



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ÉERICA WISNHESKI DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS,
ORGANIZACIONAIS E AMBIENTAIS NA ADOÇÃO DO CRM PELAS
*STARTUPS***

São Cristóvão - SE
2023



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ÉERICA WISNHESKI DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS,
ORGANIZACIONAIS E AMBIENTAIS NA ADOÇÃO DO CRM PELAS
*STARTUPS***

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Linha de Pesquisa: Inovação e Tecnologia

Orientadora: Dr^a. Veruschka Vieira Franca

ÉRICA WISNHESKI DE SOUZA

**A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS,
ORGANIZACIONAIS E AMBIENTAIS NA ADOÇÃO DO CRM PELAS
*STARTUPS***

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe.

Linha de Pesquisa: Inovação e Tecnologia

Orientadora: Dr^a. Veruschka Vieira Franca

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Veruschka Vieira Franca – Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Orientadora

Prof^a. Dra. Glessia Silva de Lima – Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Examinador Interno

Prof Dr. Ademir Macêdo Nascimento – Universidade de Pernambuco (UPE)

Examinador Externo

Dedico este trabalho a meu marido e
companheiro João, que sempre me
incentivou a realizar meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Torna-me mestra foi sem dúvidas um dos desafios mais gratificantes da minha vida. E tornar isso possível no Programa de Pós-Graduação em Administração em Inovação e Tecnologia pela Universidade Federal de Sergipe foi ainda mais formidável. Isso só foi possível com o apoio de várias pessoas especiais.

Dedico essa dissertação ao meu marido João pelo profundo suporte e por ter sempre acreditado em mim. A trajetória nestes dois anos se tornou única e especial com você e nossos filhos de quatro patas Sheldon e Meg. Vocês estiveram sempre presentes ao meu lado para me oferecer proteção, companhia e muito amor.

Agradeço aos meus pais Alcemir e Dione, que participaram na minha escolha em voltar para minha cidade natal, me apoiaram em várias decisões e me proporcionaram uma graduação de excelência que auxiliou a terminar com louvor meu mestrado.

Também gostaria de expressar minha gratidão a toda minha família: irmã Débora, cunhado Augusto, a minha avó Iracema, Nice, tio(as) e primo(as). Agradeço também a todos da família Dutra, em especial a minha sogra Miriam, que me apoiou incondicionalmente no primeiro semestre do mestrado proporcionando conforto e comodidade em seu lar.

Gostaria de agradecer à minha orientadora Prof^ª. Dr^ª. Veruschka Vieira Franca, que me ajudou durante todo o processo de pesquisa e me incentivou a buscar novos desafios. Seu comprometimento com a excelência acadêmica foi uma inspiração para mim e contribuiu significativamente para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Agradeço a todos os professores do PROPADM que tive a satisfação de fazer disciplina, cujas discussões e debates foram enriquecedores e inspiradores. Em especial a Prof^ª. Dr^ª. Maria Conceição Melo Silva Luft que tive todo o seu suporte como coordenadora. Agradeço também ao Prof. Dr. Cleiton Rodrigues de Vasconcelos por toda a cooperação com o projeto do PIBITI.

Também agradeço aos professores que aceitaram o convite para participar da banca examinadora da qualificação e dissertação: Prof^ª. Dr^ª. Glessia Silva de Lima e Prof. Dr. Ademir Macêdo Nascimento, suas sugestões foram muito valiosas para a conclusão desta dissertação.

Gostaria de estender meus agradecimentos a todos os meus colegas da UFS e aqueles que se tornaram amigos nestes dois anos: Andresa, Débora, Eloina, Emanuela, Manuela e Marcelo. Vocês foram fundamentais para tornar o mestrado descomplicado e leve. Um agradecimento especial a Eloina que desde o primeiro período se tornou uma dupla excepcional, além de amiga psicóloga (literalmente), esteve em todas as fases do mestrado com quem eu sempre pude contar. Dei muita sorte de termos nos escolhido na primeira disciplina. Gratidão.

Agradeço o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) que proporcionou subsídio financeiro enquanto eu realizava o mestrado.

Quero expressar minha profunda gratidão a todos os meus amigos que, direta ou indiretamente, me ajudaram a realizar este sonho. O suporte e incentivo de vocês serão sempre lembrados com muito carinho.

Por fim e não menos importante, agradeço a Deus por ter sido tão generoso comigo e ter proporcionado tantos momentos memoráveis e especiais em minha vida.

"Sorte é estar preparado para a oportunidade quando ela aparece."

(Benjamin Disraeli)

RESUMO

O crescimento do mercado das *startups* promove um aumento da inovação em produtos e serviços tornando o mercado ainda mais moderno. Para que seja possível um avanço da tecnologia utilizada por elas e adquirir cada vez mais investimentos para a sua expansão, é indispensável ter uma Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) de forma a alcançar e reter mais clientes. Portanto, é importante entender o que é necessário para o consumidor, qual o perfil dele e promover formas de alcançar uma alta performance na qualidade do relacionamento entre ele e a *startup*. Para isso, o presente estudo tem como objetivo geral compreender a adoção de CRM em *startups* brasileiras através do *framework* de Tecnologia, Organização e Ambiente (TOE). E como objetivos específicos busca compreender quais e como as características tecnológicas, organizacionais e ambientais contribuem para adoção do CRM em *startups* brasileiras. Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é de natureza qualitativa, e do tipo exploratória. A estratégia utilizada é estudo de casos múltiplos realizada em oito *startups* com base em critérios previamente estabelecidos. Como fonte de evidências, foram utilizados documentos e entrevistas semiestruturadas com funcionários que trabalham diretamente com CRM. E para tratamento de análise das evidências, a técnica adotada foi a de análise de conteúdo. Os resultados mostram que a maior parte das *startups* acreditam ser importante na adoção do CRM as características tecnológicas: vantagem percebida e relativa; compatibilidade; observabilidade; segurança; qualidade e integração de dados; as características organizacionais: recursos financeiros e conhecimento dos funcionários; as características ambientais: pressão competitiva e do cliente. Enquanto na característica tecnológica: a experimentabilidade e na característica organizacional: o suporte da alta administração não tiveram tanta importância para a maior parte das *startups* selecionadas em relação a adoção do CRM. Como contribuição, os *insights* gerados nesta dissertação podem orientar novas pesquisas de inovação e tecnologia no contexto de *startups* com a utilização do CRM com base no *framework* TOE.

Palavras-chave: CRM. TOE. *Startup*. Inovação. Adoção de Tecnologia.

ABSTRACT

The growth of the startup market promotes an increase in innovation in products and services, making the market even more modern. To make possible an advance in the technology used by them and acquire more and more investments for their expansion, it is essential to have a Customer Relationship Management (CRM) in order to reach and retain more customers. Therefore, it is important to understand what is necessary for the consumer, what his profile is, and to promote ways to achieve a high performance in the quality of the relationship between him and the startup. To this end, this study has as its general objective to understand the adoption of CRM in Brazilian startups through the framework of Technology, Organization and Environment (TOE). And as specific objectives it seeks to understand what and how technological, organizational and environmental characteristics contribute to the adoption of CRM in Brazilian startups. In relation to the methodological procedures, the research is qualitative in nature, and of the exploratory type. The strategy used is multiple case study carried out in eight startups based on previously established criteria. As a source of evidence, documents and semi-structured interviews with employees who work directly with CRM were used. And for treatment of evidence analysis, the technique adopted was content analysis. The results show that most startups believe to be important in the adoption of CRM the technological characteristics: perceived and relative advantage; compatibility; observability; security; quality and data integration; the organizational characteristics: financial resources and knowledge of employees; the environmental characteristics: competitive and customer pressure. While in the technology characteristic: the trialability and in the organizational characteristic: the top management support did not have so much importance for most of the selected startups regarding the CRM adoption. As a contribution, the insights generated in this dissertation can guide further research on innovation and technology in the context of startups with the use of CRM based on the TOE framework.

Keywords: CRM. TOE. startup. Innovation. Technology Adoption.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais disciplinas que contribuem para o CRM	28
Figura 2 - Perspectivas dominantes do CRM.....	30
Figura 3 - <i>Framework</i> TOE.....	33
Figura 4 - Modelo Norteador da Pesquisa da Adoção de CRM.....	43
Figura 5 - Público-alvo principal das <i>startups</i> Brasileiras em 2022	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características que têm significância com a adoção de CRM, eCRM ou sCRM.	41
Quadro 2 - Características escolhidas para o Modelo Norteador da Pesquisa.....	42
Quadro 3 - Critérios para seleção de casos	49
Quadro 4 - Delineamento da pesquisa	51
Quadro 5 – Categorias e elementos de análise da pesquisa	51
Quadro 6 - Descrição das <i>startups</i> estudadas.....	53
Quadro 7 - Características do funcionário e da <i>startup</i> Alfa.....	55
Quadro 8 - As características que o entrevistado Alfa considera importantes e como ele as avalia.....	59
Quadro 9 - Características da funcionária e da <i>startup</i> Beta.....	61
Quadro 10 - As características que a entrevistada Beta considera importantes e como ela as avalia.....	64
Quadro 11 - Características do funcionário e da <i>startup</i> Gama	66
Quadro 12 - As características que o entrevistado Gama considera importantes e como ele as avalia.....	70
Quadro 13 - Características do funcionário e da <i>startup</i> Delta	72
Quadro 14 - As características que o entrevistado Delta considera importantes e como ele as avalia.....	75
Quadro 15 - Características da funcionária e da <i>startup</i> Ômega	78
Quadro 16 - As características que a entrevistada Ômega considera importantes e como ela as avalia.....	81
Quadro 17 - Características da funcionária e da <i>startup</i> Sigma.....	83
Quadro 18 - As características que a entrevistada Sigma considera importantes e como ela as avalia.....	86
Quadro 19 - Características da funcionária e da <i>startup</i> Épsilon.....	88
Quadro 20 – As características que a entrevistada Épsilon considera importantes e como ela as avalia.....	90
Quadro 21 - Características do funcionário e da <i>startup</i> Zeta.....	93
Quadro 22 - As características que o entrevistado Zeta considera importantes e como ele as avalia.....	96
Quadro 23 - Características Tecnológicas nas <i>startups</i> estudadas.....	98
Quadro 24 - Características Organizacionais nas <i>startups</i> estudadas	111

Quadro 25 - Características Ambientais nas <i>startups</i> estudadas.....	117
Quadro 26 - Todas as características nas <i>startups</i> estudadas	122
Quadro 27 - As características nas <i>startups</i> estudadas conforme as entrevistas e literatura.	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSTARTUP	Associação Brasileira de <i>Startups</i>
B2B	<i>Business to Business</i>
B2B2C	<i>Business to Business to Consumer</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CX	<i>Customer Experience</i>
eCRM	<i>Electronic Customer Relationship Management</i>
DOI	<i>Diffusion of Innovations</i>
ID	<i>Identity Document</i>
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
mCRM	<i>Mobile Customer Relationship Management</i>
MR	Marketing de Relacionamento
PME	Pequenas e Média Empresa
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
ROI	<i>Return Over Investment</i>
sCRM	<i>Social Customer Relationship Management</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SI	Sistemas de Informação
SMS	<i>Short Messaging Services</i>
TDI	<i>Theory of the Diffusion of Innovations</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TOE	<i>Technology Organization Environment</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2 JUSTIFICATIVA	20
1.3 OBJETIVOS.....	22
1.3.1 Objetivo Geral	22
1.3.2 Objetivos Específicos.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 ADOÇÃO DE TECNOLOGIA	24
2.1.1 Teoria da Difusão da Inovação (DOI)	25
2.2 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)	26
2.3 <i>FRAMEWORK</i> TECNOLOGIA, ORGANIZACIONAL E AMBIENTAL (TOE).....	33
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA	44
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	44
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	46
3.3.1 Protocolo de Estudo de Caso	47
3.4 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DOS CASOS.....	48
3.5 FONTES DE EVIDÊNCIAS.....	50
3.6 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	51
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	53
4.1 CONTEXTO DA <i>STARTUP</i> ALFA.....	54
4.1.1 Características Tecnológicas da <i>startup</i> Alfa	55
4.1.2 Características Organizacionais da <i>startup</i> Alfa.....	57
4.1.3 Características Ambientais da <i>startup</i> Alfa.....	58
4.2 CONTEXTO DA <i>STARTUP</i> BETA.....	60
4.2.1 Características Tecnológicas da <i>startup</i> Beta.....	61

4.2.2 Características Organizacionais da <i>startup</i> Beta	62
4.2.3 Características Ambientais da <i>startup</i> Beta	63
4.3 CONTEXTO DA <i>STARTUP</i> GAMA	65
4.3.1 Características Tecnológicas da <i>startup</i> Gama	67
4.3.2 Características Organizacionais da <i>startup</i> Gama	69
4.3.3 Características Ambientais da <i>startup</i> Gama	69
4.4 CONTEXTO DA <i>STARTUP</i> DELTA	71
4.4.1 Características Tecnológicas da <i>startup</i> Delta	72
4.4.2 Características Organizacionais da <i>startup</i> Delta	74
4.4.3 Características Ambientais da <i>startup</i> Delta	75
4.5 CONTEXTO DA <i>STARTUP</i> ÔMEGA	77
4.5.1 Características Tecnológicas da <i>startup</i> Ômega	78
4.5.2 Características Organizacionais da <i>startup</i> Ômega	79
4.5.3 Características Ambientais da <i>startup</i> Ômega	80
4.6 CONTEXTO DA <i>STARTUP</i> SIGMA	82
4.6.1 Características Tecnológicas da <i>startup</i> Sigma	83
4.6.2 Características Organizacionais da <i>startup</i> Sigma	84
4.6.3 Características Ambientais da <i>startup</i> Sigma	85
4.7 CONTEXTO DA <i>STARTUP</i> ÉPSILON	87
4.7.1 Características Tecnológicas da <i>startup</i> Épsilon	88
4.7.2 Características Organizacionais da <i>startup</i> Épsilon	89
4.7.3 Características Ambientais da <i>startup</i> Épsilon	90
4.8 CONTEXTO DA <i>STARTUP</i> ZETA	91
4.8.1 Características Tecnológicas da <i>startup</i> Zeta	93
4.8.2 Características Organizacionais da <i>startup</i> Zeta	94
4.8.3 Características Ambientais da <i>startup</i> Zeta	95
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	98

5.1 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS NAS <i>STARTUPS</i> ESTUDADAS.....	98
5.1.1 Vantagem Percebida nas <i>startups</i> estudadas.....	98
5.1.2 Vantagem Relativa nas <i>startups</i> estudadas.....	101
5.1.3 Compatibilidade nas <i>startups</i> estudadas.....	102
5.1.4 Observabilidade nas <i>startups</i> estudadas	104
5.1.5 Experimentabilidade nas <i>startups</i> estudadas	106
5.1.6 Segurança nas <i>startups</i> estudadas	108
5.1.7 Qualidade e integração de dados nas <i>startups</i> estudadas.....	109
5.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS NAS <i>STARTUPS</i> ESTUDADAS	111
5.2.1 Recursos Financeiros nas <i>startups</i> estudadas.....	111
5.2.2 Suporte da Alta Administração nas <i>startups</i> estudadas.....	112
5.2.3 Conhecimento dos Funcionários nas <i>startups</i> estudadas	115
5.3 CARACTERÍSTICAS AMBIENTAIS NAS <i>STARTUPS</i> ESTUDADAS.....	117
5.3.1 Pressão Competitiva nas <i>startups</i> estudadas	117
5.3.2 Pressão do Cliente nas <i>startups</i> estudadas.....	119
6. CONCLUSÃO.....	126
REFERÊNCIAS	131
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	149
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESTRUTURADO.....	151
APÊNDICE C - MODELO DE ADOÇÃO DE ECRM PROPOSTO POR SOPHONTHUMMAPHARN (2009)	153
APÊNDICE D - MODELO DE ADOÇÃO DE SCRM PROPOSTO POR HASANI, BOJEI E DEGHANTANHA (2017).....	154
APÊNDICE E - MODELO DE ADOÇÃO DE SCRM PROPOSTO POR AHANI, RAHIM E NILASHI (2017).....	155
APÊNDICE F - MODELO DE ADOÇÃO DE CRM PROPOSTO POR SALAH, YUSOF E MOHAMED (2019).....	156

APÊNDICE G - MODELO DE ADOÇÃO DE CRM PROPOSTO POR CRUZ-JESUS ET AL. (2019).....	157
APÊNDICE H - MODELO DE ADOÇÃO DE SCRUM PROPOSTO POR BOUARRAKIA E CHAFIK (2021).....	158
APÊNDICE I - MODELO DE ADOÇÃO DE CRM PROPOSTO POR INNOCENT DLAMINI E GRATSA (2022).....	159

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas estão tendo acesso às informações relacionadas aos clientes de maneira que eram inimagináveis algumas décadas atrás. Atender às necessidades dos clientes não se resume mais em oferecer somente produtos ou serviços de qualidade (DE OLIVEIRA, 2009). É preciso uma interação entre empresas e clientes de maneira a gerar uma relação de confiança, oferecer serviços individualizados, de forma que as empresas implementem uma abordagem totalmente orientada para o que o cliente necessita (KANUNGO; GUPTA, 2021).

Em vista disso, conforme Buckinx e Van Den Poel (2005), reter clientes é mais lucrativo do que adquirir novos, o que não significa simplesmente prever o comportamento deles (FERNÁNDEZ-ROVIRA ET AL., 2021). Ainda assim para os gestores, o excesso de informações pode ser difícil para gerar *insights* sobre os consumidores e gerenciar relacionamentos de longo prazo com eles (PAYNE; FROW, 2016). Desse modo, é considerável as empresas implementarem uma Gestão de Relacionamento com o Cliente, também conhecida em inglês como *Customer Relationship Management* (CRM), que conforme Debnath, Datta e Mukhopadhyay (2016), tornou-se o tópico de tecnologia mais dinâmico do milênio.

O CRM é definido como o processo de construir e manter um relacionamento lucrativo com o consumidor, considerada uma estratégia que se concentra na satisfação e fidelização do cliente, respondendo às necessidades dele e fornecendo ofertas personalizadas (ADIELE; GABRIEL; KENNETH, 2013; CROTEAU; LI, 2003). É considerada importante porque, em conformidade com Kurdi, Alshurideh e Alnaser (2020), fortes relacionamentos entre as empresas e os clientes levam à melhora da participação de mercado dessas empresas.

Algumas das vantagens do CRM, de acordo com Praditya (2020), são fazer os clientes felizes, oferecendo opções de serviços e produtos prestados, resolução de problemas e resposta rápida às informações. As empresas devem explorar crucialmente os dados disponíveis se quiserem projetar produtos e serviços de sucesso, abrindo caminho para a cocriação de valor (SHIRAZI ET AL., 2021).

Uma melhor gestão do relacionamento com o cliente pode aumentar a fidelidade com ele, além de aumentar o lucro geral da empresa (DIFFLEY; MCCOLE; CARVAJAL-TRUJILLO, 2018; JOSIASSEN; ASSAF; CVELBAR, 2014; KO ET AL., 2008). O CRM tem uma tecnologia especializada que permite às empresas capturar, armazenar, acessar, compartilhar e analisar grandes quantidades de dados de clientes (SUONIEMI ET AL., 2022). Ele promove as vendas e melhora a reputação da empresa (CHANG; CHU, 2020).

O marketing digital tem sido originalmente associado a um tipo de aplicação de CRM (SIMÕES; KARACHUN, 2020; GIL-GOMEZ ET AL., 2020) ou processos de automação (MAHLAMÄKI ET AL., 2020). Conforme Matosas-López (2021), esta abordagem tem evoluído, tendo em vista que há um conjunto variado de instrumentos e técnicas.

Um desafio comum, de acordo com Matanhire; Vingirayi; Manyanga (2021), é algumas organizações não entenderem a profundidade, os benefícios e por onde começar com o marketing digital. Para os autores, elas também têm algumas dificuldades como: a forma que são alocados seus bancos de dados, site falha em captação de visitantes, baixo engajamento nas redes sociais e dificuldades com a segmentação de clientes.

A Teoria da Difusão da Inovação conhecida em inglês como *Diffusion of Innovations* (DOI) foi publicada pelo sociólogo Rogers (2003) em 1962. No contexto do marketing, a teoria é utilizada principalmente para explicar como, porque e em que taxa novas ideias e tecnologias são adotadas entre diferentes pessoas e organizações (ROGERS, 2003).

Existem cinco determinantes da inovação que influenciam a adoção e o comportamento aceitável nesta teoria (ROGERS, 2003). Segundo o autor, as cinco características são: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, observabilidade e experimentabilidade. De acordo com Salah, Yusof e Mohamed (2021), muitos estudos adotaram o conceito de inovação em diferentes campos diante da perspectiva da teoria DOI para explicar a difusão de novas tecnologias. A relação entre adoção e CRM pode ser entendida considerando os determinantes da inovação mencionados por Rogers (2003). Pois, na medida em que o CRM pode ser visto como uma inovação pelas empresas que o implementam, os determinantes podem contribuir para o nível de aceitação e o comportamento relacionado à sua adoção.

Conforme Salah, Yusof e Mohamed (2019), a revisão da literatura mostra que são vários fatores que influenciam a adoção do CRM em Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Foram vistos nesta revisão, algumas características da teoria DOI e características extraídos da literatura sendo o *framework Technology, Organization, Environment* (TOE) utilizado para classificação destas características.

Tornatzky e Fleischer (1990) desenvolveram o *framework* TOE que descreve como os contextos internos e externos da empresa podem afetar a adoção de novas tecnologias diante dos contextos tecnológicos, organizacionais e ambientais da empresa (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Este *framework* possui uma base teórica forte, suporte empírico sólido e tem sido usado para estudar a adoção de tecnologias de inovações (OLIVEIRA; MARTINS, 2011).

Segundo Adiyanto e Nurasiah (2019), com o crescimento e desenvolvimento da tecnologia, a necessidade de coisas essencialmente conectadas ao relacionamento com o cliente se torna cada vez mais inevitável. Dessa forma, embora haja desafios na adoção do CRM, ele é um instrumento de negócios significativo para profissionais e acadêmicos (EID; EL-GOHARY, 2014).

Além de instrumento de negócios, o CRM é considerado também como uma tecnologia quando se refere a uma ferramenta tecnológica (VELLA; CARUANA, 2012). Como definição técnica, a tecnologia do CRM é um método que utiliza significativamente Tecnologia da Informação (TI) (CHEN; CHEN, 2004) por utilizar um *software* capaz de armazenar dados do consumidor e dados dos negócios, além de acompanhar as interações com os clientes, bem como acompanhar os processos de integração (HAKIM; FAJRI; FAIZAH, 2021).

Conforme Laketa et al. (2015), o CRM é considerado como uma inovação cara e complexa e por essa razão precisa de Sistema de Informação (SI) integrados e conhecimentos tecnológicos avançados para a sua implementação e uso. Alguns dos conceitos mais comumente usados na adoção de uma inovação em TI são a teoria DOI e o *framework* TOE (AL-OMOUSH ET AL., 2021).

Tendo isto em vista, a empresa tipo *startup* é um bom potencial de estudo por produzir produtos e serviços diferentes do usual. Uma *startup* envolve pessoas que buscam um modelo de negócios com competência de crescimento sob condições de incerteza (SEBRAE, 2022). Como suas ofertas são diferentes do usual, as *startups* podem precisar adaptar e personalizar as estratégias e as ferramentas de CRM para atender às suas necessidades específicas.

Ao estudar as *startups*, é possível obter *insights* valiosos sobre os desafios e as soluções encontradas durante o processo de adoção do CRM em contextos inovadores. A *startup* pode ser iniciada com um ou mais empreendedores que tenham como objetivo criar um modelo de negócio escalável com elevado grau de inovação e rápida expansão (DOS SANTOS; CAPELLI, 2019).

Além disso, as *startups* brasileiras contrataram mais de cem mil pessoas em 2021, conforme os dados do relatório 2021 *Wrapped Brazillian Startups*, elaborado pela plataforma SlingHub (FORBES, 2022a). Também foi um ano significativo já que teve um aumento de 200% no volume aportado nas *startups* brasileiras referente ao ano anterior (FORBES, 2022a).

Nesta pesquisa, o *framework* TOE de Tornatzky e Fleischer (1990) combinado com algumas características da Teoria DOI de Rogers (2003) foram escolhidos para fornecer a base para a pesquisa da adoção de tecnologia CRM em *startups* brasileiras.

O *framework* adotado neste estudo categorizou os fatores que influenciam a adoção do CRM em três características: características tecnológicas, características organizacionais e características ambientais. A Teoria DOI de Rogers (2003) está construindo as bases para o desenvolvimento das características tecnológicas. Esta pesquisa se concentra em *startups* que estão desenvolvendo produtos e serviços para o Brasil.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema desta pesquisa busca alcançar contribuições da literatura sobre inovação e tecnologia referente a adoção do CRM, bem como contribuições para as *startups* e a área acadêmica a partir dos resultados encontrados nesta dissertação. Dessa forma, a seguinte pergunta de pesquisa será respondida neste estudo: **“Como as características tecnológicas, organizacionais e ambientais influenciam na adoção efetiva do CRM em *startups* brasileiras?”**

1.2 JUSTIFICATIVA

As organizações desejam saber a opinião dos clientes sobre diversos produtos e serviços (SUNDARARAJ; REJEESH, 2021). Alguns desses clientes acreditam nas informações on-line que os ajudam a comprar bens (KUMAR; JAYANT, 2021) e outros buscam uma segunda opinião para adquiri-los (SUNDARARAJ; REJEESH, 2021). Isso motiva as organizações a adotar o CRM como uma estratégia para aumentar a fidelidade, satisfação e retenção dos clientes (DIFFLEY; MCCOLE; CARVAJAL-TRUJILLO, 2018).

Dessa forma, a evolução contínua da internet e o surgimento de novas tecnologias digitais vem desafiando o relacionamento tradicional entre empresas e clientes (LOBATO ET AL., 2017). A experiência do cliente é um fator determinante para suas atitudes futuras e desejo de lidar ou não com a mesma organização (BRAVO; MARTINEZ; PINA, 2018). O CRM fornece tecnologia para que as organizações desenvolvam comunicações mais próximas com seus consumidores (LIN; YANG; WU, 2003) e ajuda melhorar o desempenho corporativo das empresas, maximizando o valor de cada interação com o cliente (ARCHANA; SHEETAL, 2015).

O *framework* TOE descreve como os contextos internos e externos da empresa podem afetar a adoção de novas tecnologias diante dos contextos tecnológicos, organizacionais e ambientais desta empresa (TORNATZKY E FLEISCHER, 1990). Ele é frequentemente usado

na pesquisa de adoção de inovação (SHARIF; TROSHANI; DAVIDSON, 2015). A Teoria DOI descreve a inovação como conceitos, práticas ou produtos vistos como novos por indivíduos ou unidades adotantes (ROGERS, 2003) e é consistente com o *framework* TOE, pois constantemente são usados juntos em estudos de adoção da inovação (MAROLT ET AL., 2020).

Entretanto, a Teoria DOI tem uma significativa limitação por não considerar o impacto do contexto ambiental na adoção da inovação (MOHTARAMZADEH; RAMAYAH; JUN-HWA, 2018; OLIVEIRA; MARTINS, 2011). E por esta razão o *framework* TOE auxilia na conceituação teórica para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa tanto em características no âmbito ambiental quanto organizacional.

A Teoria DOI construiu as bases para o desenvolvimento das características tecnológicas dentro do *framework* TOE para os estudos da adoção de CRM e suas especializações em *startups* e PMEs (INNOCENT DLAMINI E GRATSA, 2022; BOUARRAKIA E CHAFIK, 2021; SALAH, YUSOF E MOHAMED, 2019; AHANI, RAHIM E NILASHI, 2017; HASANI, BOJEI E DEGHANTANHA, 2017; SOPHONTHUMMAPHARN, 2009).

O termo *startup* pode ser designado como um tipo de empresa, em seu estágio inicial, que possui um modelo de negócios repetível e frequentemente ligado a inovação tecnológica com um produto ou serviço diferente do que já existe no mercado, desenvolvida em um espaço de risco e incerteza (DE PAIVA; DE ALMEIDA, 2018). Além disso, para Santos e Bueno (2023) as *startups* têm intensificado sua participação no Brasil e no mundo.

Para Abreu e Campos Neto (2016), 80% das *startups* pertencem ao setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) relacionadas com inovação. Bem como tem objetivo de gerar impacto social através de um processo inovador independente de seu tamanho e desempenho de mercado (HERMAN RODRÍGUEZ, 2015). Conforme Alzoubi et al. (2022) e Tariq et al. (2022), a TIC tem contribuído para melhorar o relacionamento da organização com os clientes.

A maioria das *startups* não dão continuidade no mercado porque ignora os problemas reais do consumidor (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019). Tendo isto em vista, este estudo contribui para o significado teórico e prático da adoção de tecnologia vinda do CRM em *startups* brasileiras. O tema do CRM está ganhando ampla cobertura devido às mudanças favoráveis nas preferências e às crescentes demandas dos clientes (AWASTHI; DUBEY; SANGLE, 2014).

Esta estrutura de pesquisa se baseia em modelos de adoção de CRM e suas especializações já utilizados na literatura, com uma teoria existente como a DOI e o *framework* TOE, que auxiliam no entendimento de quais características que mais contribuem para a adoção do CRM em *startups*.

1.3 OBJETIVOS

Em um trabalho de pesquisa científica, o objetivo é um alvo que se pretende atingir e é uma das partes mais importantes no desenvolvimento de um projeto. Existem critérios para especificação dos objetivos, como a pertinência ao estudo, a clareza, a precisão e a viabilidade (TOZONI REIS, 2009). Tendo isto em vista, para nortear este estudo, foram elaborados os seguintes objetivos a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender a adoção de CRM em *startups* brasileiras através do modelo de Tecnologia, Organização e Ambiente (TOE).

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender quais e como as características tecnológicas contribuem mais para adoção do CRM em *startups* brasileiras no viés de funcionários que trabalham diretamente com CRM;
- b) Compreender quais e como as características organizacionais contribuem mais para adoção do CRM em *startups* brasileiras no viés de funcionários que trabalham diretamente com CRM;
- c) Compreender quais e como as características ambientais contribuem mais para adoção do CRM em *startups* brasileiras no viés de funcionários que trabalham diretamente com CRM;

Este projeto de dissertação está estruturado em três capítulos, sendo eles: (1) Introdução, citado anteriormente; (2) Referencial Teórico em que são apresentadas as diferentes literaturas que norteiam a pesquisa; (3) Procedimentos Metodológicos com as questões, caracterização e estratégia da pesquisa, protocolo de estudo de caso, critérios para a escolha dos casos, fontes de evidência e categorias e elementos de análise; (4) Apresentação dos Resultados; (5) Discussão

dos Resultados; (6) Conclusão. Também, dois apêndices com a entrevista semiestruturada e termo de consentimento livre e estruturado; e sete apêndices com os modelos de adoção de CRM, sCRM ou eCRM de autores que serviram de base para o modelo norteador desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca agregar conhecimentos necessários à compreensão da proposta de pesquisa, retratando as principais ideias e conceitos de vários autores a respeito da adoção de tecnologia, Teoria DOI, CRM e *framework* TOE.

2.1 ADOÇÃO DE TECNOLOGIA

Atualmente, o desenvolvimento da inovação tecnológica nas organizações recebeu maior atenção acadêmica, porque as empresas têm cada vez mais alavancado novas tecnologias para melhorar sua qualidade em inovar (AKTER ET AL., 2021; WAMBA-TAGUIMDJE ET AL., 2020). As inovações são adotadas porque promovem alguns benefícios, que dependem das informações disponíveis para cada tomador de decisão (CHAVAS; NAUGES, 2020).

Geralmente, as decisões de adoção de tecnologia fazem parte de um processo de inovação com exploração de novos conhecimentos sobre de que forma os recursos são usados na produção de bens ou serviços (CHAVAS; NAUGES, 2020). Além disso, a rapidez com que os consumidores aceitam novas tecnologias decorre de vários fatores como a necessidade deles, conveniência, disponibilidade da tecnologia e segurança (LAI, 2017).

Conforme Lai (2017), existem algumas teorias que promovem um arcabouço teórico para adoção de tecnologia algumas delas são: a Teoria DOI (ROGERS, 2003); Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) (DAVIS; BAGOZZI; WARSHAW, 1989) e Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia (UTAUT) (VENKATESH ET AL., 2003). Todas as teorias podem de alguma maneira auxiliar juntas na adoção de uma nova tecnologia, como a pesquisa de Kayali e Alaraj (2020) que se trata da adoção de *e-learning* baseado em nuvem em países desenvolvidos.

A Teoria DOI de Rogers (2003) reconhece que a adoção de uma inovação é um processo ao longo do tempo, em que diferentes grupos de pessoas adotam a tecnologia em ritmos diferentes. Essa perspectiva temporal ajuda a entender a evolução da adoção de CRM e como as estratégias de implementação podem ser adaptadas ao longo do tempo.

Além disso, as características da Teoria DOI ajudam a entender por que as pessoas adotam ou rejeitam uma inovação. Sendo que os modelos TAM e UTAUT não consideram essas características específicas da inovação, mas se concentram mais na percepção de utilidade e facilidade de uso da tecnologia.

2.1.1 Teoria da Difusão da Inovação (DOI)

De acordo com o Manual de Oslo (2018), uma inovação tecnológica de produto é a introdução de um produto com características de desempenho aprimoradas de maneira a fornecer expressamente ao consumidor um produto diferenciado. Enquanto a inovação de processo tecnológico é a implantação de métodos de produção novos ou consideravelmente aprimorados (MANUAL DE OSLO, 2018).

A Teoria DOI também mencionada por alguns autores como *Theory of the Diffusion of Innovations* (TDI) foi criada pelo sociólogo Everett M. Rogers em 1962. A teoria DOI tem sido utilizada em diversos campos, como marketing, educação, sociologia e administração, visto que conforme Min, So e Jeong (2018), a adoção de uma inovação não pode ser totalmente compreendida sem levar em consideração o sistema social.

De acordo com a teoria DOI, os adotantes de inovações podem experimentar resultados desejáveis ou indesejáveis e benefícios esperados ou inesperados devido ao impacto de seus fatores sociais. Essa incerteza dos resultados pode levar à rejeição ou à aceitação de tais inovações (EL-HELALY; NTIM; AL-GAZZAR, 2020; ELMGHAAMEZ; GERGED; NTIM, 2020).

A DOI é uma das teorias mais populares para entender a adoção de comportamento inovador. Rogers (2003) descreveu o processo de difusão de inovação como um processo de redução de incerteza. A teoria DOI fornece uma estrutura representativa dos tipos de usuários comumente encontrados em toda parte do mundo, independentemente do *status* econômico, e permite uma análise estruturada dos construtos que afetam a decisão de adotar uma inovação ou tecnologia (JOHNSON, ET AL., 2018).

Conforme Rogers (2003), as cinco características de uma inovação, percebidas pelos membros de um sistema social, determinam sua taxa de adoção, sendo estas: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, testabilidade e observabilidade.

A vantagem relativa reflete até que ponto uma nova inovação é melhor do que as existentes. É o grau em que a uma inovação é percebida como sendo melhor do que a ideia que ela substitui. Rogers (2003) categorizou a inovação em preventivas e incrementais. As inovações preventivas têm uma taxa de adoção lenta, de maneira que sua vantagem relativa é altamente incerta. Enquanto as inovações incrementais fornecem resultados benéficos em curto prazo.

A compatibilidade relacionada ao grau em que uma inovação é percebida como compatível com os valores existentes, experiências anteriores e potenciais necessidades de

possíveis adotantes (ROGERS, 2003). Conforme Zhang, Guo e Chen (2008) descobriram em seu estudo, há uma relação positiva entre a compatibilidade e a adoção de novas tecnologias de informação pelas pessoas.

De acordo com Rogers (2003), a complexidade é o grau em que uma inovação é percebida como relativamente difícil de entender e usar. Ela é percebida pelos membros de um sistema social como negativamente relacionada à sua taxa de adoção (ROGERS, 2003).

A experimentabilidade é o grau em que uma inovação pode ser experimentada em uma base limitada (ROGERS, 2003) e está positivamente correlacionada com a taxa de adoção. Quanto mais uma inovação é testada mais rápida e menos incerta é sua adoção (ROGERS, 2003).

A observabilidade é o grau em que os resultados de uma inovação são visíveis para os outros (ROGERS, 2003). Os resultados de algumas ideias são facilmente observados e comunicados a outros, enquanto algumas inovações são difíceis de descrever. Ela é percebida pelos membros de um sistema social como positivamente relacionada à sua taxa de adoção (ROGERS, 2003).

As características tecnológicas da Teoria DOI foram utilizadas por vários autores desta pesquisa, conforme mencionado na seção de justificativa. A vantagem proposta pela teoria é o entendimento mais detalhado de cada característica tecnológica relacionado a adoção do CRM.

Quando cada característica tem influência positiva com a adoção de CRM, fica mais fácil desenvolver estratégias para fomentar nos colaboradores o consumo da inovação. O conceito da difusão da inovação não é somente tecnológico, é também maneiras de diferentes grupos da população adotarem uma inovação seja ela qual for. A seguir na seção 2.2 será detalhado o fenômeno de pesquisa CRM.

2.2 GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

De acordo com *American Marketing Association* AMA (2017), o marketing é um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar e entregar valor para os clientes e a sociedade como o todo. Ele é uma maneira de fazer negócios, compreender como funciona os processos de gerenciamento das relações de troca entre empresas, fornecedores e clientes (GOMES; KURY, 2013).

O marketing está constantemente mudando suas regras de acordo com os desenvolvimentos e necessidades que ocorrem dentro dele ao longo do tempo (SARAVANAKUMAR; SUGANTHALAKSHMI, 2012). Aka, Kehinde e Ogunnaike (2016)

afirmam que as empresas precisam focar no Marketing de Relacionamento (MR), que envolve a construção de um relacionamento satisfatório de longo prazo entre clientes, funcionários ou fornecedores envolvidos em uma transação.

Desde a era industrial, o MR já dava seus indícios com a separação entre os produtores e os usuários (SHETH; PARVATIYAR, 1995). A primeira aparição deste conceito foi em uma publicação científica em 1983 por Leonard L. Berry. Como Berry (1983) delineou, há cinco elementos estratégicos para a prática de MR: desenvolver um serviço central em torno de construir um relacionamento com o cliente; personalizar o relacionamento para o cliente individual; aumentar o serviço principal com benefícios extras; fixar preços dos serviços para incentivar a fidelidade do cliente; e marketing para funcionários para que eles, por sua vez, tenham um bom desempenho com os clientes.

O objetivo central do MR é construir satisfação mútua de longo prazo entre as empresas e seus clientes (SEDALO; BOATENG; KOSIBA, 2022). Quando a empresa fornece valor aos clientes promove a satisfação deles e aumentam seu sucesso a longo prazo (IKRAMAN; SYAH, 2020). Além disso, a satisfação do cliente tem sido interpretada na literatura como um ativo baseado no mercado que é relevante e eficaz para os recursos da empresa e o aprimoramento do desempenho da empresa (BECKERS; VAN DOORN; VERHOEF, 2018; RUBERA; KIRCA, 2017).

Embora o campo do MR seja tema de pesquisa há mais de duas décadas, o interesse continua a crescer fortemente, como evidenciado por um fluxo contínuo de trabalho acadêmico (PAYNE, FROW, 2016). Enquanto o MR se concentra apenas nas tarefas necessárias para construir e sustentar as trocas relacionais, o CRM é um processo estrategicamente orientado com a preocupação de “produzir” uma combinação ideal de relacionamento com o cliente, englobando muitas atividades, como o caso de subprocessos relacionados à avaliação e priorização, por exemplo (ZABLAH; BELLENGER; JOHNSTON, 2004).

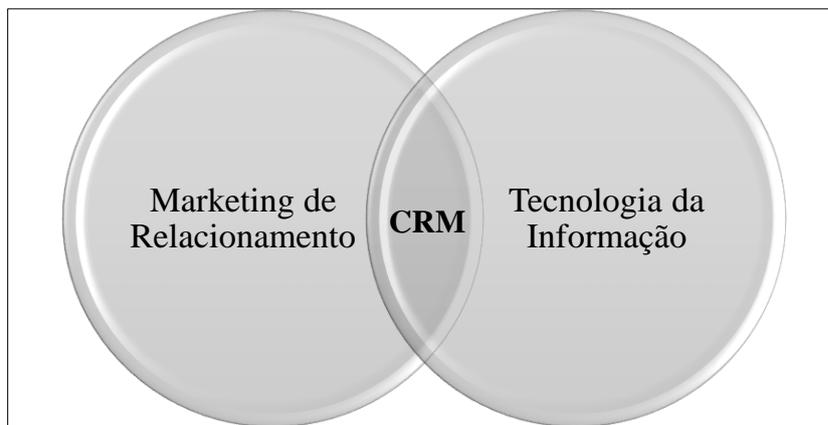
O conceito do CRM surgiu pela primeira vez em meados da década de 1990, com base no trabalho de MR para descrever as conexões entre as empresas e seus clientes e promover o comprometimento e a lealdade desses clientes (LEE; KIM; PAN, 2014). Na comunidade acadêmica, os termos MR e CRM são frequentemente usados de forma intercambiável (PAYNE; FROW, 2016; PARVATIYAR; SHETH, 2001).

Entretanto, conforme mencionado pelos autores Ryals e Payne (2001), o CRM é mais comumente usada no contexto de soluções de tecnologia e tem sido descrito como “marketing de relacionamento baseado em informações”. Já para Payne e Frow (2016) o aumento da

capacidade de usar a TI para gerar *insights* do cliente e aplicar esses *insights* em programas de MR permitiu o surgimento do CRM.

Além disso, para Parvatiyar e Sheth (2001), do ponto de vista de negócios, o CRM está envolvido principalmente na tomada de decisões estratégicas nas funções de marketing e gerenciamento, enquanto a TI lida principalmente com os fundamentos técnicos dos aplicativos de CRM. Sendo assim, é possível visualizar a Figura 1 a seguir como o CRM sendo a junção do MR com a TI conforme Parvatiyar e Sheth (2001).

Figura 1 - Principais disciplinas que contribuem para o CRM



Fonte: Adaptado de Parvatiyar e Sheth (2001)

A influência da TI é a influência mais dominante na qualidade do serviço comparado com a competência e comprometimento da empresa (NUGRAHA ET AL., 2022), além de ser um facilitador da satisfação do cliente (IMRAN ET AL., 2019). Atualmente, para Ali et al. (2021), a satisfação do cliente é uma questão muito significativa para a empresa, que mede o nível de expectativa entre o produto da empresa e o desejo do cliente.

Do ponto de vista tecnológico, o CRM permite que as organizações entrem em contato com os clientes, forneçam serviços para eles, colem e analisem informações desses clientes para fornecer uma visão abrangente sobre eles (KING; BURGESS, 2008; TEO; DEVADOSS; PAN, 2006; KARAKOSTAS; KARDARAS; PAPATHANASSIOU, 2005). Ademais, à medida que o CRM desenvolve a interação com os clientes, seu comportamento e exigência podem ser compreendidos (TSOU; HUANG, 2018). O CRM torna-se um fator importante nas estratégias de negócios, processos e TI, pois permitem que às organizações maximizem os lucros e aumentem a satisfação e as necessidades dos clientes (NAIM, 2022).

Dessa forma, conforme Hikmawati, Alamsyah e Setiadi (2020), se a implementação do CRM for suportada por uma TI qualificada, a gestão terá um impacto significativo no

atendimento aos consumidores. O CRM consolida dados sobre os clientes de muitas redes conectando os clientes da empresa a própria empresa (SVOBODA ET AL., 2021). Além de também ajudar as organizações a gerenciar e sincronizar dados tanto do pré-venda quanto os pós, marketing, atendimento ao cliente e suporte técnico (LOKUGE ET AL., 2020).

