

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Isadora de Oliveira Stangherlin

**DETERMINANTES DE USO DO CRM E SEUS EFEITOS NA
SATISFAÇÃO E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE
EMPRESAS PARTICIPANTES DE REDES DE COOPERAÇÃO**

Santa Maria, RS
2023

Isadora de Oliveira Stangherlin

**DETERMINANTES DE USO DO CRM E SEUS EFEITOS NA SATISFAÇÃO E NO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS PARTICIPANTES DE
REDES DE COOPERAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto

Santa Maria, RS
2023

Isadora de Oliveira Stangherlin

**DETERMINANTES DE USO DO CRM E SEUS EFEITOS NA SATISFAÇÃO E NO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS PARTICIPANTES DE
REDES DE COOPERAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM/RS), como requisito parcial para a obtenção de grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Aprovado em 06 de julho de 2023.

Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Cláudia de Freitas Michelin, Dra. (UFSM)
Avaliadora

Cristiano Sausen Soares, Dr. (UFSM)
Avaliador

Santa Maria, RS
2023

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos aqueles que estiveram ao meu lado e contribuíram de alguma forma para que eu concluísse esse trabalho e essa graduação. Em especial aos meus familiares e amigos, que sempre estiveram presentes na minha vida, pelo apoio e incentivo ao longo desses anos, sem eles nada seria possível e também a Universidade Federal de Santa Maria, instituição de ensino na qual por vezes foi minha segunda casa, onde pude aprender, conhecer pessoas maravilhosas e completar minha jornada acadêmica. Agradecer aos meus professores que contribuíram para a minha formação acadêmica, vou levar um pouquinho de cada um de vocês comigo e um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Vinícius Zonatto pela atenção e paciência comigo, sempre me orientando e me tranquilizando de que tudo daria certo. Agradeço também a banca de professores que aceitaram o convite de avaliar este trabalho, feliz em poder ter na banca professores queridos e especiais que muito me identifiquei ao longo da graduação.

RESUMO

DETERMINANTES DE USO DO CRM E SEUS EFEITOS NA SATISFAÇÃO E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS PARTICIPANTES DE REDES DE COOPERAÇÃO

Autor: Isadora de Oliveira Stangherlin
Orientador: Vinícius Costa da Silva Zonatto

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os determinantes de uso do CRM e seus efeitos consequentes na satisfação de uso, benefícios percebidos e no desempenho organizacional de empresas participantes de redes de cooperação do setor de supermercados. Pesquisa descritiva, foi realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa dos dados (com uso de modelagem de equações estruturais). Participaram da pesquisa 70 supermercados participantes de três redes de cooperação, que utilizam o CRM como prática de gestão. Os resultados encontrados revelam que a capacidade de ajuste da tarefa/tecnologia influencia positivamente a facilidade de uso percebida, a qual é determinante para que ocorra a percepção de utilidade do CRM e sua intenção de uso. A partir do uso do CRM, percebe-se que organizações conseguem alcançar benefícios capazes de potencializar o desempenho organizacional, decorrentes de melhorias relacionadas a *performance* em vendas, tempo de resposta para os clientes e a redução no tempo de tomada de decisão. A definição de estratégias promocionais mais assertivas, e adequadas as expectativas dos clientes, também é alcançada. Em relação ao desempenho, os ganhos alcançados em decorrência do uso do CRM abrangem tanto retornos financeiros, como não financeiros. Entre os ganhos não financeiros, podem-se citar o aumento da retenção e satisfação dos clientes e da taxa de vendas cruzadas (*cross selling*). Já os principais ganhos financeiros reportados estão relacionados ao aumento da rentabilidade da organização. A partir destes resultados pode-se concluir que a adoção e uso do CRM é capaz de potencializar o desempenho organizacional de empresas de supermercados participantes de redes de cooperação. Esta pesquisa contribui para o avanço da literatura sobre a adoção e uso de sistemas de gerenciamento de relacionamentos com o cliente (CRM), utilizado por redes de cooperação de supermercados, relevando os determinantes de uso e seus efeitos consequentes no desempenho organizacional.

Palavras-chave: Redes de Cooperação. CRM. Satisfação de Uso. Benefícios Percebidos. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

DETERMINANTS OF CRM USE AND ITS EFFECTS ON SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF COMPANIES PARTICIPATING IN COOPERATION NETWORKS

Author: Isadora de Oliveira Stangherlin
Advisor: Vinícius Costa da Silva Zonatto

This research aims to analyze the determinants of CRM use and its consequent effects on satisfaction of use, perceived benefits and organizational performance of companies participating in cooperation networks in the supermarket sector. This descriptive research was carried out through a survey and quantitative data approach (using structural equation modeling). The research included 70 supermarkets participating in three cooperation networks that use CRM as a management practice. The results show that the ability to adjust the task/technology positively influences the perceived ease of use, which is a determining factor for the perception of usefulness of CRM and its intention to use. With the use of CRM, organizations can achieve benefits capable of enhancing organizational performance, resulting from improvements related to sales performance, response time to customers, and the reduction of decision making time. The definition of more assertive promotional strategies, appropriate to customers' expectations, is also achieved. Regarding performance, the gains achieved through the use of CRM include both financial and non-financial returns. Among the non-financial gains, one can cite the increase in customer retention and satisfaction, and in the cross selling rate. The main financial gains reported are related to the increase of the organization's profitability. From these results it can be concluded that the adoption and use of CRM is able to enhance the organizational performance of supermarket companies participating in cooperation networks. This research contributes to the advancement of literature on the adoption and use of customer relationship management (CRM) systems used by supermarket cooperation networks, highlighting the determinants of use and their consequent effects on organizational performance.

Keywords: Cooperation Networks. CRM. Satisfaction of Use. Perceived Benefits. Organizational performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Mapa conceitual das redes de cooperação.....	23
FIGURA 2 – Modelo teórico de análise.....	36
FIGURA 3 – Estimativas de caminhos do modelo estrutural testado.....	56

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Tipologia sobre redes de empresas.....	25
QUADRO 2 – Exemplos das 3 fases do uso do CRM.....	32
QUADRO 3 – Finalidades de uso do CRM.....	35
QUADRO 4 – Constructo de Ajuste Tarefa / Tecnologia.....	40
QUADRO 5 – Constructo de Aceitação da Tecnologia.....	41
QUADRO 6 – Constructo de Satisfação de Uso e Benefícios Percebidos Alcançados.....	42
QUADRO 7 – Constructo de Desempenho Organizacional.....	43
QUADRO 8 – Indicadores de validação dos modelos estruturais de mensuração.....	46

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa.....	48
TABELA 2 – Caracterização das organizações participantes da pesquisa.....	49
TABELA 3 – Análise descritiva dos dados do constructo Ajuste Tarefa / Tecnologia.....	50
TABELA 4 – Análise descritiva dos dados do constructo Aceitação da Tecnologia.....	51
TABELA 5 – Análise descritiva dos dados dos constructos Satisfação de Uso e Benefícios Alcançados.....	53
TABELA 6 – Análise descritiva dos dados dos constructos Desempenho Organizacional.....	54
TABELA 7 – Índices de validação e de ajuste do modelo estrutural testado.....	55
TABELA 8 – Resultados dos caminhos estruturais do modelo testado.....	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Alfa de Cronbach

AVE – Variância Média Extraída

CC – Confiabilidade Composta

CRM – *Customer Relationship Management*

SI – Sistema de Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 REDES DE COOPERAÇÃO.....	20
2.1.1 Tipos de Redes de Cooperação.....	23
2.1.2 Gestão de Redes de Cooperação.....	25
2.2 <i>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</i> (CRM)	26
2.3 USO DO CRM COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO.....	29
2.3.1 Análises financeiras com uso do CRM.....	32
2.3.2 Intenção/benefícios de uso do CRM.....	33
2.4 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DE PESQUISA.	35
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	38
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	39
3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA.....	39
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	43
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	45
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	47
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	48
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E RESPONDENTES.....	48
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....	50
4.3 RELAÇÕES INVESTIGADAS NA PESQUISA.....	55
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	61
5.1 CONCLUSÕES	61
5.2 RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS.....	63
REFERÊNCIAS.....	65
ANEXO I - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	69

ANEXO II - TESTE DE VIÉS DE MÉTODO.....	72
--	-----------

1. INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta a contextualização do estudo desenvolvido, contemplando o tema de pesquisa juntamente com a sua delimitação, a problemática da pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e as possíveis contribuições do estudo, bem como a estruturação do trabalho desenvolvido para a resolução do problema levantado.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

O atual cenário do mercado empresarial, altamente competitivo, vem gerando uma busca de novos conceitos e de novas formas de pensar a organização produtiva, de modo que se possa alcançar um desempenho superior e maior competitividade no mercado de atuação (DIAS, 2020; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; PEDRON, et al., 2018). A necessidade de competir neste ambiente requer a definição de estratégias de negócios capazes de contribuir com o desenvolvimento da organização, ainda que esta não possua todos os recursos necessários ao seu desenvolvimento (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Na busca da elevação do poder de competitividade das empresas, surgem novos tipos de arranjos interorganizacionais, voltados para maior cooperação, a partir de uma perspectiva colaborativa, que relacionam-se com novos padrões que rompem com as tradicionais tendências baseadas em critérios convencionais de competição individual e a obtenção de vantagens competitivas tradicionais, com base na oferta abundante de matérias-primas e de mão-de-obra barata, que favorecem a disponibilização de produtos a preços competitivos e favoráveis, em comparação aos praticados pela concorrência (AMATO NETO, 2007). As redes de cooperação empresariais são uma das estratégias de negócios estabelecidas com tais motivações.

As redes de cooperação empresariais são arranjos organizacionais instituídos de forma colaborativa e cooperativa por um grupo de empresas independentes que, ao interagirem, formam uma associação com propósitos de acesso a recursos necessários ao desenvolvimento de suas atividades de trabalho (KLANOVICZ, VERSCHOORE FILHO; FRANZATO, 2018). Tem por objetivo o fortalecimento de sua capacidade competitiva, a partir do estabelecimento de ações conjuntas, com a finalidade de alcançar ganhos mútuos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). A cooperação estabelecida em rede permite às organizações, a obtenção de ganhos de escala, o compartilhamento de custos e riscos, e a criação de uma marca com maior potencial de alcance comercial (ZONATTO, 2014).

Assim, esse aspecto dinâmico de cooperação entre um grupo de empresas, que operam na mesma cadeia produtiva, visa promover a busca das eficiências coletivas (AMATO NETO, 2007). Em se tratando de relacionamentos existentes, a busca pela cooperação estabelecida em rede potencializa a convergência de um esforço coletivo sistemático para que haja um relacionamento duradouro com seus parceiros de negócios e colegas de cooperação (DEMO, 2015). Isso porque o sucesso da cooperação depende da eficácia da cooperação estabelecida em rede, uma vez que os benefícios que podem ser alcançados (como ganhos de escala e poder de barganha), estão diretamente relacionados ao potencial de consumo da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Além disso, a atuação em rede requer que os clientes sejam prioridades nas organizações, pois além de vender seus produtos, a organização deve ser capaz de satisfazer seus clientes, visando fidelizá-lo e assim ter uma recorrência de compra (DEMO, 2015). Tal condição favorece o desenvolvimento da cooperação estabelecida em rede (ZONATTO, 2014), bem como contribui para o sucesso da cooperação estabelecida, o fortalecimento da rede e das organizações que nela atuam (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Apesar de tais benefícios, as evidências encontradas na literatura têm sugerido que nem todas as organizações conseguem alcançar benefícios da cooperação estabelecida em rede (WEGNER et al., 2011; WEGNER; PADULA, 2012).

Isto porque organizações diferem em suas capacidades, estruturas e potencial de consumo e competição (ZANCAN et al., 2013). Uma vez que o sucesso da cooperação estabelecida em rede é dependente da cooperação estabelecida entre seus membros, a dificuldade de seus membros em competir, individual ou coletivamente, pode influenciar o sucesso da cooperação estabelecida em rede, afetando também a capacidade de competição dos demais membros da rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016), uma vez que os ganhos que podem ser alcançados pelos membros, decorrem de ganhos coletivos (suportados em ganhos de escala), e não individuais (WEGNER; ZEN; ANDINO, 2011).

Desta forma, um desafio a estas organizações decorre da necessidade de estruturação de um sistema de gestão capaz de orientar o desenvolvimento de ações pontuais e assertivas, visando o fortalecimento das ações colaborativas estabelecidas em rede. Em se tratando de novas bases de tecnologia e a busca de diferencial competitivo, com vistas ao aumento das receitas e a obtenção de desempenho superior, tem-se o relacionamento com o cliente como uma estratégia de negócios a ser explorada pelas redes de cooperação.

Em alguns setores específicos, como o setor de supermercado, o qual é caracterizado como um setor altamente competitivo, um maior conhecimento sobre os clientes e seu perfil de

consumo pode contribuir para a definição de estratégias de comercialização assertivas, com vistas à fidelização dos clientes e recorrência de compra. Sendo assim, a adoção e uso de sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM - *Customer Relationship Management*) pode se constituir um importante mecanismo de apoio à gestão, capaz de contribuir para o alcance de tais resultados. O CRM é uma metodologia (prática de gestão) que pode auxiliar gestores destas organizações diante desse cenário competitivo, a melhorar suas práticas de gestão relacionadas ao cliente (MADRUGA, 2021).

De acordo com Demo (2015), o CRM consiste em uma abordagem estratégica que visa, a partir do gerenciamento do cliente e um estudo do comportamento de consumo do mesmo, a criação de um relacionamento estratégico capaz de gerar valor para a empresa. Esse relacionamento, ao gerar uma maior proximidade com o cliente, promove a melhoria da satisfação geral e experiência de compra e recompra do cliente, além de contribuir para o alcance de resultados financeiros que apoiam o desenvolvimento e a longevidade da empresa (DARCIE; RODELLO, 2022). Assim, o CRM pode ser entendido não só como um sistema de informação que provê dados e informações sobre os clientes e seus relacionamentos com a organização, mas também como um princípio do marketing de relacionamento (DEMO, 2015).

Embora seja uma prática de gestão, o uso de sistemas de informações gerenciais, das mais variadas funções, é personalizado de acordo com cada modelo de negócio e necessidades dos gestores. Portanto, o uso de CRM se adapta a necessidade do gestor e da jornada (experiências de compra e recompra) do cliente (DARCIE; RODELLO, 2022). De acordo com Cruz (2011), uma informação é considerada útil para a decisão quando reduz as incertezas, sendo crucial a mesma estar disponível no momento necessário para a tomada de decisão. Sendo assim, os sistemas de informação (como o CRM) são importantes aliados nas decisões empresarias, auxiliando na rapidez e assertividade das mesmas, visando a promoção de estratégias de vendas capazes de proporcionar um melhor desempenho da organização em diversos níveis, e um aumento de produtividade (RIBEIRO, et al., 2022).

Apesar de tais contribuições, pouco se sabe sobre o seu uso especificamente no contexto de atuação de redes de cooperação empresariais, como proposto nesta investigação. Do mesmo modo, há evidências encontradas na literatura que sugerem que nem todas as organizações conseguem utilizar-se de tais sistemas, de modo a alcançar um desempenho organizacional elevado (DARCIE; RODELLO, 2022). Fatores como a capacidade de ajuste do sistema de informação utilizado, diante das necessidades informacionais e atividades organizacionais desenvolvidas (ajuste tarefa/tecnologia), a facilidade de uso percebida e a utilidade percebida, são apontados como importantes antecedentes da intenção de uso de sistemas de informações

gerenciais (BOBSIN et al., 2010; GONÇALVES, 2018), como o CRM. Da mesma forma, seus efeitos consequentes no desempenho organizacional podem estar condicionados a satisfação de uso e aos benefícios percebidos a partir de sua utilização (CRUZ, 2011). Portanto, há um conjunto de fatores contextuais que interagem para determinar tais relacionamentos, e os efeitos do uso de CRM no desempenho organizacional.

Neste contexto, considerando-se que tais relacionamentos não foram avaliados no contexto de investigação proposto para esta pesquisa, e que o sucesso da cooperação estabelecida em rede depende da retenção de seus membros, e dos benefícios alcançados a partir da cooperação estabelecida em rede (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016), busca-se com este estudo analisar os determinantes de uso do CRM em empresas participantes de redes de cooperação do setor de supermercados e seus efeitos consequentes na satisfação de uso, benefícios percebidos e no desempenho organizacional.

Para tanto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Quais os determinantes de uso do CRM e seus efeitos consequentes na satisfação de uso, benefícios percebidos e no desempenho organizacional de empresas participantes de redes de cooperação do setor de supermercados?

1.2 OBJETIVOS

Tendo em vista responder à problemática levantada, esta seção tem por intuito estabelecer os objetivos - geral e específico - delimitados para este estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os determinantes de uso do CRM e seus efeitos consequentes na satisfação de uso, benefícios percebidos e no desempenho organizacional de empresas participantes de redes de cooperação do setor de supermercados.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para responder ao objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Avaliar os efeitos dos determinantes de uso (capacidade de ajuste da tarefa e tecnologia, facilidade de uso e utilidade percebida) na intenção de uso do CRM;

- b) Avaliar os efeitos da intenção de uso do CRM na satisfação de uso e no desempenho organizacional;
- c) Avaliar os efeitos da intenção de uso do CRM e da satisfação de uso na percepção de benefícios alcançados com a utilização do CRM; e,
- d) Avaliar os efeitos da interação entre intenção de uso, satisfação de uso e percepção de benefícios alcançados no desempenho organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A participação em uma rede de cooperação empresarial constitui-se em uma importante estratégia de gestão adotada por empresas que apresentam dificuldades para desenvolver-se e alcançar um melhor desempenho organizacional, atuando de maneira independente e isolada (KLANOVICZ, VERSCHOORE FILHO; FRANZATO, 2018). Assim, ao ingressar em uma rede de cooperação, espera-se que esta organização possa alcançar benefícios decorrentes da atuação em rede, como maior poder de barganha e negociação, e a obtenção de ganhos de escala (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Sob a perspectiva gerencial, espera-se compartilhar práticas de gestão capazes de elevar o desempenho organizacional e a competitividade das empresas.

Assim sendo, no que se refere a contribuição do CRM, esta pesquisa se justifica, pois de acordo com Brambilla (2008), as empresas estão buscando como diferencial competitivo focar no relacionamento com os seus clientes. Desta forma, buscam desenvolver estratégias com vistas a obter um aumento no valor das informações desses clientes, buscando conhecer seus comportamentos e preferências. O uso dessas informações assume um papel fundamental para a tomada de decisões, visto que pode promover o desenvolvimento de ações comerciais mais assertivas, visando as demandas de consumo e preferências dos clientes. Do mesmo modo, tendem a elevar o poder competitivo da organização perante o mercado de atuação.

Em consonância com Pedron et al. (2018), esta pesquisa justifica-se também, visto que o CRM pode ser abordado como uma estratégia global das empresas, projetada para aperfeiçoar o lucro e a satisfação dos clientes, buscando a criação de valor tanto para a empresa quanto para o cliente. Portanto, seu uso pode resultar em um impacto direto das ações comerciais nos resultados financeiros das organizações.

Considerando as redes de cooperação, esta pesquisa demonstra-se relevante tendo em vista a necessidade de promoção de estratégias de gestão capazes de contribuir para o sucesso da cooperação estabelecida em rede (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016), visto que os

ganhos de cooperação decorrem da consolidação da rede e a capacidade de retenção de seus membros (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016). Redes que conseguem se consolidar são mais propensas a gerar benefícios a seus membros, que refletem nas vantagens da cooperação estabelecida em rede (WEGNER; PADULA, 2012).

