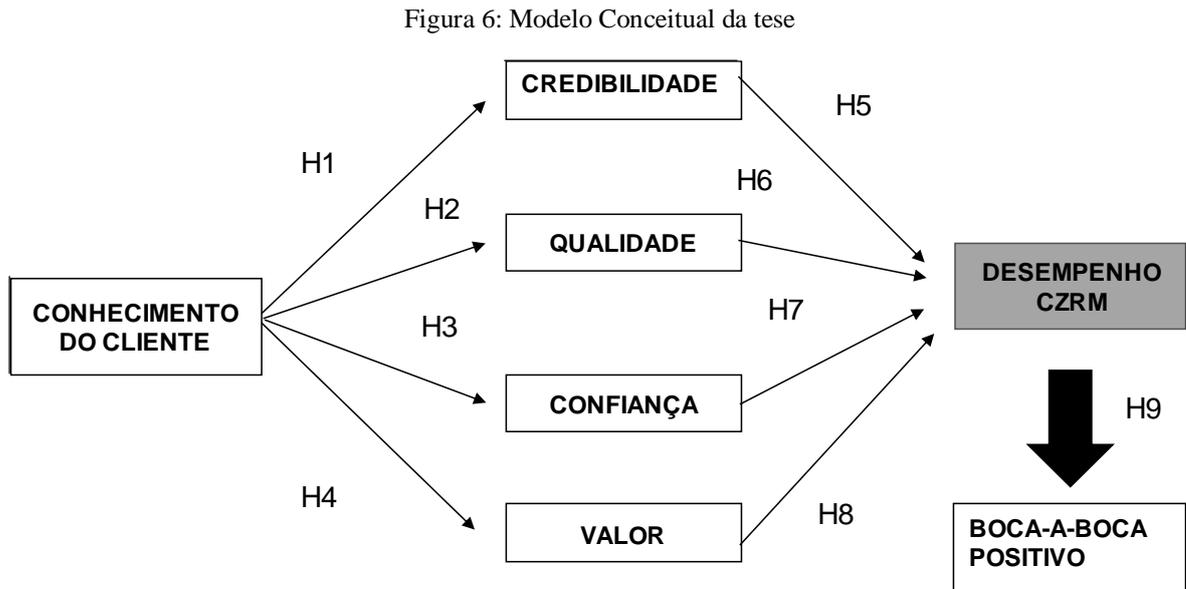
Primeiramente foi definido o problema tema da tese, e após pesquisa para a construção da referência bibliográfica, foram definidas a metodologia e o modelo conceitual. Em seguinte etapa, foram formuladas as hipóteses do modelo, definição do local escolhido para o estudo de caso, e posteriormente formulado o questionário e aplicado o pré-teste. Após a aplicação do pré-teste, foram realizados alguns ajustes no questionário para sua

melhor aplicação na amostra. Após o ajuste de alguns aspectos, houve novamente a coleta de dados, desta vez para a amostra que durou aproximadamente 35 dias.

Com todos os dados coletados, foi possível a tabulação dos mesmos no programa estatístico SPSS, e por fim realizadas as análises estatísticas. Após a análise dos resultados, foi realizado o teste de hipóteses para alegar se as hipóteses do modelo corroboram. Por fim, após a interpretação dos resultados, foram escritas as conclusões, contribuições do trabalho, limitações e sugestões para futuras investigações.

4.2 Modelo Conceitual

O modelo conceitual foi pensado como um mecanismo para ajudar a responder o problema de investigação e objetivos da dissertação, descrito na Figura 6:



Fonte: Autoral

4.3 Levantamento de Hipóteses

H1: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com a credibilidade

As ferramentas de TI podem ser utilizadas para gerar credibilidade e relacionamento, e permite a organização acompanhar as mudanças nas necessidades dos clientes (Zineldin, 2000). Por meio do conhecimento do cliente a organização pode oferecer um serviço personalizado ao cliente e atuando em conjunto com o CRM fornece benefícios para a organização (Bhat and Darzi, 2016). Em estudo é proposto um modelo que relaciona o conhecimento do cliente, a qualidade percebida e a satisfação (Cheng, Yang and Teng, 2012). Para existir credibilidade é necessário que anteriormente a ela, existam qualidade percebida, que gera maior confiança, e a longo prazo maior credibilidade. Assim formula-se a hipótese de que o conhecimento do cliente tem uma relação positiva com a credibilidade que o cliente possui na organização e no serviço. A hipótese exprime a ideia de que se existir conhecimento profundo sobre o cliente, a organização consegue perceber melhor o que o cliente valoriza, quais as necessidades que precisa suprir, então oferece um serviço que está mais de acordo com o que o cliente procura, assim aumentando a qualidade que irá aumentar satisfação, resultando em um aumento da credibilidade do cliente em relação à organização.

H2: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com a qualidade

As organizações devem focar em compreender as percepções dos clientes sobre os serviços e a qualidade deles para diferenciar as ofertas de um concorrente a outro (Imrie, 2005). Se as organizações conseguirem compreender a percepção dos clientes sobre os produtos ou serviços, é possível construir então uma oferta personalizada (Gibbert, Leibold and Probst, 2002). Alguns autores citam que o conhecimento do cliente, seguido da orientação para o cliente aumenta a lealdade e a qualidade do serviço (Sirdeshmukh, Singh and Sabol, 2002). O grau do gerenciamento de conhecimento do cliente tem influência positiva na qualidade do serviço (Tseng, 2016). As organizações devem utilizar a gestão de conhecimento do cliente para aumentar a qualidade do serviço oferecido aos clientes visando o aumento consequente de compra dos clientes (Butler, 2000). Assim formula-se a hipótese de que o conhecimento do cliente tem uma relação positiva com a qualidade do serviço ofertado, ou seja, se o conhecimento do cliente pode ajudar na formulação de estratégias para aumentar a qualidade percebida, assim o conhecimento do cliente resulta em uma melhora na qualidade do serviço.

H3: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com a confiança

O processo de gestão do conhecimento envolve criação, compartilhamento, divulgação e análise de conhecimento, e a gestão do relacionamento engloba comunicação, fidelização e criação e manutenção da confiança (Xu and Walton, 2005). Só a satisfação não é garantia para obter um relacionamento a longo prazo com os clientes (Heskett et al., 2008)(Schneider, Bowen and David, 1999). É preciso dar importância para outras variáveis que asseguram a fidelização, como a confiança (Hart and Johnson, 1999). Existem estudos que definem confiança como uma das variáveis mais importantes para o relacionamento a longo prazo (Morgan and Hunt, 1994)(Bejou, Ennew and Palmer, 1998)

Assim formula-se a hipótese de que o conhecimento do cliente possui uma relação positiva com a confiança, ou seja, o conhecimento do cliente, fornece informações que aumentam qualidade do serviço, e o aumento da qualidade do serviço aumenta a confiança que o cliente possui na organização. A fidelização é impulsionada pelo valor e qualidade percebidos, que geram satisfação, e a longo prazo resultam em confiança, portanto clientes altamente satisfeitos e que possuem confiança e credibilidade na organização, se tornam clientes fiéis.

H4: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com o valor

O valor percebido é definido pelo valor percebido pelo cliente referente a níveis de qualidade do serviço ou produto em relação ao preço pago ou esforço empregado (Cheng, Yang and Teng, 2012). A gestão de conhecimento provê informações que podem ser utilizadas na tomada de decisão, levando a criação de valor por meio da inovação (Gibbert, Leibold and Probst, 2002). A gestão do conhecimento do cliente é uma poderosa vantagem competitiva, que impulsiona o sucesso das organizações, em estudo são incorporados a gestão de conhecimento e a gestão de relacionamento para criar mais valor e “desempenho de valor mútuo” (Gibbert, Leibold and Probst, 2002:143). O conhecimento do cliente é caracterizado pela vantagem que o funcionário possui para realizar um processo de satisfação das necessidades individuais dos clientes, e criar ou solidificar relações com eles (Zablah, Bellenger and Johnston, 2016). Portanto assim, os funcionários têm oportunidade de oferecerem aos clientes exatamente o que eles precisam para suprir suas necessidades, e oferecendo um atendimento melhor, o valor percebido pelo cliente aumenta. Estudos na área

sugerem que exista uma relação entre conhecimento do cliente e valor percebido (Cheng, Yang and Teng, 2012). Assim formula-se a hipótese de que o conhecimento do cliente tem uma relação positiva com o valor, ou seja, a o conhecimento do cliente fornece informações para melhorar a qualidade do serviço, que conseqüentemente aumenta o valor agregado e percebido pelo cliente.

H5: A credibilidade tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM

O CRM pode exigir investimento em mão-de-obra, sistema de informação, diversidade de necessidades dos clientes, mas estes investimentos devem seguir o propósito de a longo prazo, desenvolver racionalmente a credibilidade (Sheth and Parvatiyar, 2000). A qualidade e agilidade durante o processo de compra, resultam em maior confiança e credibilidade no relacionamento cliente e organização (Eberle, Bampi and Milan, 2006). Autores estudam a relação entre a credibilidade que o cliente possui na organização e o CRM (Bigné-Alcañiz, Currás-Pérez and Sánchez-García, 2009). Assim formula-se a hipótese de que a credibilidade que o cliente (cidadão) possui na organização tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM, ou seja, quanto maior a credibilidade que o cliente possui em relação a organização melhor e mais fácil será a gestão de relacionamento entre cliente e organização.

H6: A qualidade tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM

Os serviços por serem intangíveis precisam ser experimentados pelos clientes, e como já citado anteriormente possuem produção simultânea ao consumo (Tseng, 2016). A Qualidade em serviço é determinada pelo quanto o serviço foi cumprido, e resulta da diferença entre as expectativas e as percepções do cliente após a experiência de compra (Crosby and Stephens, 1987). A qualidade do serviço se define como a relação entre as experiências do cliente e suas expectativas sobre o serviço (Etzel, M.J. Walker, B.J., & Stanton, 2001). Autores exploram a relação do CRM com a qualidade (Rust, Zahorik and Keiningham, 1995). A qualidade é importante tanto quando se trata de produto e serviço, mas principalmente quando se trata de serviço por ser algo intangível. Um bom desempenho de práticas de CzRM leva a organização a prestar serviços de maior qualidade, nos quais estão implícitos os gostos e necessidades dos clientes, pois o CRM quando bem gerido fornece informações para que a oferta seja adequada ao que o cliente valoriza. Assim formula-se a hipótese de que a

qualidade do serviço possui uma relação positiva com o desempenho do CzRM, ou seja, a qualidade do serviço gera uma maior confiança do cliente em relação a organização, e assim aumenta o desempenho do CzRM, então melhora o relacionamento entre organização e cliente, e um bom desempenho do CzRM fornece também informações para a melhora da qualidade do serviço.

H7: A confiança tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM

A confiança é definida como a “convicção de uma parte de que suas necessidades serão cumpridas no futuro por ações empreendidas por outra parte” (Anderson and Weitz, 1989:312). Ou seja, a confiança existe na relação de trocas quando uma parte acredita que a outra irá cumprir na totalidade o que foi proposto anteriormente. A confiança consiste na entrega de serviços consistentes e precisos recebidos pelos clientes como foi proposto (Padmavathy, Balaji and Sivakumar, 2012). Existem pesquisas no sentido de investigar os efeitos da avaliação do serviço como qualidade, satisfação e valor, relacionado com a fidelização através da qualidade e confiança do CRM (Nyadzayo and Khajehzadeh, 2016).

A gestão de relacionamento eficiente permite a organização oferecer produtos e serviços mais consistentes, de acordo com o que o cliente necessita. O cliente que recebe uma oferta mais parecida com seus gostos, e alcançando ou superando as expectativas prévias, resulta na construção de confiança entre as partes. Assim formula-se a hipótese de que a confiança possui uma relação positiva com o desempenho do CzRM, ou seja, se a confiança do cliente (cidadão) aumenta em relação a organização, ele fornece seus dados com maior facilidade, e aumenta o incentivo a comunicação, assim o cliente se sente mais à vontade para compartilhar sua opinião sobre o serviço, aumentando assim a o desempenho do CzRM e da gestão de relacionamento.

