

UTILIZAÇÃO DE CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) NA MODALIDADE SAAS (SOFTWARE AS A SERVICE) – A PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Vivaldo José¹, Fabio Lanza², Vinicius Roberto Torres³, Aimar Martins⁴, Victor Marcelino Dias⁵

Resumo: Customer Relationship Management (CRM, Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), pode ser definido como um processo que compreende a aquisição e utilização de conhecimento acerca dos clientes de uma empresa, de forma a que esse conhecimento permita à mesma definir estratégias e práticas de marketing mais eficientes. Esse processo é viabilizado pela utilização de sistemas de computador, cuja implantação, no entanto, exige investimentos de porte. Nos últimos anos vem se observando o surgimento de uma alternativa que deve permitir às empresas, especialmente as de médio e pequeno porte, implantar CRM sem incorrer em investimentos tão grandes: trata-se da contratação de ferramentas de CRM na modalidade Software as a Service (SaaS). Nessa forma de contratação, as empresas usuárias pagam apenas pela efetiva utilização da ferramenta, com o software “rodando” nos computadores do prestador de serviços, acessadas pelo cliente via WWW. A pesquisa cujos resultados são aqui apresentados, visou tornar mais explícitos alguns conceitos relativos à implantação de CRM nessa modalidade, em especial as vantagens e desvantagens de sua utilização, e conhecer a percepção de profissionais de Tecnologia da Informação (TI) acerca do assunto, buscando gerar conhecimentos que permitam às empresas conduzir de forma mais adequada projetos de implantação de CRM

Palavras chave: *Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, Software como Serviço, Terceirização*

¹BRETERNITZ, Vivaldo José. Doutor em Ciências. Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Rua da Consolação, 930 - São Paulo - SP – Brasil. vjbreternitz@mackenzie.br.

²DETOMY, Fabio Lanza. Bacharel em Sistemas de Informação. Rua da Consolação, 930 - São Paulo - SP – Brasil. fdetomy@uol.com.br.

³FREIRE, Vinicius Roberto Torres. Bacharel em Sistemas de Informação. Rua da Consolação, 930 - São Paulo - SP – Brasil. vinicius.rtf@hotmail.com.

⁴LOPES, Aimar Martins. Mestre em Administração, Professor do Centro Universitário Álvares Penteado e Coordenador do curso de Administração do Centro Universitário Padre Anchieta, Av. Adoniro Ladeira, 94 - CEP 13210-800 – Jundiá-SP – Brasil. aimar@fecap.br alopes@anchieta.br

⁵SANTOS, Victor Marcelino Dias. Bacharel em Sistemas de Informação. Rua da Consolação, 930 - São Paulo - SP – Brasil. viktorr@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

Customer Relationship Management (CRM, Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), pode ser definido como um processo que compreende a aquisição e utilização de conhecimento acerca dos clientes de uma empresa, de forma a que esse conhecimento permita à mesma definir estratégias e práticas de marketing mais eficientes. Esse processo é viabilizado pela utilização de sistemas de computador (GREENBERG, 2001).

Sua adoção pode trazer às empresas, entre outros benefícios, a capacidade de rápida identificação de tendências e reação a mudanças ambientais, a redução de custos de marketing, aumento do grau de retenção e fidelização de clientes, facilidade de manutenção de canais de comunicação com os mesmos, obtenção de feedback e aumento do valor de cada cliente no longo prazo (BROWN, 2001).

Para a efetiva implantação de CRM, as empresas necessitam efetuar, entre outros, grandes investimentos em Tecnologia da Informação (TI), necessários à aquisição de licenças de uso de software, de hardware e contratação de serviços de consultoria. O volume desses investimentos quase sempre restringe o uso de CRM às empresas de maior porte.

Nos últimos anos vem se observando o surgimento de uma alternativa que deve permitir às empresas, especialmente as de médio e pequeno porte, implantar CRM sem incorrer em investimentos tão grandes: trata-se da contratação de ferramentas de CRM na modalidade Software as a Service (SaaS). Nessa forma de contratação, as empresas usuárias pagam apenas pela efetiva utilização da ferramenta, com o software “rodando” nos computadores do prestador de serviços, acessadas pelo cliente via WWW, a partir de computadores praticamente de qualquer tipo e porte, desde microcomputadores convencionais a dispositivos portáteis, como handhelds e celulares – The Economist (2006), define SaaS como “a entrega de software como um serviço baseado na Internet, e não como um produto que precisa ser comprado, instalado e mantido”.