Além disso, a tecnologia de CRM permite que as empresas desenvolvam estratégias de marketing mais adequadas e promovam ações de marketing específicas com maior eficiência, fornecendo acesso a dados integrados do cliente (RODRIGUEZ; PETERSON; KRISHNAN, 2018). Ele tem como objetivo maximizar o valor do cliente, criando, desenvolvendo e aprimorando relacionamentos com consumidor, de maneira a disponibilizar produtos e serviços personalizados desde vendas, marketing e suporte no *front-end*; para financiamento, produção, pesquisa e desenvolvimento (ASSIMAKOPOULOS ET AL., 2015).

Tendo isto em vista, como o CRM tem como objetivo aumentar a satisfação do consumidor, a Experiência do Consumidor conhecida em inglês como *Customer Experience* (CX) surgiu como um importante conceito de marketing que visa criar uma experiência prazerosa, única e memorável (JAIN; AAGJA; BAGDARE, 2017). Yulisetiari e Prahasta (2019) concluíram que o preço e a qualidade do serviço, o valor do cliente e a imagem da marca têm efeitos positivos significativos na satisfação do cliente.

Sendo assim, conforme Meyer (2007), a CX é lembrada positiva ou negativamente dependendo da situação do cliente, os clientes que avaliam positivamente a experiência se sentem satisfeitos. A relação entre empresas e clientes existe em várias fases que vão desde o conhecimento inicial de um potencial cliente, passando pela experiência de compra, até depois da utilização do produto ou serviço (JANTSCH, 2011), quanto maior o desempenho em relação à expectativa, maior seria a satisfação do cliente (MULYONO; SITUMORANG, 2018).

Existe um consenso mais amplo de que fornece experiências positivas ao cliente é essencial para alcançar vantagem competitiva, diferenciação, satisfação do cliente, imagem, lealdade e comunicação compartilhada entre os clientes, conhecido como “boca a boca” (RAWSON; DUNCAN; JONES, 2013; GENTILE; SPILLER; NOCI, 2007).

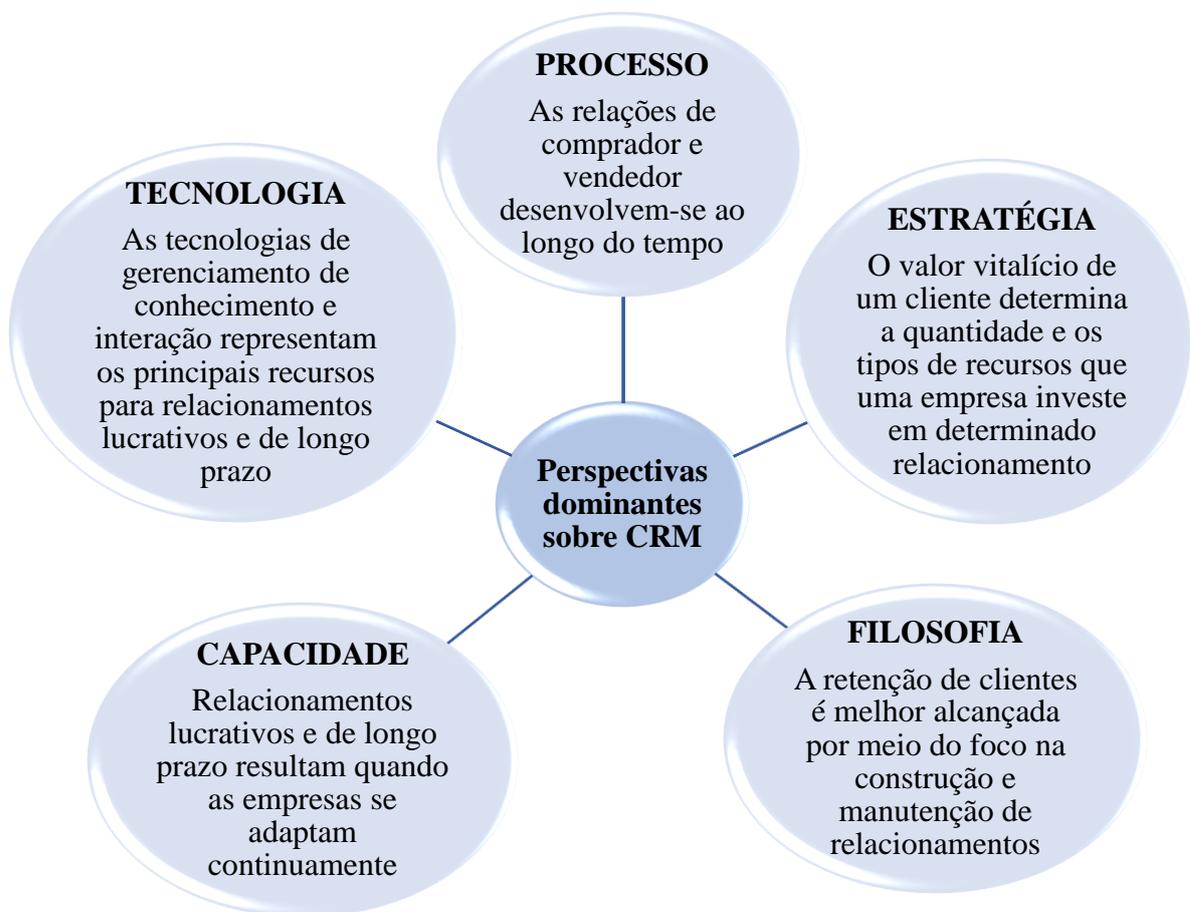
Conforme Lokuge et al. (2020), o CRM desempenha um papel importante em como uma organização gerencia o relacionamento com os clientes e suas operações, além de construir e manter relacionamentos lucrativos com os clientes, entregando valor superior e satisfação (SAKUNTHALA, 2021). O CRM tem como uma mudança de estratégia empresarial focada nos produtos e serviços para uma estratégia focada no cliente, de maneira a interagir com os consumidores através de processos e tecnologias (FIIWE ET AL., 2023; COUSSEMENT; VAN DEN POEL, 2008; KIM; SUH; HWANG, 2003).

De acordo com Jabraoui e Gaber (2020), os consumidores, trabalhadores, líderes, cultura corporativa, *design* e sistemas são os principais fatores que devem ser utilizados na aplicação do CRM, com base em dados referentes aos conceitos e princípios de gerenciamento de conexão do consumidor.

Tendo em vista que, o CRM é uma combinação de tecnologia, pessoas e processos para gerenciar os relacionamentos entre a empresa e seus clientes (ADLIN; FERDIANA; FAUZIATI, 2019). Só é possível que a estratégia de CRM funcione de maneira eficaz e eficiente quando envolve o suporte de liderança e cultura, dados e TI, pessoas e processos (SARDJONO ET AL., 2021).

A Figura 2 fornece as perspectivas dominantes sobre CRM dado que as cinco visões contribuem para uma maior compreensão do que é o CRM como um todo de acordo com Zablah, Bellenger e Johnston (2004).

Figura 2 - Perspectivas dominantes do CRM



Fonte: Adaptado de Zablah, Bellenger e Johnston (2004)

Além das perspectivas dominantes do CRM, existem os sistemas de CRM, que se enquadram principalmente em três categorias: operacional, analítico e colaborativo (AL-HOMERY; ASHARAI; AHMAD, 2019).

O CRM operacional é considerado o nível mais básico, visa automatizar os processos de CRM para melhorar sua eficiência e produtividade, conforme Hirschowitz (2001), o desenvolvimento de uma “visão operacional do cliente” é necessário para apoiar as interações com o cliente. Compreende sistemas de aplicativos, vendas, sistema de suporte ao cliente como o *call centers*, aplicativos de *software* para gerenciamento de vendas, marketing automatizado, como caso de e-mails de campanha e sistema de gerenciamento de banco de dados (AL-HOMERY; ASHARAI; AHMAD, 2019; MANURUNG ET AL., 2019).

O CRM analítico fornece uma melhor compreensão dos comportamentos e necessidades individuais dos clientes de maneira a facilitar uma modelagem preditiva do padrão de compras (MANURUNG ET AL., 2019). Para Nelson, Walsh e Cui (2020) o uso deste tipo de CRM pode ser usado para fornecer um conjunto de informações valiosas de inteligência competitiva para os vendedores, de forma a proporcionar maior confiança na abordagem de vendas.

E por último o CRM colaborativo, que gerencia e integra canais de comunicação e pontos de contato de interação com o cliente (AL-HOMERY; ASHARAI; AHMAD, 2019) como e-mail, videoconferência, infraestrutura integrada de voz e comunidades virtuais.

Tendo em vista a evolução da TI para a coleta e armazenamento de informações sobre os clientes, conforme Kubina e Lendel (2015), essa evolução também reflete ao uso de abordagens inovadoras de MR, dando origem a novas especializações de CRM: eCRM, mCRM e sCRM.

A especialização chamada *Electronic CRM* (eCRM) necessita de aplicativos baseados na internet, diferentemente do CRM que não há essa obrigatoriedade, porém é notável que quase todas as atividades de marketing estão vinculadas a internet, cada vez mais os pesquisadores estão utilizando CRM e eCRM de maneira intercambiável (SOPHONTHUMMAPHARN, 2009). O eCRM combina *software*, *hardware*, processos e aplicativos, com o compromisso de gerenciamento mais amplo para utilizar a internet e aumentar a variedade de serviços para o cliente (YU ET AL., 2015). O eCRM diz respeito a todas as formas de gerenciamento do relacionamento com os clientes por meio do uso de TI (BAYAT, 2022).

A *Mobile CRM* (mCRM) funciona por meio de plataformas móveis e oferece aos vendedores a capacidade de obter acesso às informações do cliente com mais eficiência por meio de telefones celulares (SINISALO; KARJALUOTO; SARANIEMI, 2015). O mCRM é uma ferramenta tecnológica projetada para reduzir custos e aumentar a eficiência da

comunicação entre vendedores e compradores com atividades do dia a dia (SAN-MARTÍN; JIMÉNEZ; LÓPEZ-CATALÁN, 2016).

A cada dia que passa uma nova rede social parece estar surgindo, e a geração Z (as que nasceram entre a segunda metade dos anos 1990 até o início do ano 2010) vivenciou a era digital e acumulam muito mais conhecimento do que qualquer outra geração do passado (ALBESCU, 2022).

A *Social CRM* (sCRM) é conhecida como CRM 2.0, trata-se de uma estratégia de negócios que consiste em engajar os clientes por meio de conversas nas mídias sociais com o objetivo de construir vínculos sociais e financeiros superiores com comunicação bidirecional (CHAN ET AL., 2018), ao invés de unidirecionais como o CRM.

Em relação a Teoria DOI mencionado na seção anterior, ela reconhece a importância da compatibilidade e da experimentabilidade na adoção de inovações. No contexto do CRM, é essencial adaptar e personalizar as estratégias e as ferramentas de CRM para atender às necessidades específicas da organização e dos usuários. Isso pode envolver a personalização de recursos e funcionalidades, a integração com sistemas existentes e a consideração das particularidades do setor e do mercado em que a organização atua.

Além disso, a Teoria DOI destaca a complexidade como um fator determinante da adoção de inovações. Portanto, é fundamental garantir que o CRM seja fácil de usar e que exista suporte técnico adequado para auxiliar os usuários em caso de dúvidas ou problemas. Isso pode incluir interfaces intuitivas, documentação clara, tutoriais e uma equipe de suporte técnico responsiva.

Também, a Teoria ressalta a importância da observabilidade na adoção de inovações. No contexto do CRM, é importante fornecer evidências tangíveis dos benefícios e resultados obtidos com a utilização do CRM. Isso pode ser feito por meio de estudos de caso, depoimentos de clientes satisfeitos e demonstrações de resultados concretos, como aumento nas vendas, melhoria no atendimento ao cliente e otimização dos processos de negócio.

Avançar na adoção do CRM com base na Teoria DOI envolve considerar esses aspectos, garantindo uma comunicação eficaz, personalizando o CRM, facilitando seu uso, fornecendo suporte técnico adequado, demonstrando resultados tangíveis e garantindo o envolvimento de toda a organização. Essas abordagens podem ajudar a superar desafios e maximizar os benefícios da adoção do CRM.

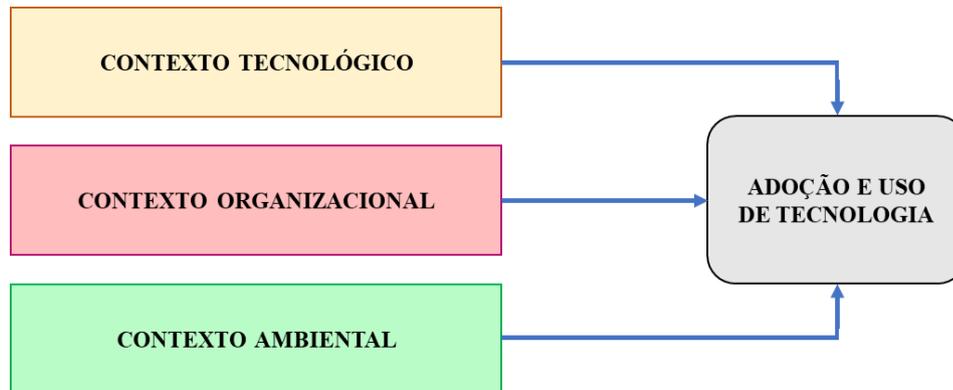
Apesar das especializações do CRM: eCRM, mCRM e sCRM citados anteriormente se diferenciarem cada uma por inclusão de aplicativos, internet, celulares ou interações bidirecionais, serão utilizados como base para a presente pesquisa a adoção de CRM e suas

especializações como arcabouço teórico para atingir o objetivo da pesquisa. A seguir na seção 2.3 será detalhado o *framework* TOE e o modelo norteador da pesquisa.

2.3 FRAMEWORK TECNOLOGIA, ORGANIZACIONAL E AMBIENTAL (TOE)

O *framework Technology Organization Environmental* (TOE) introduzido por Tornatzky e Fleischer (1990), é um modelo popular para investigar a adoção de tecnologias mais recentes em uma organização (LIU ET AL., 2019). Classifica os fatores que influenciam uma organização a adotar uma nova tecnologia em três contextos: tecnológico, organizacional e ambiental, conforme a Figura 3 a seguir.

Figura 3 - Framework TOE



Fonte: Adaptado de Hsu, Kraemer e Dunkle (2006)

O contexto tecnológico refere-se às tecnologias existentes e novas relevantes para a empresa (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Conforme os autores Peltier, Zhao e Schibrowsky (2012) em sua pesquisa exploraram fatores que afetam a adoção de tecnologia em pequenas empresas, propondo um modelo que incorpora teorias de comportamento do consumidor e organizacional de forma a explorar os impactos gerenciais e ambientais na adoção da tecnologia. Além disso, Law, Ennew e Mitussis (2013) relataram uma relação positiva significativa entre a adoção de novas tecnologias e o desempenho de uma empresa.

O contexto organizacional envolve relacionamentos que existem dentro da empresa e que são relevantes para a adoção da tecnologia como suporte à gestão (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Para o caso de *startups*, como exemplo, a disponibilidade de recursos financeiros internos é algo essencial para o crescimento e desenvolvimento de um CRM (HASANI; BOJEI; DEGHANTANHA, 2017), e conforme Baidoun et al. (2018), a falta dele pode ser uma barreira para promover o desempenho de uma empresa.

O contexto ambiental reflete aqueles fatores externos que afetam o desempenho de uma empresa principalmente por causa do ambiente em que ela está operando (RAMANATHAN; RAMANATHAN; BENTLEY, 2018). Conforme Liu et al. (2016), os fatores externos podem ser divididos em duas correntes principais: suporte externo, que se refere a quaisquer ações de terceiros que apoiaram o crescimento e movimento da empresa; e pressões externas, que se refere a todos os tipos de pressões que limitam o crescimento da empresa. Este tipo de contexto é muito importante para o crescimento e desempenho das *startups*.

Nesta presente pesquisa foi verificado cada modelo de adoção de CRM, eCRM ou sCRM de alguns autores que fizeram estudo baseado nas características do TOE. Conforme Sharif, Troshani e Davidson (2015) mencionados na justificativa, o TOE é frequentemente usado na pesquisa de adoção de inovação e são constantemente usados junto com a Teoria DOI (MAROLT ET AL., 2020). Ao realizar a pesquisa de artigos da relação de CRM com a Teoria DOI foi verificado que todos os artigos encontrados utilizavam o *framework* TOE. Sendo assim, este *framework* foi utilizado como base para o modelo norteador da pesquisa com as características que tiveram significância e relação positiva ou negativa de acordo com o Quadro 2 ao final desta seção.

Sophonthummapharn (2009) examinou os fatores que influenciam a adoção de eCRM nas PMEs de manufatura na Tailândia e realizou uma análise estatística multivariada com características tecnológicas, organizacionais e ambientais do modelo TOE. Para o autor, em características tecnológicas todos os fatores, exceto a experimentabilidade, foram considerados bons fatores determinantes na diferenciação entre adotantes e não adotantes de eCRM em seu estudo. Sendo assim, cinco dos seis fatores foram estatisticamente significativos, classificados do mais importante para o menos importante: compatibilidade, vantagem percebida, observabilidade, funcionalidade percebida de marketing de relacionamento e facilidade percebida.

No contexto organizacional, a disponibilidade de recursos financeiros e conhecimento dos funcionários em TI foram considerados bons fatores determinantes na diferenciação entre adotantes e não adotantes de eCRM tendo uma relação positiva entre eles (SOPHONTHUMMAPHARN, 2009). Porém, para a característica experiência em negócios, os resultados tiveram um efeito negativo na adoção do aplicativo eCRM, apesar de significativo (SOPHONTHUMMAPHARN, 2009). Foi o único fator neste estudo que teve um efeito negativo na decisão de adoção. Essa descoberta, segundo o autor, refletiu que os adotantes do eCRM tendiam a ser empresas mais jovens do que os não adotantes.

Como a presente pesquisa tem como objeto de estudo *startups*, a experiência em negócios provavelmente também não seria uma característica importante para adoção de CRM. Visto que, é um modelo de negócio que envolve algum tipo de inovação, os funcionários não precisam necessariamente ter uma vasta experiência já que é possível que ideias inovadoras venham de empreendedores que não tenham tanta experiência.

E por último, a análise para o fator de tamanho foi imprevista. Segundo Sophonthummapharn (2009), parece que o tamanho em ambas as dimensões não teve efeito na adoção do aplicativo eCRM, já que a análise discriminante revelou que não houve diferença estatística de tamanho entre os grupos de adotantes e não adotantes de eCRM, dessa forma essa característica não foi utilizada neste modelo.

Já os fatores ambientais neste estudo, todos foram considerados estatisticamente altamente significativos e têm uma relação positiva (SOPHONTHUMMAPHARN, 2009). A percepção dos adotantes do eCRM foi maior do que os não adotantes em todos os fatores. Sendo estes: pressão competitiva, pressão do cliente, pressão industrial, suporte governamental e suporte externo.

As pressões externas podem levar as empresas a adotar novas tecnologias mesmo sem uma compreensão completa de seus benefícios (LIN, 2014). Vale ressaltar que, a pressão competitiva descreve o nível de competição que uma empresa sente ao competir com outras empresas semelhantes (SIN ET AL., 2016). Ela pode influenciar decisões e resultados corporativos, como o caso de gerenciamento de resultados (MARKARIAN; SANTALO, 2014), responsabilidade social corporativa (FRÉSARD; VALTA, 2016) e desempenho e produtividade da empresa (DASGUPTA; LI; WANG, 2018).

Enquanto a pressão do cliente são as demandas e comportamentos dos clientes que fazem as empresas adotarem novas tecnologias. Enquanto para Wang e Lai (2014) a pressão industrial são as direções operacionais que ocorrem em um setor específico que levam a empresa a adotar novas tecnologias ou estabelecer novos relacionamentos para manter sua vantagem competitiva. No Apêndice C é possível visualizar todas as relações significativas baseado nas características do TOE do modelo proposto por Sophonthummapharn (2009). Em azul estão as relações positivas e em vermelho a única negativa.

Os autores Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017) analisaram os efeitos de variáveis tecnológicas, organizacionais e ambientais do modelo TOE na adoção de sCRM para gerenciar o relacionamento entre *startups* e clientes na Malásia. Foi verificado por eles, que entre as características tecnológicas, a partir da teoria DOI, a compatibilidade teve o efeito mais forte na adoção de sCRM, seguido por vantagem percebida, experimentabilidade e observabilidade.

Todas as características tecnológicas propostas no modelo original tiveram significância e relação positiva com a adoção (HASANI; BOJEI; DEGHANTANHA, 2017).

Dentro de características organizacionais, os recursos financeiros internos afetam positivamente a adoção de aplicações de sCRM (HASANI; BOJEI; DEGHANTANHA, 2017), ou seja, quanto maior recurso financeiro maior o nível de adoção do sCRM. Enquanto para os autores, a disponibilidade de incubação de empresas, que se encontra no modelo original, não é significativa portanto não tem relação positiva nem negativa com a adoção do sCRM e não foi utilizado.

Em características ambientais todas tiveram influência direta e positiva na adoção de aplicações de sCRM (HASANI; BOJEI; DEGHANTANHA, 2017). Em ordem de significância foram elas: apoio governamental, apoio de financiamento coletivo, apoio de capital de risco, pressões externas, investidores privados. As pressões externas foram divididas em três tipos de pressões: pressão competitiva, pressão do cliente e pressão industriais vistas também no Modelo de Adoção de eCRM por Sophonthummapharn (2009) com seus devidos significados. No Apêndice D é possível visualizar todas as relações significativas positivas baseado nas características do TOE do modelo proposto por Hasani, Bojei e Deghantanha (2017).

Conforme Ahani, Rahim e Nilashi (2017), o modelo proposto do estudo deles vincula fatores tecnológicos, organizacionais, ambientais e de processo à adoção e desempenho do sCRM em PMEs na Malásia. De acordo com os autores, no contexto tecnológico a vantagem relativa e compatibilidade tiveram relação positiva com o efeito do sCRM no desempenho das PMEs. A compatibilidade por exemplo teve a relação positiva igual aos estudos de Sophonthummapharn (2009) e Hasani, Bojei e Deghantanha (2017). Já a complexidade foi estudada, porém a hipótese não foi suportada por isso não houve relação com a adoção.

Para o contexto organizacional, o suporte da alta administração e conhecimento dos funcionários em SI tiveram uma relação significativa e positiva (AHANI, RAHIM E NILASHI, 2017). Já no contexto ambiental, pressão do cliente e pressão competitiva tiveram significância e relação positiva consistentes com os estudos de Sophonthummapharn (2009) e Hasani, Bojei e Deghantanha (2017), porém o suporte governamental não teve significância. No Apêndice E é possível visualizar todas as relações significativas positivas baseado nas características do TOE do modelo proposto por Ahani, Rahim e Nilashi (2017).

Os autores Salah, Yusof e Mohamed (2019) estudaram a significância da relação entre as características do TOE e o contexto da cultura da informação com a adoção de CRM por PMEs na Palestina. Em contexto tecnológico, os resultados confirmaram que compatibilidade

e segurança têm um efeito positivo na adoção de CRM. A compatibilidade teve relação positiva conforme os estudos de Sophonthummapharn (2009), Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017) e Ahani, Rahim e Nilashi (2017) vistos anteriormente. Já a segurança, é mencionado pela primeira vez no modelo e está alinhado com Li, Wang e Ni (2022), que afirmam que com o rápido crescimento das escalas de sistema, os SI modernos incluem componentes mais heterogêneos além do *software*.

Sendo assim, a análise de segurança deve abranger não apenas a parte do *software*, mas também a segurança do ser humano de forma a garantir a segurança holística dos sistemas (LI; WANG; NI, 2022), por esta razão a falta de segurança pode se tornar um obstáculo para o relacionamento com o cliente.

Ainda nas características tecnológicas, as hipóteses de relação de infraestrutura de TI, vantagem relativa e complexidade não foram suportadas (SALAH, YUSOF E MOHAMED, 2019). Complexidade, por exemplo, foi a única do estudo que foi verificado se há significância de uma relação negativa com a adoção de CRM e não foi encontrada esta relação (SALAH, YUSOF E MOHAMED, 2019).

Já no contexto organizacional, de acordo com Salah, Yusof e Mohamed (2019), todas as características como o suporte da alta administração, políticas de informação, envolvimento dos funcionários e recursos financeiros têm significância e relação positiva com a adoção de CRM.

Assim como, no contexto ambiental, as características pressão competitiva e pressão do cliente tiveram relação positiva e significativa com a adoção, conforme também visto nos estudos de Sophonthummapharn (2009), Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017) e Ahani, Rahim e Nilashi (2017). No Apêndice F é possível visualizar todas as relações significativas positivas baseado nas características do TOE do modelo proposto por Salah, Yusof e Mohamed (2019).

De acordo com Cruz-Jesus et al. (2019), foi desenvolvido em seu estudo um modelo conceitual usando o TOE para examinar os antecedentes que afetam os estágios de adoção de CRM nas empresas de um país do Sul da Europa. Eles dividiram a adoção do CRM em três estágios: avaliação, adoção e rotinização. O segundo estágio compreende o processo de adoção, definida como a etapa formal em que a decisão de adoção foi tomada (ZHU, KRAEMER; XU, 2006). Este será o estágio que permeia toda nossa pesquisa.

No contexto tecnológico, todas as características sendo elas a competência tecnológica e a qualidade e integração dos dados provaram ser significativos e positivos para o estágio de adoção de CRM (CRUZ-JESUS ET AL., 2019). Segundo os autores, nesta fase de adoção, as empresas precisam ser capazes de usar o CRM como um ativo central e de toda a empresa,

necessitando de recursos tecnológicos disponíveis, incluindo infraestrutura de TI e profissionais, para aumentar a conscientização sobre os benefícios potenciais do CRM (CRUZ-JESUS ET AL., 2019).

No contexto organizacional a única característica, que no caso é o suporte da alta administração, foi um fator significativo e positivo (CRUZ-JESUS ET AL., 2019), ou seja, quanto maior o suporte da alta gestão maior o nível de adoção do CRM. Esta característica corrobora com o estudo de Salah, Yusof e Mohamed (2019) que estudou a adoção de CRM por PMEs na Palestina.

Porém, não acontece o mesmo com a característica ambiental: pressão competitiva. Esta característica mostrou-se mais forte e complexo das etapas de adoção do CRM (CRUZ-JESUS ET AL., 2019). Ele é o único fator significativo e que ao mesmo tempo apresenta efeitos opostos ao longo do processo de adoção. A pressão competitiva funciona como um inibidor na adoção de CRM.

No Apêndice G é possível visualizar todas as relações significativas baseado nas características do TOE do modelo proposto por Cruz-Jesus et al. (2019). Em azul estão as relações positivas e em vermelho a única negativa.

Bouarrakia e Chafik (2021) realizaram um estudo exploratório da adoção do sCRM PMEs do Turismo em Marrocos. A análise qualitativa foi realizada usando o *software* NVivo12 e foi visto que em características tecnológicas os resultados do estudo confirmam que a vantagem relativa é um fator determinante na adoção sCRM. Isso é consistente com o estudo anterior que também demonstrou ter um efeito positivo na adoção do sCRM como foi o caso do estudo de Ahani, Rahim e Nilashi (2017).

Além disso, no mesmo contexto tecnológico, os pressupostos que afirmam compatibilidade com práticas e valores de negócios, experimentabilidade sendo a facilidade de uso das mídias sociais e observabilidade dos resultados, são fatores que influenciam a adoção do sCRM (BOUARRAKIA; CHAFIK, 2021). Vale ressaltar que, a compatibilidade teve relação positiva também, conforme os estudos de Sophonthummapharn (2009), Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017), Ahani, Rahim e Nilashi (2017) e Salah, Yusof e Mohamed (2019) vistos anteriormente.

A característica tecnológica complexidade refere-se à suposição de que o sCRM é percebido como difícil de entender e usar, o que desencoraja sua adoção, esta hipótese não foi suportada, e era a única que foi questionada aos entrevistados como uma relação negativa com a adoção do sCRM (BOUARRAKIA; CHAFIK, 2021).

Em características organizacionais, suporte da alta administração favorece a adoção do sCRM (BOUARRAKIA; CHAFIK, 2021) semelhante aos autores Ahani, Rahim e Nilashi (2017), Salah, Yusof e Mohamed (2019) e Cruz-Jesus et al. (2019). E o conhecimento dos funcionários em TI favorece a adoção do sCRM (BOUARRAKIA; CHAFIK, 2021) igual ao estudo de Ahani, Rahim e Nilashi (2017).

Vale ressaltar que, o suporte da alta administração, por exemplo, emergiu durante a análise de conteúdo do estudo de Bouarrakia e Chafik (2021), e não fazia parte do modelo conceitual inicial. Tendo em vista que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, foi ratificado na entrevista, que 80% dos entrevistados confirmam que a decisão de adotar o sCRM é tomada pela direção geral ou pela alta direção e por esta razão foi incluída no modelo proposto pelos autores (BOUARRAKIA; CHAFIK, 2021).

Ademais, verificou uma nova hipótese se há relação positiva entre o tipo de atividade e a adoção de sCRM, e foi visto que não há influência (BOUARRAKIA; CHAFIK, 2021). Tanto os hotéis quanto as agências de viagens estão adotando energicamente o sCRM. Sendo assim, os achados do estudo mostram que a adoção de sCRM está bem presente independentemente do tipo de atividade da empresa (BOUARRAKIA; CHAFIK, 2021).

Em características ambientais, a pressão competitiva a decisão de adoção do sCRM não foi tomada por influência da concorrência no caso de agências de viagens (BOUARRAKIA; CHAFIK, 2021). Porém, para outras empresas do ramo do turismo, a preocupação com a concorrência está presente e por essa razão foi citado como motivador para a adoção do sCRM. Já a hipótese da pressão mimética foi refutada. Porque os respondentes declaram unanimemente que não adotaram o sCRM copiando outras organizações concorrentes (BOUARRAKIA; CHAFIK, 2021). No Apêndice H é possível visualizar todas as relações significativas positivas baseado nas características do TOE do modelo proposto por Bouarrakia e Chafik (2021).

Innocent Dlamini e Gratsa (2022) investigaram as PMEs registradas e financiadas pelo Departamento de Desenvolvimento de Pequenas Empresas, apoiado pela Universidade de Tecnologia de Durban no Centro de Incubadora Rápida de Empreendedorismo Social. Eles estudaram a significância da relação entre as características do TOE e o contexto da cultura da informação com a adoção de CRM.

No contexto tecnológico, em concordância com a pesquisa de todos os autores mencionados anteriormente nesta seção, exceto Cruz-Jesus et al. (2019), a compatibilidade teve relação positiva e significativa da adoção de CRM em PMEs. Já a característica qualidade e integração dos dados corrobora exclusivamente com o estudo de Cruz-Jesus et al. (2019). Além

destas características, também tiveram relações significativas e positivas a segurança, igual ao estudo de Salah, Yusof e Mohamed (2019) e educação.

Para Innocent Dlamini e Gratsa (2022), o nível de escolaridade é considerado uma variável importante quando se trata de adoção de CRM porque na pesquisa eles verificaram que os gerentes-proprietários com diplomas ou melhores qualificações geralmente se saem melhor quando se trata de entender os conceitos de CRM. Portanto, para esta pesquisa a educação pode ser vista como um grande preditor da decisão de adotar o CRM e foi o único estudo que mencionou esta característica no contexto tecnológico diante dos modelos citados anteriormente.

Conforme Innocent Dlamini e Gratsa (2022), os participantes trataram o CRM na pesquisa como uma ferramenta e não como uma estratégia complexa. E por essa razão as características organizacionais e ambientais não foram tão influentes e não se encontra no modelo proposto por Innocent Dlamini e Gratsa (2022), que se encontra no Apêndice I.

A seguir no Quadro 1 é possível verificar todas as características tecnológicas, organizacionais e ambientais que tiveram relação significativa com a adoção de CRM, eCRM ou sCRM. Na horizontal são as características baseados no *framework* TOE e na vertical são os autores citados na pesquisa. O símbolo “+” trata-se das relações positivas das características com a adoção, ou seja, quanto maior a característica, maior o nível de adoção. Enquanto o símbolo “-” trata-se da relação negativa das características com a adoção, ou seja, quanto maior a característica torna um inibidor na adoção de CRM. A relevância em colocar relações negativas é o entendimento que características podem atrapalhar a adoção de acordo com uma pesquisa e podem se tornar um incentivo em outras, o que auxilia na compreensão das variáveis estudadas.

Quadro 1 - Características que têm significância com a adoção de CRM, eCRM ou sCRM

Autores	Sophonthum mapharn (2009)	Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017)	Ahani, Rahim e Nilashi (2017)	Salah, Yusof e Mohamed (2019)	Cruz-Jesus et al. (2019)	Bouarrakia e Chafik (2021)	Innocent Dlamini e Gratsa (2022)
Características Tecnológicas							
Facilidade percebida	+						
Vantagem percebida	+	+					
Vantagem relativa			+			+	
Compatibilidade	+	+	+	+		+	+
Observabilidade	+	+				+	
Experimentabilidade		+				+	
Funcionalidade percebida de marketing de relacionamento	+						
Custo			+				
Segurança				+			+
Competência tecnológica					+		
Qualidade e integração de dados					+		+
Educação							+
Características Organizacionais							
Recursos financeiros	+	+		+			
Experiência em negócios	●						
Suporte da alta administração			+	+	+	+	
Conhecimento dos funcionários em TI	+		+			+	
Políticas de informação				+			
Envolvimento dos funcionários				+			
Características Ambientais							
Pressão competitiva	+	+	+	+	●	+	
Pressão do cliente	+	+	+	+			
Pressão industrial	+	+					
Suporte governamental	+	+					
Suporte externo / Apoio de financiamento coletivo	+	+					
Investidores privados		+					
Apoio de capital de risco		+					

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O objetivo desta pesquisa é compreender a adoção de CRM em *startups* brasileiras através do modelo de TOE. Tendo isto em vista, foi realizado o Quadro 1 com as características que têm significância com a adoção de CRM, eCRM ou sCRM utilizando sete modelos de autores que fizeram estudos significativos como o tema de pesquisa vistos nesta seção.

O modelo norteador da pesquisa utilizou o critério de selecionar características organizacionais e ambientais que ao menos três autores mencionaram terem relação significativa com a adoção do CRM. Em cada uma das características as destacadas foram em características organizacionais: os recursos financeiros, o suporte da alta administração e o conhecimento dos funcionários em TI; e em características ambientais: a pressão competitiva e a pressão do cliente.

Já em características tecnológicas foram selecionados ao menos dois autores que mencionaram terem relação significativa porque alguns autores utilizaram características que vieram da Teoria DOI, como algumas delas foram somente mencionadas por dois autores, foi pertinente manter essa exceção nas características tecnológicas, sendo assim as selecionadas foram: a vantagem percebida e relativa, compatibilidade, observabilidade, experimentabilidade, segurança e qualidade e integração de dados. A seguir é possível visualizar no Quadro 2 as características escolhidas e os autores que as estudaram, respectivamente.

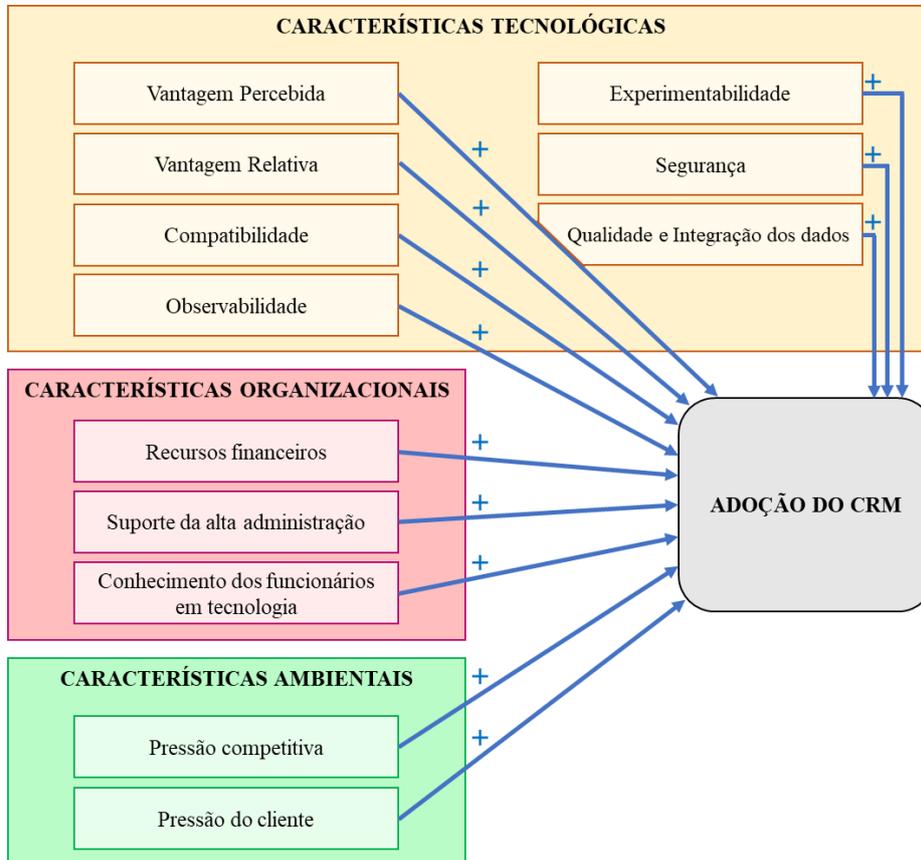
Quadro 2 - Características escolhidas para o Modelo Norteador da Pesquisa

Autores	Sophon thumm apharn (2009)	Hasani, Bojei e Dehghantaha (2017)	Ahani, Rahim e Nilashi (2017)	Salah, Yusof e Mohamed (2019)	Cruz-Jesus et al. (2019)	Bouarrakia e Chafik (2021)	Innocent Dlamini e Gratsa (2022)
Características Tecnológicas							
Vantagem Percebida	+	+					
Vantagem Relativa			+			+	
Compatibilidade	+	+	+	+		+	+
Observabilidade	+	+				+	
Experimentabilidade		+				+	
Segurança				+			+
Qualidade e Integração dos dados					+		+
Características Organizacionais							
Recursos financeiros	+	+		+			
Suporte da alta administração			+	+	+	+	
Conhecimento dos funcionários em TI	+		+			+	
Características Ambientais							
Pressão competitiva	+	+	+	+	⊖	+	
Pressão do cliente	+	+	+	+			

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Tendo isto em vista, o modelo norteador desta presente pesquisa é demonstrado na Figura 4 a seguir.

Figura 4 - Modelo Norteador da Pesquisa da Adoção de CRM



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Este capítulo objetivou considerar a literatura referente a Adoção de Tecnologia com base a Teoria DOI e o *framework* TOE. Além disso, a adoção do CRM de acordo com sete estudos propostos por diferentes autores. Por fim, o modelo norteador da pesquisa possibilitou o entendimento das escolhas das características tecnológicas, organizacionais e ambientais que auxiliaram na construção do instrumento de pesquisa, o roteiro de entrevista que se encontra no Apêndice A.

O capítulo 3 a seguir irá apresentar os procedimentos metodológicos com as questões, caracterização e estratégia da pesquisa, protocolo de estudo de caso, critérios para a escolha dos casos, fontes de evidência e categorias e elementos de análise.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Metodologia ressalta a complexidade de um trabalho científico, seus métodos e técnicas de pesquisa se entrelaçam para levantar e buscar dados de maneira correta obtendo novos conhecimentos (PROETTI, 2018). Conforme Schultze (2000), independentemente da quantidade de métodos que serão utilizados ou se serão de natureza quantitativa ou qualitativa, o importante é guardar a coerência em todo o processo de interação entre eles. Neste capítulo serão detalhadas as questões de pesquisa, a visão ontológica e epistemológica do estudo, estratégia de pesquisa, critérios para a escolha dos casos, fontes de evidência, categorias e elementos de análise, protocolo de estudo de caso e cronograma.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Esta pesquisa tem como problema, a seguinte pergunta: “Como as características tecnológicas, organizacionais e ambientais influenciam na adoção efetiva do CRM em *startups* brasileiras?”

Para respondê-la de maneira alinhada com os objetivos, foram elaboradas algumas perguntas norteadoras:

- Como e quais características tecnológicas contribuem mais para adoção do CRM em *startups* brasileiras?
- Como e quais características organizacionais contribuem mais para adoção do CRM em *startups* brasileiras?
- Como e quais as características ambientais contribuem mais para adoção do CRM em *startups* brasileiras?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Saccol (2009), o posicionamento ontológico adotado pelo pesquisador é o que define a maneira pela qual este indivíduo percebe o mundo que o cerca, bem como os fenômenos que o rodeia. Além disso, oferece diferentes maneiras de responder questões da realidade social, envolvendo o que existe, o que parece, quais unidades componentes e como é interação entre elas (BLAIKIE, 2007). A posição ontológica, conforme Saccol (2009) define a forma como percebemos o mundo e os fenômenos físicos ou sociais que está sendo investigado, coexistem duas visões: uma visão realista, idealista (subjetivista) e interpretativista.

A ontologia realista independe das percepções e construções mentais que possamos ter a respeito de qualquer assunto, ou seja independentemente da existência ou percepção do ser humano. Enquanto a ontologia idealista parte do princípio de que um objeto ou entidade só passa a existir na medida em que é percebido por um observador, em uma construção mental, ou seja, o mundo existe a partir das nossas percepções sobre ele.

Também há a interpretativista que a realidade não é considerada nem como algo totalmente externo e independente da mente humana (objetiva), nem como fruto somente da percepção individual de cada indivíduo isoladamente, sendo assim a realidade é percebida e “criada” numa instância coletiva se tornando intersubjetiva.

Dessa forma, a presente pesquisa adota como base filosófica central o **posicionamento ontológico interpretativista** já que conforme as entrevistas que foram realizadas na pesquisa, há uma melhor compreensão das características tecnológicas, organizacionais e ambientais escolhidas em relação a adoção de CRM nas *startups* com a realidade social como produto da negociação e compartilhamento de significados entre as pessoas.

O posicionamento epistemológico se interessa na investigação da natureza, fontes e validade do conhecimento (GRAYLING, 2002). A pesquisa irá se concentrar nos fatos e seus significados para ter o entendimento dos detalhes elementares sem perder de vista a interpretação dos dados levantados pela pesquisa (FEITOSA; POPADIUK; DROUVOT, 2009). Conforme Saccol (2009), há três grandes linhas que se destacam: o objetivismo, o subjetivismo e o construtivismo.

Uma epistemologia objetivista pressupõe que os significados sobre todos os objetos e entidades existem independentemente de operações mentais do ser humano. A epistemologia subjetivismo que pressupõe que significados são impostos sobre os objetos por parte dos sujeitos, considerados seres pensantes de forma que os resultados são nossas construções mentais. E por último epistemologia construtivista para a qual não existe uma realidade objetiva esperando por ser descoberta, já que os significados não são descobertos, mas construídos. E um significado não nasce puramente de uma construção mental, pois trata-se de resultado da interação entre processos mentais e as características de um objeto.

Por esta razão, a presente pesquisa adota como base filosófica central o **posicionamento epistemologia subjetivista** porque conforme as entrevistas realizadas na pesquisa, as características dos objetos em si não são tão importantes já que é possível atribuir qualquer significado que seja mentalmente elaborado de acordo com as respostas dos gestores e o conhecimento da pesquisadora sobre a adoção do CRM.