H8: O valor para o cliente tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM

O CRM como estratégia organizacional, é um modelo que marcou a transição das trocas focadas no mercado baseadas pelos elementos do *marketing mix* (Baksi, 2015). Ainda segundo o autor o CRM é definido por um processo focado no gerenciamento das relações com os clientes que visa um compartilhamento de valor. Assim qualquer organização que visa atender bem seus clientes e conseguir que eles voltem a comprar, deve se atentar a esse aspecto. As vertentes do CRM influenciam todo o processo do mesmo, que visa a criação de valor para o cliente (Baksi, 2015). O foco do marketing evoluiu para adicionar o incremento

do valor para o cliente e foco no relacionamento a longo prazo com clientes resultando em adoção de práticas de CRM (Tahir Jan and Abdullah, 2014). Assim formula-se a hipótese de que a satisfação possui uma relação positiva com o desempenho do CzRM, ou seja, um aumento da satisfação, resulta em um aumento do desempenho do CzRM e da gestão de relacionamento.

H9: O desempenho do CzRM tem uma relação positiva com o WOM

A intenção do WOM é a probabilidade de o cliente recomendar positivamente o produto ou serviço de uma marca ou organização (Maxham and Netemeyer, 2002), é uma maneira de promover gratuitamente produtos ou serviços de forma espontânea. É uma das ferramentas mais poderosas do marketing, por ser uma prática em que as pessoas que ajudam a divulgar a marca não recebem pagamentos em troca, sendo assim, são relatos sinceros de clientes que utilizaram o produto ou serviço e gostariam de recomendar a outras pessoas. Assim formula-se a hipótese de que o desempenho do CzRM possui uma relação positiva com o WOM, pois uma boa gestão de relacionamento e bom desempenho do CzRM, gera maior confiança, qualidade, valor, e credibilidade, que geram o WOM positivo.

4.4 Problema

O foco do serviço público está, normalmente, na diminuição de custos e melhoria de processos, assim o cidadão não é levado em conta quando se precisa aprimorar o serviço. Por isso a oferta do serviço público normalmente não está de acordo com a demanda. Portanto a presente tese visa explorar uma área ainda não muito explorada: o relacionamento entre a esfera pública e o cidadão, e através do estudo de caso comprovar o modelo conceitual proposto.

4.5 Seleção da População

Foram selecionados usuários do serviço Unidade de Atendimento Integrado, da unidade da cidade de Varginha- Minas Gerais. Optou-se pela seleção de qualquer usuário mesmo não residente em Varginha que já utilizou pelo menos uma vez um dos serviços oferecidos pela UAI. Foi selecionada uma amostra probabilística aleatória, selecionando pessoas que estavam esperando o atendimento da UAI e que estavam dispostas a responder o questionário.

4.6 Recolha Exploratória de dados

A recolha de dados se deu por meio de questionário aplicado primeiramente em pré-teste com 41 respondentes. Assim pôde-se verificar a confiabilidade do questionário e a análise fatorial. Após a aplicação do pré-teste, foi possível verificar que os alguns dos respondentes não chegava até o final do questionário, por vezes por serem chamados para o atendimento e por vezes sem motivo aparente perceptível. Alguns entrevistados alegaram que o número de questões era grande, e por isso dificultava a resposta. Portanto para a aplicação na amostra de 173 entrevistados ajustes foram feitos em relação ao número de questões, foram retiradas do questionário as variáveis que possuíam um índice de confiabilidade pequeno, restando apenas 24 questões das variáveis. Após a aplicação, percebeu-se que a aceitação por parte dos respondentes era mais fácil.

4.7 Elaboração do Questionário

Foi decidido que as respostas seriam anônimas, para não intimidar os respondentes e para que houvesse o mínimo de respostas não sinceras. As perguntas foram divididas de acordo com as dimensões e as variáveis descritas na Tabela 2:

Tabela 2: Número de questões de cada variável do questionário

Variável	Número de questões
Orientação para o cliente	04
Desempenho do CRM	03
WOM	03
Credibilidade	03
Confiança	03
Valor	03
Qualidade	02

4.8 Aplicação do pré-teste

Um pré-teste foi realizado com uma amostra de 41 indivíduos com as mesmas características da população para validar o questionário relacionado a clareza das perguntas, ao modelo de resposta, e tempo empregado para resposta do questionário. Pode se verificar que as questões referentes a faixa salarial e profissão, obtinham uma taxa de respondentes

muito inferior, porém foi decidido mantê-las. O questionário teve boas repostas em relação a clareza das perguntas, portanto prosseguiu-se com a mesma metodologia. Foi possível seguir com a aplicação dos questionários presencialmente na sede da Unidade de Atendimento Integrado de Varginha – MG no mês de junho e julho de 2017

5 Análise dos Resultados

5.1 Caracterização da amostra

Sexo

O sexo, se refere ao gênero dos entrevistados. De acordo com a Tabela 3, podemos observar a caracterização dos entrevistados de acordo com o sexo:

Tabela 3: Sexo dos entrevistados

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Feminino	78	45,1%	50,0%
Masculino	78	45,1%	100%
Total	156	100%	

Fonte: SPSS *Statistics*

Podemos observar que na amostra de 173 entrevistados, houveram 153 respondentes para sexo. A amostra é composta 50 % pelo sexo feminino, e 50% pelo sexo masculino, conclui se assim que o público que a UAI atende é quase igualmente dividido entre homens e mulheres.

Faixa Etária

A faixa etária se refere a idade dos entrevistados na amostra, e está descrita na Tabela 4:

Tabela 4: Faixa etária dos entrevistados

Faixa etária	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Até 18 anos	12	6,9%	7,4%
De 18 a 25 anos	42	24,3%	33,3%
De 25 a 35 anos	55	31,8%	67,3%
De 35 a 45 anos	35	20,2%	88,9%
De 45 a 60 anos	15	8,7%	98,1%
Mais de 60 anos	3	1,7%	100%
Total	162	100%	

Fonte: SPSS *Statistics*

Pode se afirmar de acordo com o pré-teste que o público atendido pela UAI tem sua maioria entre 18 e 45 anos, sendo a maioria de 25 a 35 anos (31,8%), e 67,3% da amostra possui até 35 anos.

Profissão

A profissão dos entrevistados da amostra obteve 91 respostas, e houve grande variação entre as profissões encontradas descritas pela Tabela 5:

Tabela 5: Profissão dos entrevistados

Profissão	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Desempregado (a)	7	7,69%	7,69%
Professor (a)	8	8,79%	16,48%
Advogado (a)	5	5,49%	21,9%
Auxiliar administrativo	5	5,49%	27,39%
Estudante	7	7,69%	35,8%

Engenheiro civil (a)	3	3,29%	39,09%
Vendedora (a)	6	6,59%	45,68%
Dona de casa	6	6,59%	52,27%
Empresário (a)	7	7,69%	59,96%
Outros	37	40,65%	100%

Fonte: SPSS *Statistics*

A profissão dos entrevistados mostrou que a maioria dos entrevistados não respondia a esta questão, talvez por ser discursiva, e não ter opções para marcar. Com um total de 82 emissões de resposta, podemos afirmar que as profissões de professor, estudantes e empresários são as que mais se repetem, juntamente aos cidadãos que estão desempregados, muitos deles estão utilizando os serviços da UAI justamente em busca de uma vaga de emprego.

Formação

A formação dos entrevistados se refere ao grau de escolaridade, ou seja, o quanto o entrevistado cumpriu do ciclo de estudos. A Tabela 6 demonstra a porcentagem, frequência e porcentagem cumulativa do grau de escolaridade (formação) dos entrevistados:

Tabela 6: Formação dos entrevistados

Formação	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Nenhuma	6	3,8%	3,8%
Ensino Fundamental	14	8,8%	12,6%
Ensino Médio	66	41,5%	54,1%
Graduação	66	41,5%	95,6%
Mestrado	4	2,5%	98,1%
Doutorado	3	1,9%	100%
Total	159	100%	

Fonte: SPSS *Statistics*

A formação dos entrevistados tem sua maioria composta por cidadãos que possuem o Ensino Médio e Graduação com 41,5% cada segmento. A amostra tem a esmagadora maioria (95,8%) dos entrevistados que possuem até graduação.

Pode-se concluir que os usuários do serviço UAI são bem divididos, ou seja, não possuem sexo, faixa etária, formação, e renda familiar muito predominante. Isso se dá ao fato de que pelos serviços que a UAI oferece, atende todo tipo de público, dos dois sexos, de qualquer idade, com qualquer escolaridade e renda familiar.

5.2 Análise Descritiva

A análise descritiva se refere a apuração, demonstração, análise e interpretação dos dados obtidos, com o objetivo de organizar informações importantes dos dados, com um conjunto de medidas e gráficos para analisar certa regularidade ou padrão nos dados obtidos com a pesquisa (Oliveira, 2007). A Tabela 7 descreve a estatística descritiva para a amostra de 173 entrevistados:

Tabela 7: Estatística descritiva da amostra

Variável	Casos	Casos válidos	Casos Excluídos	Média	Variância	Desvio Padrão
Conhecimento do Cliente	173	157	16	4,077	11,319	3,364
Desempenho do CzRM	173	166	7	4,336	6,236	2,497
WOM	173	158	15	4,403	7,593	2,756
Credibilidade	173	168	15	4,273	7,094	2,663
Valor	173	137	36	4,288	8,645	2,940
Confiança	173	164	9	4,320	5,624	2,371
Qualidade	173	162	11	4,110	7,650	2,766

Fonte: SPSS *Statistics*

Podemos observar com a análise descritiva da amostra que as médias das variáveis são altas, que mostra que os entrevistados avaliaram bem a UAI, em relação às perguntas do questionário. Todas as médias estão acima de 4 na escala Likert que media a concordância

dos entrevistados em relação as perguntas, o número 4 dizia “concordo parcialmente”, portanto a avaliação foi boa. Os casos válidos são menores que o número de entrevistados, devido á alguns entrevistados não responderem a certas perguntas por não saberem responder por não terem conhecimento sobre o que foi perguntado. A menor incidência dos casos válidos foi de 137 respostas para a variável valor, e a maior 168 respostas para a credibilidade.

A variância é uma medida de dispersão que mostra o quanto os valores estão distantes da média, portanto o conhecimento do cliente possui os valores mais distantes da média, e a confiança é a variável que possui os valores que menos de distanciam da média. O desvio padrão é a raiz quadrada positiva da variância, ou seja, mostra qual o erro se substituirmos um dos valores observados pelo valor da média.

5.3 Análise de Confiabilidade

O Alfa de Cronbach se define pelo cálculo da média dos coeficientes de variabilidade que são consequência das várias formas de dividir as variáveis ao meio (Chavez and Pinto, 2012). É medida que é mais utilizada para a estimação da confiabilidade de um questionário, ou seja, é o método mais apropriado para uso de pesquisas com questionário (Bland, J. M.; Altman, 1997). O Alfa de Cronbach varia de 0 a 1,0, e quanto mais perto de 1, maior é a confiabilidade dos indicadores. O Alfa de Cronbach possui uma consistência aceitável a partir de 0,71 de acordo com a Tabela 8 (George and Mallery, 2003)

Tabela 8: Valores para Alfa de Cronbach

Valor de Alfa	Consistência Interna
0,91 ou mais	Excelente
0,81 a 0,90	Bom
0,71 a 0,81	Aceitável
0,61 a 0,71	Questionável
0,51 a 0,61	Pobre
Menor que 0,51	Inaceitável

Fonte: Traduzido e adaptado de (George and Mallery, 2003) SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 4ª edição, Boston, 131.

O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett indicam o ajuste dos dados em relação á análise fatorial, ou seja, com qual nível de confiança os dados do tratamento realizado pela análise fatorial foi usada com(Hair et al., 2005). O KMO varia entre 0 e 1 e representa a proporção das variáveis que possuem fatores comuns. E o teste Esfericidade de Bartlett representa a Sig (p)nificância das correlações da matriz de dados, ou seja, valores menores que 0,05 rejeita-se a hipótese nula. E para a variância explicada os valores acima de 0,6 (60%) são satisfatórios (Hair *et al.*, 2005).