Diante esse panorama, julgou-se oportuno estudar o assunto, pois a literatura brasileira acerca do mesmo é bastante reduzida, por ser o tema muito recente em nosso país. Delineou-se então uma pesquisa que teve como objetivo registrar a percepção de profissionais de TI com experiência na implantação de ferramentas CRM no que se refere à utilização das mesmas na modalidade SaaS (CRM/SaaS), em especial as vantagens e desvantagens de sua utilização, buscando gerar conhecimentos que permitam às empresas conduzir de forma mais adequada projetos de implantação de CRM nessa modalidade.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Em função do objetivo anteriormente exposto, optou-se por conduzir uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, nos termos propostos por Mattar (2001), que afirma ser a pesquisa exploratória apropriada para os estágios iniciais da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão da situação ainda são relativamente pequenos. Churchill e Peter (2008) afirmam: que quando os pesquisadores pretendem descobrir idéias e percepções, conduzem pesquisas exploratórias, buscando reunir informações de qualquer fonte que possam gerar idéias úteis, devendo os mesmos a se preocuparem menos com a abordagem probabilística e mais com a abertura de linhas de comunicação com aqueles que têm algo a dizer.

Esta pesquisa foi realizada mediante a realização de um estudo de campo apoiado por pesquisa bibliográfica. O estudo de campo foi conduzido pela aplicação de entrevistas semi-estruturadas, levando em conta as afirmações de Triviños (2007), que argumenta que tais entrevistas enriquecem os resultados da pesquisa por permitirem ao entrevistado manifestar-se espontaneamente, abordando pontos não previamente considerados pelo entrevistador. Essas afirmações são corroboradas por Flick (2004) ao referir-se ao que chama de “reserva complexa de conhecimento” que o entrevistado possui em relação ao tópico em estudo. Este conhecimento inclui suposições e idéias que não viriam à tona em uma entrevista estruturada.

A pesquisa bibliográfica foi conduzida buscando informações já disponíveis acerca do tema em livros, artigos científicos etc., no intuito de identificar o que já foi estudado na área, nos termos propostos por Mattar (2001), que afirma ser esta a forma menos demorada de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa.

Foram entrevistados oito profissionais com experiência em TI e em implementação de CRM; alguns deles eram experientes em sistemas operando na modalidade SaaS. A escolha de profissionais de TI justifica-se porque eles exercem influência ponderável no processo de construção de estratégias e adoção de tecnologia nas organizações a que prestam serviços, pois possuem uma visão ampla dos processos e produtos, das peculiaridades do mercado, da tecnologia etc., além de atuarem buscando soluções de tecnologia capazes de alavancar a competitividade dos processos empresariais, trazendo informações do ambiente externo sobre as melhores práticas, tecnologias emergentes etc. (FERREIRA, 2003).

As entrevistas foram realizadas durante o segundo semestre de 2009; seu roteiro básico compreendeu os seguintes aspectos:

- Conhecimento do modelo SaaS
- Benefícios trazidos às empresas pela adoção de CRM
- Vantagens e desvantagens advindas do uso de SaaS
- Perspectivas quanto ao aumento do uso do modelo SaaS
- Considerações adicionais

Não houve autorização para gravação de todas as entrevistas. Assim, imediatamente após a realização de cada uma delas, as anotações tomadas pelos pesquisadores foram complementadas, com o objetivo de reter o maior volume de dados possível. Nos casos em que foi permitida a gravação, logo após a transcrição da entrevista gravada, também foram juntadas as informações adicionais obtidas pelos pesquisadores.

Concluídas as entrevistas, os dados foram organizados em conjunto com as informações coletadas na pesquisa bibliográfica, servindo de base para discussão e análise entre os pesquisadores, com o intuito de identificar os aspectos relevantes, que poderiam atender aos objetivos da pesquisa. Em alguns casos, quando se julgou necessário esclarecer pontos específicos, os entrevistados foram contatados novamente, por telefone ou correio eletrônico.