A pesquisa pode ser caracterizada como quantitativa, qualitativa ou mista com base nos objetivos traçados e nos métodos escolhidos para alcançar os dados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Esta pesquisa seguirá uma abordagem de **pesquisa qualitativa**. Métodos qualitativos buscam a exploração contextualizada de ações, comportamentos e processos interativos, com o objetivo analisar e compreender de um fenômeno que se apresenta como novo, imprevisível e irreplicável (LEITÃO, 2009).

Além disso, este tipo de método é usado para explorar a evolução de significado ao invés de buscar uma definição ideal e definitiva dele, procura entender o significado atribuído a problemas ou situações (CRESWELL, 2010). Vale ressaltar que este método é adequado para a pesquisa que foi realizada, tendo em vista que é um estudo de caso múltiplos de caráter descritivo, uma vez que busca o entendimento e os atributos do fenômeno estudado (GIL, 2017).

De acordo com Silva et al. (2012), a pesquisa exploratória tem como finalidade explorar ou obter uma primeira compreensão a respeito de conceitos recentes ou inéditos, desenvolvendo hipóteses ou proposições que irão servir de base para pesquisas complementares. Enquanto a pesquisa descritiva tem finalidade de descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, de forma a buscar mapear a distribuição de um fenômeno do contexto pesquisado. E por último pesquisa explicativa, ou também chamada de explanatória, que tem como finalidade testar uma teoria, um relacionamento entre variáveis ou relação de causa e efeito, de forma a identificar elementos determinantes para a ocorrência de determinados fenômenos.

Dito isto, o tipo desta presente pesquisa é **descritivo**, dado que será realizado o mapeamento de características de determinada população, neste caso *startups* em um determinado fenômeno, adoção de CRM.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

É necessário que uma estratégia de pesquisa adote uma coerência com a questão de pesquisa, os objetivos escolhidos e o método a ser utilizado, já que cada estratégia carrega bases filosóficas implícitas que se liga ao material empírico (POZZEBON; PETRINI, 2013).

O autor Yin (2015) um dos autores de maior referência sobre o estudo de caso define que a necessidade de realizar este tipo de estudo surge sempre de uma investigação empírica, pois tem como propósito examinar um fenômeno contemporâneo em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes.

A pesquisa de estudo de caso surge do desejo de entender fenômenos sociais complexos, como o caso de comportamento dos pequenos grupos, processos organizacionais e administrativos. Além disso, sua essência tenta clarear uma decisão ou um conjunto de decisões do porquê elas são tomadas, como estão são implementadas e com que resultados (YIN, 2015).

As vantagens dos estudos de caso conforme a autora Ventura (2007) são a possibilidade de estimular novas descobertas, enfatizar a multiplicidade de dimensões de um problema e permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles. De acordo com Eisenhardt (1989), a estratégia de múltiplos casos foca em compreender a dinâmica apresentada dentro de contextos específicos. Este tipo de estratégia requer um procedimento mais investigativo já que é necessário mais tempo para a coleta e análise de dados, visto que é necessário replicar os mesmos questionamentos em todos os casos escolhidos (STAKE, 2013).

Arelado a isso, com o objetivo de compreender como o modelo de Tecnologia, Organização e Ambiente (TOE) afeta a adoção de tecnologia CRM nas *startups* brasileiras, a presente pesquisa adotou o **estudo de casos múltiplos**, uma vez que os resultados poderão ser generalizados para outras realidades semelhantes (EISENHARDT, 1989).

Para Yin (2015), cada caso deve ser selecionado cuidadosamente para que possa prever resultados similares (uma replicação literária) ou que possa produzir resultados contrastantes, mas para razões prováveis (uma replicação teórica).

Alguns outros critérios para a escolha das *startups* são: estar em atividade no momento da realização do estudo, com envolvimento de redes sociais para a captação de maior quantidade de clientes; utilizar o CRM como uma das principais funções de engajamento, captação e retenção de clientes novos ou antigos; operar atualmente no Brasil.

3.3.1 Protocolo de Estudo de Caso

O protocolo de estudo de caso contém os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos de maneira a aumentar a fidedignidade da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Conforme Yin (2015) o protocolo de estudo de caso é uma das estratégias principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa e conduzir o pesquisador para a realização da coleta de dados apresentando os instrumentos, procedimentos e regras para o seu uso. De forma a atender as questões de estudo, a presente pesquisa se baseou de acordo com o protocolo abaixo.

1. Definição do objetivo de estudo;

2. Elaboração de roteiro de entrevista baseado no referencial teórico e objetivos específicos;
3. Identificar as *startups* que atendam aos requisitos estabelecidos na pesquisa;
4. Contatar os funcionários das *startups* que utilizem CRM;
5. Realizar as entrevistas com os gestores das *startups* com a permissão de gravação e assinatura do termo de consentimento;
6. Transcrever e analisar as entrevistas gravadas;
7. Buscar e registrar as informações sobre as *startups* dos sites oficiais deles e plataforma LinkedIn®;
8. Elaborar conclusões da pesquisa de acordo com os dados coletados.

3.4 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DOS CASOS

Conforme verificado na seção anterior, a presente pesquisa adotou o estudo de casos múltiplos, que tem como objetivo fornecer análises dos contextos e dos processos que auxiliam as questões teóricas que são utilizadas neste estudo (CASSELL; SYMON, 2004). Tendo isto em vista, foi necessário estabelecer os critérios para a escolha das *startups* que irão participar da pesquisa, a fim de promover uma satisfatória identificação do contexto do fenômeno estudado (YIN, 2015).

As *startups* brasileiras já atraíram R\$ 6,8 bilhões de investimentos em 2022, um aumento de 129% em relação ao mesmo período do ano anterior (FORBES, 2022b). A presente pesquisa foi realizada com oito *startups* diferentes independente de seu porte. Conforme Eisenhardt (1989) um número entre quatro e dez casos usualmente funcionam bem. Para o autor, o estudo com mais de dez casos pode-se tornar difícil lidar com a complexidade e o volume dos dados.

Conforme Startupblink (2022), o Brasil está como 26º de colocação no Índice Global de Ecossistema de *Startups*, sendo o primeiro país latino-americano a ser classificado no *ranking* de *startups* mundiais. A cidade de São Paulo continua com um bom crescimento comparado no ano anterior e está como 1ª no ranking nacional (STARTUPBLINK, 2022). Ele e mais duas cidades da região sudeste estão no *ranking* das 8 cidades nacionais com maior pontuação, enquanto o Nordeste tem uma cidade.

De acordo com Abstartups (2022), a região Nordeste está em terceiro lugar abaixo das regiões Sudeste e Sul como distribuição regional das *startups*. Conforme Exame (2022), o cofundador do acelerador de *startups* chamada StartVC afirma a baixa representatividade de *startups* do Nordeste é incongruente com o potencial da população local e por essa razão a

empresa terá oportunidade de auxiliar os empreendedores nordestinos, já que afirma que a demanda já existe. Para Startupblink (2022), o Brasil pode se beneficiar com o desenvolvimento de ecossistemas de *startups* em mais cidades em todo o país para promover a inovação fora dos principais centros do Brasil, como na cidade de São Paulo.

Como público-alvo principal foi utilizado o critério de *startups* que tenham modelo de negócio *Business to Business* (B2B), ou seja entre empresas, *Business to Business to Consumer* (B2B2C), empresas que acessam clientes através de outros negócios e *Business to Consumer* (B2C), em que a empresa vende seu produto ou serviço para o consumidor final. Estes três tipos de modelo de negócios fazem a maior parte de público-alvo das *startups* brasileiras conforme a Figura 5 a seguir.

Figura 5 - Público-alvo principal das *startups* Brasileiras em 2022

Empresas (B2B)	52,0%
Empresas e consumidor final (B2B2C)	30,0%
Consumidor final (B2C)	13,1%
Governo (B2G)	3,3%
Startups (B2S)	1,3%
Peer-to-Peer (P2P)	0,3%

Fonte: Abstartups (2022)

Tendo isto em vista, o Quadro 3 a seguir mostra os critérios para seleção de casos utilizados na presente pesquisa.

Quadro 3 - Critérios para seleção de casos

Critérios	Implicações
Tipo de Empresa	<i>Startup</i>
Porte	Todos os portes
Número de Casos	Entre 4 e 10 <i>startups</i>
Região do Brasil	Região Sudeste e Nordeste
Intensidade Tecnológica	Baixa / Média / Alta tecnologia
Tempo de Existência	Até 12 anos
Público-alvo	Empresas (B2B), Empresas e consumidor final (B2B2C), Consumidor final (B2C)
Perfil do entrevistado	Trabalha diretamente com CRM
Aplicação Específica	Utilização ativa do CRM

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

3.5 FONTES DE EVIDÊNCIAS

De acordo com Yin (2015) o estudo de caso pode vir de várias fontes. São seis que ele discute como importantes: documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. As duas fontes de evidência escolhidas para a utilização desta pesquisa são a **documentação** e as **entrevistas semiestruturadas**.

A documentação foi utilizada para encontrar características descritivas das *startups* brasileiras que descrevam a história das organizações, os processos utilizados, tipos de produtos oferecidos e modelo de negócio de cada uma. E o tipo de entrevista foi semiestruturada por ter um nível de diretividade maior do que a não estruturada, visto que segue um roteiro de tópicos ou perguntas gerais para o entrevistador (FRASER; GONDIM, 2004). Ademais, para a realização de pesquisa de natureza qualitativa, a entrevista e documentação foram as fontes que se mostraram mais adequadas para a coleta de informações de estudo de caso (YIN, 2015).

A documentação foi informações retiradas dos sites oficiais das *startups* e na plataforma de mídia social focada em negócios e emprego chamada LinkedIn®. Informações como quantidade de funcionários que trabalham nas *startups* e tempo de existência delas.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas e gravadas via Google Meet® com os funcionários das *startups* brasileiras que trabalham diretamente com CRM, a fim de compreender a adoção de CRM com base na lente teórica do modelo TOE. Elas foram realizadas remotamente com um roteiro pré-estabelecido (Apêndice A), composto por afirmativas abertas com base no estudo da literatura científica. Além disso, cada entrevistado recebeu um termo de consentimento, que consta no Apêndice B, afirmando a possibilidade de gravação e que os dados oferecidos por eles são sigilosos e a privativos

A estratégia utilizada para que houvesse maior compreensão do entrevistado sobre as afirmativas da entrevista semiestruturada foi compartilhar as afirmações visualmente para que ele pudesse ler e ouvir, sendo necessário responder se concorda ou não e qual a justificativa para a resposta.

Conforme Davis et al. (2020), se as representações de coisas visualmente experimentadas compartilham recursos com o sistema visual, então o que está se olhando no momento pode interferir na capacidade de pensar exatamente sobre o que está procurando, ou seja sua percepção sobre a afirmação da entrevista.

O recurso visual foi utilizado por compartilhamento de tela da entrevistadora para que auxiliasse no suporte das ideias, já que ao ler, ouvir e algumas vezes reler auxiliava o entrevistado a ter maior clareza em suas respostas. As entrevistas duraram no mínimo 30

minutos e suas transcrições foram realizadas de maneira automática pela Microsoft Word® e editadas manualmente quando havia alguma palavra incorreta oferecida pela inteligência artificial. Para ter o melhor entendimento do delineamento da pesquisa, segue o Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Delineamento da pesquisa

Posicionamento ontológico	Interpretativista	
Posicionamento epistemológico	Subjetivista	
Natureza da Pesquisa	Qualitativa	
Tipo de Pesquisa	Descritiva	
Método	Estudo de Casos Múltiplos	
Perspectiva Temporal	Corte Transversal	
Unidade de Análise	Gestores e funcionários	
Lócus	<i>Startups</i>	
Dados	Coleta	Documentação
	Análise	Entrevistas Semiestruturadas
		Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

3.6 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Por esta pesquisa conseguir alcançar os objetivos específicos é necessário na documentação e entrevista com os gestores e funcionários ter o entendimento se os elementos de análise mencionados pela literatura promovem características tecnológicas, organizacionais e ambientais na adoção do CRM. O Quadro 5 a seguir representa as categorias e elementos de análise.

Quadro 5 – Categorias e elementos de análise da pesquisa

Objetivos	Categorias de Análise	Elementos de Análise	Autores
Compreender as características tecnológicas que podem contribuir para adoção do CRM em <i>startups</i> brasileiras	Características Tecnológicas	Vantagem percebida	Sophonthummapharn (2009); Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017).
		Vantagem relativa	Ahani, Rahim e Nilashi (2017); Bouarrakia e Chafik (2021).
		Compatibilidade	Sophonthummapharn (2009); Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017); Ahani, Rahim e Nilashi (2017); Salah, Yusof e Mohamed (2019); Bouarrakia e Chafik (2021); Innocent Dlamini e Gratsa (2022).

		Observabilidade	Sophonthummapharn (2009); Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017); Bouarrakia e Chafik (2021).
		Experimentabilidade	Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017); Bouarrakia e Chafik (2021).
		Segurança	Salah, Yusof e Mohamed (2019); Innocent Dlamini e Gratsa (2022).
		Qualidade e Integração dos dados	Cruz-Jesus et al. (2019); Innocent Dlamini e Gratsa (2022).
Compreender as características organizacionais que podem contribuir para adoção do CRM em <i>startups</i> brasileiras	Características Organizacionais	Recursos financeiros	Sophonthummapharn (2009); Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017); Salah, Yusof e Mohamed (2019).
		Suporte da alta administração	Ahani, Rahim e Nilashi (2017); Salah, Yusof e Mohamed (2019); Cruz-Jesus et al. (2019); Bouarrakia e Chafik (2021).
		Conhecimento dos funcionários em TI	Sophonthummapharn (2009); Ahani, Rahim e Nilashi (2017); Bouarrakia e Chafik (2021).
Compreender as características ambientais que podem contribuir para adoção do CRM em <i>startups</i> brasileiras	Características Ambientais	Pressão Competitiva	Sophonthummapharn (2009); Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017); Ahani, Rahim e Nilashi (2017); Salah, Yusof e Mohamed (2019); Bouarrakia e Chafik (2021).
		Pressão do cliente	Sophonthummapharn (2009); Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017); Ahani, Rahim e Nilashi (2017); Salah, Yusof e Mohamed (2019).

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Tendo em vista as categorias de análise características tecnológicas, organizacionais e ambientais, a entrevista semiestruturada abordou todos os elementos de análise com os funcionários de cada *startup*. Aqueles elementos que estão identificado como “sim” na apresentação dos resultados são as características que foram apontadas como relacionadas com a *startup* referente e com “não” para aquelas que não foram identificadas relação com a *startup* referente, pela perspectiva de cada entrevistado. E aquelas que não souberam informar ou não houve alguma conclusão sobre a fala está como “NA” (Não se aplica).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados das características tecnológicas, organizacionais e ambientais conforme as entrevistas dos funcionários que trabalham ativamente com o CRM em cada *startup* estudada. Foram realizadas oito entrevistas no formato não-estruturado utilizando o roteiro que se encontra no Apêndice A. As informações como a quantidade de funcionários que trabalham nas *startups* e tempo de existência delas foram retiradas na plataforma de mídia social focada em negócios e emprego chamada LinkedIn®, conforme mencionado na Metodologia estas informações constam como a documentação coletada.

A seguir no Quadro 6 está descrito o ramo das *startups* com seus nomes fictícios para manter o sigilo. Além do ramo de atuação, faixa da quantidade de funcionários da *startup* contabilizando todas outras filiais, aproximação do número de funcionários que trabalham diretamente com CRM, o tempo de existência dela e o estado em que os entrevistados trabalham.

Quadro 6 - Descrição das *startups* estudadas

Tópicos	<i>Startup</i>	Ramo de atuação	Faixa do número de funcionários de toda a <i>startup</i> incluindo outras filiais	Aproximação do número de funcionários que trabalham diretamente com CRM	Tempo de existência em anos	Estado em que os funcionários trabalham
4.1	Alfa	Serviços Financeiros	201-500	5	3	São Paulo
4.2	Beta	B2B <i>marketplace</i>	51-200	6	2	Rio de Janeiro
4.3	Gama	B2C <i>marketplace</i>	501-1000	10	12	São Paulo
4.4	Delta	Serviços Financeiros	1001-5000	4	10	São Paulo
4.5	Ômega	Desenvolvimento de <i>software</i>	60-70	41	7	São Paulo
4.6	Sigma	Serviços Financeiros	1001-5000	5	7	São Paulo
4.7	Épsilon	Serviços Financeiros	501-1000	20	4	Rio de Janeiro
4.8	Zeta	Serviços de TI	51-200	90	10	Alagoas

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

As entrevistas foram realizadas no mês de novembro e dezembro de 2022 em formato on-line via Google Meet®. O tempo de existência da *startup* é de no mínimo 2 anos, não ultrapassando 12 anos, com variação de 51 a 5 mil funcionários. A maior parte dos participantes são da região sudeste, mas um participante é da região nordeste. As *startups* que participaram

desse estudo são distribuídas entre os ramos de atuação de serviços financeiros, *marketplace* e serviços de TI.

Antes da realização das entrevistas, foi disponibilizado um e-mail com o Termo de Consentimento para cada entrevistado, que consta no Apêndice B. Todos os Termos foram assinados pelos entrevistados antes da realização da entrevista. A seguir tem a apresentação dos resultados de cada *startup* estudada baseados nas categorias de análise descritas na metodologia.

4.1 CONTEXTO DA *STARTUP* ALFA

A *startup* Alfa é uma *fintech*, ou seja, *startup* que apresenta foco em produtos e serviços inovadores no setor financeiro. Ela é uma *startup* de conta digital gratuita com o propósito de trazer confiança e transparência para os seus clientes e está no mercado há pelo menos 3 anos. Com a conta digital é possível realizar pagamentos, transferências, depósito, compras e recargas de celular. Quando os clientes indicam algum conhecido para usar o aplicativo, conseguem ganhar dinheiro quando esse novo cliente fizer o primeiro gasto com a conta digital.

A *startup* Alfa tem como concorrentes qualquer banco físico ou digital que tem um ou mais produtos e serviços oferecidos por ela. O entrevistado Alfa é do sexo masculino com nível de escolaridade de graduação, exerce a função de gerente de CRM e encontra-se na *startup* há mais de 1 ano possuindo experiência profissional em outras organizações.

No início da atuação no mercado da *startup* Alfa era utilizado um *software* de CRM pouco desenvolvido e com uma estratégia muito pouco centralizada. O entrevistado Alfa destaca que ao longo de 4 meses na função de gerente, foi possível fazer uma migração para um *software* de CRM mais robusto, que promove uma maior integração da equipe, cerca de 5 pessoas, com identificação de métricas importantes.

O entrevistado Alfa relata que o *software* de CRM utilizado é muito importante para fazer a gestão do relacionamento com o cliente, pois o CRM inicia-se no entendimento de quem é o cliente, o que se deve oferecer para ele, até o momento em que se torna operacional as informações coletadas. Então, ele compreende o CRM como um pilar muito estratégico, mas ao mesmo tempo um pilar tecnológico também. Uma vez que auxilia o time a realizar a segmentação da base de dados para saber para quem vai operacionalizar transformando em e-mail, *push* (notificação) ou qualquer outro formato de comunicação que chega para o cliente final.

A seguir o Quadro 7 apresenta as características do entrevistado e da *startup* Alfa para a condução das características tecnológicas, organizacionais e ambientais que o funcionário considera importantes na adoção do CRM na *startup* em questão.

Quadro 7 - Características do funcionário e da *startup* Alfa

Características do funcionário Alfa	
Nível de escolaridade	Graduação
Cargo	Gerente de CRM
Tempo no cargo	Mais de 1 ano
Experiências Profissionais	Ao menos em 8 empresas
Características da <i>startup</i> Alfa	
Ramo de Atuação	Serviços Financeiros
Tempo de existência da <i>startup</i>	3
Faixa do número de funcionários de toda a <i>startup</i> incluindo outras filiais	201-500
Aproximação do número de funcionários que trabalham ativamente com CRM	5
Cidade em que trabalha	São Paulo
Principais clientes	Classe C, D e E
Principais concorrentes	Outros bancos digitais

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.1.1 Características Tecnológicas da *startup* Alfa

Para o entrevistado Alfa, o CRM está muito ligado ao resultado, sua implementação é percebida como uma contribuição para os funcionários, pois possibilita que eles vejam claramente o resultado do que fazem, seja no apoio às campanhas ou segmentação de dados. Desde a implementação do *software* de CRM, os funcionários vêm trabalhando com alguns testes, onde fica entendido a diferença que se consegue trazer com um CRM bem implementado, já que uma segmentação aprimorada, uma comunicação enviada no momento certo e na frequência ideal possibilitam tangibilizar os objetivos da organização. E os funcionários percebem o valor de uma implementação adequada do CRM como parte do crescimento da *startup* Alfa.

O entrevistado Alfa aponta para o fato que a *startup* Alfa utilizava anteriormente um *software* de CRM menos robusto e que a nova tecnologia utilizada atualmente no CRM, tem uma vantagem relativa, principalmente na questão dos dados. Visto que, a nova tecnologia consegue uma maior integração deles, de maneira mais precisa e trabalha estratégias mais elaboradas, como acompanhamento de indicadores de desempenho e otimização de processos internos. Portanto, ele destaca que foi possível melhorar tanto nas possibilidades do que os funcionários poderiam fazer, quanto na mensuração do que tem que ser feito, além de maior qualidade e escalonamento para outros setores.

A implementação do CRM é consistente com as tecnologias e necessidades atuais da *startup* Alfa e é uma questão bem importante, já que o momento atual da empresa Alfa é de maior maturidade, conectando as suas necessidades de forma mais profissional.

O CRM apresenta vários pontos de contato com o cliente, ampliando melhor a percepção que ele tem da marca, e assim, se apresentando compatível com os valores existentes e necessidades da *startup* Alfa. O entrevistado Alfa relata que sempre são abordados muito os temas relacionados a saúde e educação financeira e inclusão das classes C, D e E, que são o público-alvo da conta digital e que necessita de muita informação. Assim, ele reforça o quanto a *startup* Alfa precisa conversar de forma clara com esses clientes para ajudá-los a entender o que está sendo feito.

Ainda tratando-se da compatibilidade, a *startup* Alfa atende bastante o público idoso, e o entrevistado relata que esse público estava recebendo casos de *phishing*, que é um termo usado para pegar informações secretas de usuários através de informações falsas. Para a *startup* Alfa um dos seus valores é promover a educação financeira para seus clientes, que estavam sendo enganados e prejudicados por situações fora do controle da *startup*.

O CRM implementado conseguiu averiguar quem era o público que estava sendo alvo dos ataques e direcionou uma comunicação para eles explicando como evitar esse tipo de ataque. Logo, o entrevistado Alfa reforça o quanto a comunicação ajuda muito aos funcionários terem esse canal de contato com o cliente, não necessariamente pensando só em venda, mas também, pensando no relacionamento que eles têm com o cliente de maneira a ajudá-los de alguma forma.

O *software* de CRM é uma tecnologia que é amplamente utilizada e visível. Para o entrevistado Alfa, em todas as conversas estratégicas, o CRM surge como uma ferramenta essencial que auxilia na segurança, nas campanhas e nos lançamentos de produtos. Ele comenta que há um engajamento dos times dentro da empresa para verificar os benefícios relativos à tecnologia, mesmo sendo uma ferramenta trabalhosa, seu resultado é gratificante.

De certa forma, o entrevistado Alfa afirma que foi possível testar a implementação de um novo *software* de CRM utilizando a primeira experiência com um *software* menos robusto adotado no início da *startup* Alfa há 3 anos, em que o CRM foi implementado de uma maneira simplificada e agora adotado formalmente, de maneira mais estratégica, para operações diárias de CRM.

A *startup* Alfa tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade. O entrevistado Alfa explica que cada cliente dentro da plataforma é identificado com um ID (documento de identificação), não há

informações como CPF, nome completo, nada que possa identificar o cliente. Mesmo aqueles funcionários que têm total acesso a plataforma, há uma segurança de proteção das informações e só tem poucos colaboradores com o acesso que realmente precisem utilizá-los para enviar algum tipo de comunicação. Ele destaca também, que há maneiras de extrair relatórios, caso haja algum funcionário que tenha coletado informações sensíveis e qual foi o horário que houve a ocorrência. Toda a *startup* Alfa segue as diretrizes recomendadas pela LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) e pelo BACEN (Banco Central do Brasil).

O CRM implementado pela empresa tem a qualidade e a integração de dados em todos os processos envolvidos, que é o maior foco durante a integração, segundo o entrevistado Alfa. De modo que, os funcionários enviam informação para o CRM e puxa informação de volta também, logo é possível verificar no banco de dados as informações de quais são os clientes que estão abrindo as comunicações e quais que estão implicando nas comunicações. Ele também aponta, que há um tráfego do banco de dados para o CRM e do CRM para o banco de dados todos os dias, evidenciando um fluxo de entrada e saída de dados do CRM.

O entrevistado Alfa ressalta que tudo que a *startup* Alfa extrai de *analytics*, ou seja, análise de dados sistemáticos, tem influência do CRM. O aplicativo ajuda a ter informações de clientes que promovem alguns *insights* que acabam contribuindo a tomada de decisão do CRM. Sendo assim, ele conclui que outras áreas acabam tendo envolvimento com a gestão do relacionamento com o cliente por estarem interligados ao CRM.

4.1.2 Características Organizacionais da *startup* Alfa

A disponibilidade de recursos financeiros é importante para a *startup* Alfa principalmente porque os *softwares* demandam um elevado investimento de recursos financeiros. O entrevistado Alfa evidencia que o fato de a *startup* Alfa ser hoje mais robusta, há uma boa quantidade de clientes e uma linha de orçamento aprovada, mas o tipo de ferramenta que auxilia bem um CRM com qualidade, pode custar desde alguns milhares de reais até alguns milhões de reais dependendo do *software* escolhido.

Ainda sobre a importância dos recursos financeiros, ele relata que a *startup* Alfa faz estudos dado um investimento que foi feito qual o retorno que está promovendo a empresa, conhecido como ROI (retorno sobre o investimento).

Para o entrevistado Alfa há argumentos para mostrar a importância do investimento que é feito com o *software* que auxilia o CRM e o suporte da alta administração não é capaz de impactar o desempenho do CRM na *startup* Alfa porque o maior apoio é com o setor financeiro.

Uma possibilidade para tal afirmação, pode ser pelo cargo do entrevistado: gerente de CRM. Ele pode ter autonomia para decisão dos custos de seu setor, sem que envolva necessariamente a alta administração.

O conhecimento dos funcionários sobre tecnologia de informação é considerado importante para a adoção do CRM, como explica o entrevistado Alfa, principalmente porque hoje tem muitos *softwares* que são voltados para funcionários que trabalham com marketing sem necessariamente conhecer muito de programação, conhecido como *software “low-code”*. Contudo, para ele, toda parte de integração e no uso diariamente, é importante ter algum conhecimento em tecnologia da informação, já que também há um uso mais técnico.

4.1.3 Características Ambientais da *startup* Alfa

A pressão competitiva entre as *fintechs* é considerada importante para a adoção do CRM, inclusive por muitos *cases* da concorrência são usadas pela *startup* Alfa para pensar em como os funcionários podem modelar as comunicações e campanhas. O entrevistado Alfa reforça que é necessário estar no máximo de canais e personalizações possíveis para estar à frente da competição e para adoção do CRM é importante isso. Para o ele, o cliente tende a parar para ver a comunicação cada vez menos. Então quanto mais canais estiver disponível, maior a chance de reter o cliente.

Muitos bancos têm produtos similares a *startup* Alfa, seja por fazerem PIX, recarga de celular, uso de cartão de crédito, entre outros. O entrevistado Alfa aponta que para haver um diferencial maior em relação à concorrência, a prioridade é realizar uma comunicação sem atrito e agradável para os clientes, de modo a promover o enriquecimento do valor da marca.

As demandas e comportamentos dos clientes são considerados importantes para a adoção do CRM na *startup* Alfa porque mais importante do que adotar o CRM, é saber como utilizá-lo pensando em modelar o comportamento do consumidor, afirma o entrevistado. Sendo assim, é necessário analisar bem quem é o público-alvo e o que ele espera do banco digital. Dentro dessas análises tornar possível fazer a segmentação dentro do *software*. De modo que muitas vezes é necessário enviar uma comunicação, mas vai mudar a forma de enviar dependendo de qual cliente está mais propenso a uma oferta em específico, por exemplo.

Tendo em vista a argumentação do entrevistado sobre as características mencionadas, a seguir no Quadro 8 é possível verificar quais características que o entrevistado Alfa considera importantes e quais não são relevantes. Também, como ele as avalia diante da adoção do CRM na *startup* Alfa.

Quadro 8 - As características que o entrevistado Alfa considera importantes e como ele as avalia

Características Tecnológicas		
Elementos de Análise	Quais	Como
Vantagem percebida	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A implementação do CRM é vista como uma contribuição para os funcionários, permitindo que eles visualizem claramente os resultados de seu trabalho como parte do crescimento da <i>startup</i> Alfa; - Uma segmentação aprimorada e uma comunicação adequada são destacadas como benefícios de um CRM bem implementado, auxiliando a tangibilizar os objetivos da organização;
Vantagem relativa	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A <i>startup</i> Alfa utilizava anteriormente um <i>software</i> de CRM menos robusto; - A nova tecnologia de CRM adotada atualmente pela <i>startup</i> Alfa possui vantagens em relação aos dados; - A nova tecnologia permite a implementação de estratégias mais elaboradas; - A implementação da nova tecnologia de CRM resultou em melhorias nas possibilidades de trabalho dos funcionários.
Compatibilidade	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - O CRM é compatível com os valores e necessidades da <i>startup</i> Alfa; - A implementação do CRM é considerada uma questão importante para a empresa Alfa, especialmente devido ao estágio de maturidade atual da empresa; - A implementação do CRM permite que a <i>startup</i> Alfa atenda suas necessidades de forma mais profissional e alinhada com o momento atual da empresa; - A <i>startup</i> Alfa aborda frequentemente temas relacionados à saúde, educação financeira e inclusão das classes C, D e E.
Observabilidade	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - O <i>software</i> de CRM é uma tecnologia amplamente utilizada e visível; - O CRM é uma ferramenta essencial em todas as conversas estratégicas, auxilia na segurança, campanhas e lançamentos de produtos; - Alfa destaca o engajamento dos times dentro da empresa em relação aos benefícios da tecnologia.
Experimentabilidade	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - O entrevistado Alfa testou a implementação de um novo <i>software</i> de CRM; - O CRM foi adotado formalmente e de maneira mais estratégica para as operações diárias; - A primeira experiência com um <i>software</i> de CRM menos robusto permitiu que a empresa avaliasse a implementação antes de adotar uma abordagem mais estratégica.
Segurança	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A <i>startup</i> Alfa possui capacidade para proteger as informações dos consumidores e os dados de transações, garantindo sua privacidade; - A segurança das informações é garantida, mesmo para os funcionários que têm acesso total à plataforma; - A <i>startup</i> Alfa segue as diretrizes recomendadas pela LGPD e pelo BACEN para garantir a conformidade com as regulamentações de proteção de dados.
Qualidade e integração de dados	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - O foco principal durante a integração do CRM é garantir a qualidade e integração dos dados em todos os processos envolvidos; - Os funcionários enviam informações para o CRM e obtêm informações dele; - Existe um fluxo constante de tráfego de dados entre o banco de dados e o CRM e vice-versa todos os dias.
Características Organizacionais		
Recursos financeiros	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A disponibilidade de recursos financeiros é importante para a <i>startup</i> Alfa devido ao alto investimento necessário para adquirir e implementar <i>softwares</i>, especialmente para o CRM.

Suporte da alta administração	Não	- O investimento no <i>software</i> que auxilia o CRM é crucial; - O suporte da alta administração não afeta o desempenho do CRM na <i>startup</i> Alfa, pois o maior apoio vem do setor financeiro.
Conhecimento dos funcionários	Sim	- Para parte de integração e uso diário do CRM, é importante ter algum conhecimento em TI, pois pode haver aspectos mais técnicos envolvidos.
Características Ambientais		
Pressão competitiva	Sim	- A pressão competitiva entre as <i>fintechs</i> é considerada importante para a adoção do CRM; - A empresa utiliza casos de sucesso da concorrência como referência para modelar as comunicações e campanhas dos funcionários.
Pressão do cliente	Sim	- As demandas e comportamentos dos clientes são considerados importantes para a adoção do CRM; - É crucial não apenas adotar o CRM, mas também saber como utilizá-lo para modelar o comportamento do consumidor; - É necessário realizar análises detalhadas do público-alvo e entender suas expectativas em relação ao banco digital.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.2 CONTEXTO DA *STARTUP* BETA

A *startup* Beta é uma *startup* em formato *marketplace* B2B de maneira a melhorar a vida dos donos de pequenos mercados no estado do Rio de Janeiro, seu tempo de existência é de apenas 2 anos. A sua plataforma traz tecnologia e inovação para transformar o abastecimento e operação de centenas de milhares de mercadinhos de bairro com pagamentos flexíveis como boleto, PIX, cartão de crédito e depósito bancário.

Para utilizar a plataforma é necessário ter CNPJ sendo possível fazer o cadastro gratuito com pedido em um clique e o recebimento das mercadorias solicitadas até o dia seguinte. A *startup* Beta não tem concorrente direto, visto que a *startup* que tem a mesma proposta encontra-se em outro estado do Brasil fazendo funções parecidas.

A entrevistada da *startup* Beta é do sexo feminino, com nível de escolaridade graduação em andamento e exerce a função de analista de CRM. Exercia a função de estagiária de marketing de CRM há 1 ano e se tornou analista há menos de 1 mês. Possui experiência em CRM em uma outra empresa em que estagiou.

Ela relata que faz aproximadamente 3 meses que foi implementado um *software* de CRM para auxiliar a equipe de 6 integrantes na adoção do CRM. Antes não havia uma área específica de marketing, somente uma plataforma de gerenciamento de projetos e automação de fluxos de trabalho que não se adequava como CRM.

Para ela, o CRM auxilia no armazenamento de dados de forma organizada tanto de *lead* (termo que significa uma oportunidade de negócio para a empresa, como o fornecimento de informações de contato), quanto de cliente. A concepção de CRM para a entrevistada Beta é voltada para marketing, automação de envio de e-mails, conexão da base de dados com o

software para a sua análise de métricas. O CRM ajuda a segmentar os clientes, sendo capaz de fazer ações direcionadas para cada perfil. É possível também com o CRM, tomar ações para melhorar alguma métrica da empresa atuando de forma mais direcionada.

A seguir o Quadro 9 apresenta as características da entrevistada e da *startup* Beta para a condução das características tecnológicas, organizacionais e ambientais que a funcionária considera importantes na adoção do CRM na *startup* em questão.

Quadro 9 - Características da funcionária e da *startup* Beta

Características da funcionária Beta	
Nível de escolaridade	Graduação em andamento
Cargo	Analista de CRM
Tempo no cargo	1 ano como estagiária e 1 mês como analista
Experiências Profissionais	Ao menos em 1 empresa
Características da <i>startup</i> Beta	
Ramo de Atuação	B2B <i>marketplace</i>
Tempo de existência da <i>startup</i>	2
Faixa do número de funcionários de toda a <i>startup</i> incluindo outras filiais	51-200
Aproximação do número de funcionários que trabalham ativamente com CRM	6
Cidade em que trabalha	Rio de Janeiro
Principais clientes	Donos de mercadinhos
Principais concorrentes	Não possui

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.2.1 Características Tecnológicas da *startup* Beta

Segundo a entrevistada Beta, a implementação do CRM é uma vantagem percebida no nível individual por promover uma melhor forma da funcionária se organizar, otimizar o seu tempo e conseqüentemente, se tornar mais produtiva. Quando o *lead* se torna um cliente, a *startup* precisa enviar um e-mail de boas-vindas, porém seria necessário enviar individualmente cada e-mail sem o CRM, o que seria inviável. Quanto ao nível organizacional, a equipe de marketing consegue armazenar e visualizar dados para construir segmentação de forma a agir de maneira mais eficiente com o cliente.

Como na *startup* Beta não havia nenhuma tecnologia implementada, o grau de inovação foi percebido como melhor do que havia anteriormente, já que não era implementado nenhuma metodologia para organizar a gestão do cliente. E para a entrevistada Beta, a implementação do CRM é compatível com os valores existentes e necessidades da empresa e destaca que os funcionários são propensos a utilizarem o CRM porque verificam os benefícios provenientes de sua utilização com as necessidades atuais da *startup*.

A *startup* Beta teve a possibilidade de testar a implementação do CRM antes de se comprometer a utilizá-lo. A equipe inteira de marketing utilizou por pelo menos 2 semanas o *software* como teste para avaliar diferentes recursos de forma a averiguar se é a melhor plataforma que auxiliaria o CRM como um todo. Não foi preciso testar outro tipo de *software*, pois o que foi escolhido tinha o melhor custo-benefício e com a usabilidade mais simples, comparado a outro *software* pela qual a entrevistada Beta teve como experiência profissional em uma outra empresa.

O CRM tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade. Ao usar o *software* existe um termo para assinar com base nas diretrizes do LGPD. Na hora em que o cliente faz o cadastro há muitas informações sensíveis como, faturamento e CNPJ. Os funcionários não colocam esse tipo de informação no *software*, somente informações como telefone, e-mail, o ticket médio que se gasta com o aplicativo e a frequência de compra. Vale ressaltar que todos esses dados estão protegidos no *software*.

Para o caso da *startup* Beta, as informações sensíveis são visualizadas por alguns funcionários, porém esse tipo de informações não é colocado no *software*. Somente comportamento de compra, como o caso de quantidade de vezes que ele adicionou um produto no carrinho e não comprou ou quantidade de vezes que ele clicou em um *link*.

O CRM implementado pela *startup* não tem a integração de dados em todos os processos envolvidos. A logística é um setor importante por entregar os produtos que o dono do mercadinho solicita no aplicativo, porém, conforme a entrevistada Beta, a logística não precisa ter o entendimento de como a gestão do relacionamento com o cliente está sendo feita, já que seu único objetivo é entregar o produto solicitado sem que haja informações de personalização e segmentação. Esse tipo de informações só é importante para a venda e o marketing.

4.2.2 Características Organizacionais da *startup* Beta

Para a entrevistada Beta, a disponibilidade de recursos financeiros é considerada importante para a adoção do CRM na *startup* porque todas as plataformas que foram sondadas antes de implementar o *software* atual eram muito caras. Além disso, é necessário mão de obra qualificada para realizar a integração do banco de dados com a plataforma que foi escolhida e caso não houvesse funcionários da própria *startup* que tivessem entendimento de como usar o *software*, teria ainda mais este custo com serviços terceirizados.

O suporte da alta administração é capaz de impactar o desempenho do CRM por ser necessário prestar contas para os sócios sobre o investimento e apresentar quais seriam os ganhos e oportunidades que se teria. Antes de implementar o novo *software*, foi preciso fazer um documento mostrando os ganhos ao implementar um CRM bem estruturado. Foi estudado o ROI antes de se apresentar a proposta de adoção do *software* e a contratação da plataforma somente foi possível devido a aceitação dos sócios.

A percepção da necessidade de implementação de um CRM mais robusto também foi proveniente dos sócios, por entenderem que a *startup* se desenvolveu bem, sendo necessária uma melhor gestão do relacionamento com o cliente. Já que alcançaram uma fase de possuírem bastante clientes, o que auxilia no crescimento da *startup*, e é necessária uma melhor personalização no atendimento para conquistar a fidelização desses.

O conhecimento dos funcionários sobre a tecnologia de informação é considerado importante para a adoção do CRM, porém não é uma condição necessária. A entrevistada Beta aponta que não é somente conhecimento técnico do *software* que promove o desenvolvimento do CRM, a estratégia de gestão é um dos pilares para uma implementação bem-sucedida. Como característica organizacional, o engajamento dos funcionários por entender a importância do desenvolvimento de uma boa gestão, irá promover um impacto positivo para o crescimento da *startup* Beta. Sendo assim, é muito importante para um CRM bem implementado.

4.2.3 Características Ambientais da *startup* Beta

A pressão competitiva entre as *startups* é considerada importante para a adoção do CRM principalmente na questão da personalização e à entrevistada Beta destaca que a empresa que não personaliza o contato com o cliente estará mais defasada do que aquelas que se preocupam com o que é consumido, de que forma e em qual quantidade, porque se não houver este tipo de personalização, perde-se a fidelização para um concorrente.

As demandas e comportamentos dos clientes são considerados importantes para a adoção do CRM na *startup* porque quando há uma pequena quantidade de cliente é possível fazer uma gestão desses clientes de modo a responder um por um. Porém, quando a demanda cresce, não há uma forma de personalizar sem otimizar com uma plataforma que auxilie em uma gestão bem elaborada. Por essa razão, a pressão do cliente é importante para uma adoção do CRM.

Tendo em vista a argumentação da entrevistada sobre as características mencionadas, a seguir no Quadro 10 é possível verificar quais características que a entrevistada Beta considera

importantes e quais não são relevantes. Também, como ela as avalia diante da adoção do CRM na *startup* Beta. Aqueles que não souberam informar ou não houve alguma conclusão sobre a fala está como *NA* (Não se aplica).

Quadro 10 - As características que a entrevistada Beta considera importantes e como ela as avalia

Características Tecnológicas		
Elementos de Análise	Quais	Como
Vantagem percebida	Sim	- A implementação do CRM é percebida como uma vantagem no nível individual, pois promove uma melhor organização e otimização do tempo, tornando a funcionária mais produtiva; - No nível organizacional, a equipe de marketing consegue armazenar e visualizar dados por meio do CRM, permitindo a construção de segmentações eficientes para uma atuação mais eficaz com os clientes.
Vantagem relativa	Sim	- A falta de tecnologia prévia fez com que a implementação do CRM fosse percebida como uma melhoria em relação ao que existia anteriormente.
Compatibilidade	Sim	- A implementação do CRM é compatível com os valores e necessidades da empresa.
Observabilidade	Sim	- Os funcionários têm a tendência de utilizar o CRM porque reconhecem os benefícios que ele traz.
Experimentabilidade	Sim	- A <i>startup</i> Beta teve a oportunidade de testar a implementação do CRM antes de tomar a decisão de utilizá-lo; - A equipe de marketing utilizou o <i>software</i> como teste por pelo menos 2 semanas; - Não foi necessário testar outros <i>softwares</i> , pois o escolhido apresentava o melhor custo-benefício e usabilidade mais simples.
Segurança	Sim	- O CRM tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores e dados de transações, garantindo sua privacidade; - Ao utilizar o <i>software</i> , existe um termo para assinar com base nas diretrizes do LGPD; - Algumas informações sensíveis são visualizadas por alguns funcionários, mas não são inseridas no <i>software</i> . Apenas o comportamento de compra, como itens adicionados ao carrinho sem compra ou cliques em determinados links é registrado.
Qualidade e integração de dados	<i>NA</i>	-
Características Organizacionais		
Recursos financeiros	Sim	- A disponibilidade de recursos financeiros é considerada importante para a adoção do CRM; - Antes de implementar o <i>software</i> atual, foram analisadas várias plataformas, mas todas eram muito caras; - Além do custo do <i>software</i> , é necessário contar com mão de obra qualificada para realizar a integração do banco de dados.
Suporte da alta administração	Sim	- O suporte da alta administração tem um impacto significativo no desempenho do CRM; - Antes de implementar o novo <i>software</i> , foi elaborado um documento demonstrando os benefícios de um CRM bem estruturado; - Foi realizado um estudo de Retorno sobre o Investimento (ROI) antes de apresentar a proposta de adoção do <i>software</i> ; - A contratação da plataforma de CRM só foi possível devido à aceitação dos sócios da empresa.
Conhecimento dos funcionários	Sim	- O conhecimento dos funcionários sobre TI é considerado importante, mas não é uma condição necessária para a adoção do CRM;

		<ul style="list-style-type: none"> - O engajamento dos funcionários ao compreenderem a importância de uma boa gestão promove um impacto positivo para o crescimento da <i>startup</i>; - O engajamento dos funcionários é crucial para uma implementação eficaz do CRM.
Características Ambientais		
Pressão competitiva	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A personalização no contato com o cliente é essencial para as empresas se manterem atualizadas e competitivas; - A personalização envolve considerar o que é consumido, de que forma é consumido e em qual quantidade; - A falta de personalização pode resultar na perda de fidelização do cliente para um concorrente.
Pressão do cliente	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - As demandas e comportamentos dos clientes são cruciais para a adoção do CRM; - Em <i>startups</i> com um número reduzido de clientes, é possível gerenciá-los individualmente e atender suas necessidades de forma personalizada; - À medida que a demanda aumenta, torna-se difícil personalizar sem o auxílio de uma plataforma que facilite uma gestão eficiente; - Uma plataforma de CRM permite otimizar a gestão dos clientes, atendendo às suas demandas de forma mais eficaz.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.3 CONTEXTO DA *STARTUP* GAMA

A *startup* Gama possui o formato *marketplace* B2C. Trata-se de um sistema de bicicletas compartilhadas que promove mobilidade de forma sustentável em alguns países da América Latina inclusive no Brasil, seu tempo de existência é de 12 anos. A sua plataforma traz tecnologia para micro mobilidade de forma a inspirar um convívio das pessoas com as cidades de maneira mais eficiente e agradável.