Tabela 9: Valores para Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Valores KMO	Interpretação
Muito próximos ou iguais a 0	Inapropriado para análise fatorial
Menor que 0,5	Inaceitáveis
Entre 0,5 e 0,7	Ruins
Entre 0,7 e 0,8	Bons
Entre 0,8 e 0,9	Ótimos
Maior que 0,9	Excelentes

Fonte: Adaptado e traduzido de (Hutcheson and Sofroniou, 1999) *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*, 45.

Assim a Tabela 10 apresenta os resultados dos índices KMO, Teste Esfericidade de Bartlett, variância explicada e Alfa de Cronbach das variáveis do modelo.

Tabela 10: Estatística de confiabilidade da amostra

Variável	KMO	Teste Esfericidade de Bartlett	de Variância explicada	Alfa de Cronbach
Conhecimento do Cliente	0,766	0,000	63,965	0,810
Desempenho do CzRM	0,591	0,000	69,167	0,757
WOM	0,706	0,000	85,286	0,907
Credibilidade	0,718	0,000	83,269	0,899

Valor	0,712	0,000	61,911	0,729
Confiança	0,711	0,000	72,394	0,804
Qualidade	0,755	0,000	84,063	0,804

Fonte: SPSS *Statistics*

A porcentagem de variáveis explicadas todas possuem índice maior que 60%, e são considerados satisfatórios. Os valores do KMO são todos maiores que 0,7, por isso são satisfatórios. O desempenho do CzRM apresentou um índice de 0,591, que é considerado menos bom, porém para o Teste de Esfericidade de Bartlett teve um resultado bom, juntamente com as outras variáveis, portanto, não houve exclusão de mais nenhuma variável, para proceder com a análise. O Alfa de Cronbach das variáveis são todos maiores que 0,7, por isso são considerados aceitáveis.

5.4 Teste t

O teste t analisa o comportamento das variáveis relacionadas a cada grupo, ou seja, por categoria, assim visa se analisar se existem diferenças entre as médias por sexo, formação, faixa etária e renda familiar, para observar se a classe em que o entrevistado se encontra possui alguma influência nas respostas que ele fornece. Assim, para o nível de significância de $p < 0,05$, a hipótese nula é rejeitada, provando que as médias não possuem diferenças significativas. Assim na Tabela 11 são apresentados os índices do teste t para sexo (gênero):

Tabela 11: Teste t para sexo da amostra

Variável	N	Média	Erro		Sig (p)	t	Sig (p) 2 extremidades
			Erro Desvio	Padrão da Média			
Conhecimento do cliente	F=73	4,0274	0,8745	0,1023	0,513	-1,005	0,316
	M=70	4,1643	0,7456	0,0891			
Desempenho do CzRM	F=75	4,3244	0,8835	0,1020	0,112	-0,462	0,645
	M=78	4,3846	0,7229	0,0818			
WOM	F=72	4,3194	1,0680	0,1258	0,024*	-1,061	0,291
	M=73	4,4795	0,7092	0,0830			

Credibilidade	F=76	4,2939	0,8776	0,1006	0,594	-0,264	0,792
	M=78	4,2564	0,8793	0,0995			
Valor	F=61	4,3197	0,7598	0,0972	0,286	0,162	0,872
	M=65	4,3000	0,5981	0,0741			
Confiança	F=76	4,3114	0,8799	0,1009	0,275	0,070	0,944
	M=75	4,3022	0,7148	0,0825			
Qualidade	F=76	4,0658	0,9903	0,1136	0,741	-1,28	0,890
	M=74	4,0856	0,8948	0,1040			

Fonte: SPSS *Statistics*

Adota-se a hipótese nula como a média entre os grupos (feminino e masculino) homogêneas, ou seja, não existe diferença entre as médias. Para interpretação do índice, analisamos se o Sig (p) é menor que 0,05, assim sendo, se for maior, a hipótese nula não é rejeitada, então conclui-se que não existe diferença entre as médias. Podemos afirmar então que de acordo com o Teste t em relação ao sexo, existem diferenças nas médias apenas para o WOM ($p=0,024 < 0,05$), as mulheres possuem uma média de 4,3194 e os homens de 4,4795, fornecendo uma diferença de -0,09479 entre as médias. Para as outras variáveis as médias dos dois grupos são consideradas iguais.

Assim pode se concluir que os homens são mais propensos a realizar o WOM positivo em relação aos serviços da UAI. A diferença pode ocorrer pela satisfação em relação ao tempo de espera que a maioria dos entrevistados possui em relação á UAI. Mulheres normalmente se importam menos com o tempo de espera para o serviço, ainda mais quando existem outros aspectos que a distraem, por exemplo a localização da UAI é no shopping de Varginha. Assim as mulheres que vão até o shopping para utilizar algum dos serviços oferecidos pela UAI, tendem a passear pelo shopping antes ou depois da utilização do serviço, fazendo com que o serviço e a espera por ele não tenha tão grande importância como para os homens. Os homens já não possuem esse hábito, vão somente para utilizar o serviço e assim que o fazem vão embora. Mulheres tendem a compartilhar informações sobre temas mais ligados a beleza, estética, e não a prestação de serviços públicos. Já que os homens normalmente não são acostumados a esperar igual as mulheres (em salões de beleza por exemplo), valorizam mais a rapidez no atendimento. Em conversas com os entrevistados e por meio de comentários nos questionários, ficou claro que a maioria dos usuários está satisfeita com o tempo de espera do atendimento da UAI.

Seguindo a análise, a Tabela 12 apresenta os resultados do teste t para a amostra coletada em relação a Faixa etária:

Tabela 12: Teste t para faixa etária da amostra

Variável	N	Média	Erro Desvio	Erro Padrão da Média	Sig (p)	T	Sig (p) 2 extremidades
Conhecimento do cliente	(>=3) 95	4,1237	0,8046	0,0825	0,959	0,579	0,563
	(<3) 44	4,0417	0,8751	0,1191			
Desempenho do CzRM	(>=3) 106	4,4025	0,7553	0,7338	0,333	1,177	0,241
	(<3) 52	4,2436	0,8784	0,1218			
WOM	(>=3) 101	4,4818	0,8252	0,8212	0,069	1,345	0,181
	(<3) 48	4,2707	1,0283	0,1484			
Credibilidade	(>=3) 107	4,3115	0,8916	0,8620	0,319	0,463	0,644
	(<3) 52	4,2436	0,8194	0,1136			
Valor	(>=3) 85	4,3088	0,6644	0,0720	0,963	-1,165	0,869
	(<3) 44	4,3295	0,7025	0,1059			
Confiança	(>=3) 105	4,3238	0,8144	0,7948	0,153	0,770	0,939
	(<3) 50	4,3133	0,7511	0,1062			
Qualidade	(>=3) 103	4,1197	0,9380	0,9242	0,819	0,339	0,735
	(<3) 51	4,0654	0,9333	0,1307			

Fonte: SPSS Statistics

Para análise do teste t para a faixa etária, todas as variáveis possuem médias consideradas iguais, ou seja, não rejeita a hipótese nula de que as médias dos grupos são iguais. Portanto a idade não tem influência significativa no modo de responder os questionários.

Seguindo a análise, a Tabela 13 apresenta o resultado dos índices do teste t para a renda familiar dos entrevistados na amostra:

Tabela 13: Teste t para renda familiar da amostra

Variável	N	Média	Erro Desvio	Erro Padrão da Média	Sig (p)	T	Sig (p) 2 extremidades
Conhecimento do cliente	(≥3) 39	3,3961	0,9275	0,1485	0,651	-0,670	0,505
	(<3) 53	4,0896	0,8907	0,1223			
Desempenho do CzRM	(≥3) 40	4,1250	0,9111	0,1406	0,943	-1,702	0,092
	(<3) 58	4,4253	0,8207	0,1077			
WOM	(≥3) 37	4,2523	1,0286	0,1691	0,315	-0,935	0,353
	(<3) 53	4,4528	0,9929	0,1350			
Credibilidade	(≥3) 41	4,0488	1,0180	0,1589	0,471	-2,042	0,044
	(<3) 50	4,4310	0,8400	0,1103			
Valor	(≥3) 39	4,1923	0,6797	0,1088	0,744	-1,225	0,224
	(<3) 52	4,3750	0,7216	0,1000			
Confiança	(≥3) 39	4,2137	0,8701	0,1393	0,961	-0,322	0,749
	(<3) 56	4,2738	0,9147	0,1222			
Qualidade	(≥3) 40	3,7330	1,0189	0,1611	0,364	-1,917	0,058
	(<3) 55	4,1394	1,0197	0,1375			

Fonte: SPSS *Estatísticas*

Podemos afirmar então que as médias são consideradas iguais para os dois grupos, segundo o teste t para a renda familiar. Assim a renda familiar não possui influência significativa no modo como os entrevistados responderam aos questionários.

Por fim realizou-se o teste t para a amostra em relação à formação dos entrevistados, demonstrado na Tabela 14:

Tabela 14 : Teste t para formação da amostra

Variável	N	Média	Erro Desvio	Erro Padrão da Média	Sig (p)	t	Sig (p) 2 extremidades
Conhecimento do cliente	(≥4) 69	3,9457	0,8212	0,0988	0,726	-2,024	0,045
	(<4) 78	4,2212	0,8257	0,0934			
Desempenho do CzRM	(≥4) 72	4,3102	0,7554	0,0890	0,550	-0,581	0,562
	(<4) 83	4,3855	0,8450	0,0927			
WOM	(≥4) 70	4,4381	0,8136	0,0972	0,250	0,360	0,719
	(<4) 78	4,3846	0,9745	0,1103			
Credibilidade	(≥4) 73	4,2511	0,9040	0,1058	0,815	-0,471	0,638
	(<4) 83	4,3173	0,8488	0,0931			
Valor	(≥4) 61	4,3156	0,6036	0,0772	0,204	-0,05	0,996
	(<4) 68	4,3162	0,7376	0,0894			
Confiança	(≥4) 73	4,2374	0,7944	0,0929	0,919	-1,169	0,244
	(<4) 81	4,3868	0,7896	0,0877			
Qualidade	(≥4) 72	3,9120	0,9834	0,1159	0,201	-2,328	0,21
	(<4) 81	4,2593	0,8612	0,0956			

Fonte: SPSS *Estatísticas*

De acordo com o teste t realizado para a formação dos entrevistados, não existe diferença entre as médias dos grupos analisados. Portanto é possível afirmar que a formação não possui influência significativa nas respostas dos entrevistados.

5.5 Regressão Linear

A regressão linear é uma ferramenta estatística usada para avaliar a relação entre duas variáveis, sendo uma dependente e outra independente, ou explicada e explicativa (Mesquita, 2010). Portanto quando a regressão possui mais de uma variável dependente, caracteriza-se a regressão linear múltipla. É utilizada para medir os efeitos das variáveis independentes sobre a variável dependente (Hair *et al.*, 2005). A regressão linear exige alguns pré-requisitos, como definição de um modelo teórico a ser testado, e mínimo de 5 observações para cada variável do modelo, o indicado sendo 20 observações (Hair *et al.*, 2005). A seguir a Tabela 15 apresenta a Regressão Linear Simples para o Desempenho do CzRM:

Tabela 15: Regressão Linear Simples (Desempenho do CzRM)

Variável	Coefficiente Pearson	Sig (p) (p)	N	R ²	B	B padronizado
Credibilidade	0,682	0,000	164	0,465	0,636	0,682
Valor	0,640	0,000	133	0,410	0,748	0,640
Confiança	0,650	0,000	158	0,422	0,655	0,650
Qualidade	0,602	0,000	157	0,363	0,524	0,602

Fonte: SPSS *Statistics*

Credibilidade

A regressão linear simples mostrou que a credibilidade prevê o desempenho do CzRM [F(1,162)= 140,630, p<0,001, R²=0,465]. O R² corresponde a qualidade do ajuste, ou seja, a variação do desempenho do CzRM é explicada por 46,5% da variação da credibilidade. O Sig (p), é menor que 0,001, ou seja, rejeita se a hipótese nula, admitindo que o ajuste do modelo sem previsor é diferente do ajuste do modelo com previsores. O desempenho do CzRM corresponde a 1,616+0,636(credibilidade).