A tabela 1 abaixo apresenta o perfil dos entrevistados:

Tabela 1: perfil dos entrevistados

Função	Empresa em que atua
Diretor Presidente	Empresa brasileira, de médio porte, prestadora de serviços de consultoria e venda de serviços de CRM
Gerente de TI	Empresa multinacional de origem japonesa, de grande porte, da área de telecomunicações
Desenvolvedor (Analista de Sistemas)	Empresa multinacional de origem japonesa, de grande porte, da área de telecomunicações
Responsável pelos serviços de TI para a área de Marketing e Vendas	Empresa multinacional de origem norte-americana, de grande porte, da área química
Diretor de TI	Empresa brasileira, de médio porte, produtora de <i>software</i> e prestadora de serviços de consultoria e CRM
Responsável por serviços de pré-venda	Empresa brasileira, de médio porte, produtora de <i>software</i> e prestadora de serviços de consultoria e CRM

Gerente de Canais e Alianças	Empresa multinacional de origem norte-americana, de grande porte, produtora de <i>software</i> e prestadora de serviços de CRM
Gerente de Canais e Alianças – exerce funções similares ao do entrevistado anteriormente citado, mas em mercados diferentes	Empresa multinacional de origem norte-americana, de grande porte, produtora de <i>software</i> e prestadora de serviços de CRM

O tamanho da amostra não permite a obtenção de informações conclusivas acerca do assunto. No entanto, diante do objetivo da presente pesquisa (registrar a percepção de profissionais de TI com experiência na implantação de ferramentas CRM no que se refere à utilização das mesmas na modalidade SaaS, em especial as vantagens e desvantagens de sua utilização, buscando gerar conhecimentos que permitam às empresas conduzir de forma mais adequada projetos de implantação de CRM nessa modalidade), justificou-se o tamanho da amostra.

UMA VISÃO DE *SOFTWARE AS A SERVICE (SaaS)*

Embora a prática da terceirização de sistemas aplicativos comerciais, como folha de pagamento e faturamento, por exemplo, tenha ocorrida há décadas, por meio dos bureaux de serviços, a prestação de serviços de software aplicativo online só recentemente tornou-se popular, mesmo já mencionada por diversos autores, dentre eles Dewire (2002) e Greschley e Mangan (2002), ao tratar dos ASP - Application Service Providers (Provedores de Serviços de Aplicação).

Os ASP são empresas que fornecem serviços de processamento de dados de forma similar à praticada pelos antigos bureaux de serviços; ao se falar em SaaS, a novidade está na forma de cobrança desses serviços, agora baseada na efetiva utilização do software aplicativo, enquanto a idéia básica de utilização dos ASP é a de simples terceirização dos serviços de TI (DUHON, 2007). The Economist (2006) cita a opinião de Bill Gates no sentido de que o crescimento do modelo de negócio SaaS seria o *the next sea change in computing*. O mesmo periódico, na mesma edição cita outros analistas referindo-se a SaaS como uma *tectonic shift* na indústria da computação.

Além dos resultados do estudo de campo, posteriormente aqui apresentados, é importante mencionar, previsões de especialistas mencionadas por St. Clair (2008), que afirmam que 35% do software aplicativo a ser implementado até 2012 serão fornecidos via SaaS, que 25% do orçamento de Tecnologia da Informação serão destinados a aplicações SaaS em 2013 e que em 2011 o mercado SaaS será da ordem de US\$ 19,3 bilhões.

Kenney (2007) afirma que a primeira aplicação de SaaS como hoje é entendida, surgiu em 1999, quando a Salesforce.com, uma produtora de ferramentas CRM passou a fornecê-las nessa modalidade. O autor afirma ainda que aplicações de CRM, por suas características intrínsecas, são candidatas naturais a operarem na modalidade SaaS e essas aplicações, juntamente com os ERP – Enterprise Resource Planning, (Sistemas Integrados de Gestão), já são as mais comumente utilizadas via SaaS.

Quer seja uma revolução ou simplesmente uma evolução, SaaS tem um forte atrativo para os profissionais que tem responsabilidades pela entrega de serviços a custos adequados na comunidade empresarial: com ele, as organizações podem adquirir software aplicativo pela simples subscrição e sem preocupações com relação à criação e gerenciamento da infraestrutura.

O advento do SaaS como um mecanismo de entrega de serviços cria uma oportunidade para que as áreas de TI das empresas alterem o seu enfoque: de implantar e dar suporte aos aplicativos para gerenciar os serviços que esses aplicativos oferecem. Chong & Carraro (2006) afirmam que uma área de TI focada em gerenciamento de serviços e do fluxo de informações na organização produz mais valor para o negócio.