De acordo com Klanovicz et al. (2018), para um cenário competitivo, como a expansão dos mercados globais, a rapidez dos avanços tecnológicos e um maior fluxo de informações, torna-se necessário compreender as preferências dos clientes, para que se possa promover ações que alcancem os objetivos desejados. Sendo assim, uma vez que as redes de cooperação são vistas como alternativas estratégicas capazes de tornar as pequenas e médias empresas mais competitivas no seu mercado de atuação, tem-se que o êxito da cooperação é necessário para que esta permaneça na rede, tanto esta organização como os demais membros da rede, para que possam ser capazes de alcançar os benefícios estabelecidos a partir da atuação em rede (ZONATTO, 2014).

Desta maneira, entende-se que a adoção e uso de um CRM em redes de cooperação do setor de supermercados pode contribuir para o êxito da gestão da rede. Redes de cooperação visam competir no mercado reunindo atributos e competências de seus diferentes membros. Por isto, há necessidade de troca de informações e o fortalecimento da confiança entre seus membros, uma vez que um ambiente de cooperação em rede está “centrado na compreensão de que as dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas e alcançadas mediante a realização de ações conjuntas” (KLANOVISCZ, 2018, p. 3).

Este estudo apresenta múltiplos potenciais e contribuições. A primeira diz respeito ao avanço na literatura, pelo fato de não ter sido encontrado outro estudo, até o momento, que evidencie a relação entre o CRM (gestão de relacionamento com o cliente) e as redes de cooperação estudadas. Outra contribuição é a análise da intenção do uso e de quais são os determinantes e benefícios do uso do CRM, sendo as informações sobre o comportamento de compra do cliente um desses determinantes, capazes de impactar diretamente na administração dos supermercados.

Por meio de ofertas de produtos personalizados, de acordo com as expectativas do cliente, e o gerenciamento de categoria, de acordo com o perfil do cliente da loja, bem como da realização de uma comunicação mais assertiva, pode-se ter como benefícios do uso do CRM um maior poder de negociação com a indústrias e fornecedores, visando assim viabilizar novas ações comerciais com maior retorno para a entidade, as quais podem apresentar um impacto direto no funcionamento das organizações que atuam em rede. Desta forma, podem contribuir para o entendimento dos efeitos da adoção e uso de práticas modernas de gestão (como o CRM).

Ao se avaliar a percepção quanto a facilidade e intenção de uso do CRM, é possível identificar ações que possam facilitar a implementação e adaptação de uso desses sistemas. Por consequência, pode contribuir para a familiaridade e maior uso do CRM por parte dos gestores. Tais condições podem facilitar a geração e utilização de informações assertivas e eficazes para a gestão comercial da organização.

Em um ambiente colaborativo, como o de uma rede de cooperação empresarial, a análise da eficácia dos processos de gestão de informações relacionadas ao cliente, seu perfil e potencial de consumo, contribui também para uma melhor compreensão da estrutura do negócio, e da definição do rol de produtos e serviços que são colocados à disposição, e são ou não preteridos por estes clientes. Empresas que atuam no setor de supermercados investem uma grande quantidade de recursos em um portfólio variado de produtos, que, além de demandar altos investimentos, em muitos casos, são produtos perecíveis. Portanto, possuem necessidade de rápida comercialização. Desta forma, a qualificação das práticas de gestão relacionadas ao cliente permite uma melhor compreensão sobre a necessidade de disponibilização destes produtos, e seu efetivo potencial de consumo.

Adicionalmente, a possibilidade desse gerenciamento pode auxiliar os associados da rede na busca pela fidelização de seus clientes. Agregar benefícios, uma melhor experiência de compra e a fidelização do cliente tende a impactar no resultado financeiro da rede e dos seus associados, bem como na geração de novos benefícios à rede como um todo. Assim, o trabalho também contribui para entender como os determinantes do uso do CRM refletem no desempenho organizacional.

Do mesmo modo, indicam os pontos a serem melhorados, para que a adoção do CRM seja efetivamente realizada e que os gestores possam ser capazes de alcançar tais benefícios, em decorrência do seu uso, visto que, sendo benéfica, a exploração dessas informações visa proporcionar um maior retorno produtivo e financeiros para as organizações. Tais resultados contribuem para o desenvolvimento destas entidades, a manutenção e geração de novas oportunidades de trabalho, emprego e renda, o que também pode ser caracterizado como contribuições sociais deste trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa é dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo aborda a introdução do trabalho, que apresenta a contextualização, o problema de pesquisa, os objetivos, geral e

específicos, a justificativa para realização do trabalho e potenciais contribuições, finalizando com a apresentação de sua estrutura.

A seguir, no segundo capítulo, contempla-se o referencial teórico que embasou o estudo. Abrange as principais temáticas norteadoras da pesquisa, iniciando-se pelos conceitos e definições relacionadas às redes de cooperação, ao CRM, o uso desse CRM como instrumento de gestão, as análises financeiras com o uso do CRM e os benefícios que o uso do mesmo podem gerar para a organização.

Em seguida, no terceiro capítulo, é definida a metodologia utilizada na elaboração do estudo, detalhando-se o trabalho quanto a abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos, seguido da determinação da população e amostra, dos constructos e variáveis da pesquisa, dos procedimentos estabelecidos para a coleta e o tratamento dos dados, finalizando-se com a apresentação das limitações do método.

Posteriormente, no capítulo quatro, são apresentados os resultados encontrados no estudo realizado. Por fim, encerra-se o trabalho com a conclusão e as recomendações a estudos futuros, seguido da apresentação das referências utilizadas durante o seu desenvolvimento, e o instrumento de coleta utilizado no trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa fundamentar a base teórica desta pesquisa. A seguir, apresenta-se uma revisão dos principais termos tratados neste estudo, que discorrem sobre as redes de cooperação, o *Customer Relationship Management* (CRM), o uso do CRM como instrumento de gestão, as análises financeiras com o uso do CRM e os benefícios do uso do CRM nas organizações.

2.1 REDES DE COOPERAÇÃO

As redes de cooperação surgem como um caminho alternativo, diante de um mercado competitivo. Por meio da união de pequenas empresas, ações colaborativas conjuntas são estabelecidas, que buscam a competitividade do grupo (KLANOVICZ, VERSCHOORE FILHO; FRANZATO, 2018). Nas redes de cooperação empresariais, a interação entre os envolvidos abrange o enfrentamento dos desafios do mercado de atuação e a constante busca por soluções conjuntas, com vistas à obtenção de melhorias na capacidade individual de competição das empresas. Isto ocorre por meio de ações coletivas, que contribuem para o fortalecimento das várias unidades associadas (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2016).

Por esta razão, a cooperação estabelecida em rede decorre da cooperação individual estabelecida por um determinado grupo de empresas, que convergem esforços associativamente, com o propósito de alcançarem ganhos mútuos (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2016). Assim sendo, nesta forma de cooperação, as organizações buscam cada vez mais cooperar com o intuito de unir seus atributos e assim buscar um potencial competitivo a partir da união de suas forças. Deste modo, a cooperação estabelecida em rede é compreendida como “a atuação conjunta de empresas, de forma coordenada, no trabalho ou nas relações sociais, com o objetivo de se alcançar metas comuns” (ZONATTO, 2014, p. 24).

Klanovicz et. Al (2018) definem as redes de cooperação como uma união de um grupo de empresas com existência ilimitada e múltipla atuação, em que cada empresa preserva sua individualidade, porém, divide igualmente os ganhos alcançados como rede. Neste caso, as decisões da rede ocorrem de maneira colaborativa e conjunta, tendo a atuação coletiva viabilizada a partir de uma estrutura única e descentralizada, com o objetivo de superar obstáculos como as mudanças acentuadas na tecnologia e a concorrência elevada do mercado.

Balestrin e Verschoore (2016, p. 40) abordam que “no momento em que duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve”. A partir dessa união, em busca de um objetivo

comum, o de sobrevivência e competitividade no mercado, as empresas com esse objetivo comum passam a não mais serem vistas como concorrentes, mas como parceiros estratégicos, que se unem e assim ganham poder competitivo frente à grande concorrência do mercado em que atuam.

Conforme explica Procópio (2007, p. 4), “no senso popular, a cooperação é frequentemente entendida como uma ação colaborativa voluntária e consciente, normalmente ligada a um objetivo comum compartilhado entre os agentes que a executam”. Assim sendo, no contexto das redes de cooperação empresariais, pode-se inferir que a cooperação é uma união voluntária de um grupo de empresas que convergem esforços para atuar em prol de um objetivo comum, normalmente, visando lucro e a subsistência dessas empresas.

De acordo com Zonatto (2014, p. 25), “as vantagens da cooperação estabelecida em rede também podem ser percebidas como um alicerce para a tomada de decisão”. Em caso de decisões erradas, os riscos das mesmas também são divididos, além de serem menores, por serem compartilhados, e as tomadas as decisões realizadas por mais de uma pessoa. Balestrin e Verschoore (2016, p. 54) explicam sobre a estrutura das redes de cooperação que “ao contrário das relações concorrenciais de mercado que almejam lucros imediatos, as redes são estruturas perenes que necessitam estabelecer, manter e fortalecer os relacionamentos para obter ganhos a médio e longo prazo”.

Portanto, pode-se inferir que o sucesso da cooperação estabelecida em rede está diretamente relacionado ao sucesso da cooperação estabelecida entre seus membros (WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016). A cooperação entre empresas pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas, necessidades essas que seriam de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente. Entre essas necessidades, Amato Neto (2007, p. 42) destacam:

- combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos;
- partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto;
- oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada;
- exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente;
- compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados;
- fortalecer o poder de compra; e,

- obter mais força, para atuar nos mercados internacionais.

Para Zonatto (2014, p. 26), “o estabelecimento de estratégias competitivas por meio de relacionamentos Inter organizacionais é vital para as empresas, seja qual for seu ramo de atividade, estrutura administrativa e econômica”. Assim, fica evidente a importância dessas redes de cooperação para que não haja monopólio de determinadas empresas e por meio dessas redes, haja um mercado mais competitivo e mais empresas que vão empregar e girar a economia.

Conforme explica Amato Neto (2005, p. 47),

“Atuando em redes, as empresas podem complementar-se umas às outras, tanto nos aspectos técnicos (meios produtivos), como mercadológicos (redes de distribuição). Por outro lado, ainda, a constituição de uma rede de empresas pode ter por objetivo, por exemplo, a criação de uma central de compras comum às empresas da rede. Trata-se, pois, de um modo de associação por afinidade de natureza informal e que deixa cada uma das empresas responsável por seu próprio desenvolvimento.”

Em se tratando desse relacionamento dentro das redes de cooperação, Alves, Pereira e Klein (2013) abordam que o relacionamento entre as empresas que participam de uma rede pode ser constituído de valores fortemente difundidos entre o grupo, e que regem os termos de estrutura dessa rede, tanto na forma de gestão, na agregação de valores e na aprendizagem dos seus membros. Assim, ao participar da construção desses valores e das trocas do grupo, uma empresa pode ter acesso a valiosos recursos gerados na rede, assim como podem conseguir alcançar um crescimento na mesma, potencializando sua atuação individual e também na rede.

Em uma rede de cooperação empresarial, a interação é necessária para o funcionamento da rede. Essa troca entre os integrantes é que proporciona “as melhores condições para a consolidação destas empresas no mercado, pela junção das competências essenciais de cada uma dessas empresas que passam a atuar de maneira conjunta” (ZONATTO, 2014, p. 27). Essa intensa interação que ocorre entre as empresas participantes neste ambiente corporativo acaba por gerar valores parecidos, trocas e ajuda mútua, o que faz com que haja um crescimento e um maior desempenho tanto individual como coletivo na rede.

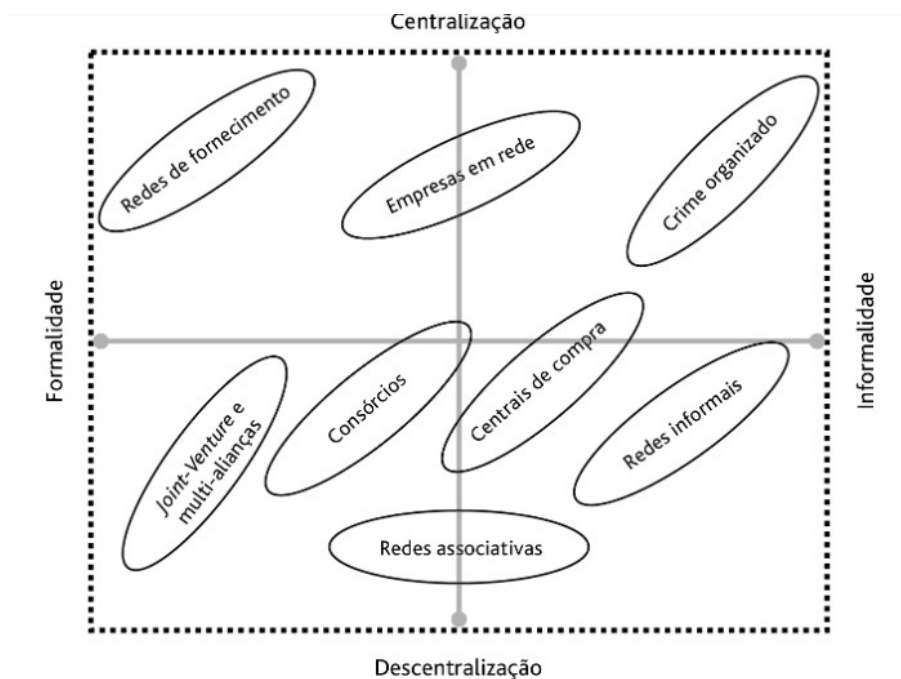
Tais ganhos constituem-se uma condição necessária para a retenção de membros na rede. Empresas tendem a permanecer cooperando se alcançarem vantagens individuais, as quais, somadas aos ganhos coletivos, contribuem para a consolidação da cooperação estabelecida entre o grupo (ZONATTO, 2014). Ao contrário, a cooperação tende a falhar, e as empresas que ainda assim desejam continuar cooperando, atuando em rede, podem enfrentar dificuldades para obter ganhos relacionados a escala e poder de barganha (WEGNER;

BORTOLASO; ZONATTO, 2016). Como consequência, tendem a enfraquecer a cooperação estabelecida em rede, o que pode contribuir para a descontinuidade da rede e o fracasso da cooperação (WEGNER; ZEN; ANDINO, 2011; WEGNER; PADULA, 2012).

2.1.1 Tipos de Redes de Cooperação

De modo geral, existem diferentes tipos de redes de cooperação (Figura 1), as quais denotam aspectos específicos, que estabelecem as condições necessárias ao êxito da cooperação estabelecida pelo grupo. No contexto da organização destas redes, Balestrin e Verschoore (2016) definem quatro características para conceituar os diferentes tipos de redes de cooperação existentes, como demonstrado na Figura 1.

FIGURA 1. Mapa conceitual das redes de cooperação.



Fonte: (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p. 62).

A primeira característica indicada contempla o grupo de redes de cooperação que organizam suas interações sob uma perspectiva de centralização de atividades. Conforme explicam Balestrin e Verschoore (2016), as redes centralizadas, como o próprio nome remete, referem-se a uma dimensão de hierarquia entre os membros. Nestes casos, a interação é similar às entre matriz e filial, onde a uma semi-independência, tendo autonomia em algumas decisões e acatando outras definidas pela rede. São exemplos de redes de cooperação organizadas desta

forma aquelas que pertencem a um sócio majoritário como redes de supermercados Ltda. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

A segunda característica indicada refere-se ao oposto da centralização. Redes descentralizadas são constituídas por empresas que mantêm sua independência, mas que optam por tomar decisões conjuntas. Geralmente, caracterizadas pela figura do associativismo, a exemplo das centrais de compra que serão abordadas nesse trabalho, das associações profissionais, entre outras (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

A terceira característica indicada observa o grupo de redes de cooperação que organizam suas atividades de maneira formal, geralmente utilizando-se de contratos para estabelecer os limites da relação, são exemplos as alianças estratégicas, as redes formadas apenas para determinada ação conjunta como quando é realizado os consórcios de exportação, os consórcios de P&D entre outros. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Por fim, a quarta característica indicada por Balestrin e Verschoore (2016) refere-se à organização informal de redes de cooperação. Como a denominação remete sendo informais as mesmas não são rígidas ou apresentam compromissos legais, dispensando assim contratos. São organizadas por interesses comuns que possibilitam uma troca de informações e experiências entre os envolvidos. São exemplos de redes de cooperação organizadas desta forma as associações empresariais como câmara de dirigentes lojistas, entre outras. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Sendo as mesmas informais, Neto (2007) denomina as mesmas como redes sociais tendo os membros o objetivo principal o networking, ou seja, “um intercâmbio da chamada mercadoria social (prestígio, status, mobilidade profissional e outros). São ainda subdivididas em: redes sociais simétricas e assimétricas.” (NETO, 2007, p. 48).

Embora existam tais características, para diferenciar os diferentes tipos de redes de cooperação existentes, Balestrin e Verschoore (2016) explicam que todas as redes de cooperação são compostas por outras empresas que buscam atingir o mesmo objetivo. Assim, a união dessas empresas com objetivo comum, que motiva a cooperação estabelecida, faz com que seja constituída uma nova organização (associativa), que congrega, a partir da participação de seus diferentes membros, e convergem esforços, a partir de sua atuação conjunta, a busca pelo alcance de tais propósitos (objetivos), sendo que o êxito da atuação em rede determina o êxito da cooperação estabelecida pelo grupo (WEGNER; ZEN; ANDINO, 2011; WEGNER; PADULA, 2012; WEGNER; BORTOLASO; ZONATTO, 2016).

Ademais, Neto (2007) conceitua que as redes de cooperação são um conjunto de empresas com um objetivo comum e principal de fortalecer as suas atividades e que não necessariamente tenham um laço financeiro entre si. Em redes as empresas participantes

complementam-se tanto em meios produtivos como mercadológicos, podendo ter como objetivo uma criação de uma central de compras e de distribuição em comum tratando-se assim como uma associação.

A Classificação das redes de cooperação em que se referem suas tipologias, de acordo com Neto (2007), pode ter como critério os mecanismos de coordenação utilizados, sendo os mesmos mais amplos ou restritos assim como o seu grau de centralização e de formalização, sendo a mesma burocrática através de contratos, ou informal. MacLenna et al. (2020), visando analisar a tipologia das redes e seus estudos, constituíram um quadro amplo que apresenta diversas teorias e classificações identificadas na literatura.

QUADRO 1 - Tipologia sobre Redes de Empresas

Classificação	Tipos	Autores
Conceito de Redes	<ul style="list-style-type: none"> ● Redes sociais ● Redes inteorganizacionais 	Castells, (1999), Granovetter (1973), Kirschbaum, (2015), Massaini e Oliva, (2015)
Por Abordagem Teórica	<ul style="list-style-type: none"> ● Economia industrial ● Dependência de recursos ● Teoria crítica ● Teoria institucional ● Visão da estratégia 	Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010)
Duração da Rede	<ul style="list-style-type: none"> ● Redes permanentes ● Redes baseadas em projetos ● Redes baseadas no mercado 	Iacob et al. (2001), Powell e Grodal (2006)
Características da Rede	<ul style="list-style-type: none"> ● Dinâmica ● Coordenação ● Interdependência das organizações ● Estrutura 	Iacob et al. (2001)

Fonte: (MACLENNAN et al., 2020, p. 8.)

