

A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES (CRM) COMO FERRAMENTA DE MARKETING

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AS A MARKETING TOOL

Paulo Farah Navajas¹

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise a respeito da utilização de sistemas de Gestão do Relacionamento com o Cliente (conhecidos pela sigla CRM, ou Customer Relationship Management, em inglês) como ferramenta de marketing, para as empresas. Demonstra como o foco da área de marketing se alterou do produto para o cliente e como essa mudança torna necessário que uma empresa conheça os hábitos de consumo e as preferências de seus clientes. A partir desse conhecimento, a empresa se torna capaz de adotar atitudes e ações para melhorar e estreitar seu relacionamento com eles e, com isso, fazer com que novos clientes sejam atraídos e os clientes atuais sejam mantidos e retidos.

Palavras-chave: marketing, clientes, CRM, gestão do relacionamento com os clientes, retenção

ABSTRACT

This paper presents an analysis of the use of Customer Relationship Management (CRM) systems as a marketing tool for companies. It shows how the focus of the marketing area shifted from product to customer and how that change makes it necessary for a business to know the consuming habits and preferences of its customers. From this knowledge, the company becomes able to adopt attitudes and actions to improve and strengthen their relationship with them, thereby making new customers attracted and the current customers are maintained and retained.

Keywords: marketing, clients, CRM, customer relationship management, retention

1. INTRODUÇÃO

A relação das empresas com seus clientes vem sofrendo alterações significativas nos últimos anos. Avanços recentes na tecnologia e nas relações sociais, com o crescimento do uso da Internet e das redes sociais, em escala global, e o recrudescimento do ambiente de competição, têm feito com que as empresas se conscientizem da necessidade de concentrar sua atenção no atendimento das necessidades e dos desejos de seus clientes. Não basta atender as necessidades e os desejos dos clientes. É importante, também, estreitar os laços que unem uma empresa a seus clientes, mantendo

1 Faculdades Integradas Campos Salles

um nível de serviços que os encantem, fazendo com que eles se tornem fiéis a seus produtos e retornem para efetuar compras mais vezes.

Para atender essas necessidades, e esses desejos, é preciso, em primeiro lugar, conhecê-los. As empresas, atualmente, podem dispor de recursos tecnológicos que as auxiliem a conhecer as preferências e o comportamento de seus clientes e seus hábitos de consumo. Aplicativos de computador e ferramentas de análises de dados abrem essa possibilidade às empresas, em uma escala nunca antes atingida.

As empresas precisam, utilizar ferramentas que sejam capazes de processar os dados que elas acumularem, a respeito do histórico de consumo de seus clientes, e as auxiliar a extrair desses dados o padrão de consumo e de comportamento de seus clientes. Mais ainda, as empresas, atualmente, precisam marcar presença nas redes sociais e, com isso, desenvolver um relacionamento harmonioso com seus clientes, adotando atitudes e ações que promovam a retenção desses clientes. Utilizar um sistema de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM), é uma das soluções de que uma empresa pode lançar mão para atingir esse resultado. Essa ferramenta, caso seja utilizada corretamente, pode fornecer a ela as informações necessárias e suficientes para a definição de uma estratégia adequada de atendimento aos seus clientes.

2. O MARKETING

Kotler e Armstrong (2007, p. 3) definem o marketing como sendo a administração de relacionamentos lucrativos com seus clientes. Seus dois principais objetivos são a atração de novos clientes, pela promessa de entrega de valor superior, e a manutenção e o cultivo dos clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação. Para Limeira (2010, p.2) o conceito moderno de marketing surgiu após a Segunda Guerra Mundial, na década de 1950, com o crescimento da industrialização e o surgimento de novos desafios, decorrentes do acirramento da competição e da disputa por novos mercados. A partir dessa época não bastava produzir com qualidade e a custos competitivos, uma vez que os clientes passaram a exercer seu poder de escolha e passaram a selecionar as alternativas que, comparativamente, lhes proporcionassem melhor relação custo/benefício.

Segundo essa autora, as empresas passaram a orientar suas decisões e ações para o mercado, tendo surgido novos conceitos, tais como o de “criação de vantagem competitiva”, ou de “criação de valor para o cliente”, dentre outros. Para Limeira (2010, p. 2), então, o marketing pode ser entendido como: “... a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”. Segundo essa autora, quando uma empresa pratica de forma contínua, eficaz e competente a função de marketing, torna possível o crescimento sólido de suas receitas e de seu lucro, além de realizar plenamente sua contribuição social.