Valor

A regressão linear simples mostrou que o valor prevê o desempenho do CzRM [F(1,131)= 91,038, p<0,001, R²=0,410]. O R² corresponde a qualidade do ajuste, ou seja, a variação do desempenho do CzRM é explicada por 41% da variação do valor. O Sig (p), é menor que 0,001, ou seja, rejeita se a hipótese nula, admitindo que o ajuste do modelo sem

previsor é diferente do ajuste do modelo com previsores. O desempenho do CzRM corresponde a $1,131+0,748(\text{valor})$.

Confiança

A regressão linear simples mostrou que a confiança prevê o desempenho do CzRM [$F(1,156)= 113,852, p<0,001, R^2=0,422$]. O R^2 corresponde a qualidade do ajuste, ou seja, a variação do desempenho do CzRM é explicada por 42,2% da variação da confiança. O Sig (p), é menor que 0,001, ou seja, rejeita se a hipótese nula, admitindo que o ajuste do modelo sem previsor é diferente do ajuste do modelo com previsores. O desempenho do CzRM corresponde a $1,518+0,655(\text{confiança})$.

Qualidade

A regressão linear simples mostrou que a qualidade prevê o desempenho do CzRM [$F(1,55)= 89,211, p<0,001, R^2=0,363$]. O R^2 corresponde a qualidade do ajuste, ou seja, a variação do desempenho do CzRM é explicada por 36,3% da variação da qualidade. O Sig (p), é menor que 0,001, ou seja, rejeita se a hipótese nula, admitindo que o ajuste do modelo sem previsor é diferente do ajuste do modelo com previsores. O desempenho do CzRM corresponde a $2,216+0,524(\text{qualidade})$.

Seguindo a análise a Tabela 16 demonstra os resultados da Regressão Linear Simples, com o conhecimento do cliente como variável dependente:

Tabela 16: Regressão Linear Simples do Conhecimento do Cliente

Variável	Coefficiente Pearson	Sig (p) (p)	N	R²	B	B padronizado
Credibilidade	0,630	0,000	154	0,398	0,678	0,630
Valor	0,542	0,000	128	0,294	0,438	0,542
Confiança	0,581	0,000	150	0,337	0,525	0,581
Qualidade	0,523	0,000	150	0,273	0,575	0,523

Fonte: SPSS *Statistics*

Credibilidade

A regressão linear simples mostrou que a credibilidade prevê o Conhecimento do Cliente em $[F(1,152)= 100,286, p<0,001, R^2=0,398]$. O R^2 corresponde a qualidade do ajuste, ou seja, a variação do desempenho do CzRM é explicada por 39,8% da variação do conhecimento do cliente. O Sig (p), é menor que 0,001, ou seja, rejeita a hipótese nula, admitindo que o ajuste do modelo sem previsor é diferente do ajuste do modelo com previsores. O conhecimento do cliente corresponde a $1,557+0,587(\text{credibilidade})$.

Valor

A regressão linear simples mostrou que o valor prevê o conhecimento do cliente em $[F(1,126)= 52,479, p<0,001, R^2=0,294]$. O R^2 corresponde a qualidade do ajuste, ou seja, a variação do desempenho do CzRM é explicada por 29,4% da variação do valor. O Sig (p), é menor que 0,001, ou seja, rejeita a hipótese nula, admitindo que o ajuste do modelo sem previsor é diferente do ajuste do modelo com previsores. O conhecimento do cliente corresponde a $1,168+0,671(\text{valor})$.

Confiança

A regressão linear simples mostrou que a confiança prevê o conhecimento do cliente [F(1,148)= 75,334, $p < 0,001$, $R^2 = 0,337$]. O R^2 corresponde a qualidade do ajuste, ou seja, a variação do desempenho do CzRM é explicada por 33,7% da variação da confiança. O Sig (p), é menor que 0,001, ou seja, rejeita se a hipótese nula, admitindo que o ajuste do modelo sem predictor é diferente do ajuste do modelo com predictores. O conhecimento do cliente corresponde a $1,283 + 0,643(\text{confiança})$.

Qualidade

A regressão linear simples mostrou que a qualidade prevê o desempenho do CzRM [F(1,148)= 55,641, $p < 0,001$, $R^2 = 0,273$]. O R^2 corresponde a qualidade do ajuste, ou seja, a variação do desempenho do CzRM é explicada por 27,3% da variação da qualidade. O Sig (p), é menor que 0,001, ou seja, rejeita se a hipótese nula, admitindo que o ajuste do modelo sem predictor é diferente do ajuste do modelo com predictores. O conhecimento do cliente corresponde a $2,123 + 0,475(\text{qualidade})$.

Prosseguindo as análises, a Tabela 17 mostra os resultados da regressão linear para o WOM como variável dependente:

Tabela 17: Regressão Linear –Variável dependente: WOM

Variável	β (padronizado)	T	Sig (p) (p)
Desempenho do CzRM	0,779	15,365	0,000
R^2	0,607		

Fonte: SPSS Statistics

Foi utilizada a regressão linear para verificar se o desempenho do CzRM é capaz de prever o WOM. A Análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [F(1,153)=236,068, $p < 0,005$, $R^2 = 0,607$]. Assim as variáveis independentes do modelo são importantes para explicar a variável dependente, pois rejeitou-se a hipótese nula. Portanto o R^2 para a regressão linear múltipla foi de 0,607, ou seja, 60,7% do WOM é explicado pelo modelo proposto. Podemos concluir o desempenho do CzRM possui Sig (p) $< 0,005$, ou seja, é um predictor do modelo. A ANOVA fornece um Sig (p) $< 0,05$, então o modelo de ajuste sem predictor é igual ao modelo com predictores, assim incluir predictores não adicionou melhora ao ajuste do modelo.

5.6 Regressão Linear Múltipla

Foi realizada a regressão linear múltipla para a variável dependente Desempenho do CzRM. A Tabela 18 demonstra a correlação de Pearson para as variáveis:

Tabela 18: Correlação de Pearson

Variável	Desempenho do CzRM	Qualidade	Confiança	Valor	Credibilidade	Conhecimento do Cliente	WOM
Desempenho do CzRM	1,00	0,580	0,686	0,572	0,669	0,710	0,779
WOM	0,779	0,679	0,649	0,622	0,665	0,675	1,00
Qualidade	0,580	1,00	0,679	0,529	0,567	0,502	0,679
Confiança	0,686	0,679	1,00	0,649	0,753	0,614	0,649
Valor	0,572	0,529	0,649	1,00	0,632	0,514	0,622
Credibilidade	0,669	0,567	0,753	0,632	1,00	0,613	0,665
Conhecimento do Cliente	0,710	0,502	0,614	0,514	0,613	1,00	0,675

Fonte: SPSS *Statistics*

De acordo com os índices de Correlação Linear de Pearson, não existe multicolinearidade, pois nenhum índice é maior que 0,80. Ainda podemos reafirmar a não-multicolinearidade, de acordo com as estatísticas de colinearidade, os índices de tolerância são todos maiores que 0,10, e os índices VIF são todos menores que 10.

A Tabela 19 demonstra os resultados da regressão Múltipla para o Desempenho do CzRM:

Tabela 19: Regressão Linear Múltipla –Variável dependente: Desempenho do CzRM

Variável	B (padronizado)	T	Sig (p)
Qualidade	0,165	1,983	0,05
Confiança	0,269	2,474	0,015
Credibilidade	0,275	2,87	0,005
Valor	0,159	1,983	0,05

R ²	0,562
----------------	-------

Fonte: SPSS *Statistics*

Foi utilizada a regressão linear múltipla para verificar se a qualidade, a confiança, a credibilidade, o valor e o conhecimento do cliente são capazes de prever o desempenho do CzRM. Portanto o R² para a regressão linear múltipla foi de 0,562, ou seja, 56,2% do desempenho do CzRM é explicado pelo modelo proposto. Podemos concluir que todos os índices possuem Sig (p) < 0,05, ou seja, são previsores do modelo. A ANOVA fornece um Sig (p) > 0,05, então o modelo de ajuste sem previsor é diferente do modelo com previsores, assim incluir previsores melhorou o ajuste do modelo. A equação que descreve o modelo é $\text{DesempenhodoCzRM} = 0,658 + 0,275(\text{credibilidade}) + 0,159(\text{valor}) + 0,269(\text{confiança}) + 0,165(\text{qualidade})$.

5.7 Teste de hipóteses

H1: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com a credibilidade (Sig (p)=0,000)

Observando as análises realizadas, concluímos que a hipótese de que o conhecimento do cliente possui uma relação positiva com a credibilidade, **corrobora**, com a rejeição da hipótese nula, assim concluindo que a qualidade do serviço oferecido ao cliente possui relação positiva com o conhecimento do cliente. O conhecimento do cliente fornece a organização informações para melhorar a oferta do serviço em vários aspectos, portanto a organização que adota o cliente como foco e possui uma cultura organizacional que visa atender suas necessidades, seus gostos possuem vantagem competitiva, conseguindo oferecer um serviço de maior qualidade, que gera um ciclo de credibilidade e confiança a longo prazo. Se o cliente possui credibilidade na organização, e na oferta do serviço, ou seja, se ele acredita que a organização cumpre o que promete, sente mais confiança para ter uma relação com a mesma.

H2: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com a qualidade (Sig (p)=0,000)

Através das análises realizadas podemos observar que a hipótese **corrobora**. Afirma-se que existe uma relação positiva entre o conhecimento do cliente e qualidade, ou seja, o conhecimento que a organização possui sobre seus vários tipos de clientes, seus gostos e necessidades prevê uma possível melhora na qualidade dos serviços ofertados pela mesma. Portanto se a organização conhece seu cliente, tem a chance de utilizar-se bem destas informações para oferecer mais qualidade e aumentar o valor percebido pelo cliente, e assim deixa-lo satisfeito. O cliente satisfeito volta a comprar, e pode realizar o WOM, então ter clientes sempre satisfeitos é um enorme benefício para a organização, portanto a qualidade do serviço é uma das variáveis importantes do serviço para satisfazer os clientes.

H3: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com a confiança (Sig (p)=0,000)

Após a realização das análises pode se concluir que a hipótese **corrobora**, portanto existe uma relação positiva entre o conhecimento do cliente e a confiança para este estudo, já que se rejeita a hipótese nula. O conhecimento do cliente fornece informações para criar

estratégias que aumentem a confiança do cliente. Através do conhecimento do cliente, a organização consegue conhecer melhor os clientes aos quais atende, podendo construir um perfil para cada um e agrupá-los em categorias de acordo com as características mais parecidas. Conhecendo melhor o cliente, é possível saber como lidar melhor com ele, e é possível saber o que deve ser feito, ou seja, quais ações que levam o cliente a ter confiança na organização e despertar a vontade de ter um relacionamento a longo prazo com a organização. É importante destacar que o conhecimento do cliente, deve ser bem gerido, portanto apenas o conhecimento focado no cliente não garante melhoria da oferta do serviço.

H4: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com o valor (Sig (p)=0,000)

De acordo com as análises realizadas na pesquisa, podemos afirmar que a hipótese **corrobora**, já que o Sig (p) foi menor que 0,005, ou seja, existe uma relação positiva entre o conhecimento do cliente e o valor percebido pelo mesmo. Portanto as organizações que possuem conhecimento aprofundado sobre os clientes, tem maior chance de agregar mais valor ao produto ou serviço que oferecem. Como já citado na confirmação das hipóteses anteriores, o conhecimento do cliente fornece informações valiosas para a organização. Cabe a ela decidir como utilizá-las a seu favor, e é muito importante saber como coletar, tratar, analisar, difundir e transformar em ações este conhecimento. Portanto o conhecimento do cliente fornece as informações, e a organização decide como ela será utilizada para melhoria da oferta do serviço. Se a gestão do conhecimento do cliente for bem realizada, e bem aplicada a qualidade do serviço ofertado estará mais de acordo com o que o cliente deseja, portanto, o cliente percebe mais valor naquela oferta, que gera uma satisfação em relação ao serviço, e em relação a organização, e a longo prazo resulta em credibilidade e confiança, e desperta no cliente uma vontade de manter um relacionamento com a organização, e comprar mais vezes da mesma.