Para a realização desta pesquisa, o tipo de rede de cooperação selecionada é uma rede de cooperação empresarial formal, que atua no setor de supermercados.

2.1.2 Gestão de Redes de Cooperação

Esta pesquisa trata de redes de cooperação empresarial formal. Sendo formal, é necessária uma organização e estrutura para que a mesma possa atender seus associados e esta estrutura requer uma gestão. Assim, nesta seção, aborda-se a gestão de redes de cooperação considerando-se tais características. Em se tratando de uma rede, a mesma tem como objetivo o crescimento e a troca entre os seus associados e para isso deve prestar um bom serviço visando a retenção do associado a rede, deste modo a rede desenvolve-se, e assim estabelece vantagem competitiva e benefícios aos seus associados (ZONATTO 2014).

Quando em se tratando da estrutura do gerenciamento das redes de cooperação, Xavier Filho et al. (2015) destacam oito mecanismos de gestão de redes de cooperação sendo comunicação, negociação e tomada de decisões o primeiro deles, seguido por controle e coordenação social, o terceiro elemento é equipes em comum. O quarto mecanismo é relações de hierarquia e autoridade, e o quinto sistemas de planejamento e controle. O sexto sistema de incentivo visando assim à retenção dos associados, o sétimo sistema de seleção, e o último mecanismo abordado neste trabalho, sistemas de informações.

Balestrin e Verschoore, (2016) conceituam dois principais modelos de gestão de redes de cooperação sendo, o primeiro deles a gestão a partir de uma empresa líder, e a gestão a partir de uma entidade administrativa autônoma. A gestão a partir de uma empresa líder ocorre a partir de empresa terceira (compradora ou fornecedora) que assume todas as questões pertinentes à gestão da rede visando alcançar os objetivos comuns dos seus membros. Quanto à gestão por uma entidade administrativa autônoma, a empresa fica sob administração de profissionais contratados por essa entidade e financiados pela rede que assumem os ônus e distribuem os bônus da nova organização (BALESTRIN, VERSCHOORE, 2016).

O sucesso da rede está ligado aos recursos que a mesma proporciona aos seus associados visando vantagens competitivas, assim como relações sólidas, de troca e de confiança entre os associados, o que é fundamental para o sucesso da cooperação (ZONATTO 2014). Desta forma, torna-se fundamental o gerenciamento do relacionamento dos membros integrantes da rede de cooperação entre si e também com outras instituições do ambiente empresarial a fim de aumentar seus recursos (XAVIER FILHO et al., 2015).

A este respeito, uma das formas de atuação das redes de cooperação para promover e apoiar o desenvolvimento de seus associados, é a estruturação de sistemas de gestão capazes de qualificar o processo decisório de seus membros, como no caso proposto para esta pesquisa, o uso de sistemas de gerenciamento de relacionamentos com o cliente (CRM).

2.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Com o mundo cada vez mais conectado e globalizado, e com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, é necessário que as organizações também promovam práticas de gestão capazes de contribuir para o aumento de sua competitividade. De acordo com Côrtes (2008), esse cenário, de competição elevada, tem levado a um olhar maior para as práticas de gestão e para a necessidade de otimização dos resultados das empresas.

Assim, a busca por inovações nas práticas de gestão tem contribuído para a promoção de ações que refletem em outros benefícios, como redução de custos, melhoria da qualidade, maior atenção às necessidades dos clientes e a um uso crescente dos sistemas e tecnologias da informação, para gerir o conjunto de dados disponíveis no ambiente organizacional, a fim de que se possa gerar informações úteis e tempestivas para as tomadas de decisões gerenciais (CÔRTEZ, 2008).

A tecnologia de informação tornou-se indispensável para as organizações, uma vez que favorece a adoção de controles internos, gerenciamento de dados, controle de informações financeiras e não financeiras, bem como o gerenciamento de clientes e relacionamentos. Quando utilizada adequadamente, pode contribuir para a promoção da competitividade das empresas no seu mercado de atuação (BALTZAN; PHILLIPS, 2012). Isto porque “a tecnologia da informação permite às empresas levar adiante uma variedade de tarefas de forma eficiente e eficaz” (BALTZAN; PHILLIPS, 2012, p. 17).

A busca por melhorias na experiência de compra, também chamada de *customer experience*, visa a identificação de aspectos que influenciam a satisfação do cliente, assegurando ao cliente uma experiência agradável a cada momento de contato com a empresa, o que contribui para que este retorne para novas compras (CÔRTEZ, 2012). A aplicação de tecnologia da informação contribui na melhoria da gestão desse relacionamento (da empresa com o cliente). Isto porque os softwares podem personalizar e mapear o comportamento do consumidor (CÔRTEZ, 2012).

Nesta perspectiva, o uso de tecnologia de informação na gestão organizacional contribui para prover essas informações, sendo os sistemas de informações os componentes que coletam, processam e armazenam as informações que darão suporte aos gestores para a tomadas de decisões mais assertivas, avaliando os possíveis cenários para tal e as preferências de consumo dos clientes (CÔRTEZ, 2012). Em se tratando da necessidade de retenção desse consumidor, é necessário cada vez mais que a organização esteja atenta e possa atuar para melhor a experiência do cliente. A *customer experience* é conceituada por Madruga (2021, p. VII), como:

“uma estratégia empresarial com a finalidade de dirigir inteligência, pessoas, tecnologia, processos, comunicação e investimentos para planejamento e otimização da jornada dos Clientes, que irá proporcionar a eles experiências tão gratificantes que os tornarão capazes de sensibilizar-se para continuarem “ligados” racional e emocionalmente à empresa fornecedora”.

Baltzan e Phillips (2012) explicam que, à medida que as organizações começam a migrar do tradicional foco no produto para ações direcionadas ao cliente e para essa jornada do

cliente dentro da empresa, elas estão reconhecendo seus clientes como especialistas, não apenas como geradores de receita. Por esta razão, diante desse cenário competitivo e da disponibilidade de recursos tecnológicos que permitem a gestão de um conjunto maior de informações, tem-se um ambiente favorável à adoção e uso de *Customer Relationship Management* (CRM) nas organizações.

Os sistemas de *customer relationship management* (CRM) são conceituados como uma estratégia de negócios e não somente como um sistema de informação, tendo em vista que o mesmo gerencia as relações com o cliente em busca de manter a competitividade no mercado (DEMO et al., 2017). Conforme explicam Pedron et al. (2012), o CRM não é apenas um sistema de informação.

“O CRM é uma abordagem de negócio que procura criar, desenvolver e melhorar relacionamentos com clientes cuidadosamente segmentados, com o objetivo de aumentar o valor e a rentabilidade da empresa e, conseqüentemente, maximizar o valor dos acionistas. Sendo assim, o CRM não pode ser considerado apenas uma tecnologia que faz interface com o cliente, tampouco se trata apenas de uma estratégia, um processo de negócio ou uma metodologia - é o conjunto de todas essas possibilidades” (PEDRON et al., 2012, p. 3).

De acordo com Baltzan e Phillips (2012, p. 232), “a gestão de relacionamento com o cliente (CRM) envolve a gestão de todos os aspectos do relacionamento do cliente com uma organização, para aumentar a fidelidade e retenção dos clientes, assim como a lucratividade de uma empresa”. Pedron et al. (2018) explicam que os sistemas de *customer relationship management* (CRM) possibilitam a obtenção da análise dos consumidores da organização e de suas atividades, a partir da coleta, armazenamento e da análise de dados de clientes.

Segundo Mendonça e Terra (2017), “o CRM integra os objetivos estratégicos de vendas com o operacional e logístico, facilitando o relacionamento entre operações, clientes, fornecedores e colaboradores”. É por esta razão que o CRM engloba aspectos da satisfação e da lealdade dos clientes, em conjunto com a constante oferta de produtos, capazes de influenciar sua decisão de compra e consumo (DEMO; GUANABARA, 2015).

De acordo com Madruga (2021), o CRM foi criado com o propósito de estudar o comportamento do cliente e viabilizar ofertas assertivas que busquem uma relação próspera com o consumidor. Seu objetivo consiste em auxiliar as organizações gerando base para a tomada de decisões dos seus gestores.

Em se tratando de sistemas de informações, a estruturação de um CRM dentro do ERP (*Enterprise Resource Planning*) utilizado pela empresa, permite a estruturação de variados processos internos e externos como financeiro, compras, estoque e fornecedores, fluxo de caixa

entre outros, mesclando tais informações ao comportamento e perfil de consumo dos clientes (CÔRTEZ, 2012). Embora o ERP não fornecesse ferramentas que aprofundem o relacionamento com os consumidores, o CRM atende a este fim.

Sendo assim, como explica Côrtes (2012, p. 135), “o CRM funciona como um complemento dos sistemas integrados de gestão (ERP), permitindo que a organização melhore e amplie o relacionamento com seus consumidores”. Assim sendo, o CRM, por meio de softwares, pode ser estruturado tanto como um sistema de informação, como uma estratégia de gestão e de marketing de relacionamento. O CRM, enquanto sistema, “controla todas as comunicações entre o cliente e a organização e fornece acesso a informações em diferentes sistemas, da contabilidade até o cumprimento do pedido” (BALTZAN; PHILLIPS, 2012, p. 233).

Por isto pode contribuir para a compreensão do perfil de consumo dos clientes, revelando hábitos, padrões e comportamentos ao longo do tempo. Estas informações, alinhadas à análise da estratégia de negócios da empresa, permitem avaliar o quão eficaz são as estratégias comerciais estabelecidas pela empresa, diante dos objetivos, metas e resultados alcançados. Portanto, fica evidente que a adoção e uso de um sistema de *customer relationship management* (CRM) é muito mais que um sistema de informação, devido à importância adquirida para a gestão da experiência do cliente e a jornada do mesmo dentro da organização. Logo, deve ser entendido como uma estratégia de gestão adotada pela empresa.

2.3 USO DO CRM COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

A este respeito, Baltzan e Phillips (2012, p. 233) explicam que “entender todas as demandas dos clientes permite que a empresa se comunique de maneira eficaz com cada um deles”. Isso dá a ela uma compreensão detalhada dos bens e serviços de cada cliente, independentemente de seu canal de comunicação preferencial”. Pedron et al. (2018, p. 1) abordam que o CRM é um tema discutido e relevante, principalmente pelas áreas de sistemas de informação e de marketing. Assim sendo, evidencia-se o mesmo como aliado e instrumento de apoio para a gestão das empresas.

Demo et al. (2017, p. 3) afirmam que “projetos de CRM devem ser tratados sob uma perspectiva gerencial, com foco nos processos de marketing e na qualidade das informações, sendo os softwares ferramentas importantes para sua implementação”. Em consonância a isso, em se tratando de uma estratégia central de negócio, Demo e Guanabara (2015) descrevem o CRM como:

“à medida que mais organizações percebem a importância de tornar-se centrada no cliente na era competitiva atual, mais elas adotam o CRM como estratégia central de negócio, levando-os à conclusão de que o CRM pode ajudar as organizações a gerenciar suas interações com os clientes de forma mais eficaz, a fim de manter a competitividade. (DEMO, GUANABARA, 2015, p. 8)

Portanto, o CRM como uma estratégia global de negócio, como afirmam Pedron et al. (2018), têm como objetivo garantir a criação de valor para a empresa e para os seus clientes. Sendo o CRM uma ferramenta de gestão, visa a otimização de resultados da empresa e a melhoria do desempenho operacional, lucros e participação de mercado, alavancando assim as vendas através de um maior conhecimento do consumidor, do seu comportamento e suas preferências.

Por ser considerado um mecanismo de controle gerencial, constitui-se em “um processo cada vez mais necessário para as organizações e que compreendem um conjunto de procedimentos e processos que a organização deve utilizar, sempre com foco nos objetivos” (BEUER; SANTANA; THEIS, 2014, p. 3). Estes autores descrevem que os sistemas de controle gerencial se adaptam para atender as estratégias organizacionais. Em contrapartida, as estratégias também procuram se moldar aos sistemas de controle gerencial. Na perspectiva abordada acima do CRM, sendo este um conjunto de mecanismos adotados para a gestão do relacionamento do cliente, constitui-se uma estratégia gerencial adequada, pois como descreve Madruga (2021), trata-se de uma eficiente ferramenta de controle gerencial.

Para Côrtes (2012), as empresas em busca de uma fidelização do cliente, através de atendimento diferenciado, personalizado e vantagem de comercialização em massa, buscam nos seus sistemas internos e bancos de dados, as informações necessárias para a otimização dos seus resultados. Assim, elas usam como ferramenta o seu banco de dados onde mantém um histórico completo das transações efetuadas pelos seus clientes, podendo obter indicadores personalizados sobre seus hábitos de consumo. Deste modo, o CRM torna-se uma ferramenta de gestão importante para os resultados empresariais.

Este banco de dados (CRM), como ferramenta de gestão:

“Reúne, organiza e processa as informações sobre cada cliente, fornecendo subsídios para um melhor atendimento, identificando padrões de consumo, prospectando tendências, verificando a eficácia de promoções, recebendo sugestões e reclamações sobre cada atendimento prestado, serviço contratado ou produto adquirido.” (CÔRTEZ, 2012, p. 135).

Por estas razões, a gestão do relacionamento com o cliente (CRM) é importante para entender o comportamento de consumo do mesmo. Como constata Demo (2015), o consumo está relacionado com tudo que diz respeito ao comportamento do cliente, suas emoções quando relacionada com a empresa, a fim de satisfazer suas necessidades e desejos, tratando-se de um processo complexo que começa desde a necessidade daquele produto ou serviço, que leva o mesmo a procurar a empresa, e se estende a experiência de compra, o pós venda e a fidelização dele a empresa.

A gestão de relacionamento do cliente ou também chamada de marketing de relacionamento é abordada por Madruga (2021) como sendo composta de diversas partes importantes, como foco em estratégias empresariais que buscam o sucesso e a durabilidade da relação com clientes. Por esta razão, incentiva uma comunicação personalizada, de acordo com as preferências do cliente, novas formas de segmentação de mercado e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes.

Baltzan e Phillips (2012, p. 34) evidenciam que “o CRM é uma filosofia de negócios baseada na premissa de que as organizações que entendem as necessidades individuais dos clientes estão mais bem posicionadas para alcançar uma vantagem competitiva sustentável no futuro”. Sendo assim, a gestão de relacionamento com o cliente mostra-se um grande diferencial competitivo e uma importante ferramenta de gestão para as organizações.

É por esta razão que os sistemas de gestão de relacionamentos com o cliente são considerados mecanismos de controle que vão muito além de um sistema de informação tecnológico, sendo também compreendido como um processo de gestão de negócios, com foco no cliente, no qual, integrado com a tecnologia, possibilita a coleta, o armazenamento e o processamento de dados que vão gerar informações e análises dos clientes, com o objetivo de entender suas necessidades e relacionar as mesmas com as funções da empresa (PEDRON et al., 2018).

Assim sendo, o sistema de *customer relationship management* (CRM), como instrumento de gestão, constitui-se uma eficiente ferramenta (de apoio a gestão) que busca aumentar os resultados financeiros das empresas, tendo em vista o foco no consumidor e na geração de resultados. Deste modo, entendendo as preferências de seus clientes, permite o desenvolvimento de um conjunto de ações que possam facilitar a recorrência de venda, o que ocorre a partir da identificação de seu público alvo e perfil de consumo, bem como da melhorar experiência de compra proporcionada aos clientes, o que resulta no aumento das vendas e lucratividade.

2.3.1 Análises financeiras com uso do CRM

O *customer relationship management* (CRM) busca o aumento na participação de vendas e lucratividade em cada cliente em particular, tendo como objetivo adaptar os produtos e serviços de acordo com as necessidades dos mesmos, sendo essencial o consumidor ser a prioridade na relação entre empresa e cliente (MENDONÇA, TERRA, 2017). Logo, buscando o aumento de vendas e lucratividade, o CRM acaba impactando nos resultados financeiros das empresas. Sendo assim, a partir dele, pode-se realizar análises de indicadores de lucratividade, faturamentos, projeções e orçamentos de vendas.

Baltzan e Phillips (2012) explicam que existem 3 fases de usos do CRM, sendo a primeira delas a de informação, onde a empresa identifica seu cliente. A segunda delas está relacionada a análise, onde o CRM gera informações sobre esse cliente, que são utilizadas pelos gestores em seus processos de tomada de decisões. Por fim, a terceira fase, de prognóstico, é onde a ferramenta entrega diversas informações para a empresa, a partir da análise realizada, deliberar sobre as ações a serem desenvolvidas. O Quadro 2 apresenta uma síntese das fases de uso do CRM.

QUADRO 2 - Exemplos das 3 fases do uso do CRM

INFORMAÇÃO “Perguntar o que aconteceu”	ANÁLISE “Perguntar por que aconteceu”	PROGNÓSTICO “Perguntar o que vai acontecer”
Qual a receita total por cliente? Quantas unidade fabricamos? Onde vendemos a maior parte dos produtos? Quais foram as vendas totais por produto? Quantos clientes atendemos? Quais são os nossos níveis de estoque?	Por que as vendas não satisfazem as previsões? Por que a produção é tão baixa? Por que as receitas de clientes eram tão altas? Por que os níveis de estoque estão tão baixos?	Quais clientes corremos o risco de perder? Quais os produtos o cliente vai comprar? Quem são os melhores candidatos para envio de correspondência? Qual é a melhor maneira de chegar no cliente? Qual é a lucratividade em todo o ciclo de vida de um cliente? Quais as transações podem ser fraudulentas?

Fonte: (BALTZAN; PHILLIPS, 2012, p. 236).

Como pode-se verificar nas informações apresentadas no quadro 2, tanto na fase de análise como na de prognóstico, tem-se análises financeiras como as receitas, produção e projeção de vendas, geradas a partir do uso do CRM. Assim, através desse marketing de relacionamento estabelecido com o cliente, o CRM constitui-se um mecanismo de apoio à gestão que monitora seu comportamento e gera análises financeiras estratégicas e de gestão, visando melhorar o desempenho da organização como um todo.

Em consonância, Côrtes (2008, p. 136) evidencia que “o CRM, vai além da realização de vendas e das operações de marketing, pois a empresa deve ser capaz de alterar a configuração de seus produtos ou serviços com base nas necessidades individuais de seus clientes”. Alterando seus produtos, com base nas necessidades identificadas, o mesmo altera seu resultado financeiro e assim podem ser realizadas novas e importantes análises financeiras a partir do uso do CRM.

Neste contexto, percebe-se que a adoção e uso de um CRM pode contribuir para a avaliação dos resultados financeiros alcançados pela organização, bem como para a avaliação da eficácia das estratégias de gestão e comercialização estabelecidas pela rede. Desta forma, torna-se oportuno avaliar, como sua utilização contribui para a melhoria dos processos de gestão financeira de uma empresa, e como isto reflete e impacta em seu desempenho.

2.3.2 Intenção e benefícios de uso do CRM

De acordo com Ribeiro et al. (2022), em se tratando do CRM como um sistema de informação, que promove a junção entre os sistemas de informação de apoio à gestão do conhecimento (como é o caso do CRM) e às atividades de gestão organizacional (da entidade), é possível destacar os ganhos que podem ser alcançados, em decorrência de seu uso. Inicialmente a utilização de tal recurso oportuniza a qualificação dos processos de gestão, uma vez que delimita o perfil dos clientes, suas características e potencial (recorrente) de consumo (padrões estabelecidos). Tais avaliações permitem melhor organizar planos de promoção e vendas.