Para utilizar a plataforma é necessário ter um login com alguns dados como e-mail e CPF e ao realizar o login o novo usuário tem a oportunidade de experimentar o uso da bicicleta e caso goste, fazer uma assinatura mensal. A *startup* Gama tem alguns concorrentes diretos com a mesma proposta de bicicletas compartilhadas dependendo da cidade em que esteja sendo usada. No caso da sede de São Paulo, em que o entrevistado Gama trabalha, existe uma concorrência com a bicicleta elétrica, que tem como característica ser uma bicicleta forte e resistente com bateria de lítio.

O entrevistado Gama é do sexo masculino, foi diretor da *startup* Gama com o nível de escolaridade de pós-graduação. Trabalhou nesta *startup* por mais de 3 anos possuindo experiência profissional em outras organizações.

No que tange ao CRM, o entrevistado Gama afirma que só foi implementado um *software* de CRM que segue o modelo de negócio B2B quando entrou na empresa há mais de 3 anos, antes era uma ferramenta específica somente para envio de e-mails. Ele nomeia como *software* de “aplicativo”, ou seja, uma ferramenta que o foco da gestão do relacionamento com

o cliente fosse com o aplicativo que pudesse orquestrar o envio pontual ou automático para o celular do cliente de maneira moderna e rápida. Ele também envia e-mails e SMS, mas o *software* foi criado por uma empresa americana com foco no usuário adquirir um serviço via celular.

Ao instalar esse *software* de CRM, foi necessário entender muito bem a base de dados que se tinha, porque chegava a ser milhões de cadastros na época. Muitos deles eram inativos, então a partir daí foi necessário mapear a jornada do usuário e construir o calendário de comunicação. O que fez a equipe escolher esse tipo de ferramenta, ao invés de outras, é que cada uma tem sua peculiaridade e expertise. Alguns precisam de funcionários que tenham conhecimento em programação, outros não há essa necessidade, por exemplo.

O time de CRM da *startup* Gama é composto por ao menos 10 pessoas com 2 funções principais. Uma equipe de 5 pessoas tem o viés de campanhas automatizadas de ciclo de vida do usuário, logo, desde o momento que o usuário instala o aplicativo até o momento em que ele potencialmente vira um cliente. A função da outra equipe de 5 pessoas são as campanhas de marketing focadas na base de usuários no caso de eventos pontuais, como criar uma oferta ou campanha para se comunicar com pessoas de um perfil específico de usuários com base na sua experiência.

A seguir o Quadro 11 apresenta as características do entrevistado e da *startup* Gama para a condução das características tecnológicas, organizacionais e ambientais que o funcionário considera importantes na adoção do CRM na *startup* em questão.

Quadro 11 - Características do funcionário e da *startup* Gama

Características do funcionário Gama	
Nível de escolaridade	Pós-graduação
Cargo	Diretor de Marketing
Tempo no cargo	Mais de 3 anos
Experiências Profissionais	Ao menos em 6 empresa
Características da <i>startup</i> Gama	
Ramo de Atuação	B2C <i>marketplace</i>
Tempo de existência da <i>startup</i>	12
Faixa do número de funcionários de toda a <i>startup</i> incluindo outras filiais	501-1000
Aproximação do número de funcionários que trabalham ativamente com CRM	5
Cidade em que trabalha	São Paulo
Principais clientes	Qualquer pessoa que saiba andar de bicicleta
Principais concorrentes	Qualquer empresa que forneça mobilidade sustentável

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.3.1 Características Tecnológicas da *startup* Gama

A implementação do CRM é percebida como uma contribuição para os usuários em nível organizacional por ser um sistema de assinatura que trabalha com ticket médio baixo, com vários usuários ao mesmo tempo. É uma questão fundamental que se consiga um bom relacionamento com o consumidor. E quanto a contribuição a nível individual, o entrevistado Gama acredita no potencial do CRM por ser um profissional que atua na área há muitos anos e consegue visualizar vários benefícios que esse tipo de gestão promove a *startup*.

O entrevistado Gama concorda que a ferramenta atual tem uma vantagem relativa à usada anteriormente pela gestão de relacionamento com o cliente na *startup* Gama. Antes o relacionamento era muito distribuído e focado em vendas com relacionamento individual com o comprador. Para ele, a venda em massa direto ao consumidor só foi possível com a tecnologia, porém o CRM sempre existiu por ser uma metodologia de trabalho, a única diferença é que não permitia que a equipe de marketing orquestrasse regras de comunicação e fizesse em alto volume. Portanto, a tecnologia é um diferencial, pois faz o CRM ser melhor do que antigamente, mas, sempre foi CRM, conforme o entrevistado Gama.

A implementação do CRM é consistente com as tecnologias e necessidades atuais da *startup* Gama, que é garantir recorrência do usuário para ele pagar por uma assinatura o máximo de tempo possível. É compatível com os valores existentes, como tratar bem o consumidor priorizando a qualidade de atendimento e a necessidade da *startup* Gama de fidelizá-lo, de maneira a agregar valor à empresa.

O *software* de CRM é uma tecnologia que é amplamente utilizada e visível. Para o entrevistado Gama, os funcionários são propensos em adotar o CRM, porque observam os benefícios relativos da tecnologia, inclusive aqueles que não trabalham diretamente com a ferramenta.

A corporação como um todo entende o valor do CRM e às vezes acredita equivocadamente que o CRM é a solução para maior parte dos problemas da empresa, como casos de não devolver a bicicleta para o lugar certo ou não ter batido a meta de aluguel, é necessário somente enviar um *push* de forma a comunicar e dar promoção para atingir os objetivos. Por essa razão, os funcionários são muito otimistas quanto ao poder do CRM, porém a crença muitas vezes é maior do que a realidade possibilita alcançar.

A *startup* Gama teve a possibilidade de testar a implementação do CRM antes de se comprometer a utilizá-la, porém a metodologia, não o *software* de CRM atual. Neste caso, a *startup* realizou uma mudança organizacional de maneira a gerenciar informações dos clientes

e personalizar seu atendimento sem auxílio ainda de um *software* específico para isso. Somente uma ferramenta que tinha como função exclusiva de disparo de e-mail e SMS.

Nesta ferramenta de disparo, o entrevistado Gama destaca que foi verificada a base segmentada dessa comunicação, qual era o resultado em termos de receita e engajamento e então notou que havia uma maneira de melhorar o CRM da *startup* Gama. Dessa forma, a *startup* foi capaz de automatizar e trazer um *software* de CRM mais elaborado para aumentar a receita, já que se tratava de um serviço importante para promover um relacionamento melhor com o cliente.

Os funcionários de marketing não avaliaram diferentes recursos na tentativa de recrutar e reter clientes antes de adotar formalmente operações diárias de CRM, pois essas atividades já eram realizadas, porém com ferramenta mais simples e sem oportunidade de testar uma nova. O motivo para tal é que haveria a necessidade de uma equipe técnica para fazer uma cotação da ferramenta, testar e em seguida cancelar caso fosse preciso, o que não seria muito simples de se fazer. Assim, a decisão tomada foi de escolher com calma e sem testagem.

O CRM da *startup* Gama tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade. A LGPD, segundo o entrevistado Gama, veio pouco depois da implementação do CRM, sendo assim foi necessário revisitar alguns processos de implementação para verificar sua adequação.

Apesar de ser uma tarefa difícil, por haver muitas informações na *startup*, o CRM tem a integração de dados em todos os processos envolvidos, de acordo com o entrevistado Gama. Já a qualidade é um pouco mais difícil porque os processos têm que ser muito bem realizados e de tempos em tempos é necessário revisitar como está sendo feita a integração de dados. Por exemplo, quando se devolvia a bicicleta em uma estação, tinha que garantir que a informação da devolução chegava no sistema, era enviado uma mensagem e às vezes não instantaneamente e quando não funcionava, os times tinham que estar envolvidos para a solução do problema.

Ainda sobre a característica de qualidade e integração de dados, o time de tecnologia é o time que implementa SDK (Kit de desenvolvimento de *software*) e conexões de dados. O time de dados era quem provia as informações para o sistema e deixava em fácil acesso. Já o time de marketing era que demandava isso para esse time de tecnologia operar. Desse modo, apesar de ter 5 pessoas coordenando as ações de marketing CRM, na verdade, há várias pessoas indiretas, que precisavam estar envolvidas para acontecer a integração de dados no sistema.

4.3.2 Características Organizacionais da *startup* Gama

A disponibilidade de recursos financeiros é considerada importante para a adoção do CRM na *startup* Gama porque a ferramenta é muito cara, e por essa razão fica inviável implementar uma boa gestão de relacionamento sem que haja um *software* que promova uma estratégia de segmentação de dados e envio de comunicação em massa.

Para o entrevistado Gama, o suporte da alta administração é capaz de impactar o desempenho do CRM, tanto para o mal quanto para o bem. Para o lado negativo, quando a alta administração acredita que é só enviar uma campanha de CRM que os clientes devolvem a bicicleta corretamente. Portanto, esse tipo de comportamento estimula a adoção de ações que não dão os resultados esperados porque foi utilizada uma estratégia equivocada. Entretanto, para a perspectiva positiva, sem o suporte da alta administração não é possível adotar a priorização das ações do CRM.

Para o entrevistado Gama, se o funcionário não conhecer os mecanismos de funcionamento do computador ou a tecnologia em si, ele não acredita que é possível fazer diferença no relacionamento com o cliente e assim, ele não aposta nessa atitude e torna-se mais difícil a adoção do CRM. Portanto, o conhecimento dos funcionários sobre a tecnologia de informação é considerado importante para a adoção do CRM para a *startup* Gama.

4.3.3 Características Ambientais da *startup* Gama

A pressão competitiva entre as *startups* é considerada importante para adoção do CRM porque a *startup* Gama já possui concorrentes no mercado que oferecem o mesmo tipo de serviço, e assim, o CRM pode se tornar o diferencial. Como exemplo, se uma pessoa tiver interesse de utilizar uma bicicleta para se locomover e ela recebe de uma concorrente um *push* com desconto, a pessoa naquele momento pode mudar a ação de escolher ao invés do aplicativo da *startup* Gama, usar o aplicativo de uma outra empresa, já que ele recebeu este desconto por um CRM bem-sucedido.

As demandas e comportamentos dos clientes são considerados importantes para adoção de CRM na *startup* Gama, já que ela utiliza modelo de compra com recorrência e produtos de consumo direto ao consumidor, conforme destaca o entrevistado Gama.

Tendo em vista a argumentação do entrevistado sobre as características mencionadas, a seguir no Quadro 12 é possível verificar quais características que o entrevistado Gama considera importantes e quais não são relevantes. Também, como ele as avalia diante da adoção

do CRM na *startup* Gama. Aqueles que não souberam informar ou não houve alguma conclusão sobre a fala está como *NA* (Não se aplica).

Quadro 12 - As características que o entrevistado Gama considera importantes e como ele as avalia

Características Tecnológicas		
Elementos de Análise	Quais	Como
Vantagem percebida	Sim	- A implementação do CRM é vista como uma contribuição para os usuários em nível organizacional; - É fundamental estabelecer um bom relacionamento com o consumidor, e o CRM desempenha um papel essencial nesse aspecto; - A nível individual, o CRM pode trazer benefícios significativos para os profissionais envolvidos, contribuindo para a eficiência e sucesso da <i>startup</i> .
Vantagem relativa	Sim	- A ferramenta atual de CRM tem uma vantagem em relação à utilizada anteriormente; - Antes, o relacionamento com o cliente era mais descentralizado e focado nas vendas, com abordagem individualizada para cada comprador; - A tecnologia atual é um diferencial, pois permite que o CRM seja mais eficiente do que antes.
Compatibilidade	Sim	- A implementação do CRM na <i>startup</i> Gama é compatível com as tecnologias e necessidades atuais; - A adoção do CRM está alinhada com os valores existentes, como tratar bem o consumidor e priorizar a qualidade de atendimento; - A implementação do CRM visa agregar valor à empresa, fortalecendo o relacionamento com o cliente e contribuindo para o sucesso da <i>startup</i> .
Observabilidade	Sim	- O <i>software</i> de CRM é uma tecnologia que é amplamente utilizada e visível; - Os funcionários são propensos em adotar o CRM porque observam os benefícios relativos da tecnologia, inclusive aqueles que não trabalham diretamente com a ferramenta.
Experimentabilidade	Não	- A <i>startup</i> Gama teve a possibilidade de testar a implementação do CRM antes de se comprometer a utilizá-la, porém a metodologia, não o <i>software</i> de CRM atual; - A decisão tomada foi de escolher o <i>software</i> com calma e sem testagem.
Segurança	Sim	- Há a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade; - A LGPD veio pouco depois da implementação do CRM, sendo assim foi necessário revisar alguns processos de implementação para verificar sua adequação.
Qualidade e integração de dados	Não	- A integração de dados é um desafio na implementação do CRM devido à quantidade de informações presentes na <i>startup</i> ; - É necessário processos bem realizados e revisões periódicas.
Características Organizacionais		
Recursos financeiros	Sim	- Por ser uma ferramenta muito cara, a disponibilidade de recursos financeiros é considerada importante para a adoção do CRM na <i>startup</i> ; - É necessário um <i>software</i> que promova uma estratégia de segmentação de dados e envio de comunicação em massa.
Suporte da alta administração	Sim	- O suporte da alta administração pode impactar significativamente o desempenho do CRM, tanto de forma negativa quanto positiva; - O suporte é fundamental para estabelecer uma estratégia adequada, garantir a alocação de recursos necessários e promover uma cultura organizacional que valorize e suporte o uso efetivo do CRM.
Conhecimento dos funcionários	Sim	- O funcionário deve conhecer os mecanismos de funcionamento do computador ou a tecnologia em si;

		- O conhecimento dos funcionários sobre a tecnologia de informação é considerado importante para a adoção do CRM.
Características Ambientais		
Pressão competitiva	Sim	- A pressão competitiva entre as <i>startups</i> desempenha um papel importante na adoção do CRM; - O CRM pode se tornar um diferencial competitivo para a <i>startup</i> Gama em relação aos concorrentes; - O cliente pode optar por usar o aplicativo da concorrente devido a um desconto promovido por meio de um CRM eficaz.
Pressão do cliente	Sim	- As demandas e comportamentos dos clientes são considerados importantes para adoção de CRM; - A <i>startup</i> Gama utiliza modelo de compra com recorrência e produtos de consumo direto ao consumidor.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.4 CONTEXTO DA *STARTUP* DELTA

A *startup* Delta é uma *fintech* de conta digital gratuita com o propósito de transformar o jeito que as pessoas lidam com o dinheiro de maneira a facilitar a vida delas e está no mercado há pelo menos 10 anos. Com a conta digital é possível solicitar um cartão de débito e crédito de forma gratuita, além de realizar pagamentos e transferências.

A *startup* Delta tem como concorrentes qualquer banco físico ou digital que tem um ou mais produtos e serviços oferecidos por ela. O entrevistado Delta é do sexo masculino com nível de escolaridade de graduação. Exerceu a função de coordenador de CRM e encontrava-se na *startup* por menos de 1 ano possuindo experiência profissional em outras organizações. Ele tem como função o que considera como CRM estratégico, ou seja, ele não atua diretamente com o *software* de CRM. Ele avalia os dados adquiridos pela equipe do *software*, e realiza o desenho de jornadas dos clientes, otimização de estratégias de comunicação, rentabilização, fidelização e recuperação do cliente.

A *startup* Delta está em grande expansão, conseguiu recentemente comprar uma outra *startup* menor para agregar em suas operações. No início, ela tinha somente um *software* pouco desenvolvido, que promovia disparo de mensagens, sem automatização dos processos e fluxos. Quando o entrevistado Delta foi contratado, estava em desenvolvimento em uma unidade de negócio um *software* de CRM mais robusto. Porém, estão utilizando uma nova proposta de ferramenta americana que está recentemente tentando entrar na América Latina. Por conta disso, atualmente para o auxílio do CRM utiliza-se 2 *softwares*, há pelo menos 2 anos.

No que tange ao CRM, o entrevistado relata algumas considerações sobre tipos de CRM em que ele vê na *startup* Delta. O CRM estratégico, que realiza as seguintes atividades: jornada dos clientes relacionada a comunicação, rentabilização, fidelização e algumas vezes recuperação dos clientes. O CRM operacional, conhecido como CRM de “fábrica”, realiza

disparo de comunicação e tem a necessidade de uma ferramenta que o auxilie nisso. Existe o CRM híbrido e colaborativo que transita desde a da estratégia de negócio de relacionamento com o cliente até uma parte de vendas. E o CRM de vendas, que ele colocou como fizesse parte, mas é mais envolvido na área de marketing e captação de novos clientes.

A seguir o Quadro 13 apresenta as características do entrevistado e da *startup* Delta para a condução das características tecnológicas, organizacionais e ambientais que o funcionário considera importantes na adoção do CRM na *startup* em questão.

Quadro 13 - Características do funcionário e da *startup* Delta

Características do funcionário Delta	
Nível de escolaridade	Graduação
Cargo	Coordenador de CRM
Tempo no cargo	Quase 1 ano
Experiências Profissionais	Ao menos em 10 empresas
Características da <i>startup</i> Delta	
Ramo de Atuação	Serviços Financeiros
Tempo de existência da <i>startup</i>	10
Faixa do número de funcionários de toda a <i>startup</i> incluindo outras filiais	1001-5000
Aproximação do número de funcionários que trabalham ativamente com CRM	-
Cidade em que trabalha	São Paulo
Principais clientes	Qualquer tipo de cliente
Principais concorrentes	Outros bancos digitais

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.4.1 Características Tecnológicas da *startup* Delta

Para a *startup* Delta a implementação do CRM é percebida como uma contribuição para os usuários em nível organizacional. Por ser bem implementado e bem estruturado ele traz um retorno muito rápido. Porém no nível individual, depende de qual área o coordenador vai atender. No caso da área de negócios, quando a equipe tem meta para atingir por oferecer empréstimo pessoal, por exemplo, o CRM pode contribuir para automatizar o processo, porque individualmente consegue diminuir a carga operacional do time. Mas somente quando há uma boa organização de dados, que não ocorre em todas as áreas.

A tecnologia utilizada no CRM tem uma vantagem relativa à tecnologia usada anteriormente. Desde o início da *startup* Delta, houve mudanças das ferramentas de uso para auxiliar o CRM. Por essa razão o entrevistado Delta afirma que o grau de inovação aumentou por estar sempre em busca de melhoria contínua do CRM. Porém, ressalta que é importante, pela experiência dele, começar com um *software* mais simples, minimamente completo, para

que possa realizar a organização da base de dados na medida em que desenvolva aos poucos um CRM mais robusto.

A implementação do CRM é consistente com as tecnologias e necessidades atuais da *startup*, portanto o entrevistado afirma que para isso acontecer, existe todo um sistema complexo envolvido, rodando a favor disso. Senão o CRM se torna somente uma área de envio de mensagens e de difícil mensuração do resultado em si.

No caso da *startup* Delta, o CRM é compatível com os valores e necessidades da empresa, quando um cliente não é usuário do aplicativo da *startup* Delta e recebe alguma comunicação, o CRM vai auxiliar na plataforma, mostrar como funciona e todas as funcionalidades do aplicativo e tudo que tem disponível para o seu consumo.

Para o entrevistado Delta, o CRM não é uma ferramenta que muitos funcionários de várias áreas devam usar, dependendo do projeto ou do objetivo. Para ele, o CRM é um ecossistema complexo e não somente uma tecnologia e considera que a área do CRM promove integração dos dados em todos os processos envolvidos.

Entretanto ao usar o CRM como ferramenta de vendas, para o entrevistado Delta, a *startup* pode ter dificuldade para utilizar informações como identificação de perfil de cliente proposto a comprar. Agora, se for para o usar a ferramenta como estratégia de comunicação, relacionamento, fidelização de cliente, vai muito além da ferramenta e tecnologia em si, trata-se da metodologia que auxilia a integração das informações a todas as áreas.

A *startup* Delta teve a possibilidade de testar a implementação da ferramenta do CRM antes de se comprometer a utilizá-la, o entrevistado Delta destaca a necessidade que toda a equipe teste antes de implementar. Porque quando a empresa inicia a adoção do CRM com uma ferramenta menor, ela precisa inovar para uma ferramenta melhor que tenha condições de receber a base de dados dela.

Assim, entender se essa nova ferramenta comporta todos os dados e realiza transcrição de modelos estatísticos no próprio *software* de CRM, se comporta a velocidade de transporte de dados, e se irá ocorrer algum travamento ou não, são pontos de atenção evidenciados pelo entrevistado Delta.

Na *startup* Delta tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade, antes mesmo de ser colocado na ferramenta do CRM. A *startup* realiza algumas aplicações que faz com que os dados sensíveis se tornem anônimos e criptografados. E somente a ferramenta do CRM é capaz de descriptografar, de modo a informar os dados sensíveis. Porém, quando algum colaborador necessita utilizar

alguma informação do CRM, ele vem em formato de ID. Desse modo, não é possível que o funcionário saiba com quem está falando, além do perfil registrado no CRM.

Pelo CRM ser um ecossistema complexo é necessário que haja a qualidade e integração de dados conforme o entrevistado Delta.

4.4.2 Características Organizacionais da *startup* Delta

A disponibilidade de recursos financeiros é considerada importante para a adoção do CRM na *startup*, pois conforme o entrevistado Delta a plataforma e profissionais especializados em CRM não são baratos. A *startup* precisa ter uma estrutura e uma estratégia minimamente bem formatada para conseguir ter um CRM que vai dar resultado e caso isso não ocorra, o CRM só seria uma plataforma de disparo de mensagem. Hoje em dia, a área é considerada uma área de negócio e não só um canal de venda ou um canal de comunicação com o cliente. Ela tem meta de vendas, conversão e de fidelização dentro da estrutura do CRM para pagar o investimento que não é barato.

O suporte da alta administração é capaz de impactar o desempenho do CRM na *startup* Delta tanto positivamente, dando autonomia para os funcionários, quanto negativamente. O entrevistado Delta relata a ocasião em que houve uma mudança significativa de ferramenta de CRM na *startup* Delta e ocasionou prejuízos e desmotivação dos funcionários. Os sócios tomaram a decisão de mudar o *software* de CRM sem considerar o que os colaboradores alertavam sobre a nova ferramenta não dar conta da quantidade de informações do banco de dados.

O entrevistado Delta destaca que uma decisão como essa faz com que a empresa esteja vinculada com um contrato de alguns anos que não pode romper, além de uma contínua reestruturação da equipe por não manter os funcionários que contratam por conta da pressão do clima organizacional.

O conhecimento dos funcionários sobre a tecnologia de informação é considerado importante para a adoção do CRM, visto que como salienta o entrevistado Delta, a maior parte das ferramentas tem um núcleo de treinamento e pessoas que tenham certificado de alguma delas é um profissional valorizado e caro. Aquelas empresas que estão ainda implementando, investem também nesses cursos para aperfeiçoar os colaboradores que eles têm para desenvolver e treinar.

4.4.3 Características Ambientais da *startup* Delta

A pressão competitiva entre as *startups* é considerada importante para a adoção do CRM. Para o entrevistado Delta, não só a adoção em si como a sua melhoria e comenta que a *startup* Delta verifica o que outros bancos estão realizando, de maneira a estarem com o CRM mais bem desenvolvido. Um exemplo, é verificar um *push* em um navegador na internet sobre um concorrente e verificar que poderia fazer a mesma divulgação. Sendo assim, tem a cultura de verificar o que está se passando no mercado para estar sempre atualizado e engajado.

As demandas e comportamentos dos clientes são considerados importantes para a adoção do CRM na *startup* porque elas auxiliam a guiar o que é preciso desenvolver de estratégia dentro do CRM. O entrevistado Delta afirma que para o cliente externo, o usuário que não trabalha na *startup*, mas é usuário do aplicativo que ela fornece, é necessário ter informações suficientes para conseguir ofertar produto no seu perfil diante da forma que ele interage com o aplicativo.

Para o cliente interno, que é aquele funcionário que diante de alguma informação do usuário consegue utilizar o CRM para bater sua meta de vendas, o entrevistado Delta destaca a importância do papel do CRM para direcionar as escolhas de prioridades de produtos daquele usuário e possibilitar que o funcionário consiga enviar comunicações de maneira que o consumidor deixe o ambiente de compras adquirindo o produto.

Tendo em vista a argumentação do entrevistado sobre as características mencionadas, a seguir no Quadro 14 é possível verificar quais características que o entrevistado Delta considera importantes e quais não são relevantes. Também, como ele as avalia diante da adoção do CRM na *startup* Delta. Aqueles que não souberam informar ou não houve alguma conclusão sobre a fala está como *NA* (Não se aplica).

Quadro 14 - As características que o entrevistado Delta considera importantes e como ele as avalia

Características Tecnológicas		
Elementos de Análise	Quais	Como
Vantagem percebida	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A implementação do CRM pela <i>startup</i> Delta é considerada uma contribuição organizacional; - Um CRM bem implementado e estruturado proporciona um retorno rápido; - O CRM pode reduzir a carga operacional da equipe; - A eficiência do CRM depende da organização de dados.

Vantagem relativa	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A tecnologia do CRM possui uma vantagem em relação à tecnologia anteriormente utilizada; - A <i>startup</i> Delta passou por mudanças nas ferramentas utilizadas para auxiliar o CRM desde o seu início; - A busca por melhoria contínua do CRM aumentou o grau de inovação na empresa; - À medida em que o CRM se desenvolve, torna-se mais robusto.
Compatibilidade	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A implementação do CRM está alinhada com as tecnologias e necessidades atuais da <i>startup</i>; - Existe um sistema complexo envolvido para garantir o bom funcionamento do CRM; - O entrevistado ressalta que, sem esse sistema complexo, o CRM se limitaria a ser apenas uma área de envio de mensagens.
Observabilidade	<i>NA</i>	-
Experimentabilidade	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A <i>startup</i> Delta teve a oportunidade de testar a implementação do CRM antes de adotá-lo; - O entrevistado Delta enfatiza a importância de toda a equipe realizar testes antes da implementação; - Ao começar com uma ferramenta menor, a empresa precisa inovar e migrar para uma ferramenta melhor que possa lidar com sua base de dados.
Segurança	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A <i>startup</i> Delta protege informações dos consumidores e dados de transações para garantir privacidade; - Dados sensíveis são anônimos e criptografados; - Apenas a ferramenta do CRM é capaz de descriptografar os dados sensíveis; - Colaboradores têm acesso às informações do CRM em formato de ID; - Funcionários não têm conhecimento da identidade do consumidor além do perfil registrado no CRM.
Qualidade e integração de dados	Sim	- Pelo CRM ser um ecossistema complexo é necessário que haja a qualidade e integração de dados conforme o entrevistado Delta.
Características Organizacionais		
Recursos financeiros	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A disponibilidade de recursos financeiros é crucial para a adoção do CRM; - A plataforma e profissionais especializados em CRM têm custos significativos; - É necessário ter uma estrutura e estratégia bem definidas para obter resultados com o CRM; - Atualmente, a área do CRM é vista como uma área de negócio, com metas de vendas, conversão e fidelização; - Essas metas são estabelecidas dentro da estrutura do CRM para justificar o investimento, que é considerado alto.
Suporte da alta administração	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - O suporte da alta administração impacta o desempenho do CRM; - O suporte positivo da alta administração proporciona autonomia aos funcionários; - O suporte negativo pode resultar em prejuízos e desmotivação dos funcionários.
Conhecimento dos funcionários	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - O conhecimento dos funcionários em TI é importante para a adoção do CRM; - A maioria das ferramentas de CRM possui um núcleo de treinamento; - Desenvolver o conhecimento dos funcionários é uma estratégia adotada por empresas em busca de aprimoramento no CRM.
Características Ambientais		
Pressão competitiva	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A pressão competitiva entre as <i>startups</i> é um fator importante para a adoção do CRM; - A adoção e melhoria contínua do CRM são impulsionadas pela concorrência; - A cultura da empresa é de estar atualizada e engajada, verificando o que está acontecendo no mercado.

Pressão do cliente	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - As demandas e comportamentos dos clientes são importantes para a adoção do CRM; - Essas demandas orientam o desenvolvimento de estratégias dentro do CRM; - Para o cliente externo, é necessário ter informações suficientes para oferecer produtos adequados ao seu perfil; - O CRM desempenha um papel importante no direcionamento das escolhas de prioridades de produtos para o cliente interno.
--------------------	------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.5 CONTEXTO DA *STARTUP* ÔMEGA

A *startup* Ômega atua na área de gestão de contratos voltada para o sistema jurídico. Ela tem como objetivo elaborar, revisar, negociar e assinar documentos, trata da gestão do ciclo de vida do contrato conhecido como CLM (*Contract Lifecycle Management*). É uma plataforma de demanda, o jurídico tem automação na criação de documentos, contratos e procurações. A equipe consegue ter um fluxo de aprovação, fazer assinatura por dentro do sistema, gerenciar obrigações e datas desse documento. Ela está no mercado há pelo menos 7 anos.

A *startup* Ômega tem como concorrentes quaisquer plataformas e empresas que realizem o CLM. A entrevistada Ômega é do sexo feminino com nível de escolaridade de pós-graduação, exerce a função de executiva de vendas e encontra-se na *startup* há menos de 1 ano possuindo experiência profissional em outras organizações.

A *startup* Ômega utiliza um *software* de CRM bem desenvolvido, que tem ao menos 3 anos implementado nela. Tendo em vista que a área de negócios envolvendo o marketing comercial possui cerca de 25 pessoas, o setor de *Customer Success* são 10 pessoas e mais 6 gestores, a entrevistada Ômega acredita ter ao menos 41 funcionários que trabalham diretamente com as informações do *software* implementado no CRM.

Para a entrevistada Ômega, o CRM permite ter uma visualização completa e uma previsão sobre oportunidades. É uma forma de organizar um sistema que permite consultar dados sobre determinada oportunidade, além de promover uma noção de expectativa de fechamento de contrato relacionada a um cliente específico.

Dentro do CRM há o que é chamado de “funil” de vendas, ou seja, toda a jornada de compra de um cliente em potencial, a entrevistada Ômega comenta que é possível verificar dentro da ferramenta quando um potencial cliente está em determinada etapa do “funil” de vendas e assim, é possível saber a chance de conversão dele para se tornar de fato um consumidor dos serviços prestados pela *startup* Ômega. Dessa forma, o CRM é um sistema que

me permite agrupar informações sobre aquela oportunidade de venda e permite ter uma previsibilidade relacionada ao fechamento de contrato com êxito dessas oportunidades.

A seguir o Quadro 15 apresenta as características da entrevistada e da *startup* Ômega para a condução das características tecnológicas, organizacionais e ambientais que a funcionária considera importantes na adoção do CRM na *startup* em questão.

Quadro 15 - Características da funcionária e da *startup* Ômega

Características da funcionária Ômega	
Nível de escolaridade	Pós-graduação
Cargo	Executiva de Vendas
Tempo no cargo	Menos de 1 ano
Experiências Profissionais	Ao menos em 2 empresas
Características da <i>startup</i> Ômega	
Ramo de Atuação	Desenvolvimento de <i>software</i>
Tempo de existência da <i>startup</i>	7
Faixa do número de funcionários de toda a <i>startup</i> incluindo outras filiais	60-70
Aproximação do número de funcionários que trabalham ativamente com CRM	41
Cidade em que trabalha	São Paulo
Principais clientes	Empresas que necessitem de contratos de maneira ágil
Principais concorrentes	Plataformas e empresas que realizem o CLM

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.5.1 Características Tecnológicas da *startup* Ômega

A implementação do CRM é percebida como uma contribuição para os usuários em nível individual ou organizacional. A entrevistada Ômega menciona que o CRM permite que se tenha uma visualização detalhada do que está acontecendo nas atividades que são gerenciadas diretamente pelos funcionários, bem como as oportunidades e as pessoas com quem estão interagindo. Além de permitir que o gestor tenha uma visualização gerencial de todo o processo com os *dashboards* e com as dúvidas específicas.

A implementação do CRM é consistente com as tecnologias e necessidades atuais da *startup*. A entrevistada Ômega discorre que recentemente, foi iniciado um processo importante de buscar toda a base de dados que tinha dentro do CRM para que os funcionários fizessem um redirecionamento de suas ações para focar exatamente no que está dando certo e deixar de lado o que não está dando certo e isso só foi possível a partir da leitura dos dados disponibilizados pelo CRM.

Como a *startup* é uma empresa de tecnologia especificamente, o CRM é compatível com os valores existentes e necessidades da empresa, já que a ferramenta ajuda em alguns gargalos e a metodologia do CRM auxilia na maior visão e controle do que está ocorrendo na *startup* em relação aos clientes.

A entrevistada Ômega salienta que o CRM é amplamente utilizado de alguma maneira pela maior parte das áreas da *startup* e conseqüentemente alcança ampla visibilidade desde o início do processo, com a equipe de marketing automatizando informações dentro do sistema do *software* para a criação de algumas cadências, como também com o time de fechamento realizando o acompanhamento da gestão financeira com a previsão de receita que entra e sai, com o time de *Customer Success*, com o time de produto, ou seja, quase toda a empresa precisa visualizar e acompanhar as métricas.

A entrevistada Ômega destaca que o CRM é utilizado em quase todas as áreas, principalmente na área de negócios da *startup*. Os funcionários observam os benefícios relativos da tecnologia porque o *software* de CRM auxilia nos dados sobre perfis de clientes de maneira organizada, auxiliando assim, em novas estratégias de aumento de novos contratos.

O CRM da *startup* Ômega tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade. A LGPD, segundo a entrevistada, vem vinculada ao uso do *software* de CRM.

Dentro de características tecnológicas, a entrevistada ressalta que para que haja comunicação com os clientes e potenciais clientes ocorre em 2 canais na *startup* Ômega: e-mail e Whastapp®. Apesar de ter um *software* de CRM que auxilia a comunicação, o sistema não permite na *startup* Ômega enviar Whastapp® de forma automatizada, somente e-mail. A entrevistada Ômega necessita de um celular que não fica vinculado ao CRM, fazendo o processo manual. Ela acredita que a *startup* Ômega poderia promover uma maneira do Whatsapp® ser vinculado ao *software* de CRM. Isso é um procedimento cada vez mais adotado na área corporativa e não haveria retrabalho de tirar informações de um lugar para alimentar em outro.

4.5.2 Características Organizacionais da *startup* Ômega

A entrevistada Ômega não crê que o suporte da alta administração é capaz de impactar o desempenho do CRM na *startup*, nem de forma a agregar ou atrapalhar. Desde que a funcionária entrou na empresa, o CRM está configurado na forma que é hoje. A política de uso é exatamente a mesma, então não teve nenhuma modificação e ela não sabe a que nível a

diretoria e os sócios se envolveram especificamente na implementação do *software*. Porém, no dia a dia eles não impactam em nada no uso da operação e não há nenhuma avaliação por parte dos sócios.

Para a entrevistada Ômega, o conhecimento dos funcionários sobre a tecnologia de informação não é considerado importante para a adoção do CRM. Porque é comum hoje, as pessoas terem que se adaptar ao uso da tecnologia sem necessariamente terem um alto conhecimento sobre a tecnologia. Sendo assim, ela comenta que para o uso do CRM especificamente, uma vez que a pessoa entende a lógica de negócio, a pessoa não necessariamente precisa ter um conhecimento sobre tecnologia da informação para considerar a prática do CRM ou a adoção do CRM importante.

Ainda em características organizacionais, a entrevistada Ômega acha importante para a adoção do CRM uma mentalidade na empresa de ser voltada para dados, de ter um processo que permita uma sistematização e que traga informações a partir da forma como a *startup* funciona. Para ela, é significativo ter a mentalidade que há um sistema que pode ajudar a facilitar a rotina de trabalho de maneira mais organizada.

4.5.3 Características Ambientais da *startup* Ômega

A pressão competitiva entre as *startups* é considerada importante para a adoção do CRM, conforme a entrevistada Ômega chama atenção, justamente por trazer um processo mais organizado, de uma forma que o funcionário consiga entender o que está acontecendo com cada oportunidade e a questão da previsão de vendas. Para ela, não é possível ter uma visão hoje de como está funcionando o processo comercial da *startup* por conta da incerteza das oportunidades. Pela percepção da entrevistada Ômega, para que uma *startup* se mantenha no mercado é necessário ter um bom nível de organização.

Além disso, para a entrevistada Ômega, é importante que a *startup* tenha essa previsão sobre as coisas que estão acontecendo diante da concorrência. Porém, ela não acredita que as demandas e comportamentos dos clientes são considerados importantes e salienta que o CRM está muito mais ligado aos comportamentos internos da organização.

Tendo em vista a argumentação da entrevistada sobre as características mencionadas, a seguir no Quadro 16 é possível verificar quais características que a entrevistada Ômega considera importantes e quais não são relevantes. Também, como ela as avalia diante da adoção do CRM na *startup* Ômega. Aqueles que não souberam informar ou não houve alguma conclusão sobre a fala está como *NA* (Não se aplica).

Quadro 16 - As características que a entrevistada Ômega considera importantes e como ela as avalia

Características Tecnológicas		
Elementos de Análise	Quais	Como
Vantagem percebida	Sim	- A implementação do CRM é vista como uma contribuição tanto para os usuários em nível individual quanto organizacional; - O CRM oferece uma visualização detalhada das atividades gerenciadas pelos funcionários, incluindo oportunidades e interações com as pessoas; - Os gestores podem utilizar os <i>dashboards</i> do CRM para ter uma visão gerencial de todo o processo.
Vantagem relativa	NA	-
Compatibilidade	Sim	- A implementação do CRM está alinhada com as tecnologias e necessidades atuais da <i>startup</i> ; - O processo de análise da base de dados do CRM permite redirecionar as ações dos funcionários para focar no que está dando certo.
Observabilidade	Sim	- O CRM tem ampla visibilidade desde o início do processo em várias áreas; - A equipe de marketing automatiza informações dentro do sistema do <i>software</i> para criar cadências; - O CRM é utilizado pelo time de <i>Customer Success</i> e de Produto; - Quase toda a empresa precisa visualizar e acompanhar métricas através do CRM.
Experimentabilidade	NA	-
Segurança	Sim	- O CRM da <i>startup</i> Ômega tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade; - A LGPD vem vinculada ao uso do <i>software</i> de CRM.
Qualidade e integração de dados	Sim	- A comunicação com clientes e potenciais clientes na <i>startup</i> Ômega ocorre principalmente por e-mail e Whatsapp®; - O <i>software</i> de CRM utilizado auxilia na comunicação, mas não permite o envio automatizado de mensagens pelo Whatsapp®; - Essa integração facilitaria a comunicação e eliminaria a necessidade de transferir informações entre diferentes plataformas, evitando retrabalho.
Características Organizacionais		
Recursos financeiros	NA	-
Suporte da alta administração	Não	- A entrevistada Ômega não acredita que o suporte da alta administração impacte o desempenho do CRM na <i>startup</i> ; - No dia a dia, a alta administração não impacta o uso operacional do CRM; - Não há avaliação por parte dos sócios em relação ao CRM.
Conhecimento dos funcionários	Não	- O conhecimento dos funcionários sobre TI não é considerado importante para a adoção do CRM; - Para o uso do CRM, uma vez que a pessoa entende a lógica de negócio, não é necessário ter um conhecimento avançado de TI.
Características Ambientais		
Pressão competitiva	Sim	- A pressão competitiva entre as <i>startups</i> é considerada importante para a adoção do CRM; - É crucial para uma <i>startup</i> se manter no mercado ter um bom nível de organização; - O CRM desempenha um papel importante na organização e na gestão das oportunidades de vendas na <i>startup</i> .
Pressão do cliente	Não	- A entrevistada Ômega não acredita que as demandas e comportamentos dos clientes sejam considerados importantes no contexto do CRM; - Ela percebe o CRM como uma ferramenta mais voltada para os comportamentos internos da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.6 CONTEXTO DA *STARTUP* SIGMA

A *startup* Sigma é uma *fintech* britânica com funcionários contratados em São Paulo para incluir seus produtos no mercado financeiro brasileiro. O propósito dos seus fundadores é criar uma alternativa bancária digital que se sobressaía com relação às instituições financeiras convencionais. Ela oferece cartão de débito pré-pago, troca de criptomoedas Bitcoin, câmbio, transferências internacionais e criação de carteiras virtuais com várias moedas, ela está no mercado há 7 anos.

A *startup* Sigma tem como concorrentes qualquer banco digital que tem um ou mais produtos e serviços oferecidos por ela. A entrevistada da *startup* Sigma é do sexo feminino com nível de escolaridade de pós-graduação. Exerce a função de gerente de Estratégia e Operações e encontra-se na *startup* há mais de 1 ano possuindo experiência profissional em outras organizações.

A entrevistada Sigma está implementando o primeiro produto do começo ao fim no Brasil e destaca que o *software* de CRM foi criado pela própria *startup* Sigma, de maneira a auxiliar o gerenciamento do relacionamento com o cliente. Bem como, a maior parte dos *softwares* da *startup* é considerada “*In-House*” ou seja, criado por eles mesmos para utilizar dentro da empresa.

A *startup* Sigma é considerada “*Data Driven*”, ou seja, tem orientação diante de dados e todas as análises são com base de indicadores de performance. A entrevistada Sigma destaca a preocupação de analisar toda a jornada do cliente em qualquer momento, desde quando torna-se um potencial cliente até o uso do produto e o *software* de CRM permite disparar e-mails, visualizar quantidade de pessoas que abriram as mensagens recebidas, quantas clicaram no link que estavam nas mensagens. Fazem toda a análise de “funil” de toda a mensageria que ocorre na empresa. No Brasil há 4 funcionários que trabalham ativamente com o CRM.

Na área de *Customer Support*, a entrevistada Sigma menciona que algumas métricas são realizadas, por exemplo, ao finalizar um atendimento com o cliente, solicita-se uma nota de 1 a 5, sendo 1 ruim e 5 perfeito. E uma das principais metas da *startup* é ter mais de 70% desse contato entre 4 e 5 para semanalmente entender como está a satisfação do cliente. Também é verificado quantas pessoas indicam um produto específico, qual produto está sendo mais indicado e criticado etc.