H5: A credibilidade tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM (Sig (p)=0,005)

Podemos afirmar que a hipótese **corrobora** segundo as análises. A credibilidade do cliente possui uma relação positiva com o desempenho do CzRM, ou seja, se a credibilidade aumenta, o desempenho do CzRM tende a ser melhor. A credibilidade é fundamental para que exista uma relação entre o cliente e a organização, pois o cliente não quer ter um

relacionamento com uma organização na qual ele não acredita, e não tem confiança. A gestão de relacionamento também é uma ferramenta para gerar maior credibilidade. Através da gestão de relacionamento a organização oferece melhores serviços, tem uma relação próxima com o cliente, podendo até se dizer que exista uma amizade, e como em uma relação de amizade é necessário que exista confiança e credibilidade de uma parte em outra. A boa gestão de relacionamento, portanto é prevista pela credibilidade que o cliente possui na organização, gerando assim um ciclo que gera muitas vantagens para a própria organização.

H6: A qualidade tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM (Sig (p)=0,05)

A hipótese **corrobora**, pois rejeita-se a hipótese nula, aceitando a hipótese proposta pelo modelo. A qualidade do serviço possui uma relação positiva com o desempenho do CzRM, ou seja, com um serviço ofertado e com qualidade elevada, gera uma confiança maior que o cliente possui na organização, e assim o cliente sente vontade de ter um relacionamento com a organização, se ele acredita que a organização se esforça para agradá-lo e oferecer um serviço superior em qualidade. A qualidade do serviço está diretamente ligada ao desempenho do CzRM, pois nenhum cliente gostaria de manter um relacionamento a longo prazo com uma organização que oferece serviço que possui baixa qualidade percebida por ele. Neste caso, o cliente iria procurar na oferta dos concorrentes por um serviço de qualidade que lhe agrade, para talvez construir um relacionamento.

H7: A confiança tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM (Sig (p)=0,015)

Através das análises realizadas afirma-se assim que hipótese **corrobora**, ou seja, rejeita-se a hipótese nula. Conclui-se que o desempenho do CzRM possui relação positiva com a confiança, portanto a boa gestão de relacionamento fornece informações para construção de estratégias mais efetivas na conquista da confiança do cliente. A confiança é primordial quando se trata de relacionamentos, pois para existir uma relação sólida e duradoura é necessário que o cliente confie na organização, só assim ele vai desejar criar e continuar o relacionamento, caso contrário irá procurar nos concorrentes uma organização na qual possa confiar para manter um relacionamento a longo prazo.

H8: O valor para o cliente tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM (Sig (p)=0,05)

A hipótese **corrobora**, como demonstram as análises realizadas, ou seja, pode-se afirmar que o desempenho do CzRM possui uma relação positiva com o valor. Se o cliente percebe um alto valor agregado no serviço, fica mais fácil para a organização construir um relacionamento com ele. Conclui-se que a alta qualidade do serviço gera satisfação elevada, que faz o cliente perceber um valor agregado maior no serviço, em relação aos concorrentes. Este primeiro ciclo (qualidade-satisfação-maior percepção de valor), gera um ciclo de credibilidade e confiança que o cliente tem na organização, e assim não só a organização tem o desejo de ter um relacionamento com o cliente, estes fatores despertam no cliente a vontade de manter um relacionamento com a organização, melhorando o desempenho do CzRM.

H9: O desempenho do CzRM tem uma relação positiva com o WOM (Sig (p)=0,000)

A hipótese de que o desempenho do CzRM possui uma relação positiva com o WOM **corrobora**, pois rejeita-se a hipótese nula, assim podemos afirmar que o desempenho do CzRM tem uma relação positiva com o WOM. Portanto o WOM é previsto pela gestão de relacionamento, ou seja, a boa gestão de relacionamento com o cliente influencia positivamente o WOM. Se a organização se esforça para ter e manter um relacionamento sólido e duradouro com o cliente e o próprio cliente percebe este esforço, além de perceber uma boa qualidade do serviço, um alto valor agregado do serviço, e ter confiança e credibilidade na organização, a probabilidade deste cliente indicar a organização e seus serviços a sua roda de amigos aumenta consideravelmente.

Tabela 20: Conclusão do teste de hipóteses

Hipótese	Conclusão
H1: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com a credibilidade	Corrobora
H2: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com a qualidade	Corrobora
H3: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com a confiança	Corrobora
H4: O conhecimento do cliente tem uma relação positiva com o valor	Corrobora

H5: A credibilidade tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM	Corrobora
H6: A qualidade tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM	Corrobora
H7: A confiança tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM	Corrobora
H8: O valor para o cliente tem uma relação positiva com o desempenho do CzRM	Corrobora
H9: O desempenho do CzRM tem uma relação positiva com o WOM	Corrobora
Fonte: Autoral	

5.8 Conclusão das Análises

Para o conhecimento do cliente, a qualidade, a credibilidade, a confiança e o valor possuem uma relação positiva com o mesmo. O constructo conhecimento do cliente possui uma explicação de 44,8%, ou seja, quase 45% do conhecimento do cliente é explicado pelo modelo proposto. Com a pesquisa pode se observar que o conhecimento do cliente fornece às organizações informações para aprimorar o serviço em geral, ou seja, a qualidade pode ser aumentada, aumentando a credibilidade, a confiança, e o valor.

Para o Desempenho do CzRM, todas as variáveis propostas foram tomadas como previsoras do modelo, ou seja, pode se afirmar que a qualidade, o valor, a credibilidade e a confiança possuem uma relação positiva com o desempenho do CzRM. Portanto 56,2% do Desempenho do CzRM é explicado pelo modelo proposto.

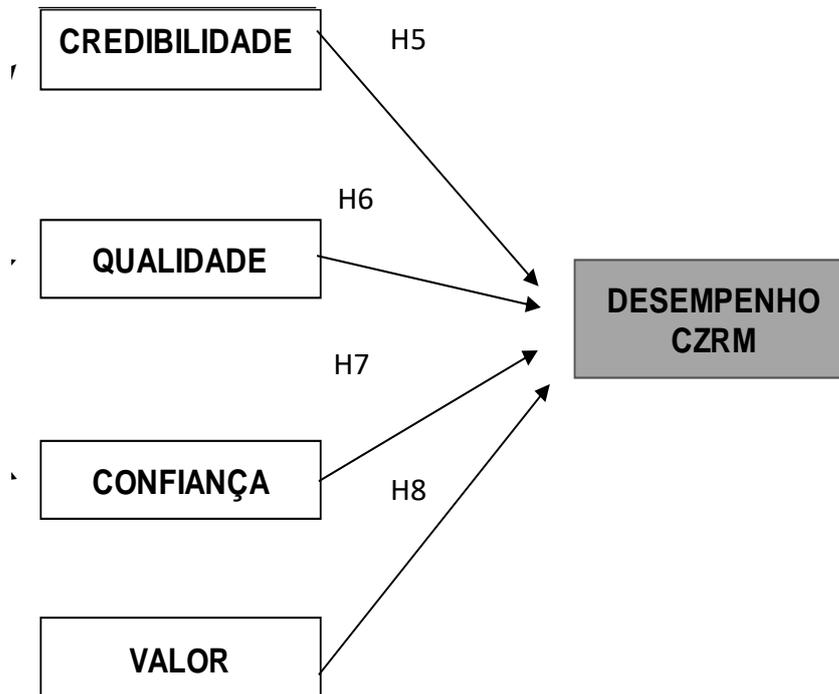
Por fim, é possível afirmar que o Desempenho do CzRM possui uma relação positiva com o WOM, ou seja, a boa gestão do relacionamento entre cliente e organização gera um WOM, que no mercado de serviços é de grande importância para a organização. Afirma-se que 60,7% do WOM é explicado pelo modelo proposto.

6 Conclusões

A presente tese tem como um dos focos a área da gestão de relacionamento entre os governos e os cidadãos. Este tema tem sua importância devido ao relacionamento a longo prazo sólido e de confiança proporcionar a organização vantagem competitiva. Entre os benefícios oferecidos pela boa gestão de relacionamento se encontram o melhor conhecimento do cliente, maior qualidade do serviço, resultando em um ciclo de confiança. Se o cliente (cidadão) percebe que a organização o trata com importância, carinho e atenção, isso faz com que cativa o cliente, e conseqüentemente leva um passo à frente para a fidelização. O objetivo de toda organização é oferecer bons serviços, para as organizações privadas oferecer serviços que levam a satisfação do cliente, podem gerar WOM e conseqüentemente angariação de novos clientes, ou fidelizar os antigos, que irá gerar mais lucro para a organização, e no caso das organizações públicas, oferecer um serviço de qualidade ao cidadão gera uma satisfação coletiva, que gera um bem-estar social, e fornecer serviços básicos para a manutenção da vida que sejam de qualidade, tem como consequência a geração de uma relação de confiança entre o cidadão e a administração pública.

Como o cliente deve ser foco no setor privado, no setor público o cidadão deveria ser o foco, e para a gestão de relacionamento com o cidadão, deveria ser dada maior importância. Através da pesquisa bibliográfica do Referencial Teórico, pode se observar que existem fatores importantes para o desenvolvimento e efetividade da implantação de um modelo de gestão de relacionamento com o cliente ou cidadão (CRM/CzRM). O objetivo principal está descrito pelo modelo da Figura 7:

Figura 7: Hipóteses 5, 6, 7 e 8 do modelo conceitual

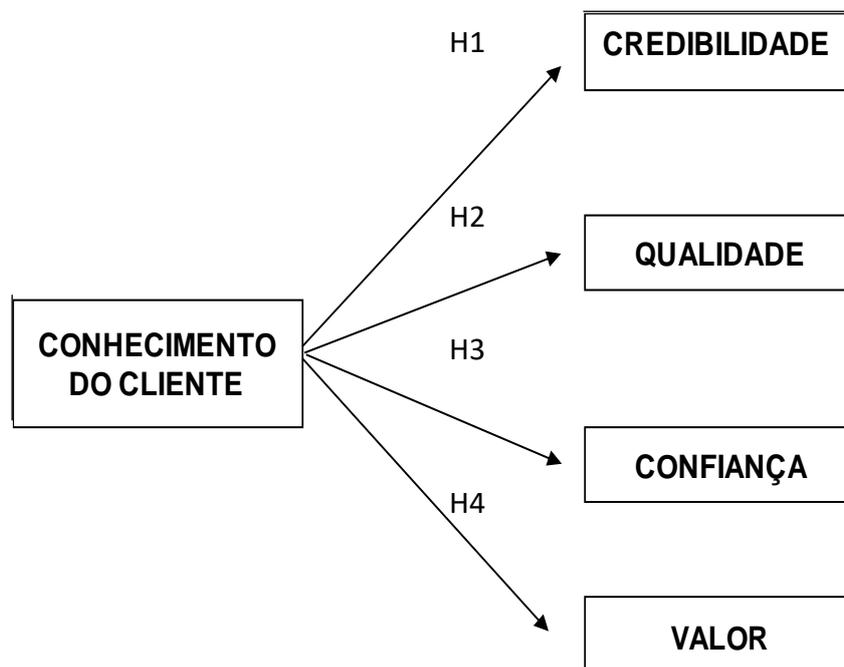


Fonte: Autoral

Como objetivo principal foi proposto um modelo conceitual em que a hipótese primordialmente propunha a ideia de que a qualidade do serviço, a confiança e credibilidade do cliente, e o valor percebido pelo cliente possuem uma relação positiva com o desempenho do CzRM, ou seja, que o desempenho do CzRM pode ser explicado pelas variáveis. O modelo proposto foi confirmado através das análises realizadas pelo *software* SPSS *Statistics*, a qualidade, a confiança e a credibilidade são antecedentes do desempenho do CzRM. Portanto, se a organização possui um serviço de alta qualidade, que gera uma percepção de alto valor agregado no cliente, resulta em um processo que gera confiança e credibilidade, portanto, o desempenho da gestão de relacionamento (CzRM) desta organização será positivamente influenciado, será melhor, mais eficiente.