Ao viabilizar uma relação estreita com clientes, de modo a assegurar que este possa retornar à organização, torna-se possível também o estabelecimento de planos de compras junto a fornecedores, proporcionando melhores resultados a organização, visto que tais ações contribuem para o alcance de maior vantagem competitiva. Também é “possível realizar melhorias em relação a custos, qualidade e personalização em atendimento, agilidade, inovações em produtos, aumentar satisfação e retenção de clientes e acréscimo de valor comercial do negócio”. (DARCIE; RODELLO, 2022, p. 6). Por isto, seu uso é incentivado.

Em consonância a isso, conforme evidenciado por Pedron et al. (2018), o uso do *customer relationship management* (CRM) pode ajudar a organização a alcançar eficiência operacional, a inovação e expansão de linhas produtivas de produtos baseados nas necessidades do cliente, tendo em vista a capacidade analítica desses sistemas, assim como a adoção de sistemas de recompensas inovadores, de acordo com as preferências de consumo e recorrência

de compras. Tais ações são recomendadas, devido a interação mais lucrativa com os clientes, gerada pela recorrência de consumo.

Com a adoção do CRM, as empresas também podem automatizar muitas rotinas organizacionais, e os colaboradores podem ter mais tempo para se concentrar em atividades mais criativas. A automação (com uso de software) de CRM é uma ferramenta importante para alcançar os clientes certos, por meio do canal de comunicação correto, o que também evidencia a importância de existir um sistema de CRM para centralizar informações sobre clientes, produtos, serviços e processos nas organizações (HOECKESFELD et al., 2021).

Visando a continuidade de uma empresa, a retenção dos clientes e a seleção adequada de bons fornecedores, que resulta na repetição de negócios no decorrer do tempo, pode gerar relacionamentos capazes de proporcionar maiores benefícios as partes relacionadas, refletindo em uma maior rentabilidade para as empresas. Por isso, torna-se importante o gerenciamento eficaz da carteira de clientes ativos, objetivando um maior conhecimento e atenção às suas necessidades, de modo que se possa identificar fatores relevantes à retenção de clientes (GIALDI et al., 2021).

Sendo o CRM uma ferramenta possível de ser utilizada para o gestor tomar decisões assertivas quanto a ações que melhoram esse relacionamento (GIALDI et al., 2021), seu uso tende a oportunizar benefícios não só a organização, mas ao desempenho gerencial do responsável pelas análises a serem realizadas, visto que seu trabalho, além de alcançar maior agilidade, é suportado por processos formais e em dados reais que qualificam sua avaliação sobre as alternativas disponíveis e decisões a serem tomadas.

Adicionalmente, outro benefício associado ao uso da gestão de relacionamento com o cliente é que ao conhecer o cliente através do sistema, e o banco de dados que a organização possui, a empresa consegue ações assertivas na comunicação, no posicionamento de marca, no lançamento de novos produtos e no relacionamento com estes clientes (OLIVEIRA; DEMO, 2018). Neste contexto, torna-se relevante a organizações e gestores o uso de tais recursos, visto que, por meio destes, uma série de benefícios podem ser alcançados, como citados nesta seção.

O Quadro 3 apresenta uma síntese da descrição das principais aplicações do CRM, por finalidade de uso, como proposto por Madruga (2021).

QUADRO 3 - Finalidades de uso do CRM

CRM operacional	CRM analítico	CRM colaborativo	CRM social
Automatiza o relacionamento com o cliente, podendo conter diversas funcionalidades como acesso a qualquer hora e de qualquer lugar, integração com atendimento automático	Administra campanhas de marketing e vendas, segmentação de mercado, estudo do comportamento do consumidor e previsões sobre compras futuras, entre outras atividades. Tendo como funcionalidades a análise da venda, ferramenta de relatórios, gerenciamento de territórios, qualidade de dados, qualidade do serviço, segmentação de mercado, entre outras.	Integra todas as funcionalidades da empresa voltadas ao relacionamento, inclusive com parceiros, sempre visando a colaboração para o sucesso do consumidor final. Nessa aplicação de CRM, o fornecedor pode ter acesso à base de dados da companhia Cliente, visualizando suas atividades atribuídas e realizando contatos por meio do sistema.	Permite que ela faça diversas interações com seus Clientes a partir das suas plataformas sociais. Criar estratégias de aquisição e retenção de Clientes como sorteios, envios de push, entre outros, aproveitando que os consumidores são mais facilmente identificados nas redes.

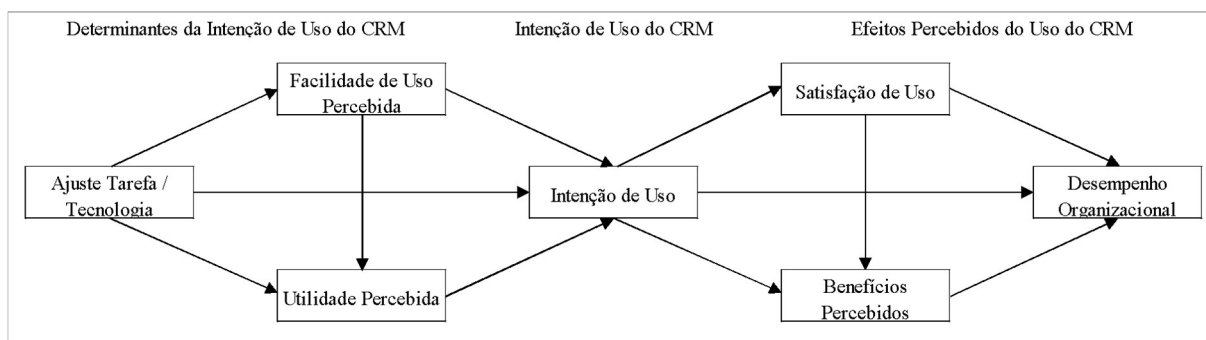
Fonte: criado pela autora com base em Madruga, 2021.

Como pode-se verificar, existem diferentes finalidades de uso do CRM, as quais, ao final, refletem positivamente na qualidade informacional gerada, na capacidade de fornecimento de informações úteis e tempestivas, bem como no suporte a avaliação da eficácia de decisões tomadas, de estratégias implementadas, de processos instituídos e dos resultados organizacionais. Portanto, torna-se possível se admitir que, a partir de seu uso, uma organização se torna mais propensa a alcançar um desempenho empresarial elevado.

2.6 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE E HIPÓTESES DE PESQUISA

Diante do exposto, considerando-se a importância do tema e seu potencial de contribuição para a gestão organizacional, bem como sua relevância para o contexto específico de gestão das empresas de supermercados que atuam em redes de cooperação, e diante da lacuna de pesquisa identificada, que não contempla a análise de tais relacionamentos sob a configuração proposta neste trabalho, busca-se com este estudo avaliar: quais os determinantes de uso do CRM e seus efeitos consequentes na satisfação de uso, benefícios percebidos e no desempenho organizacional de empresas participantes de redes de cooperação do setor de supermercados? Diante de tal questionamento, e da base teórica revisitada para a realização deste estudo, elaborou-se o modelo teórico de análise proposto para a pesquisa, apresentado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo teórico de análise



Fonte: adaptado pela autora.

Como pode-se visualizar na Figura 2, inicialmente busca-se compreender os determinantes da intenção de uso do CRM. Para tanto, são analisadas as interações existentes entre a capacidade de ajuste da tarefa a tecnologia, a facilidade de uso percebida e a utilidade percebida. De acordo com Bobsin et al. (2010), a interação entre tais fatores determina a aceitação e o uso da tecnologia adotada, no caso desta pesquisa, o sistema de gerenciamento de relacionamentos com o cliente (CRM), utilizado por redes de cooperação de supermercados.

Para que ocorra a aceitação e o posterior uso da tecnologia, inicialmente é necessário que a organização seja capaz de adequar a solução proposta (SI - sistema de informação) as tarefas e atividades desenvolvidas na organização. Sendo assim, a capacidade de ajuste da tarefa e da tecnologia, constitui-se o primeiro determinante da intenção de uso do SI (BOBSIN et al., 2010). Organizações que conseguem promover tais adequações se tornam mais propensas a potencializar o uso de tais sistemas de informação. Isto ocorre quando o usuário do sistema percebe a facilidade de seu uso, bem como a utilidade diante das tarefas executadas. Nesta condição, estará mais propenso a utilizar estes recursos, como parte integrante de suas rotinas de trabalho (DISHAW; STRONG, 1999; KLOPPING; MCKINNEY, 2004).

Neste contexto, para que se possa avaliar tais interações, as primeiras hipóteses testadas nesta pesquisa estabelecem que:

H1. O ajuste da tarefa/tecnologia influencia positivamente a intenção de uso do CRM (H1a), a facilidade de uso percebida (H1b) e sua utilidade percebida (H1c);

H2. A facilidade de uso percebida influencia positivamente a intenção de uso do CRM (H2a) e sua utilidade percebida (H2b); e,

H3. A utilidade percebida influencia positivamente a intenção de uso do CRM.

A partir da identificação de tais interações, torna-se possível compreender quais os determinantes da intenção de uso do CRM e como ocorrem suas interações e efeitos. Desta

forma, como pode-se visualizar na Figura 2, na etapa seguinte, busca-se compreender os efeitos consequentes da utilização do CRM, a partir de três variáveis de análise selecionadas para a realização desta pesquisa, sendo essas: satisfação de uso, benefícios alcançados e desempenho organizacional.

Uma vez que a adoção e uso do CRM depende, ao menos em parte, do quão bem este sistema de informação é capaz de atender as tarefas existentes e as expectativas de seus usuários, este só será utilizado se percebido como um elemento facilitador ao desenvolvimento das atividades de trabalho de seus usuários (DISHAW; STRONG, 1999; KLOPPING; MCKINNEY, 2004). Portanto, é possível se admitir que seu uso esteja positivamente relacionado a satisfação de uso e aos benefícios alcançados.

A satisfação de uso do CRM decorre da percepção de que este sistema de informação é atrativo e amigável, sendo capaz de proporcionar benefícios ao desenvolvimento das atividades de trabalho realizadas. Do mesmo modo, tende a gerar benefícios a organização como um todo, de modo que possa potencializar o seu desempenho. Isto porque a utilização do CRM favorece a organização e o processamento de informações relacionadas a clientes, produtos, promoções e estratégias de vendas, as quais refletem, de algum modo, no desempenho organizacional.

Neste contexto, para que se possa avaliar tais interações, as demais hipóteses de pesquisa testadas neste estudo estabelecem que:

H4. A intenção de uso do CRM influencia positivamente a satisfação de uso (H4a), os benefícios percebidos (alcançados) (H4b) e o desempenho organizacional (H4c);

H5. A satisfação de uso do CRM influencia positivamente os benefícios percebidos (alcançados) (H5a) e o desempenho organizacional (H5b); e,

H6. Os benefícios percebidos (alcançados) influenciam positivamente o desempenho organizacional.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, tratando o delineamento metodológico do estudo quanto à abordagem do problema, os objetivos e os procedimentos técnicos adotados. Na sequência, apresenta-se a população e as amostras, e os constructos e variáveis da pesquisa. Por fim, descrevem-se os procedimentos adotados para a coleta e o tratamento dos dados, finalizando com a apresentação das limitações do método.

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para que um estudo seja considerado científico, é necessária a utilização de métodos para a sua realização. Assim sendo, a ‘caracterização do estudo é parte importante do capítulo de metodologia, contribuindo para que os seus leitores entendam que tipo de pesquisa está sendo (ou foi) feita’ (ALMEIDA, 2014, p. 24). Deste modo, essa pesquisa tem como característica, quanto a abordagem do problema, um estudo quantitativo. Com relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois seu objetivo principal é analisar os determinantes da intenção de uso do CRM e seus reflexos consequentes nas demais variáveis investigadas. Por sua vez, quanto aos procedimentos técnicos, utiliza-se um levantamento de dados para a coleta de dados.

Segundo Vergara (2016), a pesquisa descritiva mostra características de determinada população ou de determinado fenômeno. De acordo com Gil (2022), a pesquisa descritiva tem por finalidade estudar as características de uma população ou fenômeno. Assim sendo, o trabalho é descritivo tendo em vista que aborda as características da rede de cooperação estudada e analisa os determinantes para o uso do CRM, e seus efeitos na satisfação, nos benefícios alcançados e no desempenho organizacional de empresas do setor de supermercados participantes em redes de cooperação.

Quanto à abordagem, a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo uso de ferramentas estatísticas para o tratamento dos dados, objetivando medir as relações existentes entre as variáveis que são previamente estabelecidas (ALMEIDA, 2014). Neste caso, utilizando-se de modelagem de equações estruturais, para se inferir sobre as relações teóricas investigadas na pesquisa. Portanto, o estudo busca analisar os determinantes de uso do CRM e seus reflexos consequentes a partir de uma abordagem quantitativa.

Visando atingir o objetivo geral deste estudo, aplicou-se como procedimento técnico o levantamento dos dados, que, segundo Gil (2022, p. 49), “procede-se à solicitação de

informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”. A investigação por levantamento é um método em que se visa a análise de dados, sejam esses sociais, econômicos ou demográficos, utilizando-se geralmente questionários para realização dessa pesquisa (ALMEIDA, 2014).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Quanto à população, Vergara (2016) define esta como um conjunto de elementos que descrevem os potenciais participantes da pesquisa. Neste caso, empresas que possuem atributos, nos quais foi definido o contexto objeto de estudo: empresas do setor de supermercados participantes de redes de cooperação. Por sua vez, a amostra é uma parte da população selecionada segundo algum critério de representatividade (VERGARA, 2016).

Assim sendo, a população estudada neste trabalho são as empresas associadas a uma das três redes de cooperação empresarial de supermercados selecionadas para a realização desta pesquisa. A definição da rede e empresas associadas selecionadas para a realização deste estudo ocorreu mediante a acessibilidade dos responsáveis correspondentes, tendo em vista que para a realização do trabalho se fez necessário, que os gestores ou responsáveis pelo setor correspondente utilizem-se do CRM como ferramenta de gestão, para que se possa inferir sobre os fatores determinantes da aceitação e uso destes sistemas, bem como para a análise dos benefícios alcançados pelas organizações a partir de sua utilização.

Estima-se que associados a estas entidades hajam 166 empresas participantes, que estão distribuídas em diferentes regiões (localizações) geográficas no estado do Rio Grande do Sul. No que se refere à amostra analisada, este trabalho foi elaborado com a participação voluntária de 70 participantes, o que representa uma amostra estimada de 42,17%.

3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos, foi analisado o uso do CRM como instrumento de gestão dentro das redes de cooperação no segmento de supermercados. Desse modo, os constructos desta pesquisa foram elaborados a partir dos elementos de análise abordados em outros estudos desenvolvidos sobre o tema, sendo necessária à sua adaptação aos propósitos desta pesquisa, considerando-se o interesse na avaliação do uso do CRM e seus efeitos consequentes no ambiente organizacional.

Assim, inicialmente, para se investigar os determinantes do uso do CRM por parte destas empresas, utilizou-se da abordagem integrada proposta por Bobsin et al. (2010). Segundo estes autores, os antecedentes a intenção de uso de tecnologias aplicadas ao uso de sistemas de informação são melhor avaliados a partir do uso do modelo integrado de aceitação e uso de novas tecnologias (TAM-TTF). O Quadro 4 apresenta o constructo adaptado que avalia a capacidade de ajuste entre a tarefa e a tecnologia (Modelo TTF), utilizado para investigar a capacidade das organizações em obter êxito no ajuste de sistemas de informação (como o CRM) as atividades de trabalho desenvolvidas nas empresas.

QUADRO 4 – Constructo de Ajuste Tarefa / Tecnologia

Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Ajuste Tarefa / Tecnologia
TT1	Os dados do CRM são apresentados em um nível de detalhamento suficiente para as minhas tarefas.
TT2	No CRM, a informação é óbvia e fácil de encontrar.
TT3	Quando eu necessito do CRM, eu fácil e rapidamente localizo a informação.
TT4	As informações do CRM que utilizo ou que eu gostaria de utilizar são exatas o suficiente para as minhas finalidades.
TT5	As informações do CRM são atuais o suficiente para as minhas finalidades.
TT6	As informações do CRM que eu necessito são apresentadas de forma que facilita a compreensão.
TT7	A informação do CRM é armazenada em diferentes formatos e é difícil saber qual usar de forma eficaz (R).
TT8	Eu facilmente encontro no CRM a definição exata dos dados necessários para realizar as minhas tarefas.
TT9	Os dados do CRM que eu necessito ou utilizo são confiáveis.

Legenda: (R) Reversa.

Fonte: adaptado de Bobsin et al. (2010).

O constructo que analisou o Ajuste da Tarefa/Tecnologia é composto por 9 indicadores, que são constituídos por questões de múltipla escolha, objetivas. Os participantes da pesquisa foram solicitados a informar o seu nível de concordância em relação às afirmativas apresentadas, a partir de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, que varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

O Quadro 5 apresenta as questões de pesquisa adaptadas para a avaliação do constructo de aceitação da tecnologia, de acordo com o Modelo TAM, adequado do trabalho realizado por Bobsin et al. (2010).

QUADRO 5 – Constructo de Aceitação da Tecnologia

Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Facilidade de Uso Percebida
FUP1	Aprender a utilizar/operar o CRM foi difícil para mim (R).
FUP2	Foi necessário muito tempo para eu aprender a utilizar/operar o CRM (R).
FUP3	Eu frequentemente me confundo ao utilizar o CRM (R).
FUP4	Utilizar/operar o CRM permite me tornar mais habilidoso.
FUP5	A interação com o CRM não exige muito esforço mental.
FUP6	Eu considero o CRM fácil de usar.
Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Utilidade Percebida
UP1	Usar o CRM permite-me realizar mais rapidamente as minhas tarefas.
UP2	Usar o CRM aumenta a minha produtividade.
UP3	O CRM utilizado é importante e adiciona valor ao meu trabalho.
UP4	Usar o CRM prejudica o meu desempenho no trabalho (R).
UP5	Usar o CRM facilita a realização do meu trabalho.
UP6	O CRM que utilizo é útil para as minhas tarefas.
Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Intenção de Uso
IU1	Recomendaria a utilização do CRM.
IU2	Estou motivado a utilizar o CRM.
IU3	Utilizar o CRM atendeu as minhas expectativas.
IU4	O CRM é apropriado para a minha empresa.
IU5	O CRM é apropriado para as minhas atividades de trabalho.

Legenda: (R) Reversa.

Fonte: adaptado de Bobsin et al. (2010).

O constructo adaptado que avaliou a Aceitação da Tecnologia é composto por 17 indicadores, divididos em três dimensões de análise, sendo estas: facilidade de uso percebida (6 indicadores), utilidade percebida (6 indicadores) e intenção de uso (5 indicadores) do CRM. Os indicadores são constituídos por questões de múltipla escolha, objetivas e de fácil compreensão. Para respondê-las os participantes da pesquisa também foram convidados a informar o seu nível de concordância em relação às afirmativas apresentadas, a partir de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, em que 1 representa o nível máximo de discordância (discordo totalmente) e 5 representa o nível total de concordância (concordo totalmente).

O Quadro 6 apresenta as questões de pesquisa adaptadas para a avaliação do constructo de satisfação de uso e benefícios percebidos alcançados.