A seguir o Quadro 17 apresenta as características da entrevistada e da *startup* Sigma para a condução das características tecnológicas, organizacionais e ambientais que a funcionária considera importantes na adoção do CRM na *startup* em questão.

Quadro 17 - Características da funcionária e da *startup* Sigma

Características da funcionária Sigma	
Nível de escolaridade	Pós-graduação
Cargo	Gerente de Estratégia e Operações
Tempo no cargo	Mais de 1 ano
Experiências Profissionais	Ao menos em 12 empresas
Características da <i>startup</i> Sigma	
Ramo de Atuação	Serviços Financeiros
Tempo de existência da <i>startup</i>	7
Faixa do número de funcionários de toda a <i>startup</i> incluindo outras filiais	1001-5000
Aproximação do número de funcionários que trabalham ativamente com CRM	4
Cidade em que trabalha	São Paulo
Principais clientes	Qualquer tipo de cliente
Principais concorrentes	Outros bancos digitais

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.6.1 Características Tecnológicas da *startup* Sigma

A implementação do CRM é percebida como uma contribuição em nível individual porque, segundo a entrevistada Sigma, o produto que ela oferece tem que ser de boa qualidade e promover uma satisfação boa dos clientes. Enquanto para a organização, ela acredita ser importante a implementação do CRM para auxiliar em aumentar o engajamento sobre os serviços financeiros oferecidos pela *startup* Sigma promovendo boas indicações para novos potenciais clientes.

O *software* de CRM da *startup* Sigma sempre está evoluindo, por essa razão a entrevistada Sigma entende que há uma vantagem relativa à tecnologia que era usada anteriormente. Porque apesar de ser o mesmo *software*, há um time de desenvolvimento do produto de CRM que fica olhando para fazer sempre novas funções e melhorias para o time que utiliza a ferramenta, em busca de aumentar a inovação.

A implementação do CRM não é consistente com as tecnologias e necessidades atuais da *startup* porque poderia ser ainda melhor, segundo a entrevistada Sigma. Apesar de sempre haver melhorias, há uma ferramenta que realiza *chatbot* (*software* capaz de manter uma conversa simulando um ser humano) que ela não considera boa. O motivo pelo qual não acredita ser boa, é por conta do retorno dos clientes que tentam tirar dúvidas por esta ferramenta e não conseguem resposta de forma assertiva. Além disso, a equipe está tentando promover algumas funcionalidades para que o cliente encontre a resposta dentro do próprio aplicativo para não precisar do suporte, mas ainda não foi concluído e é necessário uma melhora na jornada do cliente.

A entrevistada Sigma afirma que há uma reunião com todos os funcionários da empresa mensalmente para analisar o que os clientes pensam sobre a *startup* diante das informações recolhidas pelo CRM. Ela é amplamente visível e os próprios sócios buscam mostrar e formalizar os dados para todos os colaboradores. Dessa forma, entende que os funcionários são propensos em adotar o CRM.

Conforme a entrevistada Sigma, o CRM da *startup* tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade. Como é uma empresa do Reino Unido, as informações são guardadas na Inglaterra com a matriz, então nenhuma das filiais ficam responsáveis por dados. Sendo assim, existe um processo globalizado para garantir a máxima segurança dos dados.

Existe uma área muito grande chamada *Information Security* que quando disponibiliza um novo produto, há novos trânsitos de informação sobre os usuários. A entrevistada Sigma aponta que há um protocolo a ser seguido, de como guardar as informações do cliente sem deixar vaziar. Além disso, essa área é responsável por dar acesso aos funcionários sobre os dados. Desse modo, é necessário pedir acesso formalmente por um processo, para caso haja qualquer vazamento, ser possível rastrear quem teve acesso a algum tipo de informação sensível.

O CRM implementado pela *startup* tem a qualidade e a integração de dados em todos os processos envolvidos. É necessária essa integração para coletar em qual foi momento a reclamação do cliente, qual foi o produto que foi impactado, para saber qual time precisa acionar. A entrevistada Sigma salienta que existe toda uma segregação por produto, e cada produto tem um responsável, que consegue verificar exatamente quais tipos de erros ou problemas que estão ocorrendo para o cliente, de maneira que possa agir para a melhora do produto dele.

Para a entrevistada Sigma, outras características tecnológicas importantes é a rapidez e segregação. É necessário rapidez para acessar os dados de maneira mais ágil, que é algo importante para que se possa reagir rapidamente caso haja algum problema. E a segregação para conseguir entender em qual momento o usuário tem problema para que a *startup* consiga compreender de fato a jornada do cliente.

4.6.2 Características Organizacionais da *startup* Sigma

A disponibilidade de recursos financeiros é considerada importante para a adoção do CRM na *startup* porque por ser uma *fintech* a preocupação com a gestão dos recursos

financeiros é grande. A entrevistada Sigma destaca que esse é um dos motivos pela qual a *startup* desenvolve ferramentas dentro da própria empresa, pois assim minimiza a dependência de fornecedores de serviços que são muito caros. A empresa tem como cultura, que se a ferramenta utilizada for boa o suficiente, um dia ela servirá como produto para outras empresas usarem.

O suporte da alta administração não é capaz de impactar o desempenho do CRM na *startup* porque os sócios analisam os dados e questionam para ter o entendimento, mas não repensam sobre a forma que está sendo gerido. A entrevistada Sigma salienta que uma busca por melhoria contínua, para que a qualidade das informações sejam cada vez maior, mas não de forma a impactar o desempenho da gestão do relacionamento com o cliente.

O conhecimento dos funcionários sobre a tecnologia de informação é considerado importante para a adoção do CRM na *startup* Sigma porque para atuar nesta empresa é necessário realizar algumas provas que necessitam conhecimento prévio de TI para garantir que o funcionário saiba fazer análise de dados, comenta a entrevistada Sigma. Por ser uma empresa focada em dados, é importante esse conhecimento não somente em CRM como a maior parte dos cargos da *startup*.

4.6.3 Características Ambientais da *startup* Sigma

A pressão competitiva entre as *fintechs* é considerado importante para a adoção do CRM. A entrevistada Sigma afirma que a *startup* Sigma verifica bastante o que há no mercado, inclusive a forma que as concorrentes gerenciam o relacionamento com o cliente para que sempre estejam se sobressaindo daquelas de maior sucesso em várias partes do mundo, não somente Brasil.

Além disso, a preocupação com a competição é tão intrínseca a *startup* Sigma, como destaca a entrevistada Sigma, que há um canal na empresa que compartilha todas as notícias importantes sobre métricas de seus concorrentes para sempre estarem à frente do que está ocorrendo na área financeira no mundo. Eles buscam entender as métricas de quantos usuários ativos os concorrentes têm comparado aos seus e qual é a nota no mercado.

As demandas e comportamentos dos clientes são considerados importantes para a adoção do CRM na *startup* Sigma, diante disto, a entrevistada Sigma afirma que existe um trabalho contínuo de se preocupar com o que o cliente está falando da empresa. Há reuniões semanais para verificar os tipos de reclamação, *feedback*, quantas pessoas fizeram comentário de tal produto, quais os problemas que ocorreram e com qual frequência.

Uma característica ambiental que a entrevistada Sigma ressalta é que não há na *startup* Sigma o engajamento em mídia social. Só existe um canal de Instagram com a conta global e não por país. E ela está em busca de abrir no Brasil, exatamente pelos brasileiros terem costume de fazer reclamações e elogios por redes sociais.

Tendo em vista a argumentação da entrevistada sobre as características mencionadas, a seguir no Quadro 18 é possível verificar quais características que a entrevistada Sigma considera importantes e quais não são relevantes. Também, como ela as avalia diante da adoção do CRM na *startup* Sigma. Aqueles que não souberam informar ou não houve alguma conclusão sobre a fala está como *NA* (Não se aplica).

Quadro 18 - As características que a entrevistada Sigma considera importantes e como ela as avalia

Características Tecnológicas		
Elementos de Análise	Quais	Como
Vantagem percebida	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A implementação do CRM é vista como uma contribuição em nível individual e organizacional pela entrevistada Sigma; - Em nível individual, o CRM ajuda a garantir a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes; - Em nível organizacional, o CRM auxilia no aumento do engajamento com os serviços financeiros oferecidos pela <i>startup</i> e na geração de boas indicações para novos clientes em potencial.
Vantagem relativa	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - O <i>software</i> de CRM da <i>startup</i> Sigma está em constante evolução; - Há uma vantagem relativa em relação à tecnologia anteriormente utilizada; - O time de desenvolvimento do produto de CRM busca constantemente adicionar novas funções e melhorias para o time que utiliza a ferramenta; - O objetivo é aumentar a inovação e proporcionar uma experiência aprimorada aos usuários do CRM.
Compatibilidade	Não	<ul style="list-style-type: none"> - A implementação do CRM poderia ser ainda melhor; - Uma ferramenta de <i>chatbot</i> utilizada no CRM não é considerada boa pela entrevistada; - Os clientes enfrentam dificuldades em obter respostas assertivas através do <i>chatbot</i>; - A equipe está trabalhando para melhorar as funcionalidades e promover uma experiência de autoatendimento para os clientes.
Observabilidade	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - Existe uma reunião mensal com todos os funcionários da empresa; - Durante essa reunião, são analisadas as informações recolhidas pelo CRM sobre o <i>feedback</i> dos clientes; - A visibilidade das informações do CRM é ampla, e os sócios da empresa se esforçam para compartilhar e formalizar os dados para todos os colaboradores; - Essa prática contribui para que os funcionários sejam propensos a adotar e utilizar o CRM.
Experimentabilidade	<i>NA</i>	-
Segurança	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - O CRM possui recursos de segurança para proteger as informações dos consumidores e os dados de transações; - Nenhuma das filiais da <i>startup</i> é responsável pelo armazenamento de dados, seguindo um processo globalizado; - Esse processo tem como objetivo garantir a máxima segurança dos dados dos clientes.

Qualidade e integração de dados	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - O CRM possui qualidade e integração de dados em todos os processos; - A integração de dados é essencial para identificar o momento em que o cliente fez uma reclamação e qual produto foi impactado; - Existe uma segregação por produto no CRM, com responsáveis designados para cada um; - Esses responsáveis podem verificar os erros ou problemas específicos relatados pelos clientes e agir para melhorar o respectivo produto.
Características Organizacionais		
Recursos financeiros	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A disponibilidade de recursos financeiros é importante para a adoção do CRM; - A <i>startup</i> é uma <i>fintech</i> e tem preocupação com a gestão dos recursos financeiros; - A empresa desenvolve ferramentas internamente para minimizar a dependência de fornecedores de serviços caros; - A cultura da empresa é que se a ferramenta utilizada for de qualidade, ela pode ser oferecida como um produto para outras empresas.
Suporte da alta administração	Não	<ul style="list-style-type: none"> - O suporte da alta administração não tem impacto direto no desempenho do CRM; - Os sócios analisam os dados, mas não repensam a forma de gestão do CRM; - A <i>startup</i> busca a melhoria contínua da qualidade das informações, mas sem impactar o desempenho da gestão do relacionamento com o cliente.
Conhecimento dos funcionários	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - O conhecimento dos funcionários sobre TI é considerado importante para a adoção do CRM; - Os funcionários precisam realizar provas que exigem conhecimentos prévios de TI para garantir habilidades de análise de dados; - A empresa é focada em dados, portanto, o conhecimento em TI é valorizado em diversos cargos, incluindo o CRM.
Características Ambientais		
Pressão competitiva	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A pressão competitiva entre as <i>fintechs</i> é considerada importante para a adoção do CRM; - A <i>startup</i> verifica ativamente o que as concorrentes estão fazendo em relação ao gerenciamento do relacionamento com o cliente; - O objetivo é se sobressair em relação às <i>fintechs</i> mais bem-sucedidas em várias partes do mundo, não apenas no Brasil.
Pressão do cliente	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - As demandas e comportamentos dos clientes são considerados importantes para a adoção do CRM; - A empresa realiza um trabalho contínuo para acompanhar o <i>feedback</i> e as reclamações dos clientes; - São realizadas reuniões semanais para analisar os tipos de reclamação, <i>feedback</i> e comentários dos clientes; - O objetivo é identificar problemas recorrentes, avaliar a satisfação dos clientes e tomar medidas para melhorar a qualidade dos produtos e serviços.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.7 CONTEXTO DA *STARTUP* ÉPSILON

A *startup* Épsilon é uma *fintech* de conta digital com tempo de existência de 4 anos. A *startup* tem um aplicativo que realiza pagamento de boletos, oferece empréstimos, cartão pré-pago e de crédito entre outros serviços, com o propósito de simplificar e melhorar a forma como as pessoas se relacionam com o dinheiro.

A *startup* Épsilon tem como concorrentes qualquer banco físico ou digital que tem um ou mais produtos e serviços oferecidos por ela. A entrevistada Épsilon é do sexo feminino com nível de escolaridade de graduação e com pós-graduação em andamento. Exerce a função de analista de marketing e encontra-se na *startup* há mais de 1 ano possuindo experiência profissional em outras organizações. Desde o início da *startup* Épsilon é utilizado um *software* de CRM bem robusto promovendo uma boa integração da equipe que totaliza aproximadamente 20 pessoas.

A entrevistada Épsilon relata que o CRM é responsável por todo o contato da empresa com o cliente e que o CRM foi criado desde o momento do surgimento da *startup* Épsilon. Para a entrevistada, o CRM vai muito além de um cliente ter um problema e responder um questionário de autoavaliação pelo produto oferecido ou serviço prestado. Ela ressalta inclusive que as mídias sociais são importantes para o CRM na *startup* Épsilon, porque há comunicação de maneira transacional, muitas vezes com promoção que vem de uma pesquisa institucional.

A seguir o Quadro 19 apresenta as características da entrevistada e da *startup* Épsilon para a condução das características tecnológicas, organizacionais e ambientais que a funcionária considera importantes na adoção do CRM na *startup* em questão.

Quadro 19 - Características da funcionária e da *startup* Épsilon

Características da funcionária Épsilon	
Nível de escolaridade	Graduação
Cargo	Analista de Marketing
Tempo no cargo	Mais de 1 ano
Experiências Profissionais	Ao menos em 3 empresas
Características da <i>startup</i> Épsilon	
Ramo de Atuação	Serviços Financeiros
Tempo de existência da <i>startup</i>	4
Faixa do número de funcionários de toda a <i>startup</i> incluindo outras filiais	501-1000
Aproximação do número de funcionários que trabalham ativamente com CRM	5
Cidade em que trabalha	Rio de Janeiro
Principais clientes	Qualquer tipo de cliente
Principais concorrentes	Outros bancos digitais

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.7.1 Características Tecnológicas da *startup* Épsilon

A implementação do CRM é percebida como uma contribuição para os funcionários. Para a entrevistada Épsilon, o time que trabalha diretamente com o CRM está unicamente voltado para a preocupação do que está sendo comunicado para o cliente e qual o cliente que irá receber esta comunicação com o propósito dele ter uma experiência positiva. Ela também

destaca que os funcionários em nível individual creem que o CRM ajuda o cliente para ter a melhor experiência possível, e com o disparo de comunicação a organização precisa utilizar o *software* de CRM para fazer o gerenciamento desses disparos, de maneira a não atrapalhar a experiência de interação.

A implementação do CRM é consistente com as necessidades atuais da *startup* e compatível com os valores existentes. Para a entrevistada Épsilon, o CRM na *startup* Épsilon tem uma interseção muito grande com basicamente quase todas as áreas da empresa. O time de CRM tem uma boa demanda e precisa estar atento a muitas coisas, inclusive a promover uma inteligência de dados maior, fazer análise de maneira a juntar muitos conhecimentos de CRM para que haja um bom funcionamento.

Além disso, os funcionários valorizam os benefícios do CRM e são propensos a adotar conforme a entrevistada Épsilon. Colaboradores de outras áreas inevitavelmente tem que ter contato com o time que trabalha diretamente com o CRM para que possa sair qualquer comunicação, já que há um envolvimento com os resultados encontrados pela gestão.

A entrevistada Épsilon relata que quando entrou para trabalhar na *startup* Épsilon recebeu um treinamento obrigatório da LGPD na primeira semana. Assim, mesmo que os funcionários consigam ter acesso a informações sensíveis, sempre possuem cuidado com o sigilo justamente por não poderem passar as informações que acessam. O CRM da *startup* Épsilon hoje tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores porque ao longo dos meses foi melhorando a gestão e todo cliente é padronizado com um tipo de ID dentro do *software* de CRM.

Ademais, leva-se muito a sério os termos de uso, no caso se o cliente aceitou ou não receber comunicação por e-mail ou SMS. Caso não tenha aceitado, não há a possibilidade de receber, visto que essa preocupação é intrínseca na rotina diária da *startup*.

O CRM implementado pela *startup* Épsilon tem a qualidade e a integração de dados em todos os processos envolvidos. A entrevistada Épsilon relata que existem dois times dentro de CRM. Um com a inteligência de dados e outro com a especialização do *software* utilizado. Esses times trabalham em conjunto fazendo a integração dos dados dentro do *software* e para os demais funcionários da área de CRM.

4.7.2 Características Organizacionais da *startup* Épsilon

A disponibilidade de recursos financeiros para a adoção do CRM é importante porque é necessário funcionários qualificados e uma plataforma cara para se manter. Além disso, o

suporte da alta administração é capaz de impactar o desempenho do CRM na *startup* porque, de acordo com a entrevistada Épsilon, se a alta administração da empresa não valorizar o CRM fica difícil do CRM sozinho conseguir se fazer valorizado por todas as áreas.

Pela área de CRM ser muito estratégica tem que trabalhar em conjunto com muitas outras áreas da *startup*. Se não for feito o trabalho em conjunto com o time comercial, por exemplo, não conseguirá atingir um bom desfecho. Por esta razão é importante ter uma boa conexão com os times.

Para a entrevistada Épsilon, quanto mais conhecimento se tem em tecnologia de informação, mais fácil é fazer o trabalho de CRM. Ao longo dos meses na experiência dela foi se tornando mais fácil traçar estratégias, porque antes fazia-se teste aleatoriamente por ter menos conhecimento e hoje fica comum atingir o resultado que se deseja.

4.7.3 Características Ambientais da *startup* Épsilon

A entrevistada Épsilon crê que a pressão competitiva faça diferença na adoção do CRM. Porém, como a *startup* Épsilon tem CRM desde seu início, ela acredita que para as empresas que não adotem o CRM talvez a pressão competitiva possa fazer uma maior diferença por promover melhores resultados do que aqueles que não tenham o CRM bem estruturado.

Tendo em vista a argumentação da entrevistada sobre as características mencionadas, a seguir no Quadro 20 é possível verificar quais características que a entrevistada Épsilon considera importantes e quais não são relevantes. Também, como ela as avalia diante da adoção do CRM na *startup* Épsilon. Aqueles que não souberam informar ou não houve alguma conclusão sobre a fala está como *NA* (Não se aplica).

Quadro 20 – As características que a entrevistada Épsilon considera importantes e como ela as avalia

Características Tecnológicas		
Elementos de Análise	Quais	Como
Vantagem percebida	Sim	- A implementação do CRM é vista como uma contribuição para os funcionários na <i>startup</i> ; - O time responsável pelo CRM está focado em garantir uma comunicação eficiente e uma experiência positiva para o cliente; - O <i>software</i> de CRM é utilizado para gerenciar os disparos de comunicação, garantindo que não afetem negativamente a interação do cliente.
Vantagem relativa	<i>NA</i>	-
Compatibilidade	Sim	- A implementação do CRM é compatível com suas necessidades e valores; - O time de CRM lida com diversas demandas e precisa promover uma maior inteligência de dados;

		- Análises e conhecimentos de CRM são essenciais para garantir o bom funcionamento do sistema.
Observabilidade	Sim	- Os funcionários valorizam os benefícios do CRM; - O time de CRM tem contato com colaboradores de outras áreas para a comunicação e envolvimento nos resultados; - Existe uma interação entre o time de CRM e a gestão para a obtenção de resultados; - Os funcionários são propensos a adotar o CRM devido à sua importância na comunicação e resultados da empresa.
Experimentabilidade	NA	-
Segurança	Sim	- A entrevistada Épsilon recebeu treinamento obrigatório sobre a LGPD ao ingressar na <i>startup</i> Épsilon; - Os funcionários têm cuidado com o sigilo das informações sensíveis acessadas; - O CRM possui capacidade de proteger as informações dos consumidores; - Houve melhorias na gestão do CRM ao longo dos meses; - Cada cliente é padronizado com um ID dentro do <i>software</i> de CRM.
Qualidade e integração de dados	Sim	- O CRM possui qualidade e integração de dados em todos os processos; - Existem dois times dedicados ao CRM: um de inteligência de dados e outro de especialização no <i>software</i> utilizado; - Esses times trabalham em conjunto para integrar os dados no <i>software</i> e para os demais funcionários da área de CRM.
Características Organizacionais		
Recursos financeiros	Sim	- A disponibilidade de recursos financeiros é importante para a adoção do CRM devido à necessidade de funcionários qualificados e uma plataforma de custo elevado; - O suporte da alta administração pode impactar o desempenho do CRM; - A valorização do CRM pela alta administração é crucial para que ele seja reconhecido e valorizado por todas as áreas da <i>startup</i> .
Suporte da alta administração	Sim	- A área de CRM é estratégica e precisa trabalhar em conjunto com outras áreas da <i>startup</i> ; - A colaboração com o time comercial é crucial para alcançar bons resultados; - É importante estabelecer uma boa conexão e colaboração com os demais times da empresa.
Conhecimento dos funcionários	Sim	- Ter conhecimento em TI facilita o trabalho de CRM; - Com o tempo, a entrevistada percebeu que ter mais conhecimento em TI ajudou a traçar estratégias com mais facilidade; - Antes, os testes eram realizados de forma aleatória devido ao menor conhecimento, mas agora é mais comum alcançar os resultados desejados.
Características Ambientais		
Pressão competitiva	NA	-
Pressão do cliente	NA	-

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.8 CONTEXTO DA *STARTUP* ZETA

A *startup* Zeta é do ramo de Inteligência Artificial aplicada na comunicação, tem como formato B2B. Oferece como um dos produtos uma ferramenta para a criação de *chatbots*, podendo integrar a outros sistemas por meio de interface. Ela está no mercado há pelo menos 10 anos.

A *startup* Zeta tem como concorrentes quaisquer plataformas que realizem o Inteligência Artificial aplicada na comunicação. O entrevistado da *startup* Zeta é do sexo

masculino com nível de escolaridade de pós-graduação, exerce a função de executivo de vendas e encontra-se na *startup* há mais de 1 ano possuindo experiência profissional em outras organizações.

O CRM da *startup* Zeta é usado para registrar toda a jornada do *lead* e todas as atividades e rotinas relacionadas a esse potencial cliente. Sendo assim, todas as interações, como ligações, redes sociais, WhatsApp®, e-mails e reuniões são registrados. À medida que ele vai avançando no processo de negociação, ou seja, se passou por reunião, se teve proposta apresentada, ele vai sendo movimentado no CRM. E qualquer comentário, informação, descrição do que aconteça, das interações, especificações qualitativas mesmo do que acontecem das interações, são descritas e informadas no CRM.

Para o entrevistado Zeta, o tipo de *software* a ser usado vai depender do meio de comunicação adotado. No caso para comunicação de Whatsapp®, é realizado na própria plataforma da *startup* Zeta, em uma aba de comunicação, sendo um canal que centraliza as comunicações de canais digitais. Já para gestão de e-mail é utilizado outro *software* de maneira a verificar quais e-mails foram abertos, a data e horário. E por fim, o *software* específico para CRM que auxilia para outras áreas, como o processo de faturamento de geração de nota, cobrança e passagem para o sucesso do cliente, está adotada há cerca de 1 ano.

Como a *startup* Zeta oferece somente um produto que é um modelo de *software* de serviços de TI, o CRM auxilia no registro e organização dos serviços que a *startup* Zeta oferece para a empresa que o contratou, como um serviço de implantação, de consultoria e de projeto do *software* de serviços de TI. Além disso, a inteligência empresarial usa relatórios gerados pelo *software* de CRM sobre os clientes que a *startup* já tem, quais os segmentos, tamanhos e faixa de receita recorrente desse cliente.

Para o entrevistado Zeta o CRM não é só para gestão do relacionamento, pois mesmo que a empresa não tenha criado nenhum tipo de relacionamento com o cliente ainda, o potencial cliente pode ser colocado na etapa de *lead*, antes mesmo de se haver uma conexão. Logo, a *startup* Zeta usa o CRM para acompanhar toda a jornada de um potencial cliente até o momento que ele vira de fato um cliente. Para ele, o CRM contém 3 funis: pré-vendas, vendas e pós-vendas.

Quase todas as áreas da *startup* Zeta utilizam o CRM de alguma forma. Seja o time de marketing para qualificação de *lead*. O time de *Customer Success* para o pós-venda. O time financeiro para acompanhar as cobranças e gerar faturas. O time de serviços para implantações, projetos e todas as informações que são extraídas do *software*. O time de suporte para apoio ao

cliente. Só quem não usa mesmo diretamente é o time de produto. No total, cerca de 90 funcionários utilizam o CRM na *startup* Zeta.

A seguir o Quadro 21 apresenta as características do entrevistado e da *startup* Zeta para a condução das características tecnológicas, organizacionais e ambientais que o funcionário considera importantes na adoção do CRM na *startup* em questão.

Quadro 21 - Características do funcionário e da *startup* Zeta

Características do funcionário Zeta	
Nível de escolaridade	Pós-graduação
Cargo	Executivo de Vendas
Tempo no cargo	Mais de 1 ano
Experiências Profissionais	Ao menos em 8 empresas
Características da <i>startup</i> Zeta	
Ramo de Atuação	Serviços de TI
Tempo de existência da <i>startup</i>	10
Faixa do número de funcionários de toda a <i>startup</i> incluindo outras filiais	51-200
Aproximação do número de funcionários que trabalham ativamente com CRM	90
Cidade em que trabalha	Alagoas
Principais clientes	Empresas que necessitem de Inteligência Artificial aplicada na comunicação
Principais concorrentes	Plataformas que realizem o Inteligência Artificial aplicada na comunicação

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4.8.1 Características Tecnológicas da *startup* Zeta

A implementação do CRM é percebida como uma contribuição para os funcionários, porque sem um CRM, segundo o entrevistado Zeta, os colaboradores precisariam registrar informações importantes em planilhas, em outros meios de controle que não seriam centralizados. Seria mais difícil a manipulação e o acesso pelas outras áreas. O CRM faz com que as informações fiquem centralizadas em um meio que todo mundo pode ter acesso mais fácil e acompanhar essa jornada.

O CRM na *startup* Zeta não é consistente com as tecnologias e necessidades atuais dela porque o *software* utilizado para o CRM não é considerado funcional e proporciona uma experiência de uso complexa. Segundo o entrevistado Zeta, apesar de conseguir coletar e editar dados com facilidade, a exportação com análise empresarial é muito trabalhosa, às vezes tem que realizar manualmente funções que deveriam ser automatizadas.

Além disso, o entrevistado Zeta destaca que não é compatível com a necessidade da *startup* de promover gráficos para análise porque muitas vezes é necessário utilizar uma

planilha manualmente pelo Excel® para gerar um relatório. Também não tem um *dashboard* para que haja controle das informações. Então neste momento, o CRM não está compatível também com o valor da *startup* em ser ágil e colocar o cliente como centro.

Apesar de todos esses pontos levantados pelo entrevistado Zeta, de não ser um *software* de CRM compatível com as necessidades e valor da *startup*, ainda assim, não é prioridade do planejamento financeiro de fazer uma alteração de CRM, visto que seria necessária uma implementação de um novo sistema, com migração de dados, o que se tornaria um processo complexo e não prioritário hoje para a *startup*.

Os funcionários são propensos em adotar o CRM porque observam que se ele não for bem implementado, o processo torna-se complexo, difícil de monitorar e centralizar as informações. Logo, sem o CRM não tem como ter benefício de controlar as informações do cliente e sua jornada. Logo, qualquer empresa que trabalha com vendas vai ver benefício em adotar um CRM, segundo o entrevistado Zeta.

O CRM da *startup* tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade diante de todas as prerrogativas tanto do LGPD, quanto do GDPR (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados). Porque a *startup*, apesar de poucos funcionários, tem clientes em mais de 40 países, por essa razão precisa também seguir as normas internacionais.

Conforme o entrevistado Zeta, a proteção é centralizada numa política de segurança de dados de *compliance* que é estruturada pela *startup*. E não está muito relacionada ao CRM porque o único momento que se tem o disparo de e-mail é na área de pré-vendas quando o cliente preenche um formulário e manifesta interesse no produto. O cliente dá o consentimento de contato com poucas informações e tem o disparo automático de 2 a 3 e-mails e após torna-se cliente mantém-se o sigilo dos dados.

O CRM implementado pela empresa tem a integração de dados em todos os processos envolvidos. Porém o entrevistado Zeta não crê que há qualidade nessa integração, porque há complexidade de algumas funcionalidades específicas, especialmente no que tange a personalização de relatórios e exportação de dados.

4.8.2 Características Organizacionais da *startup* Zeta

A disponibilidade de recursos financeiros é considerada importante para a adoção do CRM na *startup*, isso é um dos motivos pelo qual não foi modificado o *software* de CRM que é complexo. A entrevistada Zeta destaca que esse *software* é considerado *open source*, ou seja,

não há pagamento de licença, somente paga o suporte. Desse modo, por não precisar de fidelização ele torna-se mais acessível.

Para o entrevistado Zeta, o suporte da alta administração não é capaz de impactar o desempenho do CRM na *startup*. Porque ela não se envolve muito na maneira que o CRM está sendo desenvolvido na empresa, isso fica demandado pelas lideranças intermediárias.

O conhecimento dos funcionários sobre a tecnologia de informação não é considerado importante para a adoção do CRM, pois como destaca o entrevistado Zeta, o *software* de CRM que é utilizado pela *startup* não é difícil de utilizar, logo não é necessário conhecimento prévio de TI.

Dentro de características organizacionais, o entrevistado Zeta assume que o envolvimento da alta administração deveria ocorrer para que percebam a necessidade de mudar. Como a alta administração é quem vai determinar a liberação financeira e a aprovação para que seja mudado ou não o *software* de CRM. É importante que eles estejam envolvidos com o uso para validar as dificuldades dos funcionários que estão utilizando o CRM todo dia. Eles sabem da informação, porém de maneira superficial porque não chega com a experiência de uso e não é prioridade a mudança para um CRM mais eficiente.

4.8.3 Características Ambientais da *startup* Zeta

De acordo com o entrevistado Zeta, a pressão competitiva entre as *startups* é considerada importante para a adoção do CRM porque aqueles que não tem um CRM estruturado pode ocorrer perda de receita por outra empresa poder oferecer o serviço. O entrevistado não concorda que as demandas de comportamento dos clientes são importantes, porque a boa adoção do CRM vem mais da necessidade interna da organização em relação a como os clientes se comportam. É necessário coletar as informações do cliente de qualquer maneira, independente das demandas deles.

Tendo em vista a argumentação do entrevistado sobre as características mencionadas, a seguir no Quadro 22 é possível verificar quais características que o entrevistado Zeta considera importantes e quais não são relevantes. Também, como ele as avalia diante da adoção do CRM na *startup* Zeta. Aqueles que não souberam informar ou não houve alguma conclusão sobre a fala está como *NA* (Não se aplica).

Quadro 22 - As características que o entrevistado Zeta considera importantes e como ele as avalia

Características Tecnológicas		
Elementos de Análise	Quais	Como
Vantagem percebida	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A implementação do CRM é vista como uma contribuição para os funcionários; - Sem o CRM, os colaboradores teriam que registrar informações importantes em planilhas ou outros meios de controle não centralizados; - O CRM centraliza as informações em um único sistema, facilitando o acesso e acompanhamento da jornada por todos; - O CRM proporciona maior facilidade de manipulação e acesso às informações para todas as áreas da empresa.
Vantagem relativa	NA	-
Compatibilidade	Não	<ul style="list-style-type: none"> - O CRM na <i>startup</i> Zeta não atende às tecnologias e necessidades atuais da empresa; - O <i>software</i> utilizado para o CRM é considerado não funcional e oferece uma experiência de uso complexa. - Embora seja possível coletar e editar dados facilmente, a exportação com análise empresarial é trabalhosa e requer funções manuais que deveriam ser automatizadas.
Observabilidade	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - Os funcionários são propensos a adotar o CRM devido às dificuldades que surgem na ausência de uma implementação eficiente; - A falta de um CRM adequado torna os processos complexos, dificulta o monitoramento e a centralização das informações; - A adoção do CRM é vista como benéfica para empresas que trabalham com vendas, pois permite o controle das informações do cliente.
Experimentabilidade	NA	-
Segurança	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - O CRM da <i>startup</i> possui recursos para proteger as informações dos consumidores e dados de transações, garantindo sua privacidade; - A <i>startup</i> está em conformidade com as prerrogativas do LGPD e do GDPR (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados); - A necessidade de seguir normas internacionais surge devido à presença da <i>startup</i> em mais de 40 países. - Mesmo com poucos funcionários, a <i>startup</i> prioriza a segurança e privacidade dos dados de seus clientes.
Qualidade e integração de dados	Não	<ul style="list-style-type: none"> - O CRM implementado pela empresa possui integração de dados em todos os processos; - O entrevistado Zeta expressa preocupações sobre a qualidade dessa integração; - Ele destaca a complexidade de algumas funcionalidades específicas, como a personalização de relatórios e exportação de dados; - Essas questões afetam a percepção de qualidade e eficiência do CRM.
Características Organizacionais		
Recursos financeiros	Sim	<ul style="list-style-type: none"> - A disponibilidade de recursos financeiros é considerada importante para a adoção do CRM; - O <i>software</i> de CRM utilizado é complexo e não foi modificado devido à restrição de recursos; - O <i>software</i> de CRM é considerado <i>open source</i>, o que significa que não há pagamento de licença, apenas pelo suporte; - Isso torna o CRM mais acessível, pois não requer compromissos de fidelização.
Suporte da alta administração	Não	<ul style="list-style-type: none"> - O suporte da alta administração não é capaz de impactar o desempenho do CRM; - A alta administração não se envolve muito na maneira que o CRM está sendo desenvolvido na empresa, isso fica demandado pelas lideranças intermediárias.

Conhecimento dos funcionários	Não	- O conhecimento dos funcionários sobre a TI não é considerado importante para a adoção do CRM; - O <i>software</i> de CRM que é utilizado pela <i>startup</i> não é difícil de utilizar.
Características Ambientais		
Pressão competitiva	Sim	- O entrevistado Zeta considera a pressão competitiva entre as <i>startups</i> como um fator importante para a adoção do CRM; - Já que seu concorrente poderá oferecer um produto ainda melhor e diminuir sua receita.
Pressão do cliente	Não	- O entrevistado não concorda que as demandas de comportamento dos clientes sejam relevantes para a adoção do CRM; - A adoção do CRM é impulsionada principalmente pela necessidade interna da organização em coletar informações dos clientes, independentemente de suas demandas.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados os resultados das *startups* estudadas a partir das entrevistas realizadas com os funcionários que trabalham ativamente com o CRM. Após a descrição das características tecnológicas, organizacionais e ambientais das oito entrevistas, esta seção esboça o comparativo entre os casos analisados.

5.1 CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS NAS *STARTUPS* ESTUDADAS

Tendo em vista, a categoria de análise características tecnológicas, é possível verificar a seguir no Quadro 23, aquelas que estão identificados com "sim" são as características que foram apontadas como relacionadas com a *startup* e com "não" para aquelas que não foram identificadas relação com a *startup*, pela perspectiva do entrevistado. E aquelas que não souberam informar ou não houve alguma conclusão sobre a fala está como “NA” (Não se aplica).

Quadro 23 - Características Tecnológicas nas *startups* estudadas

Características Tecnológicas								
<i>Startups</i>	Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Sigma	Épsilon	Zeta
Vantagem percebida	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Vantagem relativa	Sim	Sim	Sim	Sim	NA	Sim	NA	NA
Compatibilidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Observabilidade	Sim	Sim	Sim	NA	Sim	Sim	Sim	Sim
Experimentabilidade	Sim	Sim	Não	Sim	NA	NA	NA	NA
Segurança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Qualidade e integração de dados	Sim	NA	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

5.1.1 Vantagem Percebida nas *startups* estudadas

Muitos pesquisadores relataram o impacto positivo da vantagem percebida na adoção de novas tecnologias (RAMAYAH ET AL., 2016; ABOELMAGED, 2014). O primeiro elemento de análise trata-se da implementação do CRM ser percebida como uma contribuição para os funcionários em nível individual ou organizacional. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) o CRM está ligado ao resultado, né? Então a gente vê de maneira muito clara o resultado do que a gente está fazendo, seja apoiando as campanhas ou até em testes que a gente faz. (...) a gente vem trabalhando com alguns testes, onde fica muito clara a diferença que a gente consegue trazer com um CRM bem-feito. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) a contribuição era supergrande em termos organizacionais, é um sistema de assinatura que trabalha com ticket médio baixo, ou seja, com vários usuários ao mesmo tempo, era uma questão fundamental que se conseguisse relacionar bem com o consumidor. E a nível individual, eu sou um profissional que atua também nessa área, então sempre acredito muito no poder dela. Já vi o poder dela acontecer em diversas empresas. (ENTREVISTADO GAMA)

(...) o CRM ele quando bem implementado e bem estruturado, ele começa a dar retorno muito rápido. (...) além de automatizar o processo, ele torna, assim uma contribuição muito rica, tanto individualmente quanto organizacionalmente, porque individualmente você diminui a carga operacional do seu time. (...) E organizacionalmente você ganha força para escalonar produtos, comunicações e ofertas de forma mais segmentada e economiza custos. (ENTREVISTADO DELTA)

(...) para mim, como produto, é importante saber que eu estou satisfazendo os clientes. E para a empresa, é importante que a gente tenha engajamento alto para mais pessoas falarem para os amigos sobre a gente. (ENTREVISTADA SIGMA)

(...) eu acho que é um time que está unicamente voltado para essa preocupação do que está sendo comunicado para o cliente, qual é o cliente que vai receber. Então é um time focado justamente nessa estratégia para que o cliente tenha uma experiência positiva, né? (ENTREVISTADA ÉPSILON)

Observou-se nas falas dos entrevistados Gama, Sigma e Épsilon a importância da satisfação do cliente, bom relacionamento com ele e a promoção de uma experiência positiva. Isto pode ser notado no estudo de Elfarmawi (2019) que mostra que o uso de CRM está relacionado com maior satisfação do cliente e sugere fortemente que seu uso adequado pode não apenas melhorar o relacionamento com os clientes atuais, mas também atrair potenciais clientes e reconquistar os antigos.

Para Adeiza et al. (2022), a vontade das organizações de implementar adequadamente uma estratégia de CRM tem um impacto significativo na quantidade de satisfação que os clientes obtêm dos produtos ou serviços da organização.

Diante das citações dos funcionários Alfa e Delta nota-se como alguns dos benefícios, a adoção de campanhas e comunicações para os clientes. O CRM ajuda a equipe de vendas a

encontrar, gerenciar e rastrear informações do cliente efetivamente, de maneira a responder rápido as necessidades da organização (TIEN ET AL., 2021). Dessa forma, é possível ver nestas pesquisas os benefícios encontrados por meio da adoção do CRM nos resultados individuais dos funcionários ou organizacionais das *startups*.

Ademais, foi verificado uma vantagem percebida em relação a produtividade observada diante da melhor organização da equipe por intermédio da adoção do CRM nas atividades dos funcionários. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) então, uma segmentação bem-feita, uma comunicação enviada no momento certo, uma frequência ideal, tudo isso a gente consegue tangibilizar e trazer com dados para que a organização perceba valor numa implementação do CRM bem-feita. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) em nível individual, eu acho que é fácil para a gente se organizar, então ajuda tanto na nossa produtividade, né? Otimiza o nosso tempo, eu tenho muito menos esforço de um processo. (...) a nível organizacional, em termos da gente conseguir armazenar dados, a gente consegue construir segmentações, a gente consegue ser muito mais certo nas nossas ações, nas nossas comunicações. (ENTREVISTADA BETA)

(...) hoje o CRM me permite ter essa visualização ali do que está acontecendo, nas coisas que eu gerencio diretamente as oportunidades com quem eu estou lidando e permite o meu gestor ter uma visualização gerencial de todo o processo ali. (ENTREVISTADA ÔMEGA)

(...) sem um CRM, a gente ia precisar registrar essas coisas em planilhas, em outros meios de controle que não seriam centralizados. Seria de mais difícil manipulação e até acesso às outras áreas. O CRM faz com que as informações elas fiquem centralizadas em um meio que todo mundo pode ter acesso mais fácil e acompanhar essa jornada. (ENTREVISTADO ZETA)

Ao usar informações de comportamento e características do cliente, as empresas podem identificar quem são os clientes mais lucrativos. Para isso, pode ser utilizado o processo de segmentação de clientes (MIHOVA; PAVLOV, 2018).

As falas dos entrevistados Alfa e Beta condizem com o que os autores Nandapala, Jayasena e Rathnayaka (2020) destacaram sobre a segmentação de clientes. Para eles, o processo de segmentação tem muitos benefícios como: melhor atendimento e conexão com o cliente, melhor desempenho, melhoria da produtividade, canal de distribuição e otimização de preços.

Além disso, conforme Fiiwe et al. (2023), cada organização tem a sua forma peculiar de interagir ou relacionar-se com as pessoas que a frequentam. Esse modo de interação ou relacionamento geralmente afeta direta ou indiretamente os clientes e a organização e, portanto, precisa ser gerenciado.

De acordo com o estudo de Adiyanto e Nurasiah (2019), o CRM proporciona comodidade aos colaboradores no tratamento de dados, relatórios e consegue conhecer os desejos do cliente de maneira a melhorar o desempenho da empresa. Tal colocação está alinhada com as citações dos funcionários Ômega e Zeta que afirmam que a visualização dos dados do CRM pelos colaboradores é importante para uma organização bem-sucedida. Em todas as *startups* estudadas foi notado que a implementação do CRM é percebida como uma contribuição para os funcionários.

5.1.2 Vantagem Relativa nas *startups* estudadas

A vantagem relativa é o grau em que a uma inovação é percebida como sendo melhor do que a ideia que ela substitui (ROGERS, 2003). O grau de vantagem relativa, segundo Rogers (2003), pode ser medido economicamente, mas também em termos de satisfação, fator de prestígio social ou pelo fato de a inovação ser prática.