O primeiro objetivo secundário está descrito pela Figura 8:

Figura 8: Hipóteses 1, 2, 3 e 4 do modelo conceitual



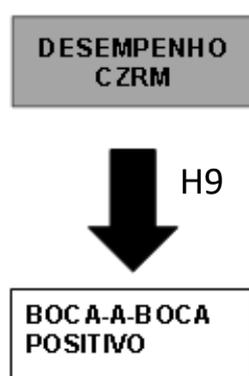
Fonte: Autoral

O primeiro objetivo secundário da tese, visava provar a hipótese de que o conhecimento do cliente possui relação positiva com a qualidade, valor, confiança e credibilidade, ou seja, a boa gestão do conhecimento relacionado ao cliente provê uma melhora no serviço ofertado que tem como consequência o aumento da qualidade, aumento da satisfação, aumento da credibilidade que o cliente possui na oferta e na organização. Através das análises realizadas, foi possível afirmar que as hipóteses são verdadeiras, portanto o conhecimento do cliente, a longo prazo, gera maior confiança, por meio da percepção que o cliente tem do valor agregado do serviço. A alta qualidade dos serviços, gera maior satisfação através da percepção do cliente do valor agregado, que gera credibilidade na oferta do serviço, e facilita a construção de uma relação de confiança. Esta relação de confiança faz com que o cliente se sinta “amigo” da organização, desenvolvendo uma relação de amizade, talvez até de amor. Assim é mais fácil para a organização obter conhecimento sobre este cliente, sobre seus gostos, suas necessidades, quais aspectos necessitam de melhora no serviço e assim por diante. A oferta de um serviço melhor e personalizado, é visto como mais valorizado pelo cliente. Portanto uma relação de confiança estabelecida entre organização e cliente facilita a comunicação, e incentiva o cliente a se sentir mais à vontade para compartilhar informações sobre ele e sobre os produtos, tal fato é

de grande importância para a organização, pois traz muitos benefícios. O fato de o cliente compartilhar opiniões, informações e experiências, deve ser muito valorizado pela organização, pois é através disso que a organização tem oportunidade de saber diretamente do próprio cliente o que ele gosta, e o que ele não gosta no serviço, podendo assim estar em constante aprimoramento do serviço ofertado. Conclui-se então que o modelo proposto foi confirmado pelas análises estatísticas.

O segundo objetivo secundário da tese está descrito na Figura 9:

Figura 9: Hipótese 9 do modelo conceitual



Fonte: Autoral

O segundo objetivo secundário foi provar a hipótese de que o desempenho do CzRM tem relação positiva com o WOM, ou seja, se o WOM é explicado pelo desempenho do CzRM. Por fim foi comprovado que o desempenho do CzRM tem influência no WOM, ou seja, a boa gestão do relacionamento com o cidadão incentiva o WOM. O WOM é muito importante quando se trata de serviços, que possuem característica intangível, portanto as organizações devem se atentar para os aspectos que influenciam o WOM. A recomendação dos serviços é definida como a fidelização do cliente, pois apenas clientes satisfeitos realizam o WOM. Neste caso, os serviços da UAI não possuem concorrentes diretos, assim a alta satisfação e o WOM podem ser considerados como uma fidelização.

6.1 Contribuições

A análise da tese sobre os antecedentes do desempenho do CzRM como foco principal forneceu contribuições de literatura no sentido do marketing relacional, e principalmente para a gestão de relacionamento no setor público de serviços. Podendo servir para possíveis pesquisas futuras que possam ter o marketing relacional no setor público como tema, e que envolvam as variáveis do modelo conceitual proposto anteriormente. O tema já foi abordado em dissertações por poucas vezes, porém abordando outras variáveis. A área de marketing relacional na esfera pública ainda é pouco explorada atualmente, assim a pesquisa visou suprir esta lacuna. A presente tese tem sua importância uma vez que comprova alguns dos antecedentes do desempenho do CzRM servindo de base para organizações públicas que gostariam de investir no relacionamento com o cidadão.

As contribuições acadêmicas são: A exploração de uma área de estudo recente, que ainda não possui grande quantidade de pesquisa, a exploração do *Citizen Relationship Management*, uma ferramenta ainda pouco explorada e conhecida. Através do estudo de caso, se comprovou os antecedentes do desempenho do CzRM, que podem ser explorados em pesquisas futuras na área do marketing relacional no setor público, e podem servir para comparação de valores para futuros estudos de caso. Uma das contribuições da tese é fornecer informações para que as organizações públicas comecem a considerar o cidadão como foco principal do serviço, e valorizá-lo como seu principal “cliente”.

As contribuições gerenciais da tese foram primeiramente o modelo conceitual proposto, que pode ser utilizado com base para outras teses e pesquisas futuras, pois todas as suas hipóteses foram confirmadas através das regressões lineares realizadas, e pode também ser utilizado por organizações afim de mapear as variáveis antecedentes do CzRM. Por fim, a contribuição que o estudo de caso proporcionou foi de que os serviços oferecidos pela UAI são considerados satisfatórios pela maioria dos cidadãos em todas as variáveis do modelo, e, portanto, são percebidos pelos cidadãos como bons serviços. Os comentários adicionais propostos pelos cidadãos também são de grande valia para a melhoria do serviço da UAI, contribuindo para o aumento da qualidade da experiência de “compra”.

6.2 Limitações

A aplicação dos questionários gerou algumas dificuldades. A primeira delas foi a adaptação aos horários e dias definidos pela organização, que foram restritos, já que os questionários foram aplicados diretamente no local. Os questionários foram aplicados enquanto os cidadãos estavam na fila de espera para serem atendidos, eram abordados neste momento para responder ao questionário. Devido á esta situação, muitas pessoas eram chamadas para o atendimento e não haviam terminado o questionário, assim deixando grande parte das questões sem resposta. Portanto houveram muitos questionários respondidos não completamente, e assim foram descartados. Foram aplicados no pré-teste 50 questionários, e foram aproveitados apenas 41, e na amostra foram aplicados 237 questionários, e apenas 173 foram válidos. Este motivo pode ter diminuído a abrangência da amostra.

O questionário possuía 44 questões e englobava mais variáveis, que causou certa dificuldade na aplicação do pré-teste, onde muitas pessoas se recusavam a responder reclamando do número extenso de questões. Porém o problema foi cessado, pois foram retiradas as variáveis que não possuíam um bom resultado de confiabilidade, reduzindo o número de questões para 24.

6.3 Sugestões para futuras investigações

Como sugestões para futuras investigações, sugere-se que se proponha mais variáveis ao modelo, mais antecedentes que expliquem o desempenho do CzRM, de forma a deixar a pesquisa mais completa. Sugere-se que para estudo de caso seja escolhida uma organização que possua mais foco no cidadão como cliente, e por fim pode-se fazer a comparação das médias dos antecedentes para se verificar se existe diferença nas médias.

Sugere-se também que sejam mapeadas as ações de CzRM, podendo perceber como a teoria se transforma em prática no contexto real, através de entrevistas com os gestores afim de perceber quais práticas implementadas visam contribuir para a gestão de relacionamento com o cidadão.

7 Anexos

Questões do questionário e respectivos autores:

- Conhecimento do Cliente (Bath e Darzi 2015)

A UAI oferece canais que incentivem a comunicação entre clientes e funcionários.

A UAI oferece serviços baseados no cliente e suas necessidades invés de centrar na política interna de negócios.

Os clientes são informados sobre os serviços mais recentes e as mudanças nos serviços antigos.

A UAI compreende plenamente as necessidades dos usuários de seus serviços.

A UAI sempre fornece declarações com dados precisos.

- Desempenho do CzRM (Wang, Lo, Chi e Yang 2004)

Eu usaria de novo os serviços da UAI.

Eu recomendaria os serviços da UAI.

Eu gostaria de manter um relacionamento próximo com a UAI em um longo período de tempo.

- WOM (Maxham III E Netemeyer 2002)

Sou propenso (a) a falar bem da UAI.

Eu recomendaria os serviços da UAI a familiares e amigos.

Se um amigo estivesse à procura de algum dos serviços oferecidos pela UAI eu recomendaria.

- Credibilidade (Erdem et al 2007)

A UAI sempre oferece o que promete.

As promessas feitas pela UAI são credíveis.

Eu confio na UAI.

- Confiança – Padmavathy et al (2012); Jan e Abdullam (2014)

A UAI oferece padrões de serviços consistentes.

A UAI sempre oferece serviços confiáveis.

A UAI cumpre seus prazos.

- Qualidade – Tseng (2016)

A UAI oferece serviço superior em todos os sentidos.

A qualidade dos serviços da UAI é elevada.

A UAI oferece um serviço superior em todos os sentidos.

- Atributos

Qual seu sexo?

Qual sua faixa etária?

Qual sua profissão?

Qual sua formação?

Qual a renda da sua família?

QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa é parte da dissertação de mestrado em Marketing com o tema: O marketing relacional na esfera pública: a importância do relacionamento com o cidadão e o estudo de caso da Unidade de Atendimento Integrado (UAI) da cidade de Varginha – MG, realizada por Bárbara Ferreira Silveira na Universidade de Coimbra.

Não é necessário a identificação do questionado, pois os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Sobre a Unidade de Atendimento Integrado de Varginha, responda sobre o desempenho da UAI de Varginha e assinale:

PESQUISA DE SATISFAÇÃO - serviços prestados pela UAI Varginha

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	
Há conveniência no uso de tecnologia.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
A UAI possui mecanismos de avaliação do desempenho centrado no cidadão em todos os pontos de contato com o cidadão.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
Eu estou satisfeito com a minha interação com a UAI.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
A UAI tem uma cultura onde ao cidadão é o centro do atendimento.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
DESEMPENHO DO CzRM	
Eu usaria novamente os serviços da UAI.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
Eu recomendaria os serviços da UAI.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
Eu gostaria de manter um relacionamento próximo com a UAI em um longo período de tempo.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
BOCA A BOCA POSITIVO	
Eu sou propenso (a) a falar bem da UAI.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente

Eu recomendaria os serviços da UAI a familiares e amigos.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
Se um amigo estivesse à procura de algum dos serviços que são oferecidos pela UAI, eu indicaria a UAI.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
CREDIBILIDADE	
A UAI oferece o que promete.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
As promessas feitas pela UAI são credíveis.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
Eu confio na UAI.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
CONFIANÇA	
A UAI oferece padrões de serviços consistentes.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
A UAI oferece serviços confiáveis.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
A UAI cumpre seus prazos.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
QUALIDADE	
A UAI oferece serviço superior em todos os sentidos.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
A qualidade dos serviços da UAI é elevada.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente
A UAI sempre oferece excelentes serviços.	<input type="radio"/> Discordo totalmente <input type="radio"/> Discordo parcialmente <input type="radio"/> Não concordo nem discordo <input type="radio"/> Concordo parcialmente <input type="radio"/> Concordo totalmente

Concluindo, gostaríamos de fazer algumas perguntas para melhor caracterizar os respondentes desta pesquisa. Sobre você:

Qual seu sexo?	<input type="radio"/> Feminino <input type="radio"/> Masculino
----------------	-------------------------------------------------------------------

Qual sua faixa etária?	<input type="checkbox"/> até 18 anos <input type="checkbox"/> de 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> de 25 a 35 anos <input type="checkbox"/> de 35 a 45 anos <input type="checkbox"/> de 45 a 60 anos <input type="checkbox"/> mais de 60 anos
Qual sua profissão?	
Qual sua formação?	<input type="checkbox"/> Nenhuma <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
Qual a renda da sua família?	<input type="checkbox"/> até 1 salário mínimo (R\$937,00) <input type="checkbox"/> 2 a 3 salário mínimos (R\$2800,00) <input type="checkbox"/> 3 a 5 salários (R\$4685,00) <input type="checkbox"/> 5 a 10 salários (R\$9370,00) <input type="checkbox"/> acima de 10 salários mínimos