QUADRO 6 – Constructo de Satisfação de Uso e Benefícios Percebidos Alcançados

Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Satisfação de Uso
SA1	Eu me sinto satisfeito em usar o CRM adotado na empresa.
SA2	O CRM utilizado na empresa é muito atrativo.
SA3	Eu gosto de usar o CRM da empresa.
Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Benefícios Percebidos
BP01	Criação de banco de dados com informações de clientes, armazenado de maneira segura e confiável.
BP02	Disponibilização de banco de dados com indicadores de padrões e preferências de consumo.
BP03	Disponibilização de banco de dados com indicadores de desempenho de promoções e campanhas de vendas.
BP04	Melhoria na organização das tarefas e atividades de promoções e vendas.
BP05	Melhoria na <i>performance</i> em vendas.
BP06	Melhoria no tempo de resposta para os clientes.
BP07	Redução no tempo de tomada de decisão pelos diretores e gestores.
BP08	Melhoria na taxa de conversão de fechamento de pedidos e efetividade nas vendas.
BP09	Melhoria na capacidade de gerenciar e conduzir o novo processo de vendas, reduzindo drasticamente os tempos e erros nas operações.
BP10	Facilidade para elaboração de planos de ação e a detecção de falhas nos processos de compra, definição de promoções e vendas.
BP11	Facilidade do controle de dados e comunicação de informações entre os colaboradores da empresa.
BP12	Melhoria na estimativa de vendas futuras com Programas de Fidelização de clientes.
BP13	Aumento do volume de negócios da empresa.
BP14	Maior informação sobre o desempenho do negócio.

Fonte: adaptado de Cruz (2011).

Os constructos que analisaram a satisfação de uso (3 indicadores) e os benefícios percebidos decorrentes do uso do CRM (14 indicadores), também são constituídos por questões objetivas, de múltipla escolha, e foram adaptados para esta pesquisa, visando avaliar o nível de concordância dos respondentes em relação às afirmativas apresentadas, a partir de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, em que 1 representa o nível máximo de discordância (discordo totalmente) e 5 representa o nível total de concordância (concordo totalmente). Estes constructos foram elaborados para este estudo a partir do trabalho desenvolvido por Cruz (2011).

Por fim, no quadro 7 apresentam-se os indicadores definidos para a avaliação do constructo da pesquisa que analisa o desempenho organizacional, sendo este avaliado por meio do uso combinado de indicadores financeiros (3) e não financeiros (4) de avaliação de desempenho.

QUADRO 7 – Constructo de Desempenho Organizacional

Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Desempenho Organizacional
DF1	Aumento da receita operacional bruta.
DF2	Aumento do lucro operacional bruto.
DF3	Aumento da rentabilidade da organização.
DNF1	Aumento da satisfação de nossos clientes.
DNF2	Aumento da taxa de vendas cruzadas (<i>cross selling</i>).
DNF3	Aumento da taxa de retenção de clientes.
DNF4	Aumento da taxa de aquisição de novos clientes.

Legenda: DF. Desempenho Financeiro; DNF. Desempenho Não Financeiro.

Fonte: adaptado de Maia (2004).

O constructo selecionado para avaliar o desempenho organizacional com o uso do CRM é composto por 7 indicadores, que também são constituídos por questões objetivas, de múltipla escolha, que avaliaram o nível de concordância dos respondentes em relação às afirmativas apresentadas, a partir do uso de uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, em que 1 representa o nível máximo de discordância (discordo totalmente) e 5 representa o nível total de concordância (concordo totalmente). Estes constructos foram elaborados a partir do estudo desenvolvido por Maia (2004), e investigam se a partir do uso do CRM os gestores percebem aumento de desempenho dos indicadores avaliados.

Além destes questionamentos, um bloco de questões adicionais foi utilizado para que fosse possível se estabelecer a caracterização das organizações e gestores participantes da pesquisa. As questões relacionadas as organizações procuraram identificar: o tempo de constituição da empresa, forma jurídica, o número (estimado) total de empregados, e o faturamento anual. Já em relação aos gestores, verificou-se sua função (ou cargo) na organização, o tempo de ocupação na função (ou cargo exercido) e sua formação em nível superior completo (se possui curso superior concluído e qual área de formação). O Anexo I apresenta a o instrumento de coleta de dados utilizado para a realização deste trabalho.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Para a obtenção dos dados necessários para o avanço do estudo, inicialmente estruturou-se um instrumento de pesquisa, na forma de questionário (apresentado em anexo a este trabalho), que foi elaborado a partir dos estudos desenvolvidos por Bobsin et al. (2010), Cruz (2011) e Maia (2004). De posse do questionário elaborado, a seguir, efetuou-se a avaliação de sua adequação aos propósitos desta pesquisa, por meio de dois especialistas, gestores de

supermercados, e dois pesquisadores, Doutores em Administração. A versão do instrumento de pesquisa elaborado e avaliado pelos especialistas não resultou em adequações.

Sendo assim, na sequência, procedeu-se a realização de um pré-teste, com cinco profissionais que atuam no ramo de supermercados e utilizam o CRM em suas atividades de gestão, de modo a se identificar se as questões elencadas estavam de fácil entendimento para os respondentes, considerando-se os propósitos da pesquisa. Deste modo, obtendo-se o retorno positivo das avaliações realizadas, verificou-se que o instrumento de pesquisa elaborado para o estudo foi considerado apto para a pesquisa, de modo que se definiu pela sua aplicação junto à população objeto de estudo, não sendo necessária nenhuma alteração nas questões apresentadas.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de abril e maio de 2023, por meio de contato telefônico estabelecido com as redes de cooperação de supermercados selecionadas para a realização deste trabalho. O contato inicial teve por objetivo identificar o uso de CRM pela entidade, bem como a relação de seus associados. Assim, por meio de novo contato telefônico, estabeleceu-se o convite aos potenciais participantes da pesquisa, bem como apresentou-se os propósitos do trabalho realizado, esclareceu-se às dúvidas e respondeu-se aos questionamentos apresentados, de modo que fosse possível sensibilizar estes gestores da importância de sua participação nesta pesquisa.

Quanto aos procedimentos éticos, com o objetivo de atender as normas estabelecidas pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Maria, e garantir que as diretrizes éticas do estudo sejam observadas, quando da realização da pesquisa foi informado aos participantes a confidencialidade sobre as informações fornecidas, bem como o anonimato de sua identificação e da organização em que atuam. O questionário e os contatos telefônicos foram realizados observando os aspectos éticos definidos pela Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos (CNS, 1996).

O conjunto de procedimentos éticos adotados e assegurados aos participantes desta pesquisa, foram: a) a não identificação da rede de cooperação em que o participante atua; b) a não identificação do participante da pesquisa; c) a não identificação da organização em que o participante atua; d) o tratamento consolidado dos dados; e) a possibilidade de desistência de participar da pesquisa a qualquer momento, sem a necessidade de apresentação de qualquer justificativa; e, f) o uso dos dados para fins de elaboração deste trabalho e a produção de artigos derivados. A não identificação das redes de cooperação às quais os participantes estão vinculados se deve a possibilidade de sua identificação, bem como a vinculação de inferências

sobre o CRM em uso. Assim, a inferência sobre tais recursos poderiam apresentar eventual exposição à organização.

Após o contato inicial realizado junto a 112 empresas, e o envio do instrumento de coleta de dados para o endereço eletrônico informado pelos gestores que se manifestaram interessados em participar voluntariamente desta pesquisa, obteve-se o retorno completo de 70 questionários enviados, os quais compõem a amostra analisada nesta pesquisa.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos questionários respondidos, os dados obtidos foram tabulados em uma planilha eletrônica, com auxílio do *software* Microsoft Office Excel®, e codificados para que fosse possível a realização da análise estatística proposta para a pesquisa. O banco de dados organizado foi importado aos softwares estatísticos SPSS, para análise estatística descritiva e análise complementar, e SmartPLS®, para Modelagem de Equações Estruturais.

Inicialmente procedeu-se uma breve caracterização da amostra pesquisada (organizações e respondentes). A seguir, procedeu-se a análise estatística descritiva dos dados coletados, inferindo-se sobre os valores mínimos e máximos, a média e o desvio padrão das respostas obtidas. De posse destas informações procedeu-se à validação dos constructos de mensuração, por meio de análise fatorial confirmatória. Para tanto, foram analisados o agrupamento dos indicadores em seu respectivo constructo de mensuração e as cargas fatoriais dos indicadores, que devem ser superiores a 0,5 para sua manutenção no modelo (HAIR JR. et al., 2009).

A partir desta definição, procedeu-se ainda a análise de confiabilidade dos constructos de mensuração, inferindo-se sobre os coeficientes Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída. Os parâmetros de avaliação recomendados por Hair Jr. et al. (2009) e Ringle et al. (2014) para estes indicadores são: a) Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta: indicadores com valores superiores a 0,7; e, b) Variância Média Extraída: indicadores com valores superiores a 0,5.

Por fim, procedeu-se à análise da validade discriminante destes constructos, avaliada por meio do critério de análise proposto por Fornell e Larcker (1981). De acordo com estes autores, para que se possa alcançar validade discriminante nos modelos de mensuração é necessário que os valores da raiz quadrada da AVE sejam superiores ao valor das correlações existentes entre os constructos de mensuração. Caso sejam, o modelo estrutural apresentará validade discriminante (FORNELL; LARCKER, 1981).

Uma vez atendidos estes pressupostos, na sequência torna-se possível a avaliação das relações teóricas investigadas nesta pesquisa, por meio de Modelagem de Equações Estruturais. O Quadro 8 apresenta a síntese dos parâmetros de análise utilizados, definidos a partir dos procedimentos sugeridos por Hair Jr. et al. (2009) e Ringle et al. (2014), para a validação dos modelos de mensuração e a inferência estatística sobre as relações teóricas objeto de estudo.

QUADRO 8 – Indicadores de validação dos modelos estruturais de mensuração

Indicador/ Procedimento	Propósito	Valores Referenciais/Critério	Referência
Carga fatorial	Correlação entre as variáveis originais e os fatores. Indicam qual percentual da variância em uma variável original é explicado por um fator	>0,5 mínimo e >0,7 idealmente, mas deve ser considerado juntamente com a AVE para não haver prejuízo da validade de conteúdo.	Hair Jr. et al. (2009)
AVE	Validades Convergentes	AVE > 0,5	Henseler, Ringle e Sinkovics (2009)
Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta	Medida de confiabilidade do modelo que varia de 0 a 1	0,60 a 0,70 considerados limite inferior de aceitabilidade	Hair et al. (2014)
Teste t de Student (significância via bootstrap)	Avaliação das significâncias de correlações e regressões	Valor Teste t $\geq 1,96$ com nível de significância de 5% ou t $\geq 1,645$ com nível de significância de 10%	Hair et al. (2014)
Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R ²)	Avaliam a porção da variância endógena, que é explicada pelo modelo estrutural	Para área de ciência sociais e comportamentais, R ² = 2% seja classificado como efeito pequeno, R ² = 13% como efeito médio e R ² = 26% como efeito grande	Cohen (1988)

Fonte: Adaptado de Ringle et al. (2014)

A confirmação da significância das relações teóricas investigadas é aferida a partir da análise da significância estatística da relação avaliada, o que ocorre por meio da análise dos resultados do *Teste T* ou do valor do *P-value* observado. Do mesmo modo, o R² irá determinar o coeficiente de explicação de tal relação (RINGLE et al., 2014). Este conjunto de procedimentos são recomendados por Hair Jr. et al. (2009) e por Ringle et al. (2014), para a análise de resultados mediante pesquisas desenvolvidas com uso de Modelagem por Equações Estruturais, realizadas com o software SmartPLS (HAIR Jr. et al., 2009; RINGLE et al., 2014), como proposto nesta pesquisa.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. Inicialmente destaca-se que este trabalho é resultado de uma pesquisa de levantamento de dados, realizada em determinado contexto, amostra e espaço temporal. Assim, reflete os resultados observados neste momento junto a uma amostra específica de empresas participantes de três redes de cooperação de supermercados, não podendo ser os resultados generalizados a outras organizações, pois estas podem apresentar realidades e percepções distintas das aqui observadas. Do mesmo modo, outros modelos teóricos de análise e outras variáveis de pesquisa, os quais não foram observados neste trabalho, também podem auxiliar na identificação dos determinantes de uso do CRM, bem como seus efeitos consequentes na satisfação de uso, benefícios alcançados e no desempenho organizacional.

Outra limitação a ser destacada se deve ao uso exclusivo do método abordado. Embora suas potenciais contribuições para o entendimento das relações teóricas investigadas, não permite o aprofundamento e a identificação de particularidades que podem auxiliar na compreensão dos fenômenos estudados. Assim, a partir do uso de uma abordagem de pesquisa com método qualitativo poderia ser possível identificar outras variáveis preditoras do uso do CRM, ou em quais condições um determinado gestor se torna mais propenso a utilizar as informações extraídas do CRM, para suportar sua tomada de decisão.

Apesar de tais limitações, entende-se que o rigor metodológico adotado oferece a confiabilidade necessária aos procedimentos utilizados para realização desta pesquisa. Os resultados do trabalho realizado, são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção apresenta-se os resultados da pesquisa. Inicialmente apresenta-se a caracterização das empresas e respondentes. Em seguida, os resultados da análise estatística descritiva dos dados. Por fim, são apresentados os resultados da análise das relações teóricas investigadas, conforme o modelo teórico de análise adotado para o estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E RESPONDENTES

A Tabela 1 apresenta os resultados da caracterização da amostra analisada na pesquisa.

TABELA 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Função ou Cargo	Freq. Abs.	Freq. Rel. %
Proprietário	36	51,43%
Sócio Administrador	8	11,43%
Administrador	4	5,71%
Gerente	22	31,43%
Total	70	100,00%
Tempo de Ocupação no Cargo	Freq. Abs.	Freq. Rel. %
Até 1 ano	0	0,00%
1 a 5 anos	10	14,29%
6 a 10 anos	18	25,71%
10 a 20 anos	35	50,00%
Acima de 20 anos	7	10,00%
Total	70	100,00%
Curso de Graduação Concluído	Freq. Abs.	Freq. Rel. %
Administração	15	21,43%
Ciências Contábeis	8	11,43%
Economia	7	10,00%
Direito	5	7,14%
Psicologia	2	2,86%
Engenharia	1	1,43%
Outro	9	12,86%
Não possui	23	32,86%
Total	70	100%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Como evidenciado na Tabela 1, a maioria dos participantes da pesquisa são os principais tomadores de decisões nestas empresas, sendo os respondentes ou proprietários ou sócios administradores (44). Os demais relataram atuar no cargo de administradores ou gerentes. Quanto ao tempo de trabalho no cargo, a sua maioria reporta ter mais de 10 anos no cargo. Quando questionada a sua formação, nota-se que dentre os que possuem curso superior, 30 estão relacionados à área de gestão e negócios.

A Tabela 2 apresenta os resultados da caracterização das organizações participantes do estudo.

TABELA 2 – Caracterização das organizações participantes da pesquisa

Tempo de Constituição	Freq. Abs.	Freq. Rel. %
Menos de 1 ano	0	0,00%
1 a 5 anos	0	0,00%
6 a 10 anos	22	31,43%
11 a 20 anos	36	51,43%
Acima de 20 anos	12	17,14%
Total	70	100,00%
Forma Jurídica	Freq. Abs.	Freq. Rel. %
Empresário individual	12	17,14%
Sociedade limitada	58	82,86%
Total	70	100,00%
Nº de Empregados	Freq. Abs.	Freq. Rel. %
Até 19	31	44,29%
De 20 até 99	39	55,71%
De 100 até 499	0	0,00%
Acima de 499	0	0,00%
Total	70	100,00%
Faturamento Anual	Freq. Abs.	Freq. Rel. %
Até R\$ 2.400.000,00	55	78,57%
Acima de R\$ 2.400.000,00 até R\$ 48.000.000,00	15	21,43%
Acima de R\$ 48.000.000,00 até 300.000.000,00	0	0,00%
Acima de R\$ 300.000.000,00	0	0,00%
Total	70	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à caracterização da organização, a pesquisa evidencia que as mesmas possuem pelo menos 6 anos de constituição, o que permite inferir que estas não são empresas novas no mercado de atuação. A maioria das organizações participantes da pesquisa atuam há mais de 11 anos nesta atividade (supermercados). Quanto à forma jurídica, 80% das correspondentes está constituída como sociedade limitada.

Quando analisado o número de funcionários, nota-se que as empresas analisadas são organizações que apresentam um número superior a 100 funcionários. De modo geral, caracterizam-se como empresas de pequeno (e médio porte), o que é convergente ao identificado na literatura (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016), sobre o perfil de organizações que participam de redes de cooperação. Estes resultados são corroborados pela análise do perfil das organizações quanto ao seu faturamento, havendo predominância (78%) de empresas que faturam até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) no ano.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Estabelecida a caracterização das empresas participantes da pesquisa, a seguir promoveu-se a análise estatística descritiva dos constructos de mensuração selecionados para a realização do estudo. A Tabela 3 evidencia os resultados da análise descritiva dos dados, relacionados ao constructo Ajuste Tarefa / Tecnologia (Modelo TTF).

TABELA 3 – Análise descritiva dos dados do constructo Ajuste Tarefa / Tecnologia

Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Ajuste Tarefa / Tecnologia	Mín.	Máx.	Méd.	D. P.
TT1	Os dados do CRM são apresentados em um nível de detalhamento suficiente para as minhas tarefas.	1,00	5,00	3,14	1,13
TT2	No CRM, a informação é óbvia e fácil de encontrar.	1,00	5,00	2,06	1,26
TT3	Quando eu necessito do CRM, eu fácil e rapidamente localizo a informação.	1,00	5,00	3,17	1,37
TT4	As informações do CRM que utilizo ou que eu gostaria de utilizar são exatas o suficiente para as minhas finalidades.	1,00	5,00	3,01	1,26
TT5	As informações do CRM são atuais o suficiente para as minhas finalidades.	1,00	5,00	2,31	1,27
TT6	As informações do CRM que eu necessito são apresentadas de forma que facilita a compreensão.	1,00	5,00	2,77	1,19
TT7	A informação do CRM é armazenada em diferentes formatos e é difícil saber qual usar de forma eficaz (R).	1,00	5,00	2,44	1,38
TT8	Eu facilmente encontro no CRM a definição exata dos dados necessários para realizar as minhas tarefas.	1,00	5,00	3,37	1,51
TT9	Os dados do CRM que eu necessito ou utilizo são confiáveis.	1,00	5,00	3,34	1,50

Legenda: Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Méd. Média; D.P. Desvio Padrão; TT. Ajuste da Tarefa/Tecnologia.
Fonte: Dados da Pesquisa.

No que se refere aos indicadores do constructo que avalia a capacidade de ajuste da tarefa/tecnologia (Tabela 3), os resultados encontrados revelam que os 9 questionamentos realizados apresentaram respostas de níveis mínimos e máximos na escala utilizada, o que demonstra que nem todas as empresas conseguem promover um ajuste adequado de seu CRM, de modo que este possibilite aos seus usuários um mecanismo de apoio a execução de suas tarefas. Deste modo, pode-se inferir que as organizações participantes da pesquisa possuem diferentes percepções quanto a utilização de um CRM.

Os resultados encontrados mostram que a maioria dos participantes da pesquisa encontram facilmente os dados necessários para a realização de suas tarefas, considerando esses uma fonte de informação confiável, a qual é disponibilizada em um nível de detalhamento suficiente para a realização de suas tarefas. Estes resultados sugerem que um determinado grupo de empresas percebe a adequação do CRM às suas necessidades de trabalho, visando facilitar a execução de suas tarefas. Contudo, isto não ocorre em todas as organizações, visto que, em

alguns casos, gestores reportaram que nem sempre a informação necessária é óbvia e fácil de encontrar.