O segundo elemento de análise trata-se da tecnologia do CRM ter uma vantagem relativa à tecnologia usada anteriormente pelos funcionários. O grau da inovação ser percebido como melhor do que a ideia que ela substituiu. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) com a integração do novo *software* a gente conseguiu ter dados mais precisos. E também trabalhar estratégias diferentes, né? Então a gente ganhou tanto nas possibilidades do que a gente poderia fazer, quanto realmente na mensuração do que a gente estava fazendo. Então a gente tem chances de fazer coisas diferentes, escalar um pouco mais o que a gente está fazendo e de mensurar isso com mais qualidade, sabe? (ENTREVISTADO ALFA)

(...) com esse mundo mais moderno que você vende em massa direto ao consumidor, só tecnologia tornou isso possível. Então a tecnologia conseguiu me permitir como profissional e permitir as equipes de marketing, você orquestrar essas regras de comunicação e comunicar em massa com todo mundo. Então a tecnologia foi diferencial e hoje faz CRM melhor do que antigamente, mas não acho que é um CRM substituindo o outro, sempre foi CRM, na prática é isso. (ENTREVISTADO GAMA)

(...) se a *startup* começa com uma tecnologia mais básica, é óbvio que, com a melhoria contínua e com a evolução, a *startup* contratando uma tecnologia

mais parruda, isso melhora. (...) Então, assim, você não precisa começar com a melhor ferramenta se não tiver dinheiro, mas comece com uma ferramenta que seja minimamente mais completa em termos de canal e de usabilidade. Porque você vai gastar muito tempo para mudar da sua ferramenta para uma outra no futuro e muito dinheiro. (ENTREVISTADO DELTA)

(...) a gente faz melhorias da nossa própria ferramenta. Então tem um time de produto de CRM que fica olhando para fazer sempre *rollout* de novas funções e melhorias para o time que usa as ferramentas. Então com certeza a gente tem um grau de inovação bem grande, de sempre estar evoluindo a ferramenta, mesmo que seja nossa. (ENTREVISTADA SIGMA)

O CRM tem uma tecnologia inovadora que busca melhorar a satisfação, a lucratividade e a lealdade do cliente, adquirindo, desenvolvendo e mantendo relacionamentos eficazes com eles (BAASHAR ET AL., 2020). Gil-Gomez et al. (2020) corroboram a importância do CRM como ferramenta chave na transformação digital do mundo empresarial, não só pelo seu potencial para melhorar a gestão (e exploração) corrente, mas também pelo seu potencial para desenvolver a capacidade de inovação.

Nota-se nas falas dos entrevistados Alfa, Gama, Delta e Sigma que há uma vantagem relativa referente a inovação da nova tecnologia do CRM. É possível verificar conforme Guerola-Navarro et al. (2021) entre todas as dimensões utilizadas por eles nos estudos bibliométricos, a dimensão inovação de processo surge como a mais significativa. A maioria das publicações referente ao CRM e inovação focam em como ajudar as empresas a reter clientes que é consistentemente apresentado como a melhor estratégia de negócios no mundo econômico atual.

Para os autores, isto está intimamente relacionado ao poder de melhoria contínua por meio da inovação de processos, se tornando uma ferramenta de adaptação ao ambiente. Do ponto de vista prático, a identificação destes elementos pode ajudar os gestores a definir os critérios de decisão sobre o sistema de CRM a implementar, conforme o desempenho organizacional e implementação de estratégias inovadoras para as *startups*. Na maioria das *startups* estudadas foi notado que a tecnologia do CRM tem uma vantagem relativa à tecnologia usada anteriormente.

5.1.3 Compatibilidade nas *startups* estudadas

A compatibilidade é um dos antecedentes mais utilizados da adoção de tecnologia, especialmente no nível organizacional (AWA; OJIABO; OROKOR, 2017; WANG ET AL.,

2016). Conforme Rogers (2003), a compatibilidade trata-se do grau em que uma inovação de relacionamento tecnológico é percebida como consistente com os valores existentes, experiências passadas e necessidades de potenciais adotantes.

O terceiro elemento de análise trata-se da implementação do CRM ser consistente com as tecnologias e necessidades atuais da *startup*. Ser compatível com os valores existentes e necessidades da empresa. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) então, com o CRM bem estruturado, a gente conseguiu melhorar vários pontos de contato com o cliente. E trazer essa percepção melhor de marca. Trazer mais profissionalismo com o que a gente vinha fazendo isso conversa muito com o momento que a gente está hoje, com a necessidade que a gente tem hoje. E também com os valores que a gente tem, com empresas que conectam muito. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) a necessidade da *startup* era garantir recorrência do usuário para ele pagar por uma assinatura o máximo de tempo possível, aí assim trazer valor para a empresa, né? Então, a necessidade junto do valor da empresa, que é tipo tratar bem o consumidor é primeiro lugar, garantia ou pedir era uma prerrogativa que necessitava de ser CRM, né? Então por isso que ela era consistente com as necessidades da *startup*. (ENTREVISTADO GAMA)

(...) Desde performance CRM, vendas e tem uma estrutura ali de data de inteligência de dados (como na *startup* Delta). (...) Desde que tenha o ecossistema complexo rodando a favor disso. Se não tivesse ecossistema todo rodando a favor disso. O CRM por si só vira só uma área de mensageria e é difícil até de você mensurar resultado em si. (ENTREVISTADO DELTA)

Conforme Ullah, Iqbal e Shams (2020), os gestores podem aumentar seus desempenhos organizacionais e financeiros adotando estratégia de implementação de CRM conforme a necessidade organizacional. A conclusão do estudo destes autores corrobora com as afirmações dos entrevistados Alfa, Gama e Delta, pois a adoção do CRM se torna compatível com o objetivo de gerenciamento de informações centradas no cliente.

Vale ressaltar que segundo as citações dos entrevistados Sigma e Zeta a seguir, a implementação do CRM não é compatível com as necessidades da *startup*.

(...) eu acho que ela poderia ser ainda melhor, porque a gente tem níveis de melhoria muito grande em CRM ainda, principalmente quando a gente olha em *customer support*. A gente tem a nossa própria ferramenta para fazer *chatbot* (...) E ela não é tão boa, então a gente consegue ver que, muitas vezes, quando a pessoa vai tirar dúvidas, o próprio *chatbot* não consegue responder tão assertivo, então tem algumas melhorias para fazer a jornada do cliente um pouco mais fácil. (ENTREVISTADA SIGMA)

(...) esse CRM ele não é tão funcional e amigável. Para exportar informações dele é meio ruim. Então, para gerar a análise de inteligência comercial é muito trabalhoso, às vezes precisa acessar *card* por *card*. Alimentar as informações de uma planilha manualmente para gerar gráfico, para gerar relatório. (...) ele não está 100% compatível com as necessidades e até com os valores mesmo de centralidade de cliente, de velocidade que a gente precisa com o cliente. (ENTREVISTADO ZETA)

De acordo com o estudo de Suoniemi et al. (2022), há implicações gerenciais importantes para as empresas que investem em tecnologia de CRM porque tais investimentos continuam a sofrer com altas taxas de falhas devido, pelo menos em parte, à incapacidade dos consultores de CRM de entregar os benefícios prometidos. Segundo os autores, obter retorno financeiro dos investimentos em tecnologia de CRM exige uma integração multifuncional com outros sistemas corporativos e uma adequação organizacional aos diversos requisitos dos usuários finais.

Segundo Tien, Nhi e Chi (2019), o *software* de CRM é considerado um poderoso assistente para armazenar e acessar facilmente dados, informações do cliente, automatizando o monitoramento do processo e a produtividade da equipe, através da qual maximiza a receita de vendas. Tendo isto em vista, as afirmações dos entrevistados Sigma e Zeta, a implementação do CRM não é compatível com as necessidades das relativas *startups* por possíveis falta de integração multifuncional com outros sistemas corporativos ou falta de automação do *software* que cada *startup* utiliza.

Neste último, conforme Ghobakhloo e Tang (2013) citam, se uma inovação é compatível com os valores, infraestrutura e tecnologias predominantes de uma empresa, ela é aceita mais facilmente. Sendo assim, em algumas *startups* estudadas foi notado que a implementação do CRM é compatível com os valores existentes e necessidades da empresa, enquanto outras não.

5.1.4 Observabilidade nas *startups* estudadas

Conforme Rogers (2003), a observabilidade é o nível em que a existência e a disponibilidade de tecnologias são visíveis para os outros. Os indivíduos são mais propensos a adotar a inovação se puderem observar os benefícios relativos da tecnologia em questão, o que poderia reduzir a incerteza sobre ela (BOUARRAKIA; CHAFIK, 2021).

Este elemento de análise trata-se do *software* de CRM ser uma tecnologia que é amplamente utilizada e visível. Os funcionários são propensos em adotar o CRM, pois observam os benefícios relativos da tecnologia. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) acho que em quase todas as conversas estratégicas que a gente tem hoje na empresa, o CRM surge como uma ferramenta, então até dei o exemplo aqui falando de segurança, mas vai desde segurança, campanhas, lançamentos de produtos, tudo que a gente faz acaba envolvendo o CRM de alguma maneira. Então é fácil a gente ter realmente um engajamento dos times aqui dentro da empresa. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) a empresa como um todo, corporativamente falando, não o pessoal somente de operação, entende o valor de CRM e achava que o CRM era a solução para a maior parte dos problemas na empresa. (...) a gente está perto de bater a meta, mas não vai bater a meta, vamos dar uma promoção via CRM. Então, o discurso padrão que aparecia na *startup* mostrava essa crença no poder do CRM, digo que até a crença era maior do que a realidade trazia. (ENTREVISTADO GAMA)

(...) todo mundo da *startup* olha os dados do CRM e até a gente tem *global town hall* mensais. Toda vez é mostrado como estão os números, como os clientes percebem que a *startup* funciona, então é algo que é muito importante para a empresa como um todo e que o nosso próprio CEO sempre busca mostrar e formalizar para todo mundo. (ENTREVISTADA SIGMA)

(...) inevitavelmente eles têm que ter contato com a gente pra sair qualquer comunicação acaba que quando a gente consegue demonstrar resultado, né? De um diferencial, de ter uma comunicação pensada por CRM ou não, ter uma comunicação de cliente organicamente. No geral, a empresa valoriza o CRM como um todo. (ENTREVISTADA ÉPSILON)

(...) se não tiver um CRM vai ser complexo, difícil de acompanhar, de alimentar, de monitorar informações, de centralizar informações. Então, sem CRM não tem como ter benefício de controle de informações, de cliente, de jornada de cliente. Então qualquer empresa que trabalha com vendas, ela vai ver benefício em adotar um CRM, na minha opinião. (ENTREVISTADO ZETA)

De acordo com Yapanto et al. (2021), a gestão do CRM e a fidelização de clientes tem uma boa relação com a retenção, sempre tendo a necessidade de estar atualizado. Para os autores, o domínio do CRM é uma grande preocupação e é necessário para organizações de sucesso, o que corrobora com as afirmações dos entrevistados Alfa, Gama, Sigma, Épsilon e Zeta.

Os pesquisadores Toral e Castillo (2019), investigaram a importância de estabelecer um CRM em uma empresa específica e verificou que as relações com os clientes são um aliado de desenvolvimento renovador e inovador. Ademais, o *software* de CRM provê benefícios em retenção e fidelização de clientes obtendo maior fortalecimento nas relações comerciais (TORAL; CASTILLO, 2019) conforme os entrevistados Alfa, Gama, Sigma, Épsilon e Zeta acreditam ser também importante.

Além disso, conforme os resultados do estudo de Nepal (2023), um tipo de *software* de CRM tem um impacto significativo na criação de empregos e no desenvolvimento de receitas nos Estados Unidos. Ou seja, segundo o autor, o CRM melhora significativamente as economias das empresas que o utilizam. Na maior parte das *startups* estudadas foi notado que o *software* de CRM é uma tecnologia que é amplamente utilizada e visível pelos funcionários.

5.1.5 Experimentabilidade nas *startups* estudadas

A experimentabilidade trata-se da possibilidade de testar a inovação antes de se comprometer a utilizá-la (ROGERS, 2003). Os benefícios potenciais do uso de sistemas de CRM incluem maior fidelidade do cliente, maior eficácia de marketing, melhor atendimento e suporte ao cliente e custos mais baixos por meio de maior eficiência (MIGDADI, 2021; CAO; TIAN, 2020).

Este elemento de análise trata-se da *startup* ter a possibilidade de testar a implementação do CRM antes de se comprometer a utilizá-la. Os funcionários de marketing avaliaram diferentes recursos na tentativa de recrutar e reter clientes antes de adotar formalmente operações diárias de CRM. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) eu acho que de certa forma a gente poderia colocar o (*software* X) como realmente um teste, né? Ele foi implementado de uma maneira bem básica, então ele fazia um trabalho muito básico, então daria pra colocar. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) a gente teve a possibilidade de testar antes de implementar. A gente utilizou se eu não me engano, por umas 2 semanas ali naquele *trial*, que eles disponibilizam para gente. Então, a gente testou a equipe inteira testou como um todo. (...) Então a gente fez essa pesquisa antes de implementar o que a gente usa hoje, mas a gente não chegou a testar outras plataformas a gente só fez a pesquisa mesmo. (ENTREVISTADA BETA)

(...) é necessário que todo mundo teste antes de implementar. Porque a exemplo da (*startup* Delta) (...) precisa testar para ver se essa ferramenta comporta tudo, o que a gente chama de “casos de uso” (...) eu vou rodar uma base de 100 milhões de pessoas dentro dessa ferramenta precisa saber se essa ferramenta tem velocidade para mandar tudo isso de dado. (...) Porque nem sempre o mais caro ou mais barato vai de fato atender todos os requisitos do negócio. (ENTREVISTADO DELTA)

(...) quando você fala CRM sob um sentido de testar as ferramentas você tem a possibilidade de visualizar, mas não há possibilidade de testar. (...) tem uma questão aí envolvida que existe um *setup* técnico para fazer uma cotação de uma ferramenta CRM, então não é tão simples você fazer o *setup* para depois testar e depois cancelar, então você meio que escolhe com calma isso mesmo, sem poder testar. Mas a metodologia de CRM, a iniciativa do CRM, foi possível testar antes de ter uma ferramenta super parruda, que é o que a gente fez. (ENTREVISTADO GAMA)

É importante encontrar soluções para todos os problemas existentes antes que o *software* seja adotado no dia a dia da organização. (BUTTLE; MAKLAN, 2015). As citações de Alfa, Beta, Delta e Gama corroboram com os autores Guerola-Navarro, Oltra Badenes e Gil Gómez (2020) que afirmam que dentre as soluções tecnológicas para gestão empresarial, o CRM é essencial para estabelecer canais e métodos eficazes para gerenciamento de informações centradas no cliente. Para os autores, o principal objetivo do CRM é aprimorar a gestão do relacionamento com os clientes para viabilizar melhores resultados comerciais para as empresas.

Com base nos resultados da pesquisa de Sutela (2016), as transferências de dados deveriam ter sido concluídas com antecedência. E as funções do *software* serem pré-testadas antes de adaptar o *software* ao uso diário da Empresa X, como foi realizado pelas *startups* Alfa, Beta, Delta e Gama. Ainda assim, o CRM é visto como uma ferramenta de vendas em potencial entre os usuários.

Além disso, os sistemas de CRM estão crescendo em importância como ferramentas essenciais para explorar estas informações, aumentando as vendas, a produtividade e a satisfação do cliente (LI; HUANG; SONG, 2019; RODRIGUEZ; PETERSON; KRISHNAN, 2018). Em algumas *startups* estudadas foi notado que tiveram a possibilidade de testar a implementação do CRM antes de se comprometer a utilizá-la.

5.1.6 Segurança nas *startups* estudadas

A segurança refere-se à capacidade de proteger as informações do cliente relativas aos detalhes da transação de dados (AWA; UKOHA; EMECHETA, 2016). Existem várias maneiras de fornecer segurança de dados, uma delas é a criptografia, que garante a manutenção da confidencialidade e autenticidade dos dados (RIVERO ALBARRÁN; GUERRA TORREALBA; FERNANDO, 2023).

A LGPD dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade (BRASIL, 2018). Esta lei veio a vigor para auxiliar na proteção de dados dos cidadãos e pessoas jurídicas, de maneira a promover como um dos objetivos das empresas o zelo pelo compartilhamento de dados por ser necessário estar respaldado a lei.

Conforme Awa, Ukoha e Emecheta (2016), muitos estudos também identificaram a segurança como um fator significativo que influencia a adoção das Tecnologias da Informação e Comunicação. Para melhorar o sistema de CRM nas organizações, diferentes informações dos clientes são necessárias para serem coletadas e as informações também precisam ser protegidas (MAJUMDAR; CHATTOPADHYAY, 2020; NGUYEN; SIMKIN, 2017).

Este elemento de análise trata-se do CRM da *startup* ter a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) a gente não sobe na plataforma, por exemplo, dados sensíveis do cliente né? Então cada cliente é identificado com o ID, por exemplo. A gente não tem CPF, nome completo, nada que possa identificar o cliente. Então, mesmo para quem tem acesso total a plataforma, a gente tem a segurança da proteção das informações e a plataforma ela tem um acesso bem restrito. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) na hora que a gente faz o cadastro do cliente tem um termo que ele lê e assina se ele concorda. E a gente fala que a gente pode contatar ele por e-mail, para SMS, pelo WhatsApp, mas que os dados dele vão estar protegidos, né? (...) As únicas informações que a gente sobe para o (*software Y*) são informações como telefone, e-mail, e aí são informações do quanto a cliente gasta com a gente, por exemplo, não o faturamento da loja do cliente, tá? É quanto o cliente gasta tipo, qual é o ticket médio dele com a gente, frequência de compra, a gente garante para ele que esses dados estão protegidos no (*software Y*). (ENTREVISTADA BETA)

(...) a Lei LGPD vem um pouco depois da implementação. Então, a gente precisou revisitar alguns processos de implementação quando a lei chegou e foi aprovada. (ENTREVISTADO GAMA)

(...) a gente teve treinamento da lei LGPD, porque assim que você entra na empresa você tem que fazer esse treinamento. Hoje em dia a gente não tem mais contato com nenhum tipo de informação do cliente é tudo padronizado com códigos. Então a gente não consegue mais ver as informações dos clientes, né? Todas as informações chaves foram trocadas por algum tipo de ID. (ENTREVISTADA ÉPSILON)

(...) a gente cumpre todas as prerrogativas tanto de LGPD quanto de GDPR (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados). Porque a empresa tem clientes em mais de 40 países, então também precisa seguir as normas internacionais. Isso é centralizado numa política de segurança de dados de *compliance* que é estruturada pela empresa. (ENTREVISTADO ZETA)

Conforme Mahendri e Azah (2023), muitas pessoas optam por usar uma carteira digital como ferramenta de transação de pagamento porque facilita a realização de atividades de transferência financeira. Os autores constataram que a qualidade do CRM, em clientes que adotam a carteira digital, garante a segurança do saldo e dos dados pessoais do usuário promovendo maior confiança do cliente. Este estudo reforça o efeito do CRM em relação a segurança dos dados dos clientes, concordante com as citações dos entrevistados Alfa, Beta, Gama, Épsilon e Zeta.

Para Ghazaleh e Zabadi (2021), a segurança dos dados em nuvem ainda é a principal preocupação dos empresários, já que atualmente a maioria dos bancos de dados de CRM estão hospedados em servidores em nuvem. Em todas as *startups* estudadas foi notado que há segurança dos dados dos clientes no CRM.

5.1.7 Qualidade e integração de dados nas *startups* estudadas

Há uma relação entre CRM e qualidade dos dados em todos os processos envolvidos das PMEs (ALSHAWI; MISSI; IRANI, 2011). Para isso ocorrer, conforme Peltier, Zahay e Lehmann (2013), é necessário que os executivos desenvolvam um trabalho em equipe, não apenas a tecnologia, mas assumir responsabilidades e definir prioridades nos níveis executivos mais altos.

Seguindo esta estratégia, utilizarão a integração e a qualidade dos dados para promover o sucesso do CRM. Este elemento de análise trata-se do CRM implementado pela empresa ter

a qualidade e a integração de dados em todos os processos envolvidos nas *startups* estudadas. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) acho que esse foi um dos pontos que a gente mais focou durante a integração. Todos os dias acontece, né? A gente envia informação para o CRM e puxa informação de volta também. (...) o CRM é utilizado por todos os setores, a gente centraliza o operacional, digamos assim, na nossa área, mas todos os setores acabam sendo envolvidos de alguma maneira assim, desde área de segurança, todos os produtos, até comunicação institucional, enfim, tudo passa por CRM. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) acho que todas as áreas da empresa hoje utilizam o CRM. Desde o início do processo, hoje na parte do marketing, ainda existe já uma automação por dentro do próprio sistema do software para criação de algumas cadências. (...) hoje toda a empresa, ela tem uma participação, uma visualização, seja para acompanhamento de métricas, ou seja, para de fato estar acompanhando alguma informação que está diretamente cadastrada dentro do sistema. (ENTREVISTADA ÔMEGA)

(...) existe a integração, a gente precisa ter toda integração pra gente coletar em qual momento a reclamação do cliente qual produto foi impactado para ver qual a pessoa do time precisa entrar. Então a gente tem toda essa segregação por produto especificamente, e cada produto tem um dono daquele produto, então, o dono daquele produto consegue ver exatamente quais tipos de erro está dando para o cliente para ele poder ativamente melhorar o produto dele. (ENTREVISTADA SIGMA)

As citações de Alfa, Ômega e Sigma corroboram com o estudo de Cruz-Jesus, Pinheiro e Oliveira (2019). Conforme eles afirmam, sem a devida qualidade e integração de dados em uma organização, adotar o CRM é uma tarefa muito difícil, para não dizer praticamente impossível, pois esse fator é essencial para ter informações adequadas para perceber o CRM como uma ferramenta valiosa, sendo uma vantagem para as organizações.

Porém, segundo as citações dos entrevistados Gama e Zeta a seguir, não há qualidade e integração de dados em todos os processos envolvidos no CRM implementado.

(...) é uma coisa muito difícil para empresas com muitas informações. É muito difícil para ser bem-feito, tá? Então não é que funcionava perfeitamente o processo. Então, era um processo que, de tempos em tempos, tinha que visitar como é que estava a integração de dados. (...) então, apesar de ter 5 pessoas lá que eu falei coordenando as ações de marketing CRM, na verdade, tinha várias pessoas indiretas, que precisavam estar envolvidas para acontecer a integração de dados e tudo mais no sistema. (ENTREVISTADO GAMA)

(...) a integração sim, a qualidade não tanto. Tá daquilo que eu te falei, que ele tem complexidade para algumas funcionalidades específicas, especialmente no que tange a personalização de relatórios e exportação de dados, mas ele é integrado com todas as áreas. (ENTREVISTADO ZETA)

As citações dos entrevistados Gama e Zeta contam sobre a experiência que eles têm sobre as respectivas *startups* em que trabalham. Eles lidam com algumas barreiras singulares e acabam enfrentando alguns desafios para poder fazer essa integração com qualidade nos dados. Ainda assim, na maior parte das *startups* estudadas foi notado que o CRM implementado pela empresa tem a qualidade e a integração de dados em todos os processos envolvidos

5.2 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS NAS *STARTUPS* ESTUDADAS

Tendo em vista, a categoria de análise características organizacionais, é possível verificar a seguir no Quadro 24, aquelas que estão identificados com "sim" são as características que foram apontadas como relacionadas com a *startup* e com "não" para aquelas que não foram identificadas relação com a *startup*, pela perspectiva do entrevistado. E aquelas que não souberam informar ou não houve alguma conclusão sobre a fala está como “NA” (Não se aplica).

Quadro 24 - Características Organizacionais nas *startups* estudadas

Características Organizacionais								
<i>Startups</i>	Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Sigma	Épsilon	Zeta
Recursos financeiros	Sim	Sim	Sim	Sim	NA	Sim	Sim	Sim
Suporte da alta administração	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não
Conhecimento dos funcionários	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

5.2.1 Recursos Financeiros nas *startups* estudadas

O aumento do investimento financeiro em ciência e tecnologia pode efetivamente promover o desenvolvimento deles, tendo um grande significado prático (ZHANG, 2021). Além disso, em concordância com Kim et al. (2015), a adoção de novas tecnologias requer investimento financeiro, pois a tecnologia precisa ser instalada, aprimorada e customizada.

Vale destacar que Nguyen e Waring (2013) descreveram o CRM como um conceito sofisticado que requer vastos recursos financeiros para ser implementado, juntamente com um

alto nível de comprometimento da empresa. Tendo isto em vista, este elemento de análise trata-se da disponibilidade de recursos financeiros ser considerada importante para a adoção do CRM nas *startups* estudadas. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) é importante principalmente porque geralmente os *softwares* eles não são tão baratos assim. Então dado hoje, a gente é uma *startup* mais robusta, né? A gente já tem uma quantidade de clientes legal e a gente já tem essa linha de orçamento já está super aprovada, mas é um tipo de ferramenta que ele pode custar desde alguns milhares de reais até alguns milhões de reais. Então é importante sim ter recurso financeiro. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) todas as plataformas que a gente sondou antes de implementar mesmo o nosso *software*, a gente já sabia, a gente procurou preço, enfim, deu uma olhada. Conversou com o setor de vendas dessas plataformas e todos são bem caros. Também fora isso, além do custo da plataforma, a gente precisa de uma mão de obra para realizar a integração do nosso banco de dados para o banco de dados da plataforma que a gente escolheu. (ENTREVISTADA BETA)

(...) uma plataforma de CRM e profissionais de CRM não são baratos. Então, uma área de CRM, não é uma área barata de se ter. A empresa precisa ter uma estrutura e uma estratégia minimamente bem formatada para conseguir ter um CRM que vai dar resultado. (ENTREVISTADO DELTA)

As citações de Alfa, Beta e Delta corroboram com os autores Idzikowski et al. (2019). Eles afirmam que especialmente a tecnologia do CRM é um processo longo e caro. Sendo assim, necessário que a empresa defina claramente seus objetivos para que a implementação haja sucesso. Considera-se que o CRM é uma ferramenta que pode ajudar a construir relacionamentos duradouros com os clientes e, assim, aumentar as vendas.

Além disso, pode-se supor que o investimento na implementação do CRM terá retorno, desde que a operação da empresa seja bem pensada (IDZIKOWSKI ET AL., 2019). De acordo com Maduku, Mpinganjira e Duh (2016), a imediata disponibilidade de recursos financeiros foi relatada como um fator importante na adoção de mCRM em empresas sul-africanas. Em quase todas as *startups* estudadas foi notado que a disponibilidade de recursos financeiros é considerada importante para a adoção do CRM.

5.2.2 Suporte da Alta Administração nas *startups* estudadas

De acordo com Rafiki, Hidayat e Al Abdul Razzaq (2018), é responsabilidade da alta administração promover o comprometimento e a motivação em toda a empresa. O suporte da

alta administração estabelece o nível necessário de comprometimento da equipe com experiência relevante para atender às necessidades do CRM (ADAM; STALCUP; LEE, 2010). Este elemento de análise trata-se o suporte da alta administração ser capaz de impactar o desempenho do CRM, seja positivamente ou/e negativamente.

(...) é extremamente necessária, sim. Bom, a gente não pode sair gastando nosso dinheiro assim. É uma coisa cara, né? Então é a gente primeiro precisa prestar contas, a gente não pode sair implementando aí um gastando um dinheiro assim, sem apresentar quais seriam os nossos ganhos, quais seriam as oportunidades que a gente teria. Então, antes da gente implementar, a gente precisou fazer todo um documento qual seria o ganho em implementar o CRM. (...) essas informações foram passadas para o CEO. E a gente precisou da aprovação deles para seguir com a contratação da plataforma. (ENTREVISTADA BETA)

(...) tanto para o mal quanto para o bem. Pro mal quando eles achavam que era só mandar uma campanha de CRM, que as pessoas iam devolver a bicicleta corretamente, eles estavam mostrando que estimulando que fossem feitos com coisas que não davam resultado porque era outra coisa que tinha de ser feita, mas também sem o suporte dela você não consegue trazer a priorização e tudo mais. (ENTREVISTADO GAMA)

(...) a alta administração pode impactar tanto positivamente que é legal quando dá um tipo de autonomia não total, mas dá algum tipo de autonomia pro time ou negativamente que é quando faz esse top down sem estrutura nenhuma, sem análise de dados nenhuma, sem nem saber por que tomou a decisão. (ENTREVISTADO DELTA)

(...) se a alta administração da empresa não valorizar o CRM fica um pouco difícil, que o CRM sozinho, consiga se fazer valorizado por todas as outras áreas? Como é uma área muito estratégica que tem que trabalhar em conjunto com muitas áreas da empresa. Eu acho que é necessário que a empresa como um todo seja incentivada a trabalhar em conjunto com o CRM, né? (ENTREVISTADA ÉPSILON)

O modelo proposto por Chatterjee et al. (2020) enfatiza a importância da alta administração das organizações promoverem a conscientização dos funcionários envolvidos sobre o modelo proposto por eles que destaca o impacto da adoção do sistema de CRM integrado a inteligência artificial nas organizações. Para eles, é importante que a alta administração das organizações se concentre em liderar e orientar os funcionários na exploração e uso do modelo para que seja bem-sucedido.

Estes autores corroboram com as citações dos entrevistados Beta, Gama, Delta e Épsilon diante do impacto que a alta administração promovem no CRM nas *startups* em que trabalham.

Para Bohling et al. (2006), o envolvimento da alta administração é o indicador mais vital para o sucesso das atividades de CRM. Ademais, o suporte da alta administração sempre desempenha um papel importante na decisão das empresas de adotar uma tecnologia (ALI ABBASI ET AL, 2022). Porém, alguns funcionários não concordam com estas afirmativas, destacam-se a seguir.

(...) a gente precisa geralmente mais do apoio financeiro mesmo, então ter a aprovação do financeiro, da gente poder contratar os pacotes, mas não acho que a alta administração influencia tanto no desempenho do CRM em si. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) não sinto nem agregando, nem atrapalhando, então. (...) quando eu entrei, o CRM, ele já estava configurado da forma como é hoje. A política de uso é exatamente a mesma, então não teve nenhuma modificação, não sei a que nível a diretoria e os sócios eles se envolveram especificamente na implementação do *software*, só que hoje, no dia a dia, eles não impactam em nada no uso da operação. (ENTREVISTADA ÔMEGA)

(...) eu acho que hoje eles não impactam tanto. Eles acabam analisando os dados e tem muito questionamento: tem certeza que esse dado tá certo de você ter que vasculhar para garantir e ver se a base de dados estava limpa, etc. Mas não no sentido de repensar e nem nada. E acho que é mais *challenge* para a melhoria da qualidade das informações e garantir que a gente tenha as respostas corretas. (ENTREVISTADA SIGMA)

(...) acho que é indiferente. Eles não se envolvem muito na forma que que as coisas são tocadas com CRM, isso fica mais demandado pelas lideranças intermediárias. (ENTREVISTADO ZETA)

Há várias possíveis razões pelas quais os entrevistados não creem na influência da alta administração no desempenho do CRM. Para o entrevistado Alfa, por ser um gestor de CRM, pode ter maior autonomia com as tomadas de decisões para um bom desempenho da gestão de relacionamento. Já a entrevistada Ômega pode ser que a alta administração influencie de outras maneiras, porém não no dia a dia do uso do CRM e por essa razão não promove algum impacto significativo.

No caso da entrevistada Sigma, pela a alta administração analisar os dados e realizar o questionamento pode ser uma forma de influenciar o setor de marketing a repensar a maneira de gerenciar os dados, sendo assim um possível impacto. E por último o entrevistado Zeta, pode ser que a alta administração na *startup* em que trabalha é focada mais no âmbito operacional e não do marketing e por essa razão não tenha tanta influência assim no desempenho do CRM

em si. Em metade das *startups* estudadas, foi notado que o suporte da alta administração é capaz de impactar o desempenho do CRM na *startup*, enquanto metade dos entrevistados não concordam.

5.2.3 Conhecimento dos Funcionários nas *startups* estudadas

Novas TIs são frequentemente projetadas para promover ideais democráticos por meio de interação, colaboração e compartilhamento de informações (BRUCE; HOGAN, 2019). A TI vem sendo utilizada das mais diversas formas e finalidades ao longo do tempo. Utiliza-se por exemplo, pelas pessoas e organizações para se atentar a rapidez com que as mudanças vêm acontecendo em todo o mundo, para aumentar a qualidade dos produtos ofertados, como suporte à análise de mercados, para aprimorar a eficácia da comunicação entre os mercados, clientes e competidores (ROSSETTI; MORALES, 2007).

Simbolon (2014) obteve um modelo de medição de desempenho de uma TI baseada em CRM no setor bancário. Além disso, conforme Pareti, Cordova e Fuentes (2020), a tecnologia é um fator primordial em CRM de maneira a fornecer inteligência para a empresa. Este elemento de análise trata-se do conhecimento dos funcionários sobre a tecnologia de informação ser considerado importante para a adoção do CRM. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) eu acredito que sim. Principalmente porque hoje tem muitos *softwares* que são voltados para “marqueteiros”, eles mesmos se denominam assim. Então tem muito *software* que é *low code*. Assim tem pouco código, pouca informação, mas no geral, as ferramentas elas são técnicas, né? Então, toda parte de integração e até no uso no dia a dia, ter algum conhecimento em tecnologia da informação, algum conhecimento um pouco mais técnico faz toda a diferença. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) concordo e discordo. Concordo, porque sim é importante, mas não necessário tá? Se eu não soubesse nada de CRM antes de começar a trabalhar, acho que não seria um grande empecilho, mas facilita, acho que essa é a afirmação, né? Que o conhecimento de funcionários sobre tecnologia de informação facilita a adoção do CRM não acho que não é necessário, mas facilita. (ENTREVISTADA BETA)

(...) acho que sim, se a pessoa não conhece metodologias de como é que funciona o computador ou a tecnologia em si, ela não acredita que é possível fazer as coisas, né? Se ela não acredita que é possível fazer as coisas, ela não aposta naquilo. (ENTREVISTADO GAMA)

(...) com certeza. Antes de entrar na empresa, a gente já tinha que fazer muitas provas, uma delas é SQL para garantir que a gente sabe fazer análise de dados (...) se você não gosta de analisar dados não é a empresa para você, é algo que é muito importante e eles sempre batem nessa tecla bastante. (ENTREVISTADA SIGMA)

(...) acredito que sim. Quanto mais conhecimento você tem, mais fácil vai ficando você fazer o trabalho de CRM. Quando eu entrei eu tinha muito menos conhecimento do que hoje em dia. Eu fui absorvendo o máximo que eu podia, com pessoas que já tinham esse conhecimento e que iam me passando para que eu conseguisse hoje em dia, traçar estratégia com mais facilidade. Sem o conhecimento, fica mais difícil de você pensar uma estratégia que faça sentido, você fica um pouco testando aleatoriamente, vendo o que que você tem de resultado. (ENTREVISTADA ÉPSILON)

Os resultados obtidos por Tworek e Sałamacha (2019) confirmam que as soluções de TI existentes devem apoiar o CRM, e com tal suporte, este método de gestão influencia positivamente o desempenho organizacional. Tal conclusão parece ser uma contribuição importante para o campo de pesquisa estudado, preenchendo a lacuna de pesquisa sobre o mecanismo de suporte de TI para CRM.

Logo, os autores Tworek e Sałamacha (2019) corroboram com as citações de Alfa, Beta, Gama, Sigma e Épsilon por confirmar a importância de TI para o CRM. Por esta razão, é importante que os funcionários tenham o conhecimento prévio para melhorar a usabilidade e desempenho organizacional.

Vale destacar que, segundo as citações dos funcionários Ômega e Zeta a seguir, o conhecimento dos funcionários sobre TI não é considerado importante para a adoção do CRM.

(...) eu acho que não, porque é comum hoje as pessoas terem que se adaptar ao uso da tecnologia sem necessariamente terem um alto conhecimento sobre a tecnologia, sabe? Então, acho que para o uso do CRM especificamente, uma vez que você entende a lógica de negócio, você não necessariamente precisa ter um conhecimento sobre tecnologia da informação ali para considerar a prática do CRM ou a adoção do CRM importante. (ENTREVISTADA ÔMEGA)

(...) não necessariamente. Acaba que o CRM, ele é uma ferramenta que geralmente é fácil de utilizar. Eu já usei alguns CRMs e até mesmo esse que tem seus percalços. Tende a ser visualmente amigável e intuitivo para se utilizar pelo menos as personalidades mais importantes mais básicas. Então, não necessariamente um conhecimento de TI prévio seja importante ou mandatório para adoção do CRM. Para personalização, configuração implantação, sim. Para uso não. (ENTREVISTADO ZETA)

Tais afirmações podem ocorrer por essas *startups* utilizarem *softwares* que os funcionários não precisam necessariamente de conhecimento prévio em TI. É possível que o CRM utilizados pelos entrevistados Ômega e Zeta a análise de dados e estratégias de vendas para o aumento de retenção e fidelidade dos clientes com o auxílio de tecnologia, porém sem carecer de informações prévias de uso. promovam A maioria das *startups* estudadas foi notado que o conhecimento dos funcionários sobre TI é considerado importante para a adoção do CRM.

5.3 CARACTERÍSTICAS AMBIENTAIS NAS *STARTUPS* ESTUDADAS

Tendo em vista, a categoria de análise características ambientais, é possível verificar a seguir no Quadro 25, aquelas que estão identificados com "sim" são as características que foram apontadas como relacionadas com a *startup* e com "não" para aquelas que não foram identificadas relação com a *startup*, pela perspectiva do entrevistado. E aquelas que não souberam informar ou não houve alguma conclusão sobre a fala está como “NA” (Não se aplica).

Quadro 25 - Características Ambientais nas *startups* estudadas

Características Ambientais								
<i>Startups</i>	Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Sigma	Épsilon	Zeta
Pressão competitiva	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	NA	Sim
Pressão do cliente	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	NA	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

5.3.1 Pressão Competitiva nas *startups* estudadas

As pressões competitivas são pressões externas que impulsionam as empresas a fazerem uma mudança e adotar novas tecnologias (OBAL, 2017). Atualmente, as empresas tendem a ser mais responsivas e conscientes sobre as operações das empresas concorrentes devido às condições mundiais (NWANKPA, 2020). No ambiente competitivo de negócios, a necessidade de bens ou serviços é prevista com base no grau de força competitiva (IFINEDO, 2011).

Devido à competição entre as empresas, uma organização pode buscar as tecnologias mais recentes sem ter conhecimento específico sobre seu uso (ABED, 2020). Um exemplo é a mídia social como ferramenta de marketing, que de acordo com Ali Abbasi et al. (2022), foi moderada pela pressão competitiva no mercado. Ademais, estudos anteriores também

descobriram que a pressão competitiva moderou o efeito da alta administração apoiando a adoção do e-marketing (SHEIKH ET AL., 2018).

Vale ressaltar que vários estudos estabeleceram que a pressão competitiva tem um impacto significativo na intenção de adotar uma tecnologia (ALI ABBASI ET AL., 2022; LOW; WU, 2016; MADUKU; MPINGANJIRA; DUH, 2016). Este elemento de análise trata-se da pressão competitiva entre as *startups* ser considerada importante para a adoção do CRM na *startup* estudada. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) com certeza, a gente usa inclusive muitos cases da concorrência para pensar em como a gente vai modelar as nossas comunicações, as nossas campanhas. Então, CRM eu acho que é mega importante, é quando a gente fala de competitividade ali. A gente precisa é estar no máximo de canais possíveis, com o máximo de personalização possível. Isso pesa bastante sim, na competição. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) talvez não tão diretamente, mas a resposta é sim. (...) é que hoje em dia qualquer empresa que você seja cliente, que você relacione existe uma certa personalização ali, né? Tipo, eu acho que é impossível você ser cliente de algum lugar que não vai te mandar um e-mail que não vai mandar um negócio personalizado para você. (...) a gente entende que hoje é extremamente necessária essa personalização porque se não a gente deixa de fidelizar o cliente, então eu acho que a resposta é sim (...) como enxergar um cenário geral assim, de empresas no geral não só tipo do nosso ramo. (ENTREVISTADA BETA)

(...) com certeza. Para mercados que têm mais de um oferecendo a mesma coisa, o CRM as vezes pode ser o diferencial, né? Então você está pensando em pegar uma viagem de (aplicativo de transporte X) para assistir ao jogo no Brasil. E você recebe um push de (aplicativo de transporte Y) com 10% off. Você pode talvez, naquele momento mudar as suas coisas por conta de um CRM bem-feito. (ENTREVISTADO GAMA)

(...) acredito que sim, justamente pela questão de trazer um processo mais organizado, de uma forma que você consiga entender o que está acontecendo com cada oportunidade e a questão da previsão ali de vendas. (...) Por mais que ela tenha um bom produto, as coisas sem organização elas tendem a colapsar em um dado momento. Então, pensando sim, ser uma empresa competitiva, é importante que ela tenha essa previsão sobre as coisas que estavam acontecendo ali, esse nível de organização para ponto de a operação continuar rodando com as informações que tem ali hoje. (ENTREVISTADA ÔMEGA)

(...) com certeza. (...) A gente olha muito pro (Banco X) por exemplo. A gente sabe o sucesso gigantesco e uma das coisas principais que o (Banco X) tem toda essa parte CRM que são muito famosos. Eles fizeram de forma muito

assertiva, né? Então, com certeza, a pressão competitiva é um fator muito importante para nós é algo que a gente está sempre olhando a gente fala competidores no mundo todo. (ENTREVISTADA SIGMA)

(...) acredito que sim. (...) você teve contato e o *lead* não comprou neste momento, mas em algum momento ele pode comprar. Se você não tiver um CRM com os recursos de atividades e agendamentos de contato e lembretes e tags específicas para ter uma agenda, uma régua de acompanhamento com esses leads para que isso se retorne e para que você possa converter ele num outro momento, isso pode gerar um impacto aí de perda de receita, enquanto quem tem um CRM vai ter todas as atividades muito bem desenhadas, né? (ENTREVISTADO ZETA)

Conforme Santos e Chiaretto (2019), a vantagem competitiva de mercado é fundamental e é relevante no ambiente mercadológico. As citações citadas pelos entrevistados Alfa, Beta, Gama, Ômega, Sigma e Zeta corroboram com Ahani, Rahim e Nilashi (2017) e Marolt et al. (2020) que enfatizam em seus estudos que as pressões competitivas podem levar as empresas a empregar o sCRM para manter sua vantagem competitiva.

Além disso, as pressões competitivas de outros adotantes podem coagir empresas iniciantes a usar o sCRM (AHANI; RAHIM; NILASHI, 2017; GU ET AL., 2017). Na maior parte das *startups* estudadas foi notado que a pressão competitiva entre as *startups* é considerada importante para a adoção do CRM.

5.3.2 Pressão do Cliente nas *startups* estudadas

O aumento da demanda do cliente exige ampla informação sobre as preferências e necessidades dos clientes, adquirida por meio da participação deles (CHEN; LIU, 2020). As descobertas de estudos anteriores sugerem que a participação do cliente na inovação é impulsionada pelas preferências dinâmicas e heterogêneas dos clientes no mercado (CUI; WU, 2016).

Para Chen e Liu (2020), as PMEs que tiveram sob pressão do cliente estarão ativas na busca e captura de informações do cliente e incentivarão os clientes a desempenhar um papel mais importante na inovação do produto.

Conforme Ali Abbasi et al. (2022), há uma compreensão quando uma empresa atua em um setor altamente competitivo, ela tende a respeitar e ouvir as demandas dos clientes e procurar atendê-las. Ao fazer isso, as empresas serão capazes de manter sua vantagem competitiva no mercado (ALI ABBASI ET AL., 2022). Este elemento de análise trata-se das

demandas e comportamentos dos clientes serem consideradas importantes para a adoção do CRM na *startup* estudada. Destacam-se algumas falas seguintes.