Segundo Cambiucci (2009), vive-se o crescimento de uma nova tendência no setor de TI, a computação na nuvem (cloud computing), em que empresas de porte como Microsoft, IBM e Google, por exemplo, radicalizam o conceito de ASP ao ampliarem seus datacenters para oferecer aos seus clientes recursos de processamento facilmente escaláveis (situação em que se pode aumentar facilmente o volume de dados processados), confiáveis e baratos, embora não se vislumbre a total extinção dos datacenters das empresas, mas sim uma evolução para o uso da TI de forma mais dinâmica, flexível e híbrida, em que serviços locais, com sistemas desenvolvidos in house ou por terceiros, sendo processados em máquinas próprias, combinados com serviços remotos, hospedados em datacenters de terceiros.

O enquanto CRM sistema de computador é apenas gerenciamento desse fluxo, é fundamental para o sucesso das organizações; Neilson, Martin e Powers (2008) afirmam que algumas das mais sérias ameaças à implantação de estratégias estão ligadas à má gestão do

fluxo de informações, em especial dificuldades para reunir e disseminar as informações na forma e tempo necessários e no custo dessas atividades. Os mesmos autores relatam que quando soluções do tipo SaaS assumem parte dessas responsabilidades, além da redução de custos, há a liberação dos profissionais até então envolvidos para atividades mais nobres, como as relacionadas à busca de oportunidades de colaboração intra-organizacionais.

Alguns outros fatores tem contribuído para o crescimento do SaaS, entre eles o interesse das organizações em terceirizar funções não ligadas ao seu core business, dentre elas TI e a consolidação de gerenciamento de serviços como uma carreira profissional (ST. CLAIR, 2008).

As discussões sobre terceirização foram incentivadas pelo provocativo artigo de Carr (2003), que fala em “comoditização da TI” com a Internet, sendo o veículo adequado para a entrega de aplicações genéricas como CRM. Carr afirma que cada vez mais as organizações irão adquirir serviços de TI, de forma análoga a que adquirem energia elétrica e serviços de telecomunicações, pagando pelo que efetivamente consomem. O autor também chama a atenção para o fato de que, desde então, grandes provedoras de produtos e serviços como IBM e Microsoft já procuram se posicionar como provedoras de serviços e não mais como provedoras de hardware e software, e que esse posicionamento induziria as organizações clientes a substituir aplicações próprias ou customizadas por ferramentas-padrão, fornecidas por empresas deste tipo.

Os profissionais das empresas usuárias parecem diminuir sua resistência a essa nova realidade na medida em que o planejamento de carreira nas grandes organizações passou a dar maior atenção a gerenciamento de serviços (LOHR, 2006). Ao mesmo tempo, o mundo acadêmico passou a dar atenção ao assunto, disponibilizando cursos e desenvolvendo pesquisas sobre o assunto. O que é chamado Service Science tem como grande objetivo fornecer aos usuários o nível de serviço que precisam a custos adequados, garantindo às organizações a aquisição e/ou manutenção de vantagens competitivas (ST. CLAIR, 2008). O setor de serviços adquire cada vez mais importância nas principais economias, chegando a representar valores da ordem de 76.9% e 67,7% dos PIB dos Estados Unidos e do Brasil, respectivamente (CIA, 2009). Esses números, por si mesmos, sinalizam a importância de tratar do assunto também no ambiente acadêmico.

Horn (2005) afirma que SaaS é uma ferramenta importante para a prestação de melhores serviços, devendo abordar-se o assunto dentro do espírito da Service Science, que estaria na interseção entre TI e negócios, com componentes ligados às áreas de computação, pesquisa

operacional, engenharia industrial, direito e outras. Essa abordagem ampla ajudaria a garantir a qualidade dos serviços prestados, incentivando as empresas a não construírem suas próprias soluções de TI. As vantagens advindas dessa nova postura trariam especialmente uma significativa redução de custos, uma implantação rápida e operação simplificada.