De acordo com Dias (2020), o ajuste a tarefa e tecnologia é importante, pois a adoção da tecnologia, que neste estudo é o CRM, depende do quão bem ela atende às exigências de uma tarefa particular. Assim, deve ser estruturada para facilitar as atividades de trabalho desenvolvidas no dia a dia dos gestores, na busca por informações que possam qualificar as tomadas de decisões. Quando isto ocorre, estes profissionais possuem maiores chances de tomar decisões que possam melhorar o seu desempenho na organização.

A Tabela 4 apresenta os resultados encontrados na análise descritiva dos dados relacionados aos constructos utilizados para avaliação da aceitação da tecnologia (o CRM).

TABELA 4 - Análise descritiva dos dados do constructo Aceitação da Tecnologia

Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Facilidade de Uso Percebida	Mín.	Máx.	Méd.	D. P.
FUP1	Aprender a utilizar/operar o CRM foi difícil para mim (R).	1,00	5,00	3,69	1,08
FUP2	Foi necessário muito tempo para eu aprender a utilizar/operar o CRM (R).	1,00	5,00	3,13	1,08
FUP3	Eu frequentemente me confundo ao utilizar o CRM (R).	1,00	5,00	3,09	1,09
FUP4	Utilizar/operar o CRM permite me tornar mais habilidoso.	1,00	5,00	3,66	1,25
FUP5	A interação com o CRM não exige muito esforço mental.	1,00	5,00	3,49	1,14
FUP6	Eu considero o CRM fácil de usar.	1,00	5,00	3,51	1,15
Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Utilidade Percebida	Mín.	Máx.	Méd.	D. P.
UP1	Usar o CRM permite-me realizar mais rapidamente as minhas tarefas.	1,00	5,00	3,99	1,15
UP2	Usar o CRM aumenta a minha produtividade.	1,00	5,00	4,07	1,07
UP3	O CRM utilizado é importante e adiciona valor ao meu trabalho.	1,00	5,00	2,44	1,36
UP4	Usar o CRM prejudica o meu desempenho no trabalho (R).	1,00	5,00	3,77	1,36
UP5	Usar o CRM facilita a realização do meu trabalho.	1,00	5,00	3,10	1,38
UP6	O CRM que utilizo é útil para as minhas tarefas.	1,00	5,00	3,46	1,00
Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Intenção de Uso	Mín.	Máx.	Méd.	D. P.
IU1	Recomendaria a utilização do CRM.	1,00	5,00	4,00	0,96
IU2	Estou motivado a utilizar o CRM.	1,00	5,00	3,69	1,10
IU3	Utilizar o CRM atendeu as minhas expectativas.	1,00	5,00	3,51	1,02
IU4	O CRM é apropriado para a minha empresa.	1,00	5,00	3,17	1,12
IU5	O CRM é apropriado para as minhas atividades de trabalho.	1,00	5,00	3,71	1,12

Legenda: Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Méd. Média; D.P. Desvio Padrão; FUP. Facilidade de uso percebida; UP. Utilidade percebida; IU. Intenção de uso.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados identificados nesta etapa da pesquisa revelam que, embora a capacidade de ajuste da tarefa/tecnologia não seja percebida como a mais adequada em todas as organizações, sua facilidade de uso e utilidade percebida favorecem a intenção de uso por parte destes gestores. Os valores das médias destes constructos são superiores ao analisado

anteriormente, indicando tal intenção. Em relação a facilidade de uso percebida, os resultados encontrados demonstram que a maioria dos participantes da pesquisa não encontraram dificuldades para utilizar o CRM. Do mesmo modo, as evidências encontradas revelam que estes gestores acreditam que o seu uso permite serem gestores habilidosos e consideram o sistema de fácil acesso no seu dia a dia.

Estas evidências também corroboram para a utilidade percebida do sistema. De acordo com Bobsin (2010), a facilidade de uso percebida contribui para que os gestores se tornem mais propensos a utilizar a informação disponibilizada no sistema de informação (neste caso, o CRM). Isto ocorre quando os gestores percebem que a tecnologia pode reduzir o esforço físico ou mental, e o auxiliar a desempenhar suas atividades de trabalho. Por esta razão, torna-se mais propenso ao seu uso.

Quanto à utilidade percebida, os resultados encontrados revelam que a maioria dos respondentes informaram que o uso do CRM aumenta a sua produtividade, permitindo a realização das tarefas do seu dia a dia mais rapidamente e habilmente. Assim, aumentam o seu desempenho no trabalho. Para que um sistema seja favorável e capaz de gerar benefícios a organização, em decorrência de sua utilização, é necessário que o mesmo auxilie as pessoas no desempenho do seu trabalho (TOLENTINO, et al. 2007).

De acordo com Bobsin et al. (2010, p. 4), “a experiência com a tecnologia, também, afeta a percepção de sua utilidade”. Assim sendo, profissionais que já possuem conhecimentos prévios e percebem os benefícios decorrentes de sua utilização, se tornam mais propensos à aceitação e uso da tecnologia em suas atividades de trabalho. Portanto, tais condições favorecem a intenção de uso do CRM.

A este respeito, Dias (2020) revela que a intenção de uso está relacionada com a utilidade percebida pelo usuário da tecnologia, pois se verifica a intenção dos indivíduos em utilizar da mesma, quando este percebe sua utilidade, o que foi constatado nesta pesquisa. Neste caso, a maioria dos participantes recomendaria o uso do CRM, assim como estão motivados a utilizá-lo e acreditam ser apropriado seu uso nas suas tarefas de trabalho. Logo, estão dispostos a utilizá-lo.

A Tabela 5 apresenta a análise dos dados dos constructos satisfação de uso e benefícios alcançados.

TABELA 5 - Análise descritiva dos dados dos constructos Satisfação de Uso e Benefícios Alcançados

Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Satisfação de Uso	Mín.	Máx.	Méd .	D. P.
SA1	Eu me sinto satisfeito em usar o CRM adotado na empresa.	1,00	5,00	3,60	0,97
SA2	O CRM utilizado na empresa é muito atrativo.	1,00	5,00	4,04	0,98
SA3	Eu gosto de usar o CRM da empresa.	1,00	5,00	4,30	0,95
Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Benefícios Percebidos	Mín.	Máx.	Méd .	D. P.
BP01	Criação de banco de dados com informações de clientes, armazenado de maneira segura e confiável.	1,00	5,00	3,93	1,11
BP02	Disponibilização de banco de dados com indicadores de padrões e preferências de consumo.	1,00	5,00	2,90	1,29
BP03	Disponibilização de banco de dados com indicadores de desempenho de promoções e campanhas de vendas.	1,00	5,00	3,96	0,98
BP04	Melhoria na organização das tarefas e atividades de promoções e vendas.	1,00	5,00	3,39	1,05
BP05	Melhoria na <i>performance</i> em vendas.	1,00	5,00	3,79	1,13
BP06	Melhoria no tempo de resposta para os clientes.	1,00	5,00	3,76	1,13
BP07	Redução no tempo de tomada de decisão pelos diretores e gestores.	1,00	5,00	3,34	1,18
BP08	Melhoria na taxa de conversão de fechamento de pedidos e efetividade nas vendas.	1,00	5,00	3,24	1,01
BP09	Melhoria na capacidade de gerenciar e conduzir o novo processo de vendas, reduzindo drasticamente os tempos e erros nas operações.	1,00	5,00	3,21	0,98
BP10	Facilidade para elaboração de planos de ação e a detecção de falhas nos processos de compra, definição de promoções e vendas.	1,00	5,00	3,54	1,02
BP11	Facilidade do controle de dados e comunicação de informações entre os colaboradores da empresa.	1,00	5,00	3,41	1,10
BP12	Melhoria na estimativa de vendas futuras com Programas de Fidelização de clientes.	1,00	5,00	3,14	1,46
BP13	Aumento do volume de negócios da empresa.	1,00	5,00	3,69	0,96
BP14	Maior informação sobre o desempenho do negócio.	1,00	5,00	3,83	1,04

Legenda: Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Méd. Média; D.P. Desvio Padrão; SA. Satisfação de uso; BP. Benefícios alcançados percebidos.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados encontrados para a análise das respostas obtidas em relação ao constructo de satisfação de uso revelam que grande parte dos respondentes manifestam-se gostar de utilizar o CRM. Do mesmo modo, o acham atrativo e mostram-se satisfeitos com seu uso na empresa. De acordo com Gonçalves (2018), a satisfação de uso está diretamente ligada ao sentimento do usuário após a utilização do sistema. Assim, tanto a satisfação de uso como a utilização da tecnologia são afetadas pela qualidade das informações geradas pelo sistema. Desta forma, pode-se inferir que as informações disponibilizadas pelo CRM nestas organizações apresentam qualidade elevada, sendo capaz de potencializar as atividades desenvolvidas na empresa.

No que se refere aos benefícios percebidos como alcançados a partir da utilização do CRM, os resultados encontrados destacam diversas contribuições. Inicialmente foi destacado que a criação de um banco de dados com informações de clientes, armazenado de maneira segura e confiável, assim como a disponibilização desse banco de dados com indicadores de

desempenho de promoções e campanhas de vendas, favorecem a avaliação das estratégias comerciais implementadas. Do mesmo modo, revelam a eficácia de sua execução. Estas informações são consideradas importantes e determinantes para a elevação do desempenho da organização.

Conforme explica Gonçalves (2018), as organizações que utilizam bancos de dados e ferramentas analíticas que auxiliam nas tomadas de decisões, são as que apresentam melhores resultados, em detrimento daquelas que não utilizam. Isto porque estas organizações conseguem ser mais assertivas em suas estratégias de mercado, alcançando maior êxito no atendimento às expectativas dos clientes, o que favorece sua fidelização e a procura por novas experiências de recompra. Tais condições tendem a impactar positivamente no desempenho organizacional.

A Tabela 6 apresenta os resultados da análise descritiva dos dados do constructo de desempenho organizacional.

TABELA 6 - Análise descritiva dos dados dos constructos Desempenho Organizacional

Ind.	Descrição dos Indicadores do Constructo de Desempenho Organizacional	Mín.	Máx.	Méd.	D. P.
DF1	Aumento da receita operacional bruta.	1,00	5,00	3,27	0,96
DF2	Aumento do lucro operacional bruto.	1,00	5,00	3,29	0,98
DF3	Aumento da rentabilidade da organização.	1,00	5,00	4,16	1,10
DNF1	Aumento da satisfação de nossos clientes.	1,00	5,00	3,61	1,16
DNF2	Aumento da taxa de vendas cruzadas (<i>cross selling</i>).	1,00	5,00	3,73	1,15
DNF3	Aumento da taxa de retenção de clientes.	1,00	5,00	3,79	1,15
DNF4	Aumento da taxa de aquisição de novos clientes.	1,00	5,00	3,27	1,24

Legenda: Mín. Mínimo; Máx. Máximo; Méd. Média; D.P. Desvio Padrão; DF. Desempenho financeiro; DNF. Desempenho não financeiro.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados encontrados na análise do constructo de desempenho organizacional evidenciam que os indicadores de desempenho não financeiro são aqueles que apresentam maior índice de concordância entre os participantes da pesquisa. Estes resultados revelam que os benefícios do CRM vão além de ganhos financeiros. Neste caso, dentre os indicadores identificados, o aumento da retenção e satisfação dos clientes e da taxa de vendas cruzadas (*cross selling*), são os principais ganhos identificados. Na perspectiva financeira, o principal ganho identificado é o aumento da rentabilidade da organização.

De acordo com Aristizabal (2016), o implemento do uso de sistemas de informação, quanto ao alcance da contribuição do uso no sucesso da organização, é capaz de gerar uma melhora na tomada de decisões, no aumento das vendas, na eficiência de mercado, além de

contribuir para a melhoria dos níveis de produtividade e desenvolvimento econômico. Por esta razão, o uso do CRM deve ser potencializado.

4.3 RELAÇÕES INVESTIGADAS NA PESQUISA

Realizada a análise estatística descritiva dos dados, a seguir procedeu-se a análise das relações teóricas investigadas na pesquisa. A Tabela 7 apresenta os resultados dos índices de ajuste do modelo estrutural testado, com o objetivo de promover a sua validação.

TABELA 7 – Índices de validação e de ajuste do modelo estrutural testado

Validade Discriminante	TT	FUP	UP	IU	SA	BP	DO
Ajuste Tarefa/Tecnologia (TT)	0.757						
Facilidade de Uso Percebida (FUP)	0.541	0.886					
Utilidade Percebida (UP)	0.324	0.622	0.755				
Intenção de Uso (IU)	0.325	0.592	0.590	0.758			
Satisfação de Uso (SA)	0.440	0.764	0.587	0.643	0.903		
Benefícios Percebidos (BP)	0.406	0.761	0.744	0.749	0.744	0.763	
Desempenho Organizacional (DO)	0.717	0.713	0.418	0.406	0.608	0.596	0.881
Collinearity Statistic (VIF)	TT	FUP	UP	IU	SA	BP	DO
Ajuste Tarefa/Tecnologia (TT)		1.000	1.413	1.414			
Facilidade de Uso Percebida (FUP)			1.413	2.064			
Utilidade Percebida (UP)				1.631			
Intenção de Uso (IU)					1.000	1.704	2.365
Satisfação de Uso (SA)						1.704	2.324
Benefícios Percebidos (BP)							3.105
Desempenho Organizacional (DO)							
Indicadores de Confiabilidade	AC	CC	AVE	Q²	f²		
Ajuste Tarefa/Tecnologia (TT)	0.905	0.922	0.574		0.468		
Facilidade de Uso Percebida (FUP)	0.944	0.956	0.784	0.208	0.671		
Utilidade Percebida (UP)	0.845	0.887	0.570	0.198	0.398		
Intenção de Uso (IU)	0.761	0.844	0.575	0.190	0.282		
Satisfação de Uso (SA)	0.887	0.930	0.816	0.327	0.597		
Benefícios Percebidos (BP)	0.943	0.950	0.582	0.374	0.511		
Desempenho Organizacional (DO)	0.943	0.953	0.776	0.278	0.692		

Legenda: AC. Alfa de Cronbach; CC. Confiabilidade Composta; AVE. Variância Média Extraída; Q². Relevância Preditiva; f². Tamanho do Efeito.

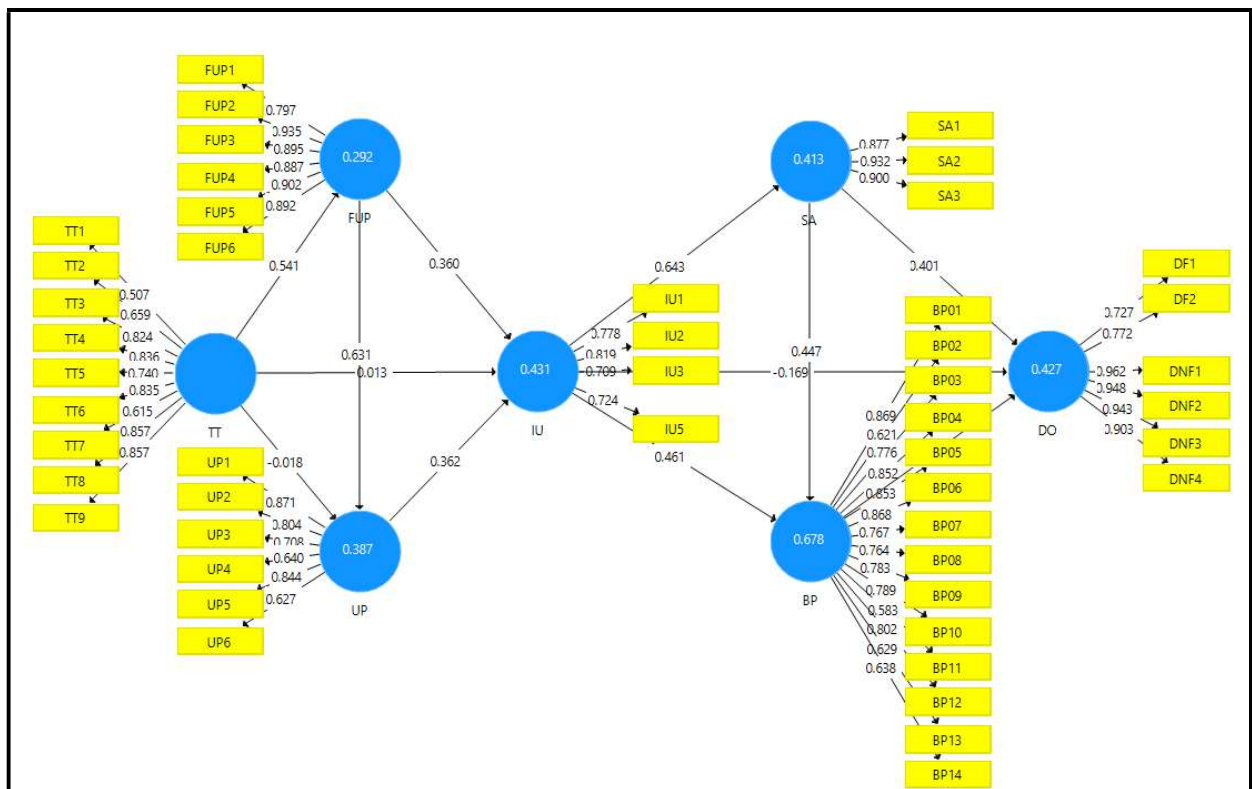
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados do modelo estrutural testado indicaram que, no modelo inicial de mensuração, dois indicadores precisaram ser excluídos (IU4 e DF3), visto que estes indicadores apresentaram baixas cargas fatoriais. Assim, no modelo estrutural purificado testado, utilizado para responder à questão problema (Figura 3) e os objetivos desta pesquisa, verificou-se que todos os demais indicadores agruparam-se em seus respectivos constructos de mensuração, alcançando cargas fatoriais superiores a 0,5 em todos os casos.

Em relação a validação dos constructos de mensuração do modelo estrutural purificado, os resultados encontrados revelaram que o modelo apresenta validade discriminante, uma vez que o valor da raiz quadrada das AVE's (variância extraída) é superior ao valor das correlações encontradas (FORNELL; LARCKER, 1981). Do mesmo modo, o modelo estrutural testado não apresenta problemas de multicolinearidade, visto que os valores diagnosticados por meio do VIF (*Variance Inflation Factor*) são inferiores a 3 em todos os caminhos analisados (HAIR JR. et al., 2009).

Em relação aos indicadores de confiabilidade, verifica-se que todos os coeficientes *Alfa de Cronbach* e de confiabilidade composta apresentam valores superiores a 0,7, e variância média extraída (AVE) superior a 0,5, valores superiores aos mínimos recomendados por Hair Jr. et al. (2009) para sua validação. Dessa forma, pode-se inferir que o modelo estrutural apresenta alta qualidade preditiva, o que permite avaliar as relações teóricas investigadas na pesquisa. A figura 3 apresenta as estimativas de caminho do modelo estrutural testado.

Figura 3 - Estimativas de caminhos do modelo estrutural testado



Legenda: TTF. Ajuste Tarefa/Tecnologia; FUP. Facilidade de Uso Percebida; UP. Utilidade Percebida; IU. Intenção de Uso; SA. Satisfação de Uso; BP. Benefícios Percebidos; DO. Desempenho Organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados mostram que apenas os caminhos entre ajuste tarefa/tecnologia e intenção de uso do CRM (*H1a*) e ajuste tarefa/tecnologia e utilidade percebida (*H1c*) não são estatisticamente significativos. Do mesmo modo, os efeitos diretos da intenção de uso no desempenho organizacional (*H4c*) não são significativos. As demais relações foram todas confirmadas. A Tabela 8 apresenta a síntese dos resultados encontrados e a significância estatística das relações testadas.