(...) acho que hoje o mais importante, além de colocar o CRM no ar, é como você usa ele pensando em adaptar o comportamento do consumidor, né? Então a gente tem que analisar muito bem quem é o nosso público e o que ele espera da gente e dentro dessas análises, a gente faz as segmentações. Então, muitas vezes a gente vai ter a mesma comunicação, mas a gente vai mudar o tom de voz ou a gente tem 2 ofertas, a oferta vai só para o cliente que está mais propenso aquela oferta. Então, o CRM influencia em tudo isso. (ENTREVISTADO ALFA)

(...) quando você tem uma quantidade pequena de clientes, é fácil de você ir olhando ali, um por um, entendendo como é o comportamento você consegue fazer um negócio ali personalizado para ele. Porque como tem pouca gente, você tem braço suficiente para isso. A partir do momento que a demanda dos nossos clientes cresce, os clientes começam a pedir mais. E a quantidade de clientes cresce também. E aí a gente deixa de ter braços suficientes, a gente começa a entender a importância de adotar um CRM. (ENTREVISTADA BETA)

(...) acho que não é para toda a empresa ou todo o modelo de negócio que funciona, né? Mas para modelos de compra que são de recorrência e para produtos de consumo direto ao consumidor, assim, de contato direto com consumidor é fundamental (a pressão do cliente). (ENTREVISTADO GAMA)

(...) tanto de cliente interno quanto de cliente externo são superimportantes porque eles são drive que a gente precisa para desenvolver a estratégia do CRM. (ENTREVISTADO DELTA)

(...) com certeza. A gente está trabalhando bastante. A gente olha muito reclamação, então a gente tem campos abertos para os clientes darem feedback por escrito, de qual que é o problema. Eles têm reuniões semanais para revisar isso, então X pessoas olharem, reclamaram que o cartão quebra fácil. X pessoas falaram que era de passar o cartão no site, estranho não passou. Bom, então a gente olha tudo o que os clientes fazem e a gente tenta atuar nos feedbacks dos clientes. (ENTREVISTADA SIGMA)

O CRM reúne informações detalhadas sobre os clientes, como seus hábitos de compra e dificuldades pessoais (ANSHARI ET AL., 2019). Ele auxilia as empresas com os esforços de marketing, análise de mercado, interação com o consumidor e crescimento de receita (TIEN ET AL., 2021).

De acordo com Petrů, Pavlák e Polák (2019), o principal objetivo de seus estudos foi definir os fatores-chave para a sustentabilidade das *startups*. Para os autores, um cliente satisfeito é um fator chave para a sustentabilidade dos negócios, cuja fidelização pode ser conquistada por meio de ferramentas de CRM.

Sendo assim, para eles só há uma maior satisfação dos clientes diante da adoção do CRM fortalecendo as falas dos entrevistados Alfa, Beta, Gama, Delta e Sigma que acreditam que entender o cliente é primordial para uma vantagem organizacional. Entretanto, alguns funcionários não concordam, conforme a seguir.

(...) acho que não, acho que o CRM ele vai estar muito mais ligado aos comportamentos internos do que externos. (ENTREVISTADA ÔMEGA)

(...) eu acredito que não. Eu acho que isso é muito mais de necessidade interna da organização mesmo do que relacionado como os clientes se comportam. A gente vai precisar coletar informações do cliente de qualquer jeito. Não tendo um CRM, fica mais difícil de controlar. (ENTREVISTADO ZETA)

As afirmações dos entrevistados Ômega e Zeta tem uma maneira singular de pensar sobre a influência do cliente no desenvolvimento do CRM nas respectivas *startups* em que trabalham. Conforme Carbonell, Rodríguez-Escudero e Pujari (2009), uma compreensão das necessidades e preferências do cliente por meio da participação dele no desenvolvimento de novos produtos pode facilitar a implementação de estratégias de marketing proativas.

Dessa forma, os clientes têm a importância para poder influenciar no marketing das *startups* Ômega e Zeta, porém não de forma a alterar a maneira de gerenciar o relacionamento com o cliente e por isso ter as afirmativas anteriores citadas. Na maioria das *startups* estudadas foi notado que as demandas e comportamentos dos clientes são consideradas importantes para a adoção do CRM.

No Quadro 26 a seguir é possível ver o compilado das características das *startups* em que viram relação (em verde - ✓) com a adoção de CRM, aquelas que não viram relação (em vermelho - X) e aquelas que não foi possível tirar nenhuma conclusão na entrevista em “NA”.

Quadro 26 - Todas as características nas *startups* estudadas

Características Tecnológicas								
<i>Startups</i>	Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Sigma	Épsilon	Zeta
Vantagem percebida	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vantagem relativa	✓	✓	✓	✓	NA	✓	NA	NA
Compatibilidade	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	X
Observabilidade	✓	✓	✓	NA	✓	✓	✓	✓
Experimentabilidade	✓	✓	X	✓	NA	NA	NA	NA
Segurança	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Qualidade e integração de dados	✓	NA	X	✓	✓	✓	✓	X
Características Organizacionais								
<i>Startups</i>	Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Sigma	Épsilon	Zeta
Recursos financeiros	✓	✓	✓	✓	NA	✓	✓	✓
Suporte da alta administração	X	✓	✓	✓	X	X	✓	X
Conhecimento dos funcionários	✓	✓	✓	✓	X	✓	✓	X
Características Ambientais								
<i>Startups</i>	Alfa	Beta	Gama	Delta	Ômega	Sigma	Épsilon	Zeta
Pressão competitiva	✓	✓	✓	✓	✓	✓	NA	✓
Pressão do cliente	✓	✓	✓	✓	X	✓	NA	X

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No Quadro 27 a seguir é possível verificar de que forma as características tecnológicas, organizacionais e ambientais auxiliam ou não a adoção do CRM nas *startups* estudadas.

Quadro 27 - As características nas *startups* estudadas conforme as entrevistas e literatura

Características Tecnológicas		
	Adoção do CRM	<i>Startups</i> entrevistadas com base na Literatura
Vantagem Percebida	Auxilia ✓	<ul style="list-style-type: none"> - Maior satisfação do cliente e melhora do relacionamento com ele; - Benefícios da adoção de campanhas e comunicações para os clientes; - Melhora da organização da equipe e aumento da produtividade; - Segmentação dos clientes que são mais lucrativos; - Gerenciamento do modo de interação ou relacionamento com os clientes; - Comodidade no tratamento de dados e conhecimento dos desejos do cliente; - Visualização dos dados como importante para o sucesso da organização; - Percepção da implementação como uma contribuição para os funcionários.
	Não Auxilia X	-
Vantagem Relativa	Auxilia ✓	<ul style="list-style-type: none"> - Melhora da satisfação, lucratividade e lealdade do cliente comparado a <i>softwares</i> anteriores; - Como ferramenta chave na transformação digital e desenvolvimento da inovação; - Inovação de processo como dimensão significativa do CRM; - Foco em ajudar empresas a reter clientes e estratégia de negócios estarem sempre em evolução; - Como ferramenta de melhoria contínua e adaptação ao ambiente; - Identificação dos elementos para auxiliar gestores na decisão de implementação;
	Não Auxilia X	-
Compatibilidade	Auxilia ✓	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos desempenhos organizacionais e financeiros; - Estratégia de implementação conforme necessidade organizacional; - Compatibilidade com objetivo de gerenciamento centrado no cliente.
	Não Auxilia X	<ul style="list-style-type: none"> - Altas taxas de falhas nos investimentos devido à incapacidade dos consultores em entregar os benefícios prometidos; - Retorno financeiro que depende da integração multifuncional com outros sistemas corporativos; - Por ser necessário adequação organizacional aos requisitos dos usuários finais; - Falta de integração e automação do <i>software</i> utilizado.
Observabilidade	Auxilia ✓	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização constante, retenção e fidelização de clientes; - Sucesso da organização; - Relações com os clientes que são aliadas do desenvolvimento inovador; - Impacto significativo na criação de empregos e desenvolvimento de receitas; - Melhora da economia das empresas.
	Não Auxilia X	-
Experimentabilidade	Auxilia ✓	<ul style="list-style-type: none"> - Resolução de alguns problemas antes da adoção de um <i>software</i> CRM; - Em estabelecer canais e métodos eficazes de gerenciamento de informações centradas no cliente; - Explorar informações, aumentar vendas, produtividade e satisfação do cliente.
	Não Auxilia X	-
Segurança	Auxilia ✓	<ul style="list-style-type: none"> - Segurança de dados protegendo as informações dos clientes por criptografia;

		- Confidencialidade e autenticidade dos dados; - Obediência da LGPD, que visa proteger os direitos de liberdade e privacidade das pessoas.
	Não Auxilia X	-
Qualidade e Integração dos Dados	Auxilia ✓	- Qualidade dos dados em todos os processos das <i>startups</i> ; - Nas funções dos executivos em assumir responsabilidades e definir prioridades para garantir o sucesso da <i>startup</i> ; - Promoção do sucesso do CRM.
	Não Auxilia X	- Excesso de dados que não há uma boa integração e qualidade nas informações compartilhadas entre setores; - Por não ter qualidade dos dados mesmo eles sendo integrados.
Características Organizacionais		
Recursos financeiros	Adoção do CRM	Startups entrevistadas com base na Literatura
	Auxilia ✓	- Aumento do investimento financeiro em ciência e tecnologia para promover o seu desenvolvimento; - Definição clara dos objetivos em busca do sucesso da <i>startup</i> ; - Construir relacionamentos duradouros com os clientes e aumentar as vendas; - Potencial de retorno, desde que a operação da empresa seja bem planejada.
	Não Auxilia X	-
Suporte da alta administração	Auxilia ✓	- Liderança e orientação da alta administração para promover comprometimento e a motivação em toda a empresa; - O maior envolvimento da alta administração para o sucesso das atividades voltadas aos clientes; - Suporte da alta administração em desempenha um papel importante na decisão das empresas em adotar novas tecnologias.
	Não Auxilia X	- Pela tomada de decisões serem de funcionários que não estão na alta gestão; - Por possibilidade de ter influência da alta gestão somente na área operacional e não de marketing.
Conhecimento dos funcionários	Auxilia ✓	- Em novas TIs promoverem interação, colaboração e compartilhamento de informações; - Análise de mercados e melhora da comunicação com clientes e competidores; - Soluções de TI que devem apoiar e influenciar positivamente o desempenho organizacional; - No conhecimento prévio dos funcionários que melhora a usabilidade e o desempenho organizacional.
	Não Auxilia X	- Por alguns <i>softwares</i> não necessitarem de conhecimento prévio por serem considerados “ <i>low-code</i> ”.
Características Ambientais		
Pressão competitiva	Adoção do CRM	Startups entrevistadas com base na Literatura
	Auxilia ✓	- As empresas são mais conscientes e responsivas às operações das empresas concorrentes devido às condições globais; - Influência da demanda por bens e serviços, impulsionada pela intensidade da concorrência; - As empresas buscarem tecnologias recentes devido à competição, mesmo sem conhecimento específico sobre seu uso; - Uso da mídia social como ferramenta de marketing;
	Não Auxilia X	-
Pressão do cliente	Auxilia ✓	- Na informação sobre as preferências e necessidades dos clientes. - Na participação do cliente na inovação por ser impulsionada pela dinâmica e heterogeneidade das preferências dos clientes no mercado;

		<ul style="list-style-type: none">- Em empresas atuando em setores altamente competitivos por respeitarem e atenderem às demandas dos clientes;- Reúne informações detalhadas sobre os clientes, auxiliando as empresas em esforços de marketing, análise de mercado, interação com o consumidor e crescimento de receita.
	Não Auxilia X	<ul style="list-style-type: none">- Pelos clientes não influenciarem a forma de gerir o relacionamento com o cliente, apesar de serem importantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

6. CONCLUSÃO

Este capítulo mostra as considerações finais do presente estudo de maneira a esclarecer os resultados e alcance dos objetivos, além de contribuir de maneira teórica e prática a adoção do CRM nas *startups* brasileiras, limitações encontradas e propostas de estudos futuros.

Para alcançar o objetivo da pesquisa - compreender a adoção de CRM em *startups* brasileiras através do *framework* TOE de Tornatzky e Fleischer (1990), realizou-se um estudo de casos múltiplos em 8 *startups* na região Sudeste e Nordeste do Brasil utilizando como técnica aplicação de entrevista semiestruturada, documentos e análise de conteúdo.

O CRM é uma estratégia concentrada na satisfação e fidelização do cliente, como também uma tecnologia especializada em capturar, armazenar e analisar grandes quantidades de dados destes clientes de maneira a auxiliar as *startups* no âmbito da TI. E para que fosse possível compreender quais características tecnológicas e de que forma auxiliam em adoção do CRM foi utilizado a Teoria DOI de Rogers (2003), sendo visto que a complexidade não é uma característica que foi usada da teoria para a adoção do CRM.

Ao realizar a pesquisa, foi possível identificar quais características tiveram mais ligações significativas com a adoção de CRM e suas especializações, com base nos estudos propostos pelos autores Innocent Dlamini e Gratsa (2022), Bouarrakia e Chafik (2021), Cruz-Jesus et al. (2019), Salah, Yusof e Mohamed (2019), Ahani, Rahim e Nilashi (2017), Hasani, Bojei e Dehghantanha (2017) e Sophonthummapharn (2009).

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos voltados à investigação de como e quais características tecnológicas, organizacionais e ambientais contribuem mais para adoção do CRM em *startups* brasileiras no viés de funcionários que trabalham diretamente com CRM.

O critério escolhido para a seleção das características organizacionais e ambientais que foram utilizados para a presente pesquisa, é ao menos três autores terem relação significativa com a adoção do CRM em suas pesquisas. Já em características tecnológicas foram selecionados ao menos dois autores que mencionaram terem relação significativa em suas pesquisas porque alguns autores utilizaram características que vieram da Teoria DOI, como algumas delas foram somente mencionadas por dois autores, foi pertinente manter essa exceção nas características tecnológicas.

Tendo isto em vista, as características tecnológicas selecionadas foram: a vantagem percebida e relativa, compatibilidade, observabilidade, experimentabilidade, segurança e qualidade e integração de dados; em características organizacionais: os recursos financeiros, o

suporte da alta administração e o conhecimento dos funcionários em TI; e por último, em características ambientais: a pressão competitiva e a pressão do cliente.

Em relação as características tecnológicas, a evidência descoberta expõe que a característica vantagem percebida foi uma das únicas duas características que todos os entrevistados das *startups* confirmaram ser importantes e positivas para a adoção do CRM. Eles afirmaram que a implementação do CRM é percebida como uma contribuição para os usuários em nível individual ou organizacional; e para alguns, sucedeu também uma melhora na produtividade pela melhor organização da equipe por conta da adoção do CRM em suas atividades.

Enquanto a característica vantagem relativa, a maior parte dos entrevistados afirmaram que a tecnologia do CRM tem uma vantagem relativa à tecnologia usada anteriormente e o grau da inovação foi percebido como melhor do que a ideia que ela substituiu.

A característica compatibilidade foi concordada que é importante para a adoção do CRM na maioria dos entrevistados. Para eles, a implementação do CRM é consistente com as tecnologias e necessidades atuais da *startup*. Porém, o restante dos entrevistados acredita que alguns quesitos do CRM nas *startups* em que trabalham não são compatíveis com os valores e necessidades delas, tais como: *customer support*, *chatbot*, exportação de informações de forma organizada e prática de forma automática.

Além disso, a característica observabilidade foi confirmada como importante para a adoção do CRM pela maior parte dos entrevistados. Para eles, o *software* de CRM é uma tecnologia que é amplamente utilizada e visível, sendo que os funcionários foram propensos em adotar o CRM por observar os benefícios relativos da tecnologia, tais como: engajamento dos times, maior monitoração e compartilhamento dos dados com as equipes e melhoria da comunicação com o cliente.

Entretanto, para a característica experimentabilidade, não foi possível concluir que a maior parte das *startups* entrevistadas puderam testar a implementação do CRM antes de se comprometer a utilizá-la porque muito dos funcionários entraram na organização após já está sendo utilizado o CRM. Levando em consideração que somente três dos oito entrevistados confirmaram que foi testado. Sendo assim, esta é uma característica que não foi considerada importante para a adoção de CRM neste estudo por ter pouca evidência.

A característica segurança foi a segunda característica de todas que a totalidade dos entrevistados das *startups* confirmaram ser importante e positiva para a adoção do CRM. Para eles, o CRM das *startups* em que trabalham tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade.

Por último em características tecnológicas, a qualidade e integração de dados foi confirmada como importante por mais da metade dos entrevistados para a adoção do CRM. Para eles, o CRM implementado tem a qualidade e a integração de dados em todos os processos envolvidos nas *startups*, tais como: envio de informações para o CRM com retorno de dados promovidos pelo *software*, integração com outros setores que não sejam somente de marketing e acompanhamento de métricas por várias equipes.

Em relação ao âmbito organizacional, a evidência descoberta expõe que na característica de recursos financeiros, a maior parte dos entrevistados afirmaram que a disponibilidade de recursos financeiros é considerada importante para a adoção do CRM nas *startups*. Eles apontaram o custo elevado de implantação do CRM por terem buscado vários orçamentos de tipos diferentes de *software*, além da necessidade de funcionários capacitados para a utilização dele, necessitando ainda mais de recurso financeiro para uma boa adoção.

Porém, para a característica de suporte da alta administração, não foi possível concluir que os entrevistados acreditam que o suporte da alta administração é capaz de impactar o desempenho do CRM, seja positivamente ou/e negativamente. Pois, metade dos entrevistados destacaram os impactos positivos através da inserção do CRM na estratégia da empresa e disponibilização de recursos financeiros para sua implementação, enquanto a outra metade apontou os impactos negativos da atuação da alta administração na medida em que tomavam decisões sem conhecimento da operacionalização do CRM. Sendo assim, esta é uma característica que não foi considerada importante para a adoção de CRM neste estudo por ter pouca evidência.

Já a característica de conhecimento dos funcionários em TI foi confirmada como importante para a adoção do CRM pela maior parte dos entrevistados. Para eles, o conhecimento dos funcionários sobre a TI é considerado importante para a adoção do CRM. Porém, o restante dos entrevistados acredita que no caso das *startups* em que trabalham não é necessário. A possível hipótese é que no caso destes dois entrevistados, as *startups* em que trabalham não utilizam *softwares* de CRM que os funcionários não precisam necessariamente de conhecimento prévio em TI.

Em relação as características ambientais, a evidência descoberta expõe que em característica pressão competitiva, a maior parte dos entrevistados afirmam que pressão competitiva entre as *startups* é considerada importante para a adoção do CRM nas *startups*. Já que conforme as afirmações dos funcionários, é importante utilizar case da concorrência para pensar em como irá modelar as campanhas, entender quais promoções estão sendo ofertadas no mesmo momento pelo concorrente, ou seja, a pressão competitiva auxilia na previsão de vendas.

E por último, a característica de pressão do cliente, foi considerada importante por mais da metade dos entrevistados que concordam que as demandas e comportamentos dos clientes são consideradas importantes para a adoção do CRM nas *startups*. Porém, para dois entrevistados não foi verificado essa importância e uma das hipóteses é pelos clientes não influenciarem a maneira de gerenciar o relacionamento, mas podem influenciar o marketing oferecido pelas *startups* destes entrevistados.

O estudo avança na compreensão sobre a adoção do CRM em *startups* brasileiras, utilizando um *framework* específico e múltiplos casos de estudo. O estudo identifica as características tecnológicas, organizacionais e ambientais que mais contribuem para a adoção de CRM nas *startups* estudadas e de que maneira conforme o viés dos entrevistados.

Além disso, o estudo também destaca a importância de características como vantagem percebida, vantagem relativa, compatibilidade, observabilidade, segurança, qualidade e integração de dados, recursos financeiros, conhecimento dos funcionários em TI, pressão competitiva e pressão do cliente para a adoção do CRM. Essas descobertas contribuem teoricamente e praticamente para a adoção do CRM em *startups* brasileiras, fornecendo *insights* valiosos para profissionais e pesquisadores interessados nessa área.

Portanto, torna-se reconhecível a importância no aprofundamento das pesquisas científicas com aplicabilidade empírica em *startups* brasileiras. Foi visto que de todas as características estudadas somente a experimentabilidade e o suporte da alta administração não tiveram tanta importância para a maior parte das *startups* selecionadas em relação a adoção do CRM com suas devidas justificativas na discussão de resultados.

É importante destacar que foram identificadas algumas limitações para a realização da pesquisa. A primeira limitação é inviabilidade de acesso a documentos com informações sobre o CRM nas *startups* entrevistadas. A segunda limitação foi a dificuldade de conseguir mais entrevistas por conta da indisponibilidade dos funcionários que trabalham em outras *startups*. A terceira limitação ter o entendimento detalhado dos motivos pelos quais algumas características como recursos financeiros não estão relacionadas ao suporte da alta administração já que para esta pesquisa, algumas *startups* não tinha o recurso financeiro vinculado principalmente na alta administração e por conta disso foram características que tiveram resultados bem diferentes.

Espera-se com este trabalho promover uma maior contribuição científica de maneira teórica e prática sobre a adoção do CRM em *startups* brasileiras. Ainda assim, novas pesquisas podem se desdobrar a partir dos *insights* gerados de forma a desenvolver novas abordagens sobre o tema. Dessa forma, sugere-se a realização dos seguintes estudos:

- a) Utilizar outras teorias de inovação sobre a adoção de tecnologia para estudar o CRM em *startups* brasileiras;
- b) Usar o modelo gerado nesta pesquisa em outras localidades;
- c) Utilizar o modelo gerado em outros tipos de empresas;
- d) Desenvolver testes e hipóteses a partir dos resultados deste estudo;
- e) Fazer estudo quantitativo com maior quantidade de empresas participantes sobre a adoção do CRM;
- f) Realizar um estudo sobre diferentes utilizações de *softwares* de CRM em cada empresa estudada.

REFERÊNCIAS

- ABED, Salma S. Social commerce adoption using TOE framework: An empirical investigation of Saudi Arabian SMEs. **International Journal of Information Management**, v. 53, p. 102118, 2020.
- ABOELMAGED, Mohamed Gamal. Predicting e-readiness at firm-level: An analysis of technological, organizational and environmental (TOE) effects on e-maintenance readiness in manufacturing firms. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 5, p. 639-651, 2014.
- ABREU, Paulo RM; CAMPOS NETO, Newton Monteiro de. O panorama das aceleradoras de startups no Brasil. **Centro de Estudos em Private Equity e Venture Capital (GVcepe)**, 2016.
- ABSTARTUPS, 2022. **MAPEAMENTO DO ECOSISTEMA BRASILEIRO DE STARTUPS**. Disponível em: < <https://abstartups.com.br/mapeamento-de-comunidades/>>. Acesso em: 28 de mar. de 2023.
- ADAM, A. S.; STALCUP, L. D.; LEE, A. Customer relationship management in Hong Kong. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 2, p. 139-159, 2010.
- ADEIZA, Adams et al. Mediating mechanism of customer satisfaction on customer relationship management implementation and customer loyalty among consolidated banks. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 10, n. 3, p. 819-832, 2022.
- ADIELE, Kenneth C.; GABRIEL, J.; KENNETH, Adiele C. Customer relationship management and bank performance in Nigeria: An empirical validation Study. **International journal of Science and Research**, v. 2, n. 1, p. 416-419, 2013.
- ADIYANTO A.; NURASIAH N. Customer Relationship Management (CRM) Based On Web To Improve The Performance Of The Company. **IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)**. The 1st Edition Vol. 1 No. 1 October 2019, v. 32, 2019.
- ADLIN, Faris Nur; FERDIANA, Ridi; FAUZIATI, Silmi. Current trend and literature on electronic CRM adoption review. In: **Journal of Physics: Conference Series**. IOP Publishing, p. 012058, 2019.
- AHANI, Ali; RAHIM, Nor Zairah Ab; NILASHI, Mehrbakhsh. Firm performance through social customer relationship management: Evidence from small and medium enterprises. In: **2017 International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS)**. IEEE, p. 1-6, 2017.
- AKA, Deborah; KEHINDE, Oladele; OGUNNAIKE, O. Relationship marketing and customer satisfaction: A conceptual perspective. **Binus Business Review**, v. 7, n. 2, p. 185-190, 2016.

AKTER, Shahriar et al. How to build an AI climate-driven service analytics capability for innovation and performance in industrial markets?. **Industrial Marketing Management**, v. 97, p. 258-273, 2021.

ALBESCU, Alexandra Raluca. Generation Z and the Age of Technology Addiction. **Romanian Cyber Security Journal**. Vol. 4, No. 1, 2022.

AL-HOMERY, Hussein A.; ASHARAI, Hasbullah; AHMAD, Azizah. The core components and types of CRM. **Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences**, v. 7, n. 1, p. 121-145, 2019.

ALI ABBASI, Ghazanfar et al. Determinants of SME's social media marketing adoption: competitive industry as a moderator. **Sage Open**, v. 12, n. 1, p. 21582440211067220, 2022.

ALI, Bayad Jamal et al. Impact of service quality on the customer satisfaction: Case study at online meeting platforms. **International journal of Engineering, Business and Management**. p. 65-77, 2021.

AL-OMOUSH, Khaled Saleh et al. The determinants of social CRM entrepreneurship: An institutional perspective. **Journal of Business Research**, v. 132, p. 21-31, 2021.

ALSHAWI, Sarmad; MISSI, Farouk; IRANI, Zahir. Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption—SMEs perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 376-383, 2011.

ALZOUBI, Haitham et al. Does BLE technology contribute towards improving marketing strategies, customers' satisfaction and loyalty? The role of open innovation. **International Journal of Data and Network Science**, v. 6, n. 2, p. 449-460, 2022.

AMA, 2017. **Definitions of Marketing**. Disponível em: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. Acesso em: 26 de mar. de 2023.

ANSHARI, Muhammad et al. Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. **Applied Computing and Informatics**, v. 15, n. 2, p. 94-101, 2019.

ARCHANA, C.; SHEETAL, Waghmare. Enhancement of Customer Relationship Management Using MCRM & SCRM. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, v. 4, n. 3, p.1980-1985, 2015.

ASSIMAKOPOULOS, Costas et al. Online reviews as a feedback mechanism for hotel CRM systems. **Anatolia**, v. 26, n. 1, p. 5-20, 2015.

AWA, Hart O.; OJIABO, Ojiabo Ukoha; OROKOR, Longlife E. Integrated technology-organization-environment (TOE) taxonomies for technology adoption. **Journal of Enterprise Information Management**, 2017.

AWA, Hart O.; UKOHA, Ojiabo; EMECHETA, Bartholomew C. Using TOE theoretical framework to study the adoption of ERP solution. **Cogent Business & Management**, v. 3, n. 1, p. 1196571, 2016.

AWASTHI, Preety; DUBEY, Neeraj; SANGLE, Purnima S. Contemporary challenges in CRM technology adoption: a multichannel view. **International Journal of Electronic Customer Relationship Management**, v. 8, n. 1-3, p. 51-71, 2014.

BAASHAR, Yahia et al. Customer relationship management systems (CRMS) in the healthcare environment: A systematic literature review. **Computer Standards & Interfaces**, v. 71, p. 103442, 2020.

BAIDOUN, Samir D. et al. Prediction model of business success or failure for Palestinian small enterprises in the West Bank. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, 2018.

BAYAT, Zahra. Assessing The Effect of Using CRM and E-CRM On Customer Loyalty and Satisfaction. **2nd International Conference in Management & Industry**. Georgia, 2022.

BECKERS, Sander FM; VAN DOORN, Jenny; VERHOEF, Peter C. Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 46, n. 3, p. 366-383, 2018.

BERRY, Leonard T. **Emerging perspectives on services marketing**. 1983.

BLAIKIE, Norma. **Approaches do social enquiry: advancing knowledge**. 2. ed. Oxford: Polity Press, 2007.

BOHLING, Timothy et al. CRM implementation: Effectiveness issues and insights. **Journal of Service research**, v. 9, n. 2, p. 184-194, 2006.

BOUARRAKIA, Mariam Bakkali; CHAFIK, Khalid. L'analyse des variables explicatives de l'adoption du Social CRM par les PME de Tourisme au Maroc: Résultats d'une étude exploratoire. **European Scientific Journal**, ESJ, v. 17, n. 1, p. 274, 2021.

BRASIL. Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2018.

BRAVO, Rafael; MARTINEZ, Eva; PINA, Jose M. Effects of service experience on customer responses to a hotel chain. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2018.

BRUCE, Bertram C.; HOGAN, Maureen P. The disappearance of technology: Toward an ecological model of literacy. In: **Writing in a Technological World**. Routledge, p. 191-207, 2019

BUCKINX, Wouter; VAN DEN POEL, Dirk. Customer base analysis: partial defection of behaviourally loyal clients in a non-contractual FMCG retail setting. **European journal of operational research**, v. 164, n. 1, p. 252-268, 2005.

BUTTLE, Francis Arthur; MAKLAN, Stan. Customer relationship management – Concepts and technologies. 3. revised edition. **New York: Routledge**, 2015.

CAO, Guangming; TIAN, Na. Enhancing customer-linking marketing capabilities using marketing analytics. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2020.

CARBONELL, Pilar; RODRÍGUEZ-ESCUADERO, Ana I.; PUJARI, Devashish. Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. **Journal of product innovation management**, v. 26, n. 5, p. 536-550, 2009.

CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian (Ed.). **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. 2004.

CHAN, Irene Cheng Chu et al. State-of-the-art social customer relationship management. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 23, n. 5, p. 423-436, 2018.

CHANG, Chun-Tuan; CHU, Xing-Yu Marcos. The give and take of cause-related marketing: purchasing cause-related products licenses consumer indulgence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 2, p. 203-221, 2020.

CHATTERJEE, Sheshadri et al. Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 168, p. 120783, 2020.

CHAVAS, Jean-Paul; NAUGES, Céline. Uncertainty, learning, and technology adoption in agriculture. **Applied Economic Perspectives and Policy**, v. 42, n. 1, p. 42-53, 2020.

CHEN, Jiawen; LIU, Linlin. Customer participation, and green product innovation in SMEs: The mediating role of opportunity recognition and exploitation. **Journal of Business Research**, v. 119, p. 151-162, 2020.

CHEN, Qimei; CHEN, Hong-Mei. Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 11, p. 333-343, 2004.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUSSEMENT, Kristof; VAN DEN POEL, Dirk. Integrating the voice of customers through call center emails into a decision support system for churn prediction. **Information & Management**, v. 45, n. 3, p. 164-174, 2008.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010. **Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, 2010.

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

CRUZ-JESUS, Frederico; PINHEIRO, Andreia; OLIVEIRA, Tiago. Understanding CRM adoption stages: empirical analysis building on the TOE framework. **Computers in Industry**, v. 109, p. 1-13, 2019.

CUI, Anna S.; WU, Fang. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 44, p. 516-538, 2016.

DASGUPTA, Sudipto; LI, Xi; WANG, Albert Y. Product market competition shocks, firm performance, and forced CEO turnover. **The Review of Financial Studies**, v. 31, n. 11, p. 4187-4231, 2018.

DAVIS, Charles P. et al. Making it harder to “see” meaning: The more you see something, the more its conceptual representation is susceptible to visual interference. **Psychological science**, v. 31, n. 5, p. 505-517, 2020.

DAVIS, Fred D.; BAGOZZI, Richard P.; WARSHAW, Paul R. User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. **Management science**, v. 35, n. 8, p. 982-1003, 1989.

DEBNATH, Rajarshi; DATTA, Biplab; MUKHOPADHYAY, Susmita. Customer relationship management theory and research in the new millennium: Directions for future research. **Journal of Relationship Marketing**, v. 15, n. 4, p. 299-325, 2016.

DE OLIVEIRA, Edson Gomes et al. Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 2, n. 2, 2009.

DE PAIVA, Magali Marques; DE ALMEIDA, Robson Lopes. O crescimento das Startups no Brasil. **Revista Digital de Administração**, v. 1, n. 1, 2018.

DIFFLEY, Sarah; MCCOLE, Patrick; CARVAJAL-TRUJILLO, Elena. Examining social customer relationship management among Irish hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2018.

DOS SANTOS, Aryenne Ferreira; CAPELLI, Ricardo Borges. A EVOLUÇÃO DAS STARTUPS. **QUALIA: a ciência em movimento**, v. 5, n. 2, p. 89-108, 2019.

EID, Riyadh; EL-GOHARY, Hatem. Testing and validating customer relationship management implementation constructs in Egyptian tourism organizations. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 31, n. 3, p. 344-365, 2014.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELFARMAWI, Wouroud. Correlation between customer relationship management system usage, product innovation, and customer satisfaction. **Foundations of Management**, v. 11, n. 1, p. 23-32, 2019.

EL-HELALY, Moataz; NTIM, Collins G.; AL-GAZZAR, Manar. Diffusion theory, national corruption and IFRS adoption around the world. **Journal of International Accounting, Auditing and Taxation**, v. 38, p. 100305, 2020.

ELMGHAAMEZ, Ibrahim Khalifa; GERGED, Ali Meftah; NTIM, Collins G. Financial market consequences of early adoption of international standards on auditing: international evidence. **Managerial Auditing Journal**, 2020.

EXAME, 2022. **Com sede em Salvador, empresários criam aceleradora de startups com foco no Nordeste**. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/com-sede-em-salvador-empresarios-criam-aceleradora-de-startups-com-foco-no-nordeste/>>. Acesso em: 28 de mar. de 2023.

FEITOSA, Iratan Lira; POPADIUK, H. D.; DROUVOT, Hubert. Estruturação de pesquisas acadêmicas: a perspectiva multiparadigmática. **ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD**, XXXIII, São Paulo, 2009.

FERNÁNDEZ-ROVIRA, Cristina et al. The digital transformation of business. Towards the datafication of the relationship with customers. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 162, p. 120339, 2021.

FIIWE, J. L. et al. Customer Relationship Management and Customers Repeat Purchase Behavior in Nigeria. **Sch J Econ Bus Manag**, v. 1, p. 19-28, 2023.

FOLHA DE SÃO PAULO, 2019. **Maioria das startups morre porque ignora os problemas reais do consumidor**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/12/maioria-das-startups-morre-porque-ignora-os-problemas-reais-do-consumidor.shtml>>. Acesso em: 20 de jun. de 2022.

FORBES, 2022a. **A força das startups no Brasil**. Disponível em: < <https://forbes.com.br/forbes-collab/2022/01/a-forca-das-startups-no-brasil/>>. Acesso em: 20 de jun. de 2022.

FORBES, 2022b. **Startups brasileiras já atraíram R\$ 6,8 bi de investimentos em 2022**. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/03/investimentos-em-startups-brasileiras-chegaram-a-r-38-bi-em-fevereiro/>>. Acesso em: 15 de jul. de 2022.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 14, p. 139-152, 2004.

FRÉSARD, Laurent; VALTA, Philip. How does corporate investment respond to increased entry threat?. **The Review of Corporate Finance Studies**, v. 5, n. 1, p. 1-35, 2016.

GENTILE, Chiara; SPILLER, Nicola; NOCI, Giuliano. How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer. **European management journal**, v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007.

GHAZALEH, Mohamad Abu; ZABADI, Abdelrahim M. BlockChain (BC) Upending Customer Experience: Promoting a New Customer Relationship Management (CRM). **J. Mgmt. & Sustainability**, v. 11, p. 203, 2021.

GHOBAKHLOO, Morteza; TANG, Sai Hong. The role of owner/manager in adoption of electronic commerce in small businesses: The case of developing countries. **Journal of small business and enterprise development**, v. 20, n. 4, p. 754-787, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2017.

GIL-GOMEZ, Hermenegildo et al. Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, v. 33, n. 1, p. 2733-2750, 2020.

GOMES, Marília; KURY, Glaura. A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: o Marketing de Causa. In: **Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Mossoró**. 2013.

GRAYLING, Anthony Clifford. Epistemologia. **Compendio de filosofia**. São Paulo: Loyola, 2002.

GUEROLA-NAVARRO, Vicente et al. Customer relationship management and its impact on innovation: A literature review. **Journal of Business Research**, v. 129, p. 83-87, 2021.

GUEROLA-NAVARRO, Vicente; OLTRA BADENES, Raúl Francisco; GIL GÓMEZ, Hermenegildo. Análisis de la relación entre el grado de introducción de CRM y los beneficios de la empresa a través del Desempeño Organizacional y la Innovación Empresarial. **3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico**, v. 9, n. 1, p. 67-87, 2020.

GU, Vicky et al. The effect of externalities on adoption of social customer relationship management (SCRM). **International Journal of Quality Innovation**, v. 3, n. 1, p. 1-15, 2017.

HAKIM, Adi Lukman; FAJRI, Mega Barokatul; FAIZAH, Erna Nur. Customer Relationship Management (CRM) Training in Increasing Business Sales During the Covid-19 Pandemic: Customer Relationship Management (CRM) Training in Increasing Business Sales During the Covid-19 Pandemic. **International Journal Of Community Service**, v. 1, n. 2, p. 208-213, 2021.

HASANI, Tahereh; BOJEI, Jamil; DEHGHANTANHA, Ali. Investigating the antecedents to the adoption of SCRM technologies by start-up companies. **Telematics and Informatics**, v. 34, n. 5, p. 655-675, 2017.

HERMAN RODRÍGUEZ, Julián Andrés. **Start-up development in Latin America: The role of venture accelerators**. Tese de Doutorado. Massachusetts Institute of Technology. 2015.

HIKMAWATI, Nina Kurnia; ALAMSYAH, Doni Purnama; SETIADI, Ahmad. IT Implementation of Customer Relationship Management. In: **2020 Fifth International Conference on Informatics and Computing (ICIC)**, p. 1-4, IEEE, 2020.

HIRSCHOWITZ, Anton. Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value. **Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing**, v. 10, p. 168-178, 2001.

HSU, Pei-Fang; KRAEMER, Kenneth L.; DUNKLE, Debora. Determinants of e-business use in US firms. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 10, n. 4, p. 9-45, 2006.

IDZIKOWSKI, Adam et al. Customer Relationship Management (CRM)-philosophy and its significance for the enterprise. **System Safety: Human-Technical Facility-Environment**, v. 1, n. 1, p. 1004-1011, 2019.

IFINEDO, Princely. An empirical analysis of factors influencing Internet/e-business technologies adoption by SMEs in Canada. **International journal of information technology & decision making**, v. 10, n. 04, p. 731-766, 2011.

IKRAMAN, Ikraman; SYAH, Tantri Yanuar R. The Influence of Relationship Marketing, Service Quality, and Customer Satisfaction on Customer Loyalty Over B2B Companies. **Journal of Multidisciplinary Academic**, v. 3, n. 5, p. 146-150, 2020.

IMRAN, M. et al. The contributing factors towards e-logistic customer satisfaction: a mediating role of information Technology. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 7, n. 1, p. 63-72, 2019.

INNOCENT DLAMINI, Bongani; GRATSA, Cletos. The application of the TOE framework to the adoption of CRM by SMEs in KwaZulu Natal. **IJEBD International Journal Of Entrepreneurship And Business Development eISSN 2597-4785 pISSN 2597-4750**, v. 5, n. 3, p. 411-419, 2022.

JABRAOUI, Siham; GABER, Hasnaa. Customer relationship management system and the development of customer culture in moroccan banks: Case of Alpha, Beta and Gamma. **Estudios de economía aplicada**, v. 38, n. 4, p. 11, 2020.

JAIN, Rajnish; AAGJA, Jayesh; BAGDARE, Shilpa. Customer experience—a review and research agenda. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 3, p. 642-662, 2017.

JANTSCH, John. Duct Tape Marketing: The World's Most Practical Small Business Marketing Guide. **Thomas Nelson Inc**, 2011.

JOHNSON, Vess L. et al. Limitations to the rapid adoption of M-payment services: Understanding the impact of privacy risk on M-Payment services. **Computers in Human Behavior**, v. 79, p. 111-122, 2018.

JOSIASSEN, Alexander; ASSAF, A. George; CVELBAR, Ljubica Knezevic. CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance?. **International Journal of Hospitality Management**, v. 36, p. 130-136, 2014.

KANUNGO, Rama Prasad; GUPTA, Suraksha. Financial inclusion through digitalisation of services for well-being. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 167, p. 120721, 2021.

KARAKOSTAS, Bill; KARDARAS, Dimitris; PAPATHANASSIOU, Eleutherios. The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation. **Information & Management**, v. 42, n. 6, p. 853-863, 2005.

KAYALI, Mohammad; ALAARAJ, Saad. Adoption of cloud based E-learning in developing countries: a combination a of DOI, TAM and UTAUT. **Int. J. Contemp. Manag. Inf. Technol**, v. 1, n. 1, p. 1-7, 2020.

KIM, Changsu et al. Evaluating effects of mobile CRM on employees' performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 115, n. 4, p. 740-764, 2015.

KIM, Jonghyeok; SUH, Euiho; HWANG, Hyunseok. A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. **Journal of interactive Marketing**, v. 17, n. 2, p. 5-19, 2003.

KING, Stephen F.; BURGESS, Thomas F. Understanding success and failure in customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 4, p. 421-431, 2008.

KO, Eunju et al. Organizational characteristics and the CRM adoption process. **Journal of Business research**, v. 61, n. 1, p. 65-74, 2008.

KUBINA, Milan; LENDEL, Viliam. Successful application of social CRM in the company. **Procedia Economics and Finance**, v. 23, p. 1190-1194, 2015.

KUMAR, Rohit; JAYANT, Jai. IMPACT OF DIGITALIZATION ON CUSTOMER BUYING DECISION. **International Journal of Management (IJM)**, v. 12, n. 9, 2021.

KURDI, Barween; ALSHURIDEH, Muhammad; ALNASER, Ahmad. The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. **Management Science Letters**, v. 10, n. 15, p. 3561-3570, 2020.

LAI, Poey Chin. The literature review of technology adoption models and theories for the novelty technology. **JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 14, p. 21-38, 2017.

LAKETA, Marko et al. Customer relationship management: concept and importance for banking sector. **UTMS Journal of Economics**, v. 6, n. 2, p. 241-254, 2015.

LAW, Agnes KY; ENNEW, Christine T.; MITUSSIS, Darryn. Adoption of customer relationship management in the service sector and its impact on performance. **Journal of Relationship Marketing**, v. 12, n. 4, p. 301-330, 2013.

LEE, Jin-Soo; KIM, Seongseop; PAN, Steve. The role of relationship marketing investments in customer reciprocity. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2014.

LEITÃO, Carla. Métodos qualitativos de pesquisa científica. **Computação Brasil: Interação Humano-Computador no Brasil**, p. 22-23, 2009.

LI, Tong; WANG, Xiaowei; NI, Yeming. Aligning social concerns with information system security: A fundamental ontology for social engineering. **Information Systems**, v. 104, p. 101699, 2022.

LI, Yangfan; HUANG, Jinghua; SONG, Tingting. Examining business value of customer relationship management systems: IT usage and two-stage model perspectives. **Information & Management**, v. 56, n. 3, p. 392-402, 2019.

LIN, Hsiu-Fen. Understanding the determinants of electronic supply chain management system adoption: Using the technology–organization–environment framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 86, p. 80-92, 2014.

LIN, I.-Ju; YANG, Shu-Min; WU, Ji-Tsung Ben. The Impact of Customer Profile and Customer Participation on Customer Relationship Management Performance. **International Conference on Electronic Business**, Taiwan, 2003.

LIU, Cinnie et al. Understanding electronic commerce adoption at organizational level: Literature review of TOE framework and DOI theory. **International Journal of Science and Business**, v. 3, n. 2, p. 179-195, 2019.

LIU, Xiaohui et al. Environmental risks, localization and the overseas subsidiary performance of MNEs from an emerging economy. **Journal of World Business**, v. 51, n. 3, p. 356-368, 2016.

LOBATO, Fábio et al. Social CRM: Biggest challenges to make it work in the real world. In: **International Conference on Business Information Systems**. Springer, Cham, p. 221-232, 2017.

LOKUGE, Sachithra et al. The next wave of CRM innovation: Implications for research, teaching, and practice. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 46, n. 1, p. 23, 2020.

LOW, Chinyao; WU, Guan-He. Unrelated parallel-machine scheduling with controllable processing times and eligibility constraints to minimize the makespan. **Journal of Industrial and Production Engineering**, v. 33, n. 4, p. 286-293, 2016.

MADUKU, Daniel K.; MPINGANJIRA, Mercy; DUH, Helen. Understanding mobile marketing adoption intention by South African SMEs: A multi-perspective framework. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 5, p. 711-723, 2016.

MAHENDRI, Wisnu; AZAH, Ifta Nur. PENGARUH E-SERVICE QUALITY DAN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT TERHADAP LOYALITAS PELANGGAN PENGGUNA APLIKASI DANA. **Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management**, v. 3, n. 1, p. 81-93, 2023.