Comentários: _____

8 Bibliografia

- Alves, O. F. (2011) *Gerenciamento do relacionamento com clientes*. NEAD - Núcleo de Educação a Distância. doi: 10.1016/B978-85-352-3453-4.50017-9.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1989) 'Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads', *The Institute of Management Sciences*, 8(4).
- Antunes, J. and Rita, P. (2008) 'O marketing relacional como novo paradigma: uma análise conceptual', *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, (Abril / Junho), pp. 36–46.
- Attia, A. M., Aziz, N., Friedman, B. and Elhousseiny, M. F. (2011) 'Commentary: The impact of social networking tools on political change in Egypt's "revolution 2.0"', *Electronic Commerce Research and Applications*, 10(4), pp. 369–374. doi: 10.1016/j.elerap.2011.05.003.
- Baksi, A. K. (2015) 'Moderating effects of CRM performance : Relationship Inertia and Switching Cost in Banking Industry', *Journal of Indian Management*, pp. 19–36.
- Bejou, D., Ennew, C. T. and Palmer, A. (1998) 'Trust, ethics and relationship satisfaction', *International Journal of Bank Marketing*, 16(4), pp. 170–175. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17506200710779521>.
- Berry, L. (1995) 'Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp. 236–245.
- Berry, L. L. (2002) 'Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000', *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), pp. 59–77. doi: 10.1300/J366v01n01.
- Bettencourt, L. A. (1997) 'Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery', *Journal of Retailing*, 73(3), pp. 383–406. doi: 10.1016/S0022-4359(97)90024-5.
- Bhat, S. A. and Darzi, M. A. (2016) 'Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty', *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), pp. 388–410. doi: 10.1108/IJBM-11-2014-0160.
- Bigné-Alcañiz, E., Currás-Pérez, R. and Sánchez-García, I. (2009) 'Brand credibility in cause-related marketing: the moderating role of consumer values', *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), pp. 437–447. doi: 10.1108/10610420910989758.
- Bland, J. M.; Altman, D. G. (1997) 'Statistics notes: Cronbach's alpha', *British Medical Journal*, 314.

- Bolton, R. N., Lemon, K. N. and Verhoef, P. C. (2004) 'The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), pp. 271–292. doi: 10.1177/0092070304263341.
- Brambilla, F., Pereira, L. and Pereira, P. (2010) 'Marketing de Relacionamento: Definição e Aplicações.', *INGEPRO-Inovação, Gestão ...*, 2, pp. 1–9.
- Brooks, R. C. (1957) "'Word-of-Mouth" Advertising in Selling New Products', *Journal of Marketing*, 22(2), p. 154. doi: 10.2307/1247212.
- Butler, Y. (2000) 'Knowledge management - if only you knew what you knew Yvonne', *The Australian Library Journal*, (February), pp. 31–43.
- Carmen, R. and Marius, S. (2016) 'Customer Loyalty Using Customer Relationship Management', *Management Strategies Journal*, pp. 285–288. doi: <http://www.strategiimanageriale.ro/papers/160138.pdf>.
- Caro, L. and García, J. (2007) 'Measuring perceived service quality in urgent transport service', *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(1), pp. 60–72. doi: 10.1016/j.jretconser.2006.04.001.
- Chavez, J. R. A. and Pinto, G. A. P. (2012) 'O uso do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação dos serviços no setor de transporte urbano por ônibus', *XXXII Encontro Nacional de engenharia de produção*, p. 11.
- Cheng, L.-Y., Yang, C.-C. and Teng, H.-M. (2012) 'An Empirical Study of an Internet Marketing Strategy for Search Engine Optimization', *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 16(1), pp. 61–81. doi: 10.1002/hfm.
- Christian, K. (2017) 'Guest editorial: relationship marketing - past, present and future', *Journal of Services Marketing*, 31(1), p. 1. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>.
- Claro, D. P. and Bortoluzzo, A. B. (2015) 'Profiling the Buzz Agent: Product Referral and the Study of Social Community and Brand Attachment', *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(2), pp. 209–228. doi: 10.1590/1807-7692bar2015140076.
- Clegg, C., Axtell, C., Damodaran, L., Farbey, B., Hull, R., Lloyd-Jones, R., Nicholls, J., Sell, R. and Tomlinson, C. (1997) 'Information technology: a study of performance and the role of human and organizational factors', *Ndolu University*, pp. 851–871. doi: 10.1080/001401397187694.

- Crosby, L. A. and Stephens, N. (1987) 'Effects of relationship marketing on satisfaction, retention and process in the life insurance industry', *Journal of Marketing Management*, 24(4), pp. 404–411. doi: 10.2307/3151388.
- D'Angelo, A., Schneider, H. and Larán, J. (2006) 'Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais : um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras', *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), pp. 73–93. doi: 10.1590/S1415-65552006000100005.
- Dalmoro, M. and Vieira, K. M. (2008) 'Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?', *Revista Gestão Organizacional*, 6(2000), pp. 161–174.
- Deshpande, R., Farley, J. U. and Webster, F. E. (1993) 'Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis', *Journal of Marketing*, 57(1), p. 23. doi: 10.2307/1252055.
- Doney, M. and Cannon, J. P. (1997) 'An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships', *Journal of Marketing*, 61(2), pp. 35–51. doi: 10.2307/1251829.
- Eberle, L., Bampi, R. and Milan, G. (2006) 'A incorporação de um sistema de CRM na prática gerencial em uma empresa prestadora de serviços da Serra Gaúcha', *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, pp. 1–16.
- Erdem, T. and Swait, J. (1998) 'Brand Equity as a Signaling Phenomenon', *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), pp. 131–157. doi: 10.1207/s15327663jcp0702_02.
- Etzel, M.J. Walker, B.J., & Stanton, W. J. (2001) *Marketing Management, New Delhi: Tata McGraw Hill, New York, NY*.
- Fonseca, J. R. S. (2009) 'Customer satisfaction study via a latent segment model', *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier, 16(5), pp. 352–359. doi: 10.1016/j.jretconser.2009.04.001.
- Fotaki, M. (2009) 'Are all consumers the same? Choice in health, social care and education in England and elsewhere', *Public Money & Management*, 29(2), pp. 87–94. doi: 10.1080/09540960902767956.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z. and Moscarola, J. (2000) 'O método de pesquisa survey', *RAE-Revista de Administração de Empresas*, pp. 105–112. Available at: <http://www.utfpr.edu.br/curitiba/estrutura-universitaria/diretorias/dirppg/especializacoes/pos-graduacao-dagee/lean->

manufacturing/PesquisaSurvey012.pdf%5Cnwww.rausp.usp.br/download.asp?file=3503105.pdf?

Frenzen, J. and Nakamoto, K. (1993) 'Structure, Cooperation, and the Flow of Market Information', *Journal of Consumer Research*, 20(3), p. 360. doi: 10.1086/209355.

Garcia-Murillo, M. and Annabi, H. (2002) 'Customer knowledge management', *Journal of the Operational Research Society*, 53(8), pp. 875–884. doi: 10.1057/palgrave.jors.2601365.

Garland, R. (1991) 'The mid-point on a rating scale: Is it desirable?', *Marketing Bulletin*, 2, pp. 66–70. doi: citeulike-article-id:4775464.

George, D. and Mallery, P. (2003) *SPSS for Windows Step by Step Answers to Selected Exercises Detailed*, La Sierra University. doi: 9780335262588.

Gibbert, M., Leibold, M. and Probst, G. (2002) 'Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies use them to create value', *European Management Journal*, 20(5), pp. 459–469. doi: 10.1016/S0263-2373(02)00101-9.

Gummensons, E. (2005) *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede*. Bookman.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (2005) 'Análise multivariada de dados'. Bookman.

Hapsari, R., Clemes, M. D. and Dean, D. (2017) 'The impact of service quality, customer engagement and selected marketing constructs on airline passenger loyalty', *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), pp. 21–40. doi: 10.1108/IJQSS-07-2016-0048.

Hart, C. W. and Johnson, M. D. (1999) 'Growing the trust relationship', *American Marketing Association*, 8(1), pp. 8–19. Available at: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=1755091&site=ehost-live>.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. and Gremler, D. D. (2004) 'Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?', *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), pp. 38–52. doi: 10.1002/dir.10073.

Hernández, J. G., Félix, M. G. and García, E. G. (2017) *Red Internacional de Investigadores en Competitividad Memoria del III Congreso, Red Internacional de*

Investigadores en Competitividad. Available at:

<http://riico.net/index.php/riico/issue/view/14>.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. and Schlesinger, L. a (2008) 'Putting the service - Profit chain to work', *Harvard Business Review*, 86(7–8), pp. 1–13. doi: 10.1037/e459772008-014.

Hutcheson, G. D. and Sofroniou, N. (1999) *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*, Sage Publications. Available at:

<http://data.princeton.edu/wws509/notes/c6s3.html>.

Imrie, B. C. (2005) 'Beyond disconfirmation', *International Marketing Review*, 22(3), pp. 369–383. doi: 10.1108/02651330510602259.

Jalilvand, M. R., Nasrolahi Vosta, L., Kazemi Mahyari, H. and Khazaei Pool, J. (2017) 'Social responsibility influence on customer trust in hotels: mediating effects of reputation and word-of-mouth', *Tourism Review*, 72(1), pp. 1–14. doi: 10.1108/TR-09-2016-0037.

Júnior, S. D. da S. and Costa, F. J. (2014) 'Measurement and Verification Scales: a Comparative Analysis between the Likert and Phrase Completion Scales', *PMKT - Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia*, 15, pp. 1–15. Available at: www.revistapmkt.com.br.

Kannabiran, G., Xavier, M. J. and Anantharaaj, A. (2005) 'Enabling E-Governance Through Citizen Relationship Management-Concept, Model and Applications', *Journal of Services Research*, 4(2), pp. 223-236-240. Available at:

[http://search.proquest.com/docview/195553990?accountid=17193%5Cnhttp://sfx.brad.ac.u](http://search.proquest.com/docview/195553990?accountid=17193%5Cnhttp://sfx.brad.ac.uk/sfx_local?url_ver=Z39.88-)

[k/sfx_local?url_ver=Z39.88-](http://search.proquest.com/docview/195553990?accountid=17193%5Cnhttp://sfx.brad.ac.uk/sfx_local?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=ENABLING+E-)

[2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal](http://search.proquest.com/docview/195553990?accountid=17193%5Cnhttp://sfx.brad.ac.uk/sfx_local?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=ENABLING+E-)

[GOVERNANCE+THROUGH+CITIZEN+RELATIONSHIP+MA.](http://search.proquest.com/docview/195553990?accountid=17193%5Cnhttp://sfx.brad.ac.uk/sfx_local?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=ENABLING+E-)

[GOVERNANCE+THROUGH+CITIZEN+RELATIONSHIP+MA.](http://search.proquest.com/docview/195553990?accountid=17193%5Cnhttp://sfx.brad.ac.uk/sfx_local?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=ENABLING+E-)

[GOVERNANCE+THROUGH+CITIZEN+RELATIONSHIP+MA.](http://search.proquest.com/docview/195553990?accountid=17193%5Cnhttp://sfx.brad.ac.uk/sfx_local?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=ENABLING+E-)

[GOVERNANCE+THROUGH+CITIZEN+RELATIONSHIP+MA.](http://search.proquest.com/docview/195553990?accountid=17193%5Cnhttp://sfx.brad.ac.uk/sfx_local?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=ENABLING+E-)

[GOVERNANCE+THROUGH+CITIZEN+RELATIONSHIP+MA.](http://search.proquest.com/docview/195553990?accountid=17193%5Cnhttp://sfx.brad.ac.uk/sfx_local?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=ENABLING+E-)

[GOVERNANCE+THROUGH+CITIZEN+RELATIONSHIP+MA.](http://search.proquest.com/docview/195553990?accountid=17193%5Cnhttp://sfx.brad.ac.uk/sfx_local?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&atitle=ENABLING+E-)

edn. PEARSON - Prentice Hall. doi: Estante de Casa 2a prateleira.