TABELA 8 - Resultados dos caminhos estruturais do modelo testado

Hip.	Caminhos Estruturais	Coefficientes Padronizados	Erro Padrão	T-Statistics	P-Values	R ²	Resultado da Relação Testada
H1a	TT → IU	0.013	0.154	0.085	0.932 ^{ns}	0.431	Relação Não Sup.
H1b	TT → FUP	0.541	0.088	6.174	0.000*	0.292	Relação Suportada
H1c	TT → UP	-0.018	0.155	0.114	0.909 ^{ns}	0.387	Relação Não Sup.
H2a	FUP → IU	0.360	0.182	1.979	0.048*	0.431	Relação Suportada
H2b	FUP → UP	0.631	0.132	4.775	0.000*	0.387	Relação Suportada
H3	UP → IU	0.362	0.176	2.051	0.041*	0.431	Relação Suportada
H4a	IU → SA	0.643	0.087	7.352	0.000*	0.413	Relação Suportada
H4b	IU → BP	0.461	0.086	5.338	0.000*	0.678	Relação Suportada
H4c	IU → DO	-0.169	0.160	1.055	0.292 ^{ns}	0.427	Relação Não Sup.
H5a	SA → BP	0.447	0.088	5.076	0.000*	0.678	Relação Suportada
H5b	SA → DO	0.401	0.198	2.027	0.043*	0.427	Relação Suportada
H6	BP → DO	0.424	0.199	2.127	0.034*	0.427	Relação Suportada

Legenda: TT. Ajuste Tarefa/Tecnologia; FUP. Facilidade de Uso Percebida; UP. Utilidade Percebida; IU. Intenção de Uso; SA. Satisfação de Uso; BP. Benefícios Percebidos; DO. Desempenho Organizacional; ^{ns}. Relação não significativa; *. Relação significativa ao nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados mostram que o ajuste da tarefa/tecnologia apresenta um efeito positivo, estatisticamente significativo, na facilidade de uso percebida, o que permite suportar esta hipótese de pesquisa (*H1b. O ajuste da tarefa/tecnologia influencia positivamente a facilidade de uso percebida*). Esses resultados revelam que quando os gestores percebem que o CRM é utilizado para apoiar o desenvolvimento das suas atividades de trabalho, estes tendem a perceber como útil o CRM existente em sua organização. De acordo com Mondini et al. (2016), isto ocorre porque a qualidade da informação e do sistema utilizado impactam na percepção de uso dos gestores, o que também reflete sua satisfação de uso e a possibilidade de alcançar os benefícios desejados.

A facilidade do uso percebida tem relação suportada estatisticamente com a utilidade percebida e a intenção do uso, confirmando ambas as hipóteses de estudo (*H2. A facilidade de uso percebida influencia positivamente a intenção de uso do CRM (H2a) e sua utilidade percebida (H2b)*). Estes resultados revelam que os efeitos do ajuste da tarefa/tecnologia na

intenção de uso do sistema (*H1a*) ocorrem de maneira indireta, mediada por esta variável interveniente (facilidade de uso). Estes resultados também revelam que os efeitos da capacidade de tal ajuste na utilidade percebida (*H1c*) também não ocorrem de maneira direta, mas condicionados a facilidade de uso percebida pelos gestores.

Estes achados fornecem importantes evidências que permitem a compreensão dos determinantes da intenção de uso do CRM em empresas do setor de supermercados que participam de redes de cooperação. Indicam que a capacidade de ajuste da tarefa/tecnologia é necessária para que os usuários do CRM percebam a facilidade de sua utilização. Porém, é esta facilidade de uso que determina a utilidade percebida e a intenção de uso do sistema. Portanto, neste ambiente, é necessário que se promova tal percepção (de facilidade de uso), para que se possa viabilizar sua efetiva utilização nas atividades de trabalho dos gestores.

Segundo Bobsin et al. (2010, p. 126), “a facilidade de uso da ferramenta tem relação com a funcionalidade e a experiência individual com a tecnologia do usuário da mesma”. Sendo assim, é possível inferir que quanto maior for a experiência de uso do CRM, maior a propensão de que o seu usuário perceba sua utilidade, bem como esteja disposto a utilizá-lo em suas atividades de trabalho. Portanto, a relação entre a utilidade percebida e a experiência de uso da tecnologia atuará para gerar um impacto direto e positivo na percepção de utilidade do CRM, e na intenção do usuário em continuar utilizando este sistema de gestão.

Em se tratando da utilidade do CRM, os resultados encontrados evidenciam que quando a finalidade de uso é percebida, também é percebida sua utilidade, o que indica que quando o sistema é estruturado para apoiar o desenvolvimento das atividades de trabalho desses gestores, estes profissionais se tornam mais propensos a perceberem a utilidade do CRM para a realização das suas atividades rotineiras de trabalho. Essa condição melhora sua produtividade e adiciona valor ao trabalho realizado, razão pela qual este se tornará mais propenso ao seu uso (DIAS, 2020), como observado nesta pesquisa, o que confirma a terceira hipótese do estudo (*H3. A utilidade percebida influencia positivamente a intenção de uso do CRM.*).

Neste contexto, a partir dos resultados iniciais encontrados para avaliar os determinantes da intenção de uso do CRM, verifica-se que quando há facilidade de uso percebida, ocorre uma utilidade percebida, o que é capaz de justificar a intenção de uso do CRM. Procurando-se investigar os reflexos consequentes de tal intenção, na sequência avaliou-se os efeitos do uso do CRM na satisfação de uso, nos benefícios alcançados e no desempenho organizacional, bem como analisou-se as interações existentes entre estas variáveis.

Os resultados apresentados na Tabela 8 denotam que os efeitos da intenção de uso no desempenho organizacional não ocorrem de maneira direta, mas mediados pela satisfação de

uso e os benefícios alcançados, o que não permite suportar *H4c. A intenção de uso do CRM influencia positivamente o desempenho organizacional*. Decorrente da utilização do CRM, percebe-se que estes gestores apresentam maior satisfação de uso e o alcance de diversos benefícios, como a melhoria na *performance* em vendas, no tempo de resposta para os clientes e na redução no tempo de tomada de decisão. É nesta condição que melhor desempenho organizacional é alcançado.

Evidências encontradas na literatura têm sugerido que, ao atender as expectativas de seus usuários, o CRM favorece o desenvolvimento de suas atividades de trabalho. Deste modo, gera satisfação de uso e passa a ser percebido como um recurso capaz de proporcionar uma série de benefícios ao trabalho realizado (DISHAW; STRONG, 1999; KLOPPING; MCKINNEY, 2004). Isto porque é concebido para facilitar as atribuições de trabalho desenvolvidas pelo gestor (BOBSIN et al., 2010).

Portanto, quando isto ocorre, reflete positivamente na satisfação do usuário e na percepção de benefícios alcançados a partir do seu efetivo uso. Tais evidências permitem suportar ambas as hipóteses de pesquisa (*H4a e H4b*), o que indica que *H4. A intenção de uso do CRM influencia positivamente a satisfação de uso (H4a) e os benefícios percebidos (alcançados) (H4b)*.

Estes resultados corroboram para a análise dos efeitos consequentes do uso do CRM na satisfação de uso, nos benefícios percebidos e no desempenho organizacional, o qual é influenciado direta e positivamente pela satisfação de uso do CRM (H5) e pelos benefícios alcançados (H6). Ao considerar a informação útil e relevante para o desenvolvimento de suas atividades de trabalho, o usuário tende a perceber o uso do CRM como favorável à promoção do seu desempenho. Do mesmo modo, tende a perceber os benefícios que a utilização do mesmo é capaz de gerar (TOLENTINO et al., 2007). Por esta razão torna-se mais satisfeito com o mesmo.

De acordo com Aristizabal (2016), o uso do sistema de informação (como o CRM) está ligado à qualidade da informação que o mesmo gera (e os benefícios percebidos), que por sua vez exercem influência direta e positiva no desempenho organizacional. O uso do CRM é um antecedente que impacta na satisfação do usuário, pois, para o mesmo, sua utilização impacta na qualidade do trabalho realizado (CARVALHO NETO, 2009). Por consequência, é capaz de refletir nos possíveis resultados a serem alcançados, de modo que possa elevar o desempenho organizacional.

Segundo Santos et al. (2021), isto ocorre quando o usuário percebe que o sistema de informação utilizado é capaz de fornecer informações relevantes, claras, atualizadas e precisas

para a tomada de decisões. Tais informações favorecem a escolha de decisões mais assertivas, diante da realidade vivenciada. Por esta razão, tende a refletir positivamente no grau de desempenho alcançado pela empresa.

Neste contexto, a partir dos resultados encontrados para a avaliação dos reflexos do uso do CRM nas variáveis analisadas, pode-se inferir que a intenção de uso do CRM está positivamente relacionada à satisfação de uso e a percepção de benefícios alcançados. Portanto, pode-se concluir que os reflexos de sua utilização são percebidos quando a organização encontra-se satisfeita com a adoção e uso deste sistema, bem como quando percebe e consegue alcançar benefícios que promovem o seu desempenho organizacional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo realizado, baseando-se nos resultados encontrados, e a apresentação das recomendações a estudos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo geral analisar os determinantes de uso do CRM e seus efeitos consequentes na satisfação de uso, benefícios percebidos e no desempenho organizacional de empresas participantes de redes de cooperação do setor de supermercados. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio de levantamento e abordagem quantitativa dos dados, com uso de modelagem de equações estruturais. Participaram da pesquisa 70 supermercados, participantes de três redes de cooperação, que utilizam o CRM como prática de gestão.

Os resultados encontrados revelaram que a capacidade de ajuste da tarefa/tecnologia, influencia positivamente a facilidade de uso percebida, a qual é determinante para que ocorra a percepção de utilidade do CRM e sua intenção de uso. A partir do uso do CRM, percebe-se que as organizações conseguem alcançar benefícios capazes de potencializar o seu desempenho organizacional, decorrentes de melhorias relacionadas a *performance* em vendas, o tempo de resposta para os clientes e a redução no tempo de tomada de decisão.

A definição de estratégias promocionais mais assertivas, e adequadas às expectativas dos clientes, também é alcançada. Em relação ao desempenho, os ganhos alcançados em decorrência do uso do CRM abrangem tanto retornos financeiros, como não financeiros. Entre os ganhos não financeiros identificados, podem-se citar o aumento da retenção e satisfação dos clientes, e da taxa de vendas cruzadas (*cross selling*). Já os principais ganhos financeiros reportados estão relacionados ao aumento da rentabilidade da organização.

A partir destes resultados pode-se concluir que a adoção e uso do CRM é capaz de potencializar o desempenho organizacional de empresas de supermercados participantes de redes de cooperação. Isto ocorre quando há a aceitação e uso desta tecnologia, bem como a geração de externalidades positivas, decorrentes da satisfação de uso e dos benefícios alcançados pela qualificação dos processos de gestão. A adoção do CRM melhora a qualidade informacional, e agrega valor às decisões tomadas. Por consequência, permite a tomada de decisões mais assertivas, as quais refletem positivamente no desempenho organizacional.

Estes resultados fornecem evidências que revelam importantes implicações ao campo de estudos, indicando que no contexto de atuação de redes de cooperação de supermercados que adotam o CRM como uma prática de gestão, a capacidade de ajuste da tarefa/tecnologia é determinante para a facilidade de uso deste sistema. Do mesmo modo, revela que, sob tais condições, os gestores se tornam mais propensos a perceberem a utilidade de uso do CRM em suas atividades de trabalho, o que, por consequência, determinará sua intenção de uso. Tais interações respondem ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, indicando como ocorrem as interações entre os determinantes de uso do CRM analisados.

Em decorrência do uso do CRM, e da possibilidade de obtenção de ganhos decorrentes da qualificação das atividades de trabalho executadas por estes gestores, tem-se uma maior satisfação de uso do sistema, bem como a identificação de benefícios alcançados, decorrentes de sua utilização. Assim, respondendo ao segundo e terceiro objetivos específicos desta pesquisa, pode-se inferir que os efeitos da intenção de uso do CRM na satisfação de uso e na percepção de benefícios alcançados com a utilização do CRM são diretos e positivos, sendo estes estatisticamente significativos. Contudo, o mesmo não ocorre em relação ao desempenho organizacional. Neste caso, os efeitos do uso do CRM são indiretos, condicionados a existência de satisfação de uso do sistema e do alcance de benefícios que qualificam o ambiente de gestão.

Estes resultados indicam em que condições a obtenção de um melhor desempenho organizacional é alcançado, evidenciando também que nem todas as empresas que participaram desta pesquisa conseguem alcançá-lo. A este respeito, os resultados encontrados também revelaram que algumas organizações não conseguem promover adequadamente o ajuste da tarefa e tecnologia existente, o que explica a não utilização do CRM por parte de um grupo específico de empresas. Isto ocorre quando a organização e a rede não conseguem promover aos gestores a condição necessária de aplicação da tecnologia utilizada nas atividades de trabalho da organização, o que ocorre mediante a dificuldade de sua adequação e ajuste.

Estas organizações também são aquelas que apresentam menor percepção sobre a facilidade de uso do sistema, e de utilidade percebida. Deste modo, tais gestores e organizações se tornam menos propensos ao uso do CRM, o que também explica os baixos níveis de satisfação de uso identificados nestas empresas, e a dificuldade em perceber seus ganhos (benefícios) relacionados. Estes resultados preocupam e suscitam a realização de novos estudos, de modo que se possa compreender como a adoção de tais práticas de gestão podem ser viabilizadas. Considerando que o desempenho organizacional elevado constitui-se um fator que contribui para a permanência de empresas nas redes de cooperação, tal avaliação se faz

necessária para que se possa promover o sucesso da cooperação estabelecida em rede, mediante a retenção de seus membros.

Os achados desta pesquisa contribuem para o avanço da literatura sobre a adoção e uso de sistemas de gerenciamento de relacionamentos com o cliente (CRM), utilizados por redes de cooperação de supermercados, relevando os determinantes de uso e seus efeitos consequentes no desempenho organizacional. Assim, contribuem para a identificação de novas evidências sobre o tema.

Este estudo colaborou para a área acadêmica tendo em vista que analisou a relação do uso do sistema de CRM por redes de cooperações, relacionando os constructos de aceitação da tecnologia e do ajuste da tarefa e tecnologia, apresentando novas evidências dos efeitos de variáveis antecedentes a intenção de uso de sistemas de CRM. Do mesmo modo, forneceu novas contribuições sobre a intenção de uso e seus efeitos na satisfação de uso, benefícios alcançados e no desempenho organizacional, o que permite uma melhor compreensão sobre o tema relacionado aos antecedentes a intenção de uso do CRM e seus efeitos consequentes.

Adicionalmente, a pesquisa contribui para que outros gestores também possam avaliar seus resultados e comportamentos com relação ao uso do CRM. Baseando-se nos resultados encontrados neste trabalho, podem avaliar se os fatores de adaptação da tarefa/tecnologia são capazes de promover, no seu ambiente organizacional, maior facilidade de uso do sistema de gestão adotado, bem como podem proporcionar maior percepção de utilidade e intenção de uso do sistema. Tais condições podem auxiliar na aceitação e intenção de uso futura do CRM em seus ambientes organizacionais. Uma vez que tal recurso é capaz de proporcionar melhorias que podem elevar o desempenho organizacional, esta pode ser uma maneira encontrada para potencializar sua utilização.

5.2 RECOMENDAÇÕES A ESTUDOS FUTUROS

Diante das considerações e limitações da pesquisa realizada, pode-se identificar algumas oportunidades de pesquisa sobre o tema. Inicialmente, um ponto de partida para a realização de estudos futuros sobre o uso do CRM em redes de cooperação e seus determinantes de uso, pode-se indicar a reaplicação da análise realizada, considerando-se a participação de outras organizações e redes de cooperação. A realização deste estudo em períodos futuros pode contribuir para a identificação de novos fatores explicativos a intenção de uso do CRM e a obtenção de melhor desempenho organizacional, visto que o uso do CRM requer aplicação e acompanhamento.

A inclusão de novas variáveis de pesquisa, contextuais ou organizacionais, também podem revelar outros fatores de influência da intenção de uso do CRM e da *performance* organizacional. Outras variáveis individuais, como conhecimentos prévios, experiência anterior e a expertise no uso de sistemas de informação também podem se constituir variáveis observadas quando da realização de novos estudos. A qualidade do conteúdo informacional disponibilizado pelo CRM também pode se constituir outro elemento de análise, bem como os atributos do CRM que promovem a tomada de melhores decisões gerenciais. Aspectos como a qualidade da informação e do sistema, a disponibilidade e tempestividade das informações, entre outras variáveis, podem ser utilizadas com este fim.

Considerando-se as limitações de método, outra oportunidade de pesquisa que emerge sobre o tema é a utilização de outras abordagens de investigação, como estudos de caso, com abordagem qualitativa, ou a realização de experimentos. Outros modelos teóricos de análise também podem ser utilizados para se compreender as interações existentes entre a adoção e uso de sistemas de informação (como o CRM), e as preferências informacionais utilizadas por seus usuários (organizações e indivíduos). Compreender como os parceiros das empresas participantes de redes de cooperação, como o caso dos fornecedores da indústria, utilizam as informações fornecidas por seus clientes para as negociações de vendas, também pode indicar os benefícios alcançados ao longo da cadeia de valor, decorrentes do uso do CRM. Tais questões constituem-se oportunidades para a realização de novos estudos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mário de S. **ELABORAÇÃO DE PROJETO, TCC, DISSERTAÇÃO E TESE: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**. São Paulo: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 9788597025927. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025927/>. Acesso em: 01 dez. 2022.
- ALVES, J. N.; PEREIRA, B. A. D.; KLEIN, L. L. **Avanços e tendências nos relacionamentos interorganizacionais: um paralelo entre estudos brasileiros e internacionais**. Revista de Gestão, v. 20, n. 1, p. 3-20, jan./mar. 2013.
- ARISTIZABAL, Catalina Ramirez. **Sucesso de sistemas de Business Intelligence: uma abordagem multidimensional**. 2016. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/T.3.2016.tde-18082016.
- BAGOZZI, R.P.; PHILLIPS, L. W. **Representing and testing organizational theories: a holistic construal**, Administrative Science Quarterly, vol. 27, p. 459-489, 1992.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial : estratégias de gestão na nova economia [recurso eletrônico] / Alsones Balestrin, Jorge Verschoore. – 2. ed. – Porto Alegre : Bookman , 2016.**
- BALTZAN, Paige; PHILLIPS, Amy. **Sistemas de Informação**. Porto Alegre-RS: Grupo A, 2012. E-book. ISBN 9788580550764. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550764/>. Acesso em: 02 nov. 2022.
- BAMBRILLA, F. R., SAMPAIO, C. H., PERIN, M. G., & ESPARTEL, L. B. **Indicadores de CRM nas Dimensões Tecnológica e Organizacional: um Estudo de Caso Comparativo da Relação entre Teoria, Empresa Desenvolvedora e Empresa Usuária de CRM**. I Encontro de Administração da Informação EnADI. Florianópolis, 2007
- BOBSIN, D. et al. **O uso dos sistemas de informações e as diferenças entre os níveis hierárquicos: uma aplicação do modelo tam-ttf**. Informação & Sociedade: Estudos, v. 20, n. 3, p. 123-134, 2010.
- CARVALHO NETO, Silvio. **Dimensões de qualidade em ambientes virtuais de aprendizagem**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2009. doi:10.11606/T.12.2009.tde-02022010-123846. Acesso em: 2023-06-15.
- CÔRTEZ, Pedro L. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo-sp: Editora Saraiva, 2008. E-book. ISBN 9788502108561. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502108561/>. Acesso em: 02 nov. 2022.