A redução de custos quase sempre está entre os principais desejos de uma organização; Duhon (2007) diz que SaaS contribui para essa redução especialmente por:

- Exigir poucos investimentos em hardware e software;
- Não exigir aumento da estrutura organizacional existente;
- Operar, em termos de preços, na modalidade *pay -as-you-go*, ou “pague pelo que efetivamente usou”;
- Não gerar custos de manutenção em TI;
- Permitir que atualizações de versões e manutenção de software não tragam distúrbios às operações rotineiras

As ferramentas CRM desenvolvidas para serem operadas na modalidade SaaS contemplam templates (esquemas facilitadores de implementação) que permitem sua rápida implantação, especialmente se as empresas usuárias optarem por níveis não muito elevados de customização; uma implantação vanilla flavour, como se diz no jargão dos profissionais de TI. Além disso, incorporam procedimentos operacionais simples, projetados para leigos em TI, o que é especialmente importante para organizações de menor porte, que não podem contar com muitos especialistas.

Evidentemente, alguns outros cuidados devem ser tomados pelas organizações que estiverem considerando a hipótese de adotar ferramentas CRM na modalidade SaaS, além daqueles ligados às funcionalidades da ferramenta, ou seja, os que realmente atendem às necessidades da organização. Devem-se analisar ainda os aspectos relacionados ao prestador do serviço: aspectos éticos, visão de futuro, estabilidade, maturidade, market share etc.

Tomados os cuidados de praxe, pode-se afirmar com relativa segurança que CRM na modalidade SaaS é uma alternativa interessante para organizações de todos os portes. Kaplan (2007) afirma que 80% das organizações que já utilizam algum tipo de aplicação na modalidade SaaS estão satisfeitas e pretendem operar novas ferramentas nessa modalidade.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS – A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS

De forma sintética, pode-se dizer que a princípio a utilização de CRM na modalidade SaaS é vista pelos entrevistados como uma alternativa bastante interessante, especialmente para as empresas de pequeno e médio porte, confirmando o apurado pela pesquisa bibliográfica.

Há, no entanto, a percepção de que o conceito de SaaS ainda não está totalmente amadurecido. Provavelmente, espera-se resistência à mudança pelo pessoal de TI, especialmente por julgarem que as relações de poder na empresa seriam alteradas, ocasionando a esses profissionais perda de poder e prestígio. No que se refere especificamente a CRM, esses profissionais julgam que ainda não há uma experiência muito difundida no Brasil, principalmente sobre como implantá-lo de maneira eficiente, especialmente em empresas de médio e pequeno porte; essa é ainda menor ao se falar em CRM na modalidade SaaS.

De forma geral, os entrevistados julgam que a maior vantagem advinda da utilização de CRM na modalidade SaaS é a redução dos investimentos iniciais e custos envolvidos, especialmente pela não necessidade de aquisição e upgrade de hardware e licenças de software, instalações e infraestrutura, depreciação e outros, inclusive indiretos.

A utilização de CRM implica na necessidade de armazenar e processar grandes volumes de dados, pelo que cuidados (e custos) com relação à escalabilidade (capacidade do software e hardware tratarem volumes cada vez maiores) também devem ser tomados, implicando em mais investimentos. O estudo de campo apurou também que, se a empresa optar por deixar de utilizar CRM, como acontece com alguma frequência, especialmente pelo fato de os usuários não se interessarem pelo sistema, os prejuízos serão menores quando se opera na modalidade SaaS, pois na prática é preciso apenas cancelar o contrato de prestação de serviços; já se a opção foi pela modalidade convencional, perde-se a totalidade dos investimentos efetuados em aquisição de licenças de uso de software, valores usualmente bastante significativos em relação ao total dos investimentos necessários à implementação de CRM.

A participação do pessoal de TI na implantação do CRM/SaaS também é praticamente inexistente, enquanto no CRM convencional existe a necessidade de sua participação de forma intensiva, para instalação, atualização, tuning (ajustes), processamento do software e administração de dados.

As ferramentas de CRM voltadas para a operação na modalidade SaaS, tem seus interfaces projetados de forma similar aos adotados por outros aplicativos que rodam no ambiente web;

isso torna sua utilização mais fácil, com menor necessidade de treinamento dos usuários finais, ao contrário do que ocorre com os sistemas convencionais de CRM; tudo isso reduz custos e aumenta a velocidade de implementação.

Como desvantagens da aplicação de CRM/SaaS, apontou-se principalmente as dificuldades de customização dos sistemas para que possam atender a necessidades muito específicas. Essa dificuldade é inerente à operação de qualquer sistema na modalidade SaaS, pois não faria sentido estarem disponíveis inúmeras “versões” da ferramenta, embora todas elas sejam, até certo ponto, configuráveis.