Kristian, F. H. P. (2014) 'Analysis of Customer Loyalty through Total Quality Service, Customer Relationship Management, and Customer Satisfaction', *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 3(3), pp. 142–151. Available at: <https://doaj.org/article/0465bd7a497640f8b82caa11cf99602a>.

Lak, B. and Rezaenour, J. (2017) 'Effective Factors of Social Customer Knowledge Management (SCKM) in Organisations: Study of Electronic Service Providers in Iran', *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(2), p. 1750014. doi: 10.1142/S0219649217500149.

Lara, R. D. (2014) *Marketing de relacionamento no setor público: Um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública*. Universidade Federal de Minas Gerais - Faculdade de Ciências Econômicas.

Lara, R. D. and Gosling, M. de S. (2016) 'Um Modelo de Gestão do Relacionamento entre os Cidadãos e a Administração Pública', *Revista Eletrônica de Administração*, 84(2), pp. 333–362. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.

Larsen, B. and Milakovich, M. (2005) 'Citizen Relationship Management and E-Government\rElectronic Government', *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, 3591, pp. 57–68. doi: 10.1007/11545156_6.

Leite, L. O. and Rezende, D. A. (2006) 'Citizen Relationship Management : Proposta para Prefeituras realizarem a gestão do relacionamento com os cidadãos , apoiada por Sistemas de Informação integrados .', *Anais do III Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação*.

LEvitt, T. (1972) 'Production-line approach to service', *Harvard Business Review*.

Lordsleem, N. L. C., Ramos, R. M. da S., Imbuzeiro, P. E. de A., Gomes, P. M. and Sila, J. L. (2016) 'Marketing de Relacionamento nas seguradoras de automóveis', *Cadernos de Graduação Ciências Humanas e Sociais*, (2), pp. 25–36.

Marc, C. and Moez, O. (2014) *Citizen Relationship Management (CzRM): Evolution, drawbacks and how to resolve them*. University of Fribourg, Switzerland - Department of Informatics Information. doi: 10.5121/ijmvsc.2014.5307.

Marques, Ma. C. M. I. (2017) 'Customer Relationship Management e a sua importância no setor hoteleiro', *SOPCOM - Comunicação Global, Cultura e Tecnologia*, pp. 267–272.

Maso, L. (2010) 'MARKETING DE RELACIONAMENTO : O que é ? Para que Serve ? Qual sua Importância para o cliente ? MARKETING DE RELACIONAMENTO : O que

é ? Para que Serve ? Qual sua Importância para o cliente ?', *Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU*, 5, p. 20.

Maxham, J. G. and Netemeyer, R. G. (2002) 'Modelling customer perceptions of complaints handling over time : the effect of perceived justice on satisfaction and intent', *Journal of Retailing*, 78, pp. 239–252. doi: 10.1016/S0022-4359(02)00100-8.

Mazumdar, T. (1993) 'A Value-Based Orientation to New Product Planning', *Journal of Consumer Marketing*, 10(No. 1), pp. 28–41. doi: 10.1108/07363769310026557.

Mee-Shew, C., Anitsal, M. M. and Anitsal, I. (2016) 'Revisiting word-of-mouth communications: A cross-national exploration', *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), pp. 113–125. doi: 10.2753/MTP.

Melo, L. C. dos S., Pereira, N. C., Braga, I. L. and Freire, S. de O. B. (2016) *Fidelização de clientes e o marketing de relacionamento na construção civil: o caso direcional engenharia no município de Porto Velho/RO*. Faculdade de Rondônia.

Mesquita, J. M. C. de (2010) 'Estatística multivariada aplicada á administração'. CRV.

Mohamed, N., Shahriza, N., Karim, A., Jalaldeen, M. and Razi, M. (2013) 'a Knowledge Management Approach To Citizen Relationship Management in E-Government Context', *INTERNATIONAL JOURNAL OF eBUSINESS AND eGOVERNMENT STUDIESOnline* *INTERNATIONAL JOURNAL OF eBUSINESS AND eGOVERNMENT STUDIES*, 5(1), pp. 2146–744.

Mohd Kassim, N. and Kader Mohammed Ahmed Abdulla, A. (2006) 'The influence of attraction on internet banking: an extension to the trust-relationship commitment model', *International Journal of Bank Marketing*, 24(6), pp. 424–442. doi: 10.1108/02652320610701744.

Mohsen Allameh, S., Shahin, A. and Tabanifar, B. (2012) 'Analysis of Relationship between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge Management (Case Study At Azaran Valve Co.)', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10), pp. 2222–6990. Available at: www.hrmars.com/journals.

Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994) 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20–38. doi: 10.1177/1356766710391135.

Mukherjee, A. and Nath, P. (2003) 'A model of trust in online relationship banking', *International Journal of Bank Marketing*, 21(1), pp. 5–15. doi:

10.1108/02652320310457767.

Murakami, D. T. and Anjos, M. A. D. dos (2017) 'A importância da tecnologia para as empresas: Uma análise do Marketing de Relacionamento nas redes sociais da Óptica Nova Visão', *Getec*, 6(12), pp. 57–73.

Nyadzayo, M. W. and Khajehzadeh, S. (2016) 'The antecedents of customer loyalty: A moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image', *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier, 30, pp. 262–270. doi: 10.1016/j.jretconser.2016.02.002.

Oliveira, A. C. L. de, Piekarski, J. I., Breier, M. and Gonçalves, R. J. (2014) 'Implantação de CRM (Customer Relationship Management) em esfera governamental: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Curitiba', *Educação e Tecnologia*, (Ici), pp. 1–5.

Available at: <http://www.opet.com.br/site/pdf/artigos/EDUCACAO-E-TECNOLOGIA-crm-governamental.pdf>.

Oliveira, F. E. M. de (2007) *SPSS Básico para análise de dados*. Ciência moderna.

Oliver, R. L. (1996) 'Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer'. McGraw Hill.

Olkoski, G., Uster, R., Marques, L. and Silva, J. (2009) 'Marketing de relacionamento e software de crm', *Revista de Administração*, pp. 417–432.

Padmavathy, C., Balaji, M. S. and Sivakumar, V. J. (2012) 'Measuring effectiveness of customer relationship management in Indian retail banks', *International Journal of Bank Marketing*, 30(4), pp. 246–266. doi: 10.1108/02652321211236888.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. a and Berry, L. L. (1988) 'SERQUAL: A Multiple-Item scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality', *Journal of Retailing*, p. 28. doi: 10.1016/S0148-2963(99)00084-3.

Payne, A. and Frow, P. (2005) 'A Strategic Framework for Customer Relationship Management', *Journal of Marketing*, 69, pp. 167–176. doi: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167.

Payne, A. and Frow, P. (2017) 'Relationship marketing: looking backwards towards the future', *Journal of Services Marketing*, 31(1), pp. 11–15. doi: 10.1108/JSM-11-2016-0380.

Payne, A. and Holt, S. (2001) 'Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing', *British Academy of Management*, 12(2), pp. 159–182. doi: 10.1111/1467-8551.00192.

Pedron, C. D. and Saccol, A. Z. (2009) 'What lies behind the concept of customer

- relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach', *BAR - Brazilian Administration Review*, 6(1), pp. 34–49. doi: 10.1590/S1807-76922009000100004.
- Pedron, C. D. and Silva, E. C. (2017) 'A utilização Do Customer Relationship Management Como Estratégia Para Aumentar a Capacidade De Inovação Organizacional', *International Conference on information System & Technology Management*, pp. 729–746. doi: 10.5748/9788599693131-14CONTECSI/PS-4492.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J. and Keiningham, T. L. (1995) 'Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable', *Journal of Marketing*, 59(2), p. 58. doi: 10.2307/1252073.
- Schneider, B., Bowen, D. E. and David, E. (1999) 'Understanding Customer Delight and Outrage', *Sloan Management Review*, 41(1), pp. 35–45. doi: 10.1108/14637150310496758.
- Serviços oferecidos pela UAI Varginha* (2017). Available at: <http://www.uaiempregos.com.br/vagas-uai-varginha/servicos-oferecidos-pela-uai-varginha/> (Accessed: 1 January 2017).
- Sheth, J. N. and Parvatiyar, A. (2000) 'The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing', *Handbook of relationship marketing*, (August 2017), pp. 3–38. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- Siau, K. and Long, Y. (2004) 'Factors Impacting E-Government Development', *ICIS 2004 Proceedings*, pp. 221–234.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. and Sabol, B. (2002) 'Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges', *Journal of Marketing*, 66(1), pp. 15–37. doi: 10.1509/jmkg.66.1.15.18449.
- Soltani, Z. and Navimipour, N. J. (2016) 'Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research', *Computers in Human Behavior*. Elsevier Ltd, 61, pp. 667–688. doi: 10.1016/j.chb.2016.03.008.
- Stuht, A. and Justin, C. (2006) *Citizen Relationship Management, Encyclopedia of Digital Government*. doi: 10.4018/978-1-59140-789-8.
- Swait, J. and Erdem, T. (2007) 'Brand Effects on Choice and Choice Set Formation Under Uncertainty', *Marketing Science*, 26(5), pp. 679–697. doi: 10.1287/mksc.1060.0260.

- Swift, R. (2001) 'Customer Relationship Management: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente'. Elsevier.
- Tahir Jan, M. and Abdullah, K. (2014) 'The impact of technology CSFs on customer satisfaction and the role of trust: An empirical study of the banks in Malaysia', *International Journal of Bank Marketing*, 32(5), pp. 429–447. doi: 10.1108/IJBM-11-2013-0139.
- Tannò, N. (2008) *Citizen Relationship Management, Departamento de Ciência da Computação*. doi: 10.4018/978-1-59140-789-8.
- Tax, S. S., Brown, S. W. and Chandrashekar, M. (1998) 'Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, 62(2), p. 60. doi: 10.2307/1252161.
- Tirole, J. (1990) 'The theory of industrial organization'. Cambridge, MA: MIT Press.
- Tseng, S.-M. (2016) 'Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality', *Journal of Enterprise Information Management*, 29(2). doi: 10.1108/JEIM-02-2014-0013.
- Vigoda, E. (2002) 'From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration', *Public Administration Review*, 62(5), pp. 527–540. doi: 10.1111/1540-6210.00235.
- Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R. and Yang, Y. (2004) 'An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China', *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), pp. 169–182. doi: 10.1108/09604520410528590.
- Winer, R. S. (2001) 'A Framework for Customer Relationship Management', *California Management Review*, (May).
- Xu, M. and Walton, J. (2005) 'Gaining customer knowledge through analytical CRM', *Industrial Management & Data Systems*, 105(7), pp. 955–971. doi: 10.1108/02635570510616139.
- Yang, C.-C. and Chao, C.-C. (2017) 'How relationship marketing, switching costs, and service quality impact customer satisfaction and loyalty in Taiwan's airfreight forwarding industry?', *Transportmetrica A: Transport Science*, 13(8), pp. 679–707. doi: 10.1080/23249935.2017.1321696.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N. and Johnston, W. J. (2016) 'Customer Relationship

Management Implementation Gaps’, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), pp. 279–295.

Zamanian, M., Khaji, M. and Emamian, S. (2011) ‘The value chain of citizen relationship management (CzRM): A framework for improvement’, *African Journal of Business Management*, 5(22), pp. 8909–8917. doi: 10.5897/AJBM11.383.

Zenone, L. C. (2002) ‘Customer Relationship Management –’, in *Customer Relationship Management: Gestão do Relacionamento com o Cliente e a Competitividade Empresarial*. Novatec, pp. 1–16.

Zhang, M., Guo, L., Hu, M. and Liu, W. (2017) ‘Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation’, *International Journal of Information Management*, 37(3), pp. 229–240. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.010.

Zineldin, M. (2000) ‘Beyond relationship marketing: technologicalship marketing’, *Marketing Intelligence & Planning*, 18(1), pp. 9–23. doi: 10.1108/02634500010308549.