MAHLAMÄKI, Tommi et al. Adoption of digital sales force automation tools in supply chain: Customers' acceptance of sales configurators. **Industrial Marketing Management**, v. 91, p. 162-173, 2020.

MAJUMDAR, D.; CHATTOPADHYAY, H. K. Emergence of AI and its implication towards data privacy: from Indian legal perspective. **Issue 4 Int'l JL Mgmt. & Human.**, v. 3, p. 1, 2020.

MANUAL DE OSLO. Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. Paris: **OCDE**, 2018.

MANURUNG, Posman et al. E-crm Information System for Tapis Lampung SMEs. In: **Journal of Physics: Conference Series**. IOP Publishing, p. 012051, 2019.

MARKARIAN, Garen; SANTALO, Juan. Product market competition, information and earnings management. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 41, n. 5-6, p. 572-599, 2014.

MAROLT, Marjeta et al. Exploring social customer relationship management adoption in micro, small and medium-sized enterprises. **Journal of theoretical and applied electronic commerce research**, v. 15, n. 2, p. 38-58, 2020.

MATANHIRE, Eneresi; VINGIRAYI, Ishmael; MANYANGA, Wilbert. The Impact of Digital Marketing in Financial Organizations in Zimbabwe. **International Journal of Information, Business and Management**, v. 13, n. 2, p. 1-20, 2021.

MATOSAS-LÓPEZ, Luis. The Management of Digital Marketing Strategies in Social Network Services: A Comparison between American and European Organizations. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, n. 1, p. 65, 2021.

MEYER, Christopher et al. Understanding customer experience. **Harvard business review**, v. 85, n. 2, p. 116, 2007.

MIGDADI, Mahmoud M. Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 36, n. 1, p. 111-124, 2021.

MIHOVA, Vesela; PAVLOV, Velisar. A customer segmentation approach in commercial banks. In: **AIP conference proceedings**. AIP Publishing LLC, 2018.

MIN, Somang; SO, Kevin Kam Fung; JEONG, Miyoung. Consumer adoption of the Uber mobile application: Insights from diffusion of innovation theory and technology acceptance model. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 36, n. 7, p. 770-783, 2019

MOHTARAMZADEH, Masoumeh; RAMAYAH, T.; JUN-HWA, Cheah. B2B e-commerce adoption in Iranian manufacturing companies: Analyzing the moderating role of organizational culture. **International Journal of Human-Computer Interaction**, v. 34, n. 7, p. 621-639, 2018.

MULYONO, Hardi; SITUMORANG, Syafrizal Helmi. E-CRM and loyalty: A mediation Effect of Customer Experience and satisfaction in online transportation of Indonesia. **Academic journal of Economic studies**, v. 4, n. 3, p. 96-105, 2018.

NAIM, Arshi. Mapping Of Social Customer Relationship Management With Electronic Customer Relationship Management. **European Journal of Interdisciplinary Research and Development**, v. 2, p. 14-25, 2022.

NANDAPALA, E. Y. L.; JAYASENA, K. P. N.; RATHNAYAKA, R. M. K. T. Behavior segmentation based micro-segmentation approach for health insurance industry. In: **2020 2nd International Conference on Advancements in Computing (ICAC)**. IEEE, p. 333-338, 2020.

NELSON, Christopher A.; WALSH, Michael F.; CUI, Annie Peng. The role of analytical CRM on salesperson use of competitive intelligence. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 35, n. 12, p. 2127-2137, 2020.

NEPAL, Ramsharan. How CRM softwares (salesforce) are changing our economy and what to improve in the future. **International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology**. Volume 9, Issue 1 - V9I1-1139, 2023.

NGUYEN, Bang; SIMKIN, Lyndon. Misuse of information and privacy issues: understanding the drivers for perceptions of unfairness. **The Bottom Line**, 2017.

NGUYEN, ThuyUyen H.; WARING, Teresa S. The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs: An empirical study. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 20, n. 4, p. 824-848, 2013.

NUGRAHA, Evan et al. The Effect of Information Technology, Competence, and Commitment to Service Quality and Implication on Customer Satisfaction. **International Journal of Technology**, v. 13, n. 4, p. 827, 2022.

NWANKPA, Joseph K.; MERHOUT, Jeffrey W. Exploring the effect of digital investment on IT innovation. **Sustainability**, v. 12, n. 18, p. 7374, 2020.

OBAL, Michael. What drives post-adoption usage? Investigating the negative and positive antecedents of disruptive technology continuous adoption intentions. **Industrial Marketing Management**, v. 63, p. 42-52, 2017.

OLIVEIRA, Tiago; MARTINS, Maria Fraga. Literature review of information technology adoption models at firm level. **Electronic journal of information systems evaluation**, v. 14, n. 1, p. pp110-121-pp110-121, 2011.

PARETI, Stefania; CORDOVA, Alejandro; FUENTES, Juan Ignacio. Tecnologías de la Información y Comunicación (CRM y ERP) como herramientas de segmentación y fidelización de clientes: El caso de los emprendimientos hoteleros de Cerro Alegre y Cerro Concepción, Valparaíso Chile. **Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologías de Informação**, n. E31, p. 342-356, 2020.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. **Journal of Economic & Social Research**, v. 3, n. 2, 2001.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. Relationship marketing: looking backwards towards the future. **Journal of services marketing**, 2016.

PELTIER, James W.; ZAHAY, Debra; LEHMANN, Donald R. Organizational learning and CRM success: a model for linking organizational practices, customer data quality, and performance. **Journal of interactive marketing**, v. 27, n. 1, p. 1-13, 2013.

PELTIER, James W.; ZHAO, Yushan; SCHIBROWSKY, John A. Technology adoption by small businesses: An exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 4, p. 406-431, 2012.

PETRŮ, Naděžda; PAVLÁK, Miroslav; POLÁK, Josef. Factors impacting startup sustainability in the Czech Republic. LLC “CPC “**Business Perspectives**”. Hryhorii Skovoroda lane, 10, Sumy, 40022, Ukraine, 2019.

POZZEBON, Marlei; PETRINI, Maira. Critérios para condução e avaliação de pesquisas qualitativas de natureza crítico-interpretativa. **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**, p. 51-72, 2013.

PRADITYA, Rayyan Aqila. Leadership, Work Motivation, Competency, Commitment and Culture: Which influences The Performance of Quality Management System in Automotive Industry?. **Journal of Industrial Engineering & Management Research**, v. 1, n. 1b, p. 53-62, 2020.

PROETTI, Sidney. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: Um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen-ISSN: 2447-8717**, v. 2, n. 4, 2018.

RAFIKI, Ahmad; HIDAYAT, Sutan Emir; AL ABDUL RAZZAQ, Deema. CRM and organizational performance: A survey on telecommunication companies in Kuwait. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 1, p. 187-205, 2018.

RAMANATHAN, Ramakrishnan; RAMANATHAN, Usha; BENTLEY, Yongmei. The debate on flexibility of environmental regulations, innovation capabilities and financial performance—A novel use of DEA. **Omega**, v. 75, p. 131-138, 2018.

RAMAYAH, Thurasamy et al. Factors influencing SMEs website continuance intention in Malaysia. **Telematics and Informatics**, v. 33, n. 1, p. 150-164, 2016.

RAWSON, Alex; DUNCAN, Ewan; JONES, Conor. The truth about customer experience. **Harvard business review**, v. 91, n. 9, p. 90-98, 2013.

RIVERO ALBARRÁN, Dulce; GUERRA TORREALBA, Laura Rosa; FERNANDO, Luis. Seguridad y componentes nativos en una aplicación híbrida. **Revista Científica UISRAEL**, v. 10, n. 1, p. 131-150, 2023.

RODRIGUEZ, Michael; PETERSON, Robert M.; KRISHNAN, Vijaykumar. Impact of CRM technology on sales process behaviors: empirical results from US, Europe, and Asia. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 25, n. 1, p. 1-10, 2018.

ROGERS, Everett Mitchell. **Diffusion of innovations**. 5ª Edição. 2003.

ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ci. Inf., Brasília*, v. 36, n. 1, 2007.

RUBERA, Gaia; KIRCA, Ahmet H. You gotta serve somebody: the effects of firm innovation on customer satisfaction and firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 45, n. 5, p. 741-761, 2017.

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

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da UFSM*, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SAKUNTHALA, Adireddy. Perceived benefits of CRM in selected Industries. *Asian Journal of Management*, v. 12, n. 2, p. 151-156, 2021.

SALAH, Omar Hasan; YUSOF, Zawiyah Mohammad; MOHAMED, Hazura. The Adoption of CRM Initiative among Palestinian Enterprises: A Proposed Framework. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, v. 14, p. 367, 2019.

SALAH, Omar Hasan; YUSOF, Zawiyah Mohammad; MOHAMED, Hazura. The determinant factors for the adoption of CRM in the Palestinian SMEs: The moderating effect of firm size. *PloS one*, v. 16, n. 3, p. e0243355, 2021.

SAN-MARTÍN, S.; JIMÉNEZ, N. H.; LÓPEZ-CATALÁN, B. Los beneficios del CRM móvil para la empresa desde la perspectiva del marketing relacional y el modelo TOE. *Spanish J. Mark.-ESIC*, v. 20, n. 1, p. 18-29, 2016.

SANTOS, Gleiziane Dias; CHIARETTO, Silvana. O planejamento estratégico como uma vantagem competitiva de mercado: papel do planejador. *Revista Eletrônica Acervo Científico*, v. 2, p. e339-e339, 2019.

SANTOS, Lucas Tech; BUENO, Janaína Maria. Inovação gerencial como resultado da colaboração entre uma empresa consolidada e startups. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 15, n. 1, p. e0737-e0737, 2023.

SARAVANAKUMAR, Murugesan; SUGANTHALAKSHMI, T. Social media marketing. *Life science journal*, v. 9, n. 4, p. 4444-4451, 2012.

SARDJONO, W. et al. Assessment of the implementation of customer relationship management systems to support the competitive advantage of the company. In: *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. IOP Publishing, p. 012114, 2021.

SCHULTZE, Ulrike. A confessional account of an ethnography about knowledge work. *MIS quarterly*, p. 3-41, 2000.

SEBRAE, 2022. **O que é uma startup e o que ela faz?**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup->

e-o-que-ela-faz,e15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 de jun. de 2022.

SEDALO, Genevieve; BOATENG, Henry; KOSIBA, John Paul. Exploring social media affordance in relationship marketing practices in SMEs. **Digital Business**, v. 2, n. 1, p. 100017, 2022.

SHARIF, M. Hisham M.; TROSHANI, Indrit; DAVIDSON, Robyn. Public sector adoption of social media. **Journal of Computer Information Systems**, v. 55, n. 4, p. 53-61, 2015.

SHEIKH, Adnan Ahmed et al. Is e-marketing a source of sustainable business performance? Predicting the role of top management support with various interaction factors. **Cogent Business & Management**, v. 5, n. 1, p. 1516487, 2018.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. The evolution of relationship marketing. **International business review**, v. 4, n. 4, p. 397-418, 1995.

SHIRAZI, Farid et al. Value co-creation in online healthcare communities. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 167, p. 120665, 2021.

SILVA, Lisiane Vasconcellos et al. Metodologia de Pesquisa em Administração: uma abordagem prática. 1a. ed. **São Leopoldo: Unisinos**, 2012.

SIMBOLON, Freddy. Model Pengukuran Kinerja Customer Relationship Management dalam Industri Perbankan. **Binus Business Review**, v. 5, n. 1, p. 278-287, 2014.

SIMÕES, Dora Maria; KARACHUN, Hanna. Marketing Relacional na Mira da Disrupção Digital: Pérolas e perigos da implementação de um sistema de CRM em B2B. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**, n. 6, 2020.

SIN, Kit Yeng et al. Relative advantage and competitive pressure towards implementation of e-commerce: Overview of small and medium enterprises (SMEs). **Procedia Economics and Finance**, v. 35, p. 434-443, 2016.

SINISALO, Jaakko; KARJALUOTO, Heikki; SARANIEMI, Saila. Barriers to the use of mobile sales force automation systems: a salesperson's perspective. **Journal of Systems and Information Technology**, v. 17, n. 2, p. 121-140, 2015.

SOPHONTHUMMAPHARN, Kittipong. The adoption of techno-relationship innovations: A framework for electronic customer relationship management. **Marketing Intelligence & Planning**, 2009.

STAKE, Robert E. **Multiple case study analysis**. Guilford press, 2013.

STARTUPBLINK, 2022. **Global Startup Ecosystem Index 2022**. Disponível em: <<https://lp.startupblink.com/report/>>. Acesso em: 28 de mar. de 2023.

SUNDARARAJ, Vinu; REJEESH, M. R. A detailed behavioral analysis on consumer and customer changing behavior with respect to social networking sites. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 58, p. 102190, 2021.

SUONIEMI, Samppa et al. CRM system implementation and firm performance: the role of consultant facilitation and user involvement. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 13, p. 19-32, 2022.

SUTELA, Fanny. Implementation of a CRM system: case: Company X. **Lahti University of Applied Sciences**, 2016.

SVOBODA, Petr et al. Information systems integration to enhance operational customer relationship management in the pharmaceutical industry. In: Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision (AICV2021). Cham: **Springer International Publishing**, p. 553-572, 2021.

TARIQ, Emad. et al. The effect of digital marketing capabilities on organizational ambidexterity of the information technology sector. **International Journal of Data and Network Science**, v. 6, n. 2, p. 401-408, 2022.

TEO, Thompson SH; DEVADOSS, Paul; PAN, Shan L. Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. **Decision support systems**, v. 42, n. 3, p. 1613-1627, 2006.

TIEN, Nguyen Hoang et al. The formation and development of CRM system at Thien Hoa electronics supermarket in Vietnam. **International Journal of Research and Growth Evaluation**, v. 2, n. 4, p. 752-760, 2021.

TIEN, Nguyen Hoang; NHI, D. T. Y.; CHI, Dang Thi Phuong. CRM application in agricultural management in the Mekong delta. **International Journal of Multidisciplinary Research and Development**, v. 6, n. 10, p. 123-126, 2019.

TORAL, C.; CASTILLO, W. CRM para la fidelización de clientes de la operadora turística Kapital Tours SA de la ciudad de Guayaquil. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, 2019.

TORNATZKY, Louis; FLEISCHER, Mitchell. **The process of technology innovation**, Lexington. MA. 1990.

TOZONI REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da pesquisa**. Curitiba: IESDE, 2009.

TSOU, Hung-Tai; HUANG, Yao-Wen. Empirical study of the affecting statistical education on customer relationship management and customer value in hi-tech industry. **Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education**, v. 14, n. 4, p. 1287-1294, 2018.

TWOREK, Katarzyna; SAŁAMACHA, Anna. CRM influence on organisational performance—the moderating role of IT reliability. **Engineering Management in Production and Services**, v. 11, n. 3, 2019.

ULLAH, Abid; IQBAL, Shahid; SHAMS, SM Riad. Impact of CRM adoption on organizational performance: Moderating role of technological turbulence. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, 2020.

VELLA, Joseph; CARUANA, Albert. Encouraging CRM systems usage: a study among bank managers. **Management Research Review**, 2012.

VENKATESH, Viswanath et al. User acceptance of information technology: Toward a unified view. **MIS quarterly**, p. 425-478, 2003.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

WAMBA-TAGUIMDJE, Serge-Lopez et al. Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 7, p. 1893-1924, 2020.

WANG, Wei-Tsong; LAI, Yi-Ju. Examining the adoption of KMS in organizations from an integrated perspective of technology, individual, and organization. **Computers in Human Behavior**, v. 38, p. 55-67, 2014.

WANG, Yi-Shun et al. Factors affecting hotels' adoption of mobile reservation systems: A technology-organization-environment framework. **Tourism Management**, v. 53, p. 163-172, 2016.

YAPANTO, Lis M. et al. The effect of CRM on employee performance in banking industry. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 9, n. 2, p. 295-306, 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YULISETIARINI, Diah; PRAHASTA, Yongky Ade. The effect of price, service quality, customer value, and brand image on customers satisfaction of telkomsel cellular operators in east Java Indonesia. **International Journal of Scientific & Technology Research**. Volume 8, Issue 03, 2019.

YU, Xiaoyu et al. Electronic CRM and perceptions of unfairness. **Information Technology and Management**, v. 16, n. 4, p. 351-362, 2015.

ZABLAH, Alex R.; BELLENGER, Danny N.; JOHNSTON, Wesley J. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. **Industrial marketing management**, v. 33, n. 6, p. 475-489, 2004.

ZHANG, Chengcheng. Factors influencing the allocation of regional sci-tech financial resources based on the multiple regression model. **Mathematical Problems in Engineering**, v. 2021, p. 1-9, 2021.

ZHANG, Nan; GUO, Xunhua; CHEN, Guoqing. IDT-TAM integrated model for IT adoption. **Tsinghua science and technology**, v. 13, n. 3, p. 306-311, 2008.

ZHU, Kevin; KRAEMER, Kenneth L.; XU, Sean. The process of innovation assimilation by firms in different countries: a technology diffusion perspective on e-business. **Management science**, v. 52, n. 10, p. 1557-1576, 2006.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA



COLETA DE DADOS - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS, ORGANIZACIONAIS E AMBIENTAIS NA ADOÇÃO DO CRM PELAS *STARTUPS*

Características Tecnológicas

- A implementação do CRM é percebida como uma contribuição para os usuários em nível individual ou organizacional. (**Vantagem percebida**)
- A tecnologia do CRM tem uma vantagem relativa à tecnologia usada anteriormente. O grau da inovação é percebido como melhor do que a ideia que ela substituiu. (**Vantagem relativa**)
- A implementação do CRM é consistente com as tecnologias e necessidades atuais da *startup*. É compatível com os valores existentes e necessidades da empresa. (**Compatibilidade**)
- O CRM tem uma tecnologia que é amplamente utilizada e visível. Os funcionários são propensos em adotar o CRM, pois observam os benefícios relativos da tecnologia. (**Observabilidade**)
- A *startup* teve a possibilidade de testar a implementação do CRM antes de se comprometer a utilizá-la. Os funcionários de marketing avaliaram diferentes recursos na tentativa de recrutar e reter clientes antes de adotar formalmente operações diárias de CRM. (**Experimentabilidade**)
- O CRM da *startup* em que trabalha tem a capacidade de proteger as informações dos consumidores e os dados de transações para garantir sua privacidade. (**Segurança**)
- O CRM implementado pela *startup* tem a qualidade e a integração de dados em todos os processos envolvidos. (**Qualidade e integração dos dados**)

Características Organizacionais

- A disponibilidade de recursos financeiros é considerada importante para a adoção do CRM na *startup*. (**Recursos Financeiros**)
- O suporte da alta administração é capaz de impactar o desempenho do CRM na *startup*. (**Suporte da alta administração**)

- O conhecimento dos funcionários sobre a tecnologia de informação é considerado importante para a adoção do CRM. (**Conhecimento dos funcionários**)

Características Ambientais

- A pressão competitiva entre as *startups* é considerada importante para a adoção do CRM na *startup*. (**Pressão competitiva**)

- As demandas e comportamentos dos clientes são considerados importantes para a adoção do CRM na *startup*. (**Pressão do cliente**)

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESTRUTURADO



TERMO DE CONSENTIMENTO

ENTREVISTA FUNCIONÁRIO(A) *STARTUP*

PESQUISA SOBRE “A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS, ORGANIZACIONAIS E AMBIENTAIS NA ADOÇÃO DO CRM PELAS *STARTUPS*”.

Prezado Nicholas,

Eu, Érica Wisnheski de Souza, estudante da Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe pelo programa PROPADM/UFS, estou realizando essa pesquisa como requisito para a dissertação no mestrado em Administração sob a orientação da professora Dr^a. Veruschka Vieira Franca. Tal pesquisa trata-se de um estudo acadêmico que visa compreender a adoção de CRM em startups brasileiras através do modelo de Tecnologia, Organização e Ambiente (TOE).

Sua participação consistirá em participar de uma única entrevista gravada. Esta pesquisa é sigilosa e sua privacidade será mantida. A meta final da pesquisa é voltada para publicação científica e seu principal benefício será colaborar com a ampliação do conhecimento sobre a influência da adoção do CRM em startups brasileiras.

É importante que você saiba:

- A sua participação não é obrigatória;
- A qualquer momento você pode desistir de participar, não havendo problemas quanto a isso;
- A identificação é somente para entrar em contato para a entrevista sem uso do seu nome e empresa para a pesquisa;
- Esta pesquisa não trará nenhum benefício financeiro ou privilégios particulares por estar participando;
- Somente os pesquisadores terão acesso aos questionários respondidos;

- É fornecido um e-mail (ericawds@hotmail.com) e telefone (21-XXXX-XXXX) para que você possa entrar em contato conosco e tirar suas dúvidas relacionadas a esta pesquisa, a metodologia empregada e outras que porventura vierem a surgir;
- Informo ainda que o tempo de duração da pesquisa é de aproximadamente 30 minutos;
- Os resultados desta pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins de pesquisa, sendo os resultados desta coleta publicados em revistas científicas;

Concordância em participar:

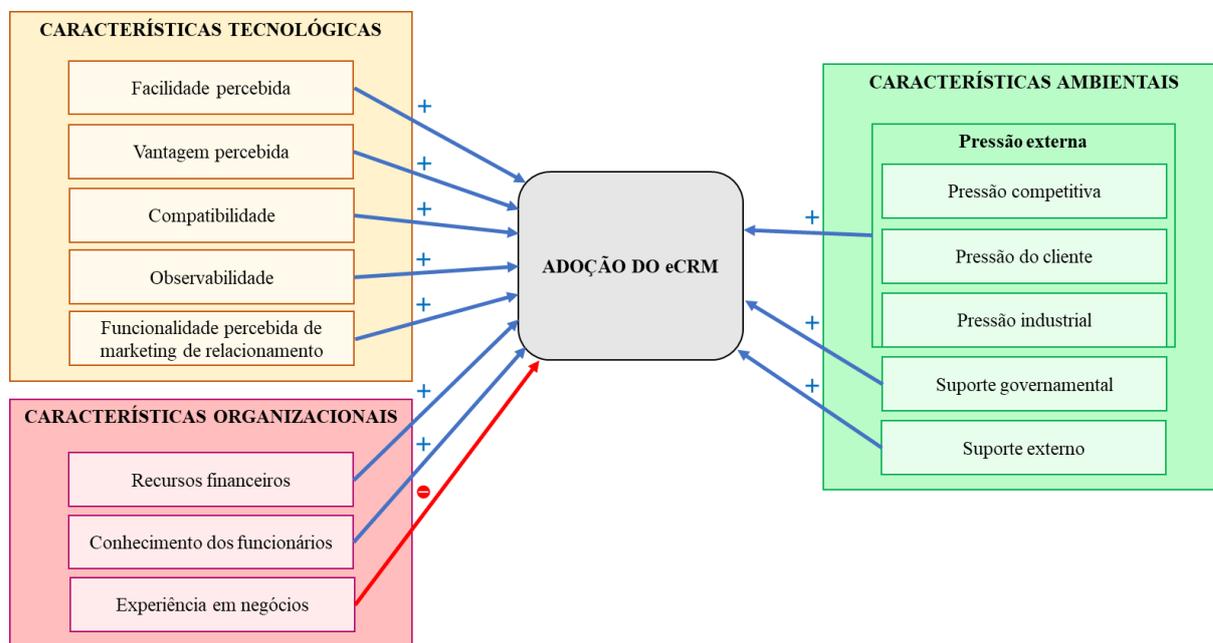
- Recebi os esclarecimentos necessários sobre a pesquisa. Assim, caso eu deseje saber os resultados do estudo ou tenha qualquer dúvida posterior, sei a qual e-mail ou telefone devo me referir para maiores esclarecimentos.
- Ficou claro para mim que se eu sentir qualquer desconforto durante a pesquisa posso desistir sem qualquer prejuízo pessoal, uma vez que a minha participação não é obrigatória e não há ganhos financeiros e/ou privilégios particulares.
- É assegurada a assistência durante toda pesquisa, bem como me é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências.
- É assegurado a você o direito de possuir uma cópia deste termo, sendo necessário que ao final da pesquisa você acesse o link indicado para você ter acesso a uma via.
- Manifesto meu livre consentimento em participar.

Por favor é necessário responder este e-mail concordando em participar da pesquisa.

Obrigada novamente por ter aceitado eu entrar em contato e poder colaborar com a minha pesquisa.

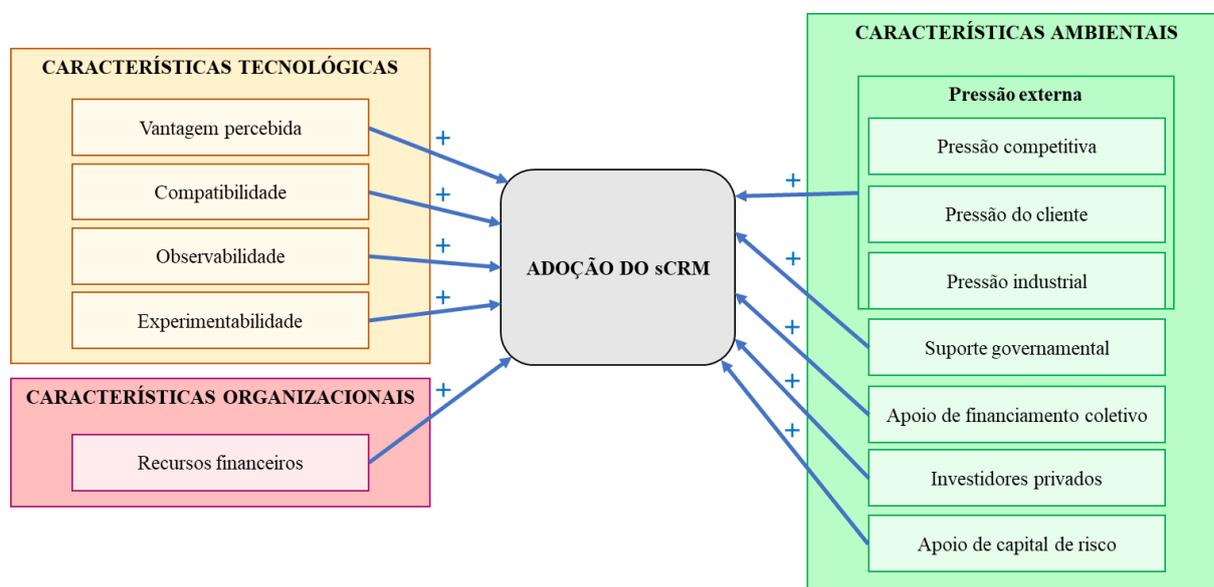
At.te, Érica Souza

APÊNDICE C - MODELO DE ADOÇÃO DE ECRM PROPOSTO POR SOPHONTHUMMAPHARN (2009)



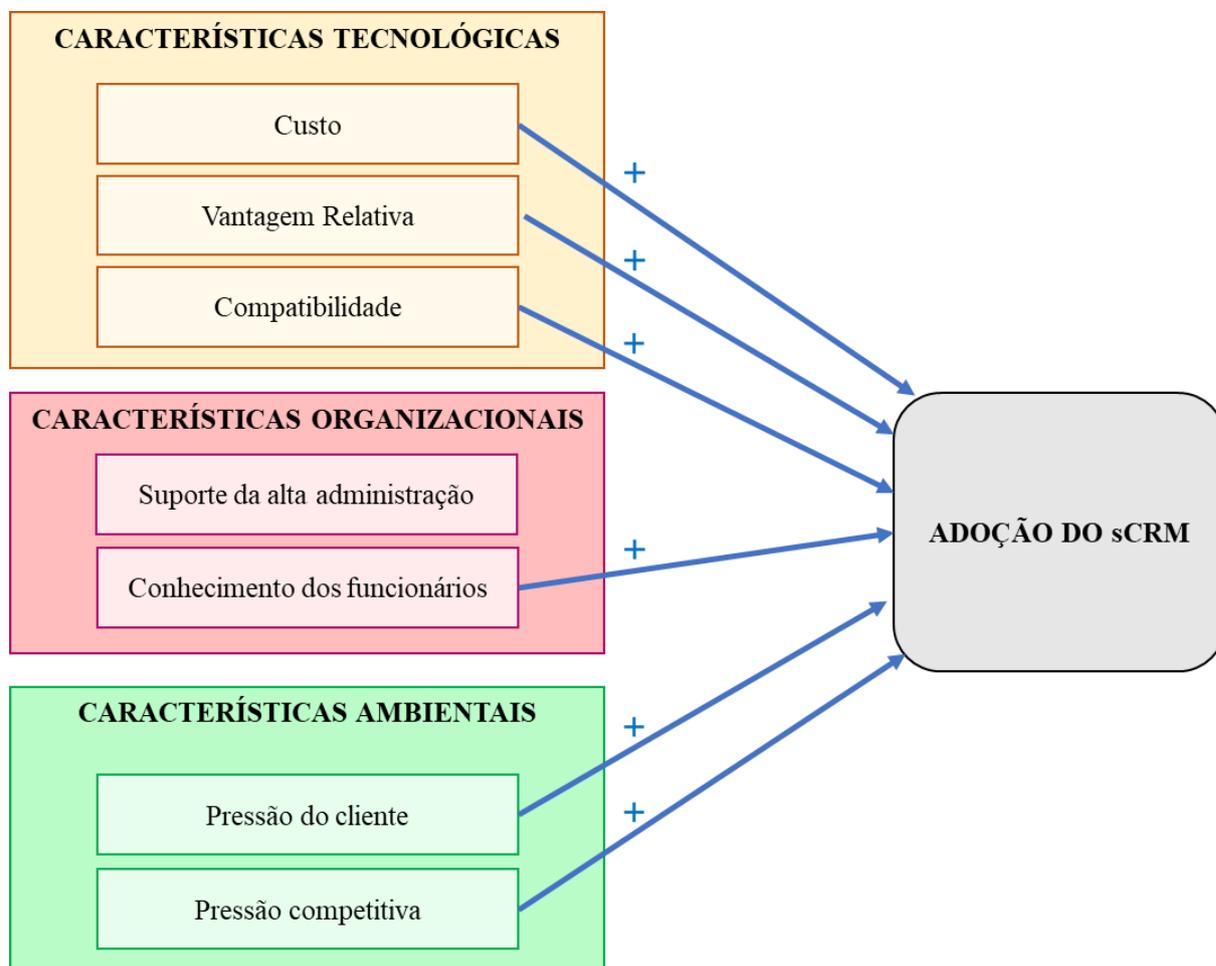
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE D - MODELO DE ADOÇÃO DE SCRМ PROPOSTO POR HASANI, BOJEI E DEHGANTANHA (2017)



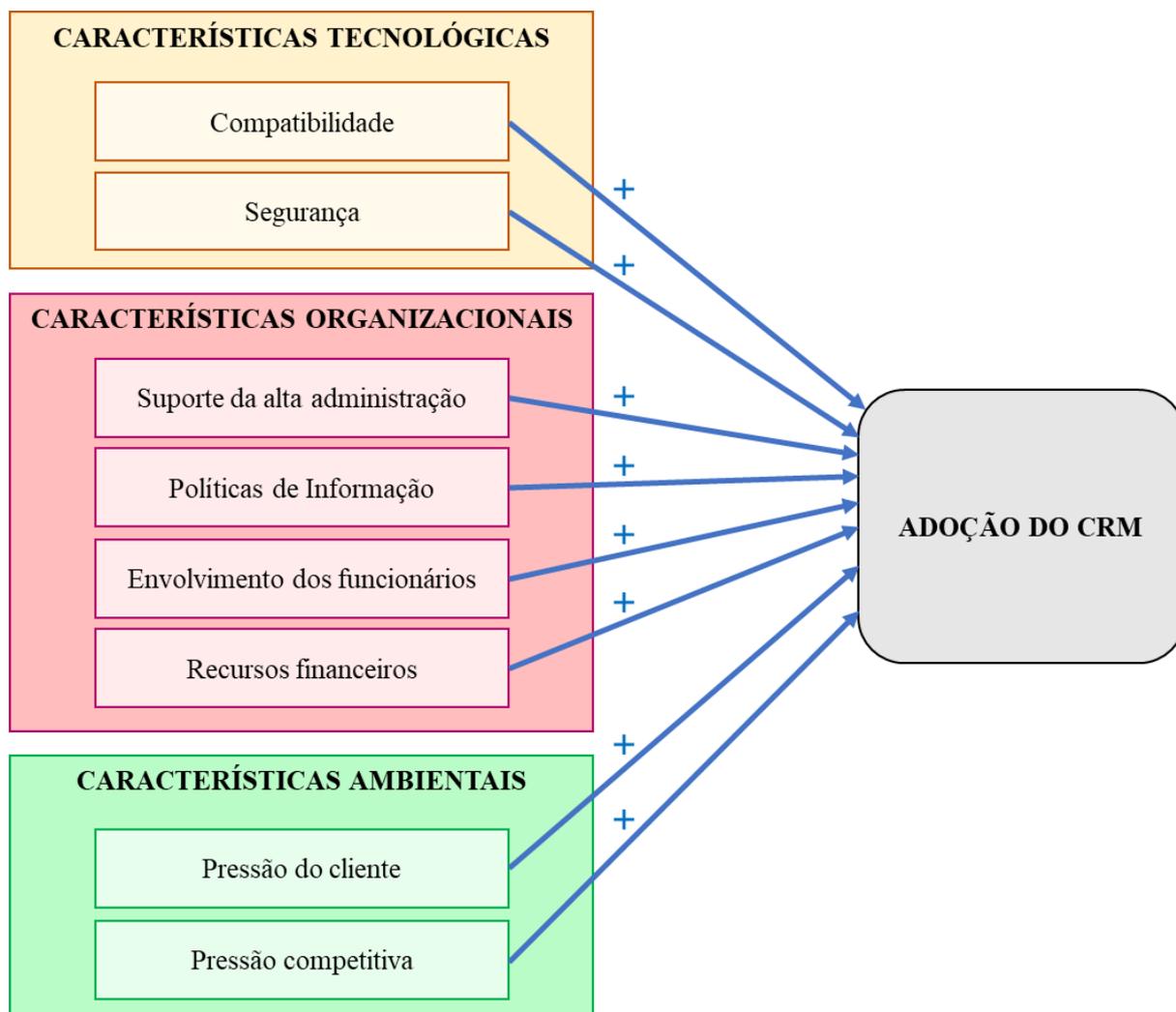
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE E - MODELO DE ADOÇÃO DE SCRM PROPOSTO POR AHANI, RAHIM E NILASHI (2017)



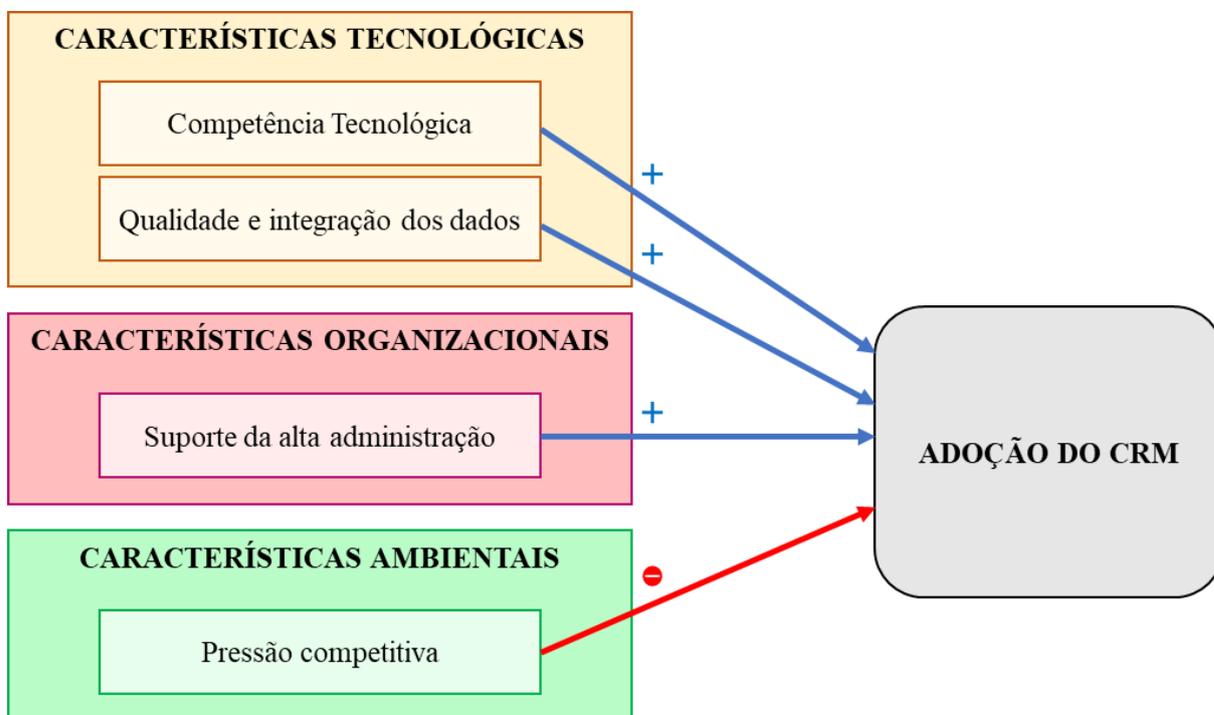
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE F - MODELO DE ADOÇÃO DE CRM PROPOSTO POR SALAH, YUSOF E MOHAMED (2019)



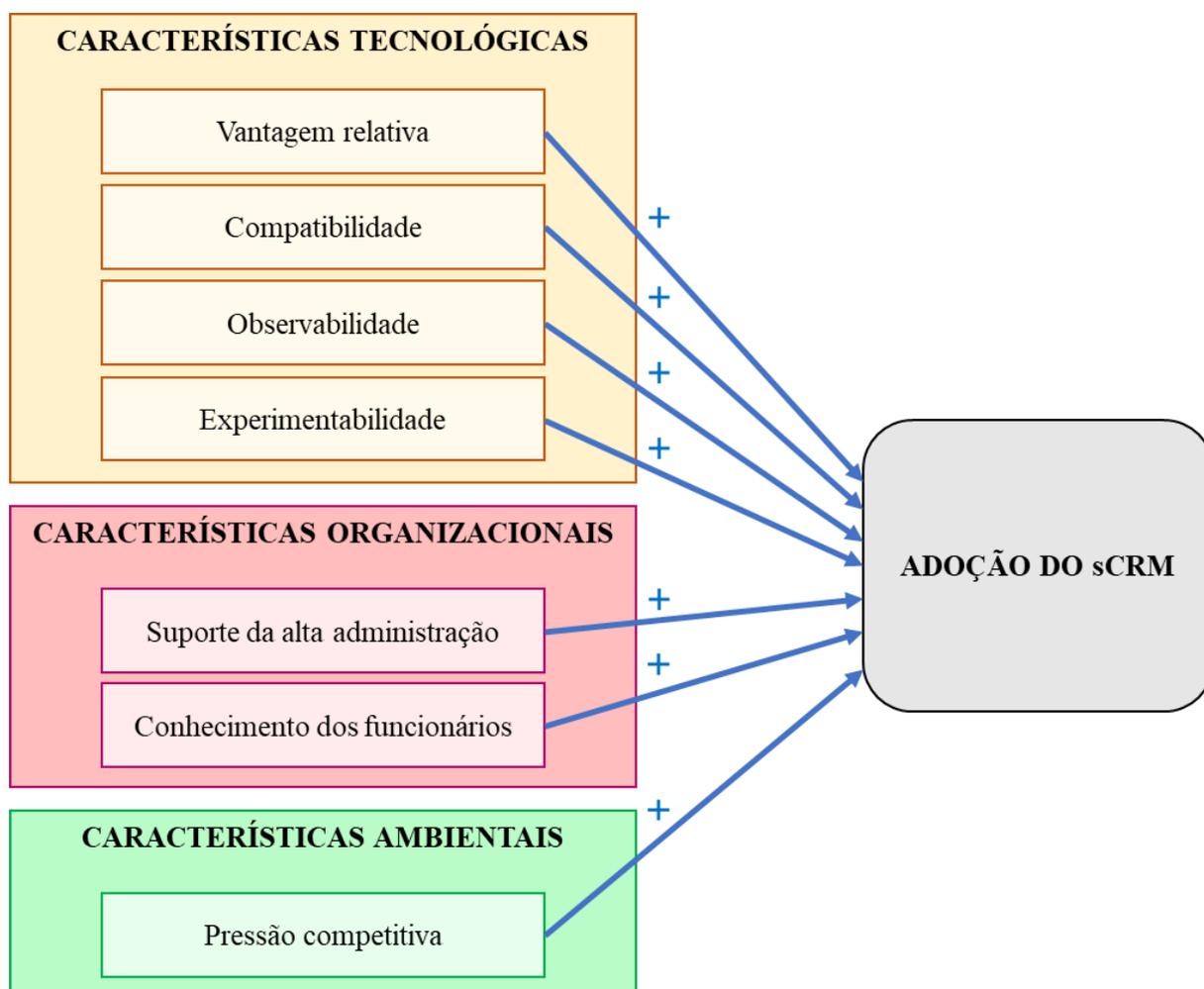
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE G - MODELO DE ADOÇÃO DE CRM PROPOSTO POR CRUZ-JESUS ET AL. (2019)



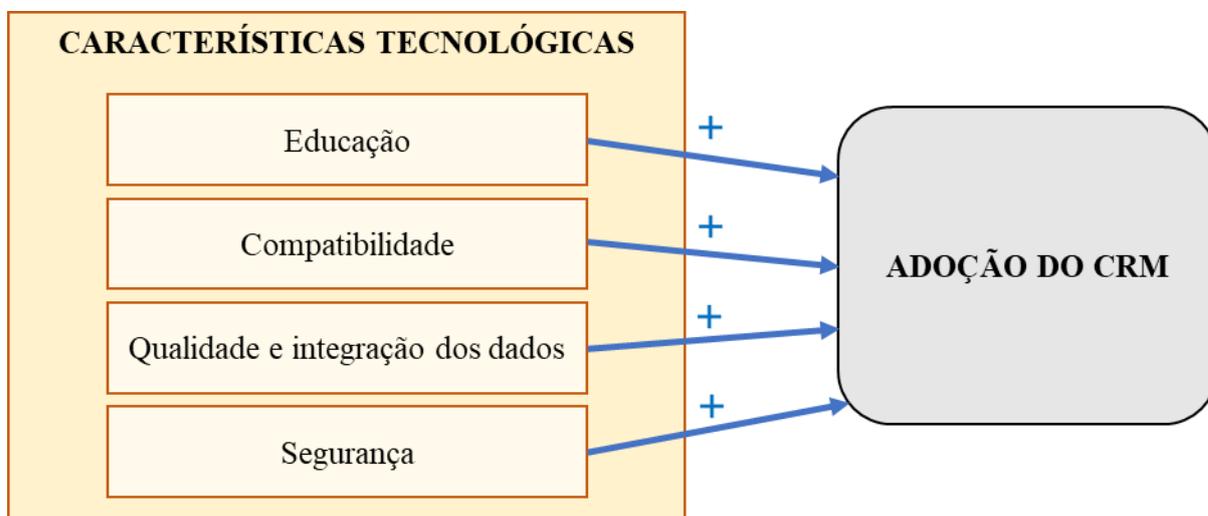
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE H - MODELO DE ADOÇÃO DE SCRМ PROPOSTO POR BOUARRAKIA E CHAFIK (2021)



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE I - MODELO DE ADOÇÃO DE CRM PROPOSTO POR INNOCENT DLAMINI E GRATSA (2022)



Fonte: Elaborado pela autora (2022)