Preocupações em relação à segurança dos dados foram também levantadas. Essas preocupações concentram-se na possibilidade de furto de dados, quando alguns dos entrevistados apontam como exemplo a postura de instituições financeiras, de quase sempre optarem por processamento e armazenagem próprias. Preocupações desse tipo e as dificuldades de customização são frequentemente manifestadas pelo pessoal de TI quando se cogita utilizar software ou datacenters de terceiros.

Finalmente, no que tange à evolução da utilização de CRM/SaaS, parece ser unânime a opinião de que haverá crescimento, embora sem consenso quanto ao seu ritmo. Observou-se também que um modelo misto, com algumas ferramentas como CRM e ERP tendem a ser mais utilizados na modalidade SaaS, mas que sistemas implementados na forma convencional (software e hardware próprios) ainda continuarão a ser utilizados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa bibliográfica e do estudo de campo permitem afirmar que, tomados os devidos cuidados na seleção da ferramenta e do prestador de serviços, a utilização de CRM na modalidade SaaS pode ser vantajosa para empresas de todos os portes, mas especialmente para as pequenas e médias, em função do volume dos investimentos necessários.

Cuidados devem ser tomados para contornar as resistências, oriundas principalmente do pessoal interno de TI, bem como no planejamento e execução da seleção, contratação do provedor do serviço e da customização da ferramenta.

Os resultados da pesquisa sinalizam também que os executivos e profissionais de TI devem preparar-se para uma realidade em que brevemente e talvez por um longo período de tempo,

SaaS, especialmente envolvendo CRM, será uma modalidade importante no ambiente das organizações

REFERÊNCIAS

BROWN, Stanley. A. **CRM - Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CAMBIUCCI, Waldemir. **Uma introdução ao Software + Serviços, SaaS e SOA**. Microsoft MSDN, mai. 2009. Disponível em <http://msdn.microsoft.com/pt-br/library/dd875466.aspx>, acessado em 1º/04/2010.

CARR, Nicholas G. IT doesn't matter. **Harvard Business Review**. Maio, 2003

CIA. **World Fact Book - Central Intelligence Agency**. Langley: CIA, 2009.

CHURCHILL Jr. Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing – criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHONG, Fred; CARRARO, Gianpaolo. **Software as a Service (SaaS): an enterprise perspective**. Microsoft MSDN, out. 2006. Disponível em: <http://msdn.microsoft.com/en-us/library/aa905332.aspx>, acessado em 1º/04/2010.

DEWIRE, Dawna. T. **Application Service Providers - Enterprise Systems Integration**, Auerbach Publications. 2002.

DUHON, Bryant. Software as a Service: why buy when you can rent? **AIIM E-Doc Magazine**, setembro/outubro, 2007.

FERREIRA, Danielle T. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**. Brasília, vol. 32, n.1, 2003.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GREENBERG, Paul. **CRM na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRESCHLER, David; MANGAN, Tim. Networking lessons in delivering Software as a Service - part I. **International Journal of Network Management**. Setembro/outubro, 2002.

HORN, Paul. The new discipline of services science. **Business Week**. Edição de 21 de janeiro de 2005.

Kaplan, Jeffrey M. SaaS: friend or foe? **Business Communication Review**. Junho, 2007.

KENNEY, Brad. Life beyond CRM: SaaS grows up. **Industry Week** Setembro, 2007.

LOHR, Steve. Creating the jobs of the future. **New York Times**, edição de 18 de abril de 2006.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

NEILSON, Gary L; MARTIN, Karla L; POWERS, Elizabeth. The Secrets to Successful Strategy Execution. **Harvard Business Review**. Junho, 2008.

ST. CLAIR, Guy. **Software-as-a-Service (SaaS) - put the focus on the KM/Knowledge Services core function**. EOS International, disponível em <http://smr-knowledge.com/wp-content/uploads/2010/01/EOS-SaaS-White-Paper-2008.pdf>, acessado em 02.04.2010

THE ECONOMIST. Proponents of Software-as-a-Service say it will wipe out traditional software. **The Economist** (US) edição de 22 de abril de 2006.

TRIVIÑOS. Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação (o Positivismo, a Fenomenologia, o Marxismo)**. São Paulo: Atlas, 2007.