DARCIE, A. M.; RODELLO, I. A. **Ferramentas computacionais na gestão de relacionamento com o cliente: estudo sobre as motivações e problemas para implementação em uma empresa do ramo da construção civil.** Revista ENIAC Pesquisa, v. 11, n. 2, p. 332-355, 2022.

DEMO, G., ROZZETT, K., FOGAÇA, N., & SOUZA, T. (2018). **Development And Validation of A Customer Relationship Scale For Airline Companies.** *Brazilian Business Review*, 15(2), 105–119.

DEMO, G.; GUANABARA, M. **Marketing de relacionamento com a Apple: o papel do julgamento e significado de produto na escolha do iPhone .** REAd. Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 1, p. 170-199, 2015.

DEMO, Gisela. **Marketing de Relacionamento & Comportamento do Consumidor: Estado da Arte, Produção Nacional, Novas Medidas e Estudos Empíricos.** São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522497256. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522497256/>. Acesso em: 02 nov. 2022.

DIAS, Nathália Paola. **Determinantes da intenção de uso de sistemas integrados de informação e sua influência na satisfação de uso e benefícios alcançados.** 2020. Trabalho de conclusão de curso– Universidade Federal de Santa Maria, Santa maria-RS.

GIALDI, C. N.; SILVA, G. B.; MATTE, J.; MILAN, G. S. **Determinantes da Retenção de Clientes: Um Estudo Bibliométrico.** Revista de Administração da Unimep, v. 19, n. 2, p. 204-222, 2021.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 01 dez. 2022.

GONÇALVES, Eric Bacconi. **Utilização de sistemas de inteligência de negócios em empresas de serviços.** 2018. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17042018-110655/>. Acesso em: 10 jun. 2023.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis.** 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010

HOECKESFELD, L.; CITTADIN, J.; HOFFMANN, E. M.; ALVES, C. S. R.; SOUZA, M. J. B. **Por onde anda o marketing de relacionamento?.** Revista de Negócios, v. 26, n. 4, p. 46-61, 2021.

KLANOVICZ, C.; VERSCHOORE FILHO, J. R. S.; FRANZATO, C. **Práticas Estratégicas de Negociação em Redes de Cooperação.** Revista de Administração FACES Journal, v. 17, n. 1, p. 48-69, 2018.

Lúcia Cruz, Vera; de Araújo Santos, Aldemar. **Avaliação de benefícios de pós-implantação de sistemas ERP no fornecimento de informação contábil, financeira e operacional em**

empresas de pequeno e médio porte da Região Metropolitana de Recife. 2011.

Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

MACLENNAN, M. L. F.; MASSAINI, S. A.; SEMENSATO, B. I.; OLIVA, F. L. **Cadeia Global de Valor, 'Clusters' e Rede de Empresas: Uma Análise Relacional.** *Gestão & Regionalidade*, v. 36, n. 107, p. 47-67, 2020.

MAIA, F. G. P. A influência da maturidade do CRM no desempenho organizacional. 2004. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3740>. Acesso em: 10 jun. 2023.

MADRUGA, Roberto. **Gestão do Relacionamento e Customer Experience - A Revolução na Experiência do Cliente.** São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770083. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770083/>. Acesso em: 02 nov. 2022.

MENDONÇA, D. A.; TERRA, L. A. A. **Vantagens da implementação do crm na indústria: uma análise multicase.** *Revista Inteligência Competitiva*, v. 7, n. 2, p. 107-132, 2017.

MONDINI, Vanessa Edy Dagnoni et al. **A Relação entre Qualidade, Benefícios e Satisfação na Intenção do Uso de AVA por Parte de Alunos de Graduação a Distância.** *Revista Meta: Avaliação*, [S.l.], v. 8, n. 22, p. 69-91, may 2016. ISSN 2175-2753. Disponível em: <<https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/893>>. Acesso em: 13 June 2023. doi:<http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v8i22.893>.

NETO, João A. **REDES DE COOPERAÇÃO PRODUTIVA E CLUSTERS REGIONAIS.** São Paulo: Grupo GEN, 2007. E-book. ISBN 9788522474196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522474196/>. Acesso em: 21 jan. 2023

OLIVEIRA, M. K.; DEMO, G. **Credibilidade, Sensibilidade, Sofisticação e Alegria: Personalidades de Marca que Fazem a Cabeça das Mulheres com Cabelos Cacheados e Crespos.** *Marketing & Tourism Review*, v. 3, n. 3, p. 1-24, 2018.

PEDRON, C. D.; MONTEIRO, P.; MARQUES, T. **Customer Relationship Management e as pequenas e médias empresas: um estudo de múltiplos casos em empresas portuguesas.** *Revista de Gestão*, v. 19, n. 2, p. 341-356, 2012.

PEDRON, C. D.; PICOTO, W.; COLACO, M.; ARAÚJO, C. C. **Sistema de CRM: o Papel das Capacidades Dinâmicas na Criação das Capacidades.** *Brazilian Business Review*, v. 15, n. 5, p. 494-511, 2018.

PROCÓPIO, M. L. **A cooperação espontânea: relativizando a importância da atividade formal de gestão no funcionamento das organizações.** *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 2, n. 1, primeiro semestre, 2007.

RAMIREZ ARISTIZÁBAL, Catalina. **Sucesso de sistemas de Business Intelligence: uma abordagem multidimensional.** 2016. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São

Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-18082016-101353/pt-br.php>. Acesso em: 10 jun. 2023.

RIBEIRO, J. S. A. N.; ZIVIANI, F.; FRANÇA, R. S.; CORREA, F.; FERREIRA, E. P. **Gestão da informação e do conhecimento na cadeia de suprimentos 4.0**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 15, n. 2, p. 117-138, 2022.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. **Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS**. REMark – Revista Brasileira de Marketing, v.13, n.2, p.54–71, 56 2014a. RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Structural equation modeling with the SmartPLS. Revista Brasileira de Marketing, v.13, n.2, p.56–73, 2014b

SANTOS, Vanderlei dos et al. **Uso do business intelligence e desempenho de controllers**. 2021, Anais.. São Paulo: EAC/FEA/USP, 2021. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3254.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2023.

TOLENTINO, R. S.; TOLENTINO, R. J. V.; GONÇALVES FILHO, C.; SOUKI, G. Q. **Análise do desempenho individual de usuários de Sistemas de Informação: um estudo integrativo dos modelos TAM e TTF**. Revista de Administração FACES Journal, v. 6, n. 2, p. 91-103, 2007.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>. Acesso em: 01 dez. 2022.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. **Quando a cooperação falha: Um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional**. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 1, p. 145-171, 2012.

WEGNER, D.; ZEN, A. C.; ANDINO, B. F. A. **O último que sair apaga as luzes: Um estudo de caso sobre os motivos para a desistência da Cooperação e encerramento de Redes de Empresas**. Revista de Negócios, v.16, n.4, p.30 – 50, 2011.

XAVIER FILHO, J. L. J.; PAIVA JR., F. G.; SOUSA, S. A.; MEDEIROS, J. J. **Desistência de Cooperação em Redes Interorganizacionais: Reflexões Inspiradas na Ação Social Weberiana**. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 6, p. 159-189, 2015

ZANCAN, C.; SANTOS, F. C. P.; COSTA, S. C. A.; CRUZ, T. J. N. **Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo de caso sobre o Rio Grande do Sul**. Revista de Administração Pública, v. 47, n. 3, p. 647-669, 2013.

ZONATTO, P. A. F; **Captação e retenção de associados em redes de empresas do Estado do Rio Grande do Sul : uma análise sob a ótica dos recursos**. Santa Cruz do Sul, repositório UNISC, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11624/735>. Acesso em: 01 dez. 2022.

ANEXO I - INSTRUMENTO DE PESQUISA

PESQUISA ACADÊMICA SOBRE OS DETERMINANTES DE USO DO CRM E SEUS EFEITOS NA SATISFAÇÃO E NO DESEMPENHO

Prezado(a) Gestor(a). Meu nome é Isadora de Oliveira Stangherlin. Sou aluna do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Estou realizando uma pesquisa acadêmica, sob orientação do Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto, cujo objetivo é identificar os fatores de influência e benefícios atribuídos ao uso de sistemas empresariais CRM e seus efeitos na satisfação de uso e no desempenho organizacional. Assim, estou entrando em contato para solicitar encarecidamente sua participação, à qual é fundamental para a realização desta pesquisa. Por esta razão, convido-o a participar desta pesquisa, pedindo que responda voluntariamente as questões a baixo. O tempo necessário é estimado entre 5 (cinco) e (no máximo) 10 (dez) minutos. Como procedimentos éticos adotados, informamos que esta pesquisa é anônima, não sendo necessária a identificação do respondente e da empresa em que trabalha. Os dados a serem coletados serão tratados de maneira conjunta e analisados estatisticamente. Os resultados da pesquisa servirão apenas para fins de conclusão deste trabalho e a elaboração de um artigo científico a ser publicado sobre o tema. Asseguramos o seu direito de desistir de responder as questões apresentadas a qualquer momento. Neste caso, informamos que respostas em branco ou incompletas serão desconsideradas. Qualquer dúvida entre em contato conosco pelo e-mail stangherlin.isa@gmail.com ou viniciuszonatto@gmail.com ou pelo telefone (55) 99988-2698. Se tiver interesse nos resultados da pesquisa, preencher o campo do e-mail no final do questionário para o recebimento dos resultados consolidados apresentados na defesa do TCC. Desde já, agradecemos a sua participação.

Bloco 1: Quanto à utilidade percebida

As afirmativas abaixo estão relacionadas a utilidade percebida pelos usuários do CRM utilizado por sua organização. Por gentileza indicar o nível de discordância ou concordância com as afirmativas apresentadas a seguir, considerando a seguinte Escala de resposta: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Indiferente, (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo Totalmente.

Utilidade percebida	1	2	3	4	5
UP1- Usar o CRM permite-me realizar mais rapidamente as minhas tarefas.					
UP2- Usar o CRM aumenta a minha produtividade.					
UP3- O CRM utilizado é importante e adiciona valor ao meu trabalho.					
UP4- Usar o CRM prejudica o meu desempenho no trabalho (R).					
UP5- Usar o CRM facilita a realização do meu trabalho.					
UP6- O CRM que utilizo é útil para as minhas tarefas.					

Bloco 2: Quanto à facilidade de uso percebida

As afirmativas abaixo estão relacionadas a facilidade de uso percebida pelos usuários do CRM utilizado por sua organização. Por gentileza indicar o nível de discordância ou concordância com as afirmativas apresentadas a seguir, considerando a seguinte Escala de resposta: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Indiferente, (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo Totalmente.

Facilidade de uso percebida	1	2	3	4	5
FUP1- Aprender a utilizar/operar o CRM foi difícil para mim (R).					
FUP2- Foi necessário muito tempo para eu aprender a utilizar/operar o CRM (R).					
FUP3- Eu frequentemente me confundo ao utilizar o CRM (R).					
FUP4- Utilizar/operar o CRM permite me tornar mais habilidoso.					
FUP5- A interação com o CRM não exige muito esforço mental.					
FUP6- Eu considero o CRM fácil de usar.					

Bloco 3: Quanto a intenção de uso

As afirmativas abaixo estão relacionadas a intenção comportamental de uso do CRM utilizado por sua organização. Por gentileza indicar o nível de discordância ou concordância com as afirmativas apresentadas a seguir, considerando a seguinte Escala de resposta: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Indiferente, (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo Totalmente.

Intenção de uso	1	2	3	4	5
IU1- Recomendaria a utilização do CRM.					
IU2- Estou motivado a utilizar o CRM.					
IU3- Utilizar o CRM atendeu as minhas expectativas.					
IU4- O CRM é apropriado para a minha empresa.					
IU5- O CRM é apropriado para as minhas atividades de trabalho.					

Bloco 4: Quanto ao ajuste Tarefa / Tecnologia

As afirmativas abaixo estão relacionadas a percepção do ajuste tarefa / tecnologia percebido pelos usuários do CRM utilizado por sua organização. Por gentileza indicar o nível de discordância ou concordância com as afirmativas apresentadas a seguir, considerando a seguinte Escala de resposta: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Indiferente, (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo Totalmente.

Ajuste Tarefa / Tecnologia	1	2	3	4	5
TT1- Os dados do CRM são apresentados em um nível de detalhamento suficiente para as minhas tarefas.					
TT2- No CRM, a informação é óbvia e fácil de encontrar.					
TT3- Quando eu necessito do CRM, eu fácil e rapidamente localizo a informação.					
TT4- As informações do CRM que utilizo ou que eu gostaria de utilizar são exatas o suficiente para as minhas finalidades.					
TT5- As informações do CRM são atuais o suficiente para as minhas finalidades.					
TT6- As informações do CRM que eu necessito são apresentadas de forma que facilita a compreensão.					
TT7- A informação do CRM é armazenada em diferentes formatos e é difícil saber qual usar de forma eficaz (R).					
TT8- Eu facilmente encontro no CRM a definição exata dos dados necessários para realizar as minhas tarefas.					
TT9- Os dados do CRM que eu necessito ou utilizo são confiáveis.					

Bloco 5: Quanto a satisfação de uso

As afirmativas abaixo estão relacionadas a satisfação de uso do CRM utilizado por sua organização. Por gentileza indicar o nível de discordância ou concordância com as afirmativas apresentadas a seguir, considerando a seguinte Escala de resposta: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Indiferente, (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo Totalmente.

Satisfação de uso	1	2	3	4	5
SA1- Eu me sinto satisfeito em usar o CRM adotado na empresa.					
SA2- O CRM utilizado na empresa é muito atrativo.					
SA3- Eu gosto de usar o CRM da empresa.					

Bloco 6: Quanto aos benefícios alcançados

As afirmativas abaixo estão relacionadas aos benefícios alcançados a partir do uso do CRM utilizado por sua organização. Por gentileza indicar o nível de discordância ou concordância com as afirmativas apresentadas a seguir, considerando a seguinte Escala de resposta: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Indiferente, (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo Totalmente.

Benefícios alcançados	1	2	3	4	5
BP1- Criação de banco de dados com informações de clientes, armazenado de maneira segura e confiável.					
BP2- Disponibilização de banco de dados com indicadores de padrões e preferências de consumo.					
BP3- Disponibilização de banco de dados com indicadores de desempenho de promoções e campanhas de vendas.					
BP4- Melhoria na organização das tarefas e atividades de promoções e vendas.					
BP5- Melhoria na <i>performance</i> em vendas.					
BP6- Melhoria no tempo de resposta para os clientes.					
BP7- Redução no tempo de tomada de decisão pelos diretores e gestores.					
BP8- Melhoria na taxa de conversão de fechamento de pedidos e efetividade nas vendas.					
BP9- Melhoria na capacidade de gerenciar e conduzir o novo processo de vendas, reduzindo drasticamente os tempos e erros nas operações.					
BP10- Facilidade para elaboração de planos de ação e a detecção de falhas nos processos de compra, definição de promoções e vendas.					
BP11- Facilidade do controle de dados e comunicação de informações entre os colaboradores da empresa.					
BP12- Melhoria na estimativa de vendas futuras com Programas de Fidelização de clientes.					
BP13- Aumento do volume de negócios da empresa.					
BP14- Maior informação sobre o desempenho do negócio.					

Bloco 7: Quanto ao desempenho organizacional

As afirmativas abaixo estão relacionadas ao desempenho organizacional alcançado a partir da implantação e uso do CRM por sua organização. Por gentileza indicar o nível de discordância ou concordância com as afirmativas apresentadas a seguir, considerando a seguinte Escala de resposta: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo Parcialmente, (3) Indiferente, (4) Concordo Parcialmente e (5) Concordo Totalmente.

Desempenho Organizacional	1	2	3	4	5
A partir do uso do CRM percebemos que aumentamos:					
DNF1- ... a satisfação de nossos clientes.					
DNF2- ... a taxa de vendas cruzadas (<i>cross selling</i>).					
DNF3- ... a taxa de retenção de clientes.					
DNF4- ... a taxa de aquisição de novos clientes.					
DF1- ... a receita operacional bruta.					
DF2- ... o lucro operacional bruto.					
DF3- ... a rentabilidade da organização.					

Bloco 8 – Informações para Caracterização das Organizações e Respondentes da Pesquisa**- Qual sua função ou cargo na organização?**

Proprietário Sócio Administrador Administrador Gerente

- Qual o tempo de trabalho na função ou cargo exercido?

Proprietário Sócio Administrador Administrador Gerente

- Caso possuir, informar qual a sua formação concluída em nível de graduação?

Proprietário Sócio Administrador Administrador Gerente

- Qual o tempo de constituição da organização?

Menos de 1 ano 1 a 5 anos 6 a 10 anos 11 a 20 anos Acima de 20 anos

- Qual a forma de constituição jurídica da organização?

Empresário Individual Sociedade Limitada Outra

- Qual o número de empregados da organização?

Até 19 De 20 até 99 De 100 até 499 Acima de 500

- Qual o faturamento anual da organização?

Até R\$ 2.400.000,00
 Acima de R\$ 2.400.000,00 até R\$ 48.000.000,00
 Acima de R\$ 48.000.000,00 até 300.000.000,00
 Acima de R\$ 300.000.000,00

Obrigado por sua participação!

ANEXO II - TESTE DE VIÉS DE MÉTODO

OBS.: Caso solicitado, segue a especificação dos resultados do Teste de Viés de Método.

Componete	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	20,508	41,016	41,016	20,508	41,016	41,016	9,701	19,403	19,403
2	5,448	10,896	51,912	5,448	10,896	51,912	5,335	10,669	30,072
3	3,097	6,193	58,105	3,097	6,193	58,105	5,312	10,623	40,695
4	2,630	5,260	63,365	2,630	5,260	63,365	4,749	9,498	50,193
5	2,054	4,108	67,473	2,054	4,108	67,473	4,284	8,568	58,761
6	1,612	3,224	70,697	1,612	3,224	70,697	3,325	6,651	65,412
7	1,395	2,790	73,487	1,395	2,790	73,487	2,800	5,601	71,013
8	1,295	2,591	76,077	1,295	2,591	76,077	1,765	3,530	74,542
9	1,128	2,256	78,334	1,128	2,256	78,334	1,629	3,258	77,800
10	1,107	2,214	80,547	1,107	2,214	80,547	1,374	2,747	80,547
11	,984	1,968	82,516						
12	,859	1,717	84,233						
13	,744	1,488	85,721						
14	,684	1,369	87,090						
15	,617	1,234	88,324						
16	,584	1,168	89,492						
17	,533	1,066	90,558						
18	,459	,919	91,477						
19	,445	,889	92,366						
20	,405	,811	93,177						
21	,341	,682	93,859						
22	,301	,602	94,461						
23	,296	,593	95,054						
24	,250	,501	95,555						
25	,239	,479	96,034						
26	,219	,438	96,471						
27	,185	,369	96,841						
28	,177	,355	97,196						
29	,161	,321	97,517						
30	,156	,313	97,830						
31	,135	,270	98,099						
32	,114	,229	98,328						
33	,113	,226	98,554						
34	,110	,220	98,774						
35	,101	,201	98,975						
36	,081	,161	99,137						
37	,075	,150	99,286						
38	,063	,127	99,413						
39	,055	,110	99,523						
40	,049	,098	99,621						
41	,038	,076	99,697						

42	,037	,073	99,770						
43	,027	,054	99,824						
44	,023	,046	99,870						
45	,021	,042	99,913						
46	,019	,038	99,950						
47	,010	,021	99,971						
48	,007	,014	99,986						
49	,004	,009	99,994						
50	,003	,006	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.