Freitas-da-Costa, Cramer e Araújo (2011, p. 5), dizem que as empresas, em função do ambiente extremamente competitivo em que estão inseridas, e pensando em sua sobrevivência, têm procurado, cada vez mais, suprir as necessidades e expectativas de seus clientes. Para Bonne e Kurtz (2001, apud Freitas-da-Costa; Cramer; Araujo, 2011, p. 5) “marketing é um processo administrativo e social

onde indivíduos e grupos obtêm seus desejos e suas necessidades, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valores com os outros”. Para Freitas-da-Costa, Cramer e Araújo (2011, p. 5), o marketing tradicional desconsidera os desejos e as necessidades dos clientes, voltando seu foco para o produto, pois parte da ideia de que todos os clientes são iguais. Com o aumento do nível de exigência dos consumidores, em função do aparecimento de produtos diferenciados, e o crescimento da concorrência, as empresas mudaram o foco do produto para os clientes, já que eles apresentam desejos e necessidades diferenciadas.

3. GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Rainer e Cegielski (2011, p. 267) definem o CRM como sendo “uma estratégia organizacional voltada para o cliente e controlada por ele”. Segundo esses autores, o CRM envolve “a criação de relacionamentos duradouros e sustentáveis com o cliente”, que agregam valor tanto para ele quanto para a empresa que o adota, auxiliando-a a adquirir novos clientes e a manter e aumentar os relacionamentos com os já existentes.

De acordo com Bretzke (2010, p. 38), a transição do marketing tradicional para o marketing de relacionamento passou a exigir das empresas um conhecimento mais profundo e detalhado dos fatores que determinam o comportamento de seus clientes e de seu processo de decisão em suas compras. Segundo a autora, como o marketing de relacionamento se propõe a construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, é necessário compreender como se desenvolve a lealdade. Bretzke (2010, p. 39) afirma que há diferentes tipologias que procuram descrever e classificar os clientes, em função do estágio, a intensidade do relacionamento e o envolvimento com a marca.

Kossen (1982, apud Bretzke, 2010, p. 38) propôs uma tipologia para o cliente potencial, com base no volume de informações, o potencial de compra e a predisposição à compra. De acordo com essa tipologia, os clientes seriam:

- *suspects*, ou seja, pessoas ou empresas consideradas com potencial de compra de produtos ou serviços, cujo perfil é determinado na segmentação do mercado;
- *prospects*, ou seja, pessoas ou empresas que podem obter algum benefício dos produtos ou serviços e apresentam potencial financeiro e o poder de se decidir por uma compra; para que um *suspect* se transforme em um *prospect*, é necessário que se disponha de um conjunto de informações qualificadas a seu respeito;
- Um *prospect* qualificado pode surgir quando o processo de relacionamento é iniciado com um *prospect* e ele manifesta, de alguma forma, algum tipo de interesse na empresa.

Bretzke (2010, p. 39) ressalta que, como atualmente as empresas se preocupam com a manutenção de seus clientes, é necessário compreender como os clientes se relacionam com elas, após a realização de uma venda, e como suas decisões podem ser conduzidas para que seja sustentado o relacionamento construído pelo processo de conquista e fidelização.

Raphael (1990, apud Bretzke, 2010, p. 40) definiu uma tipologia que chamou de escada da lealdade, que considera essa como a principal variável para a classificação dos clientes e que representa a atitude dos clientes em relação a determinada marca, a partir da consideração de que há níveis de

lealdade que são percorridos em uma determinada sequência. Desta forma, segundo essa tipologia, os clientes podem ser classificados como:

- prováveis, que são considerados como possíveis compradores dos produtos ou serviços, correspondendo ao conceito de *suspects*, de Kossen (1982, apud Bretzke, 2010, p. 38);
- potenciais, que são pessoas ou empresas que podem se tornar clientes dos produtos ou serviços e que ou manifestaram alguma predisposição de compra, ou então a respeito das quais há informações suficientes para definir alguma propensão à compra;
- experimentadores são clientes que já realizaram uma primeira compra
- fiéis são clientes satisfeitos, que apresentam atitude favorável à marca, repetem as compras, mas não concentram o maior volume de compras nessa marca;
- repetidores são clientes que concentram a maior parte de suas compras em determinada marca;
- Advogados da marca, que são clientes que, além de repetirem suas compras, envolvem-se emocionalmente com a marca e a indicam a outras pessoas ou empresas.

McKenna (1991, apud Bretzke, 2010, p. 41) considera essa indicação que os clientes fazem para outros clientes, a respeito de uma marca, conhecida como “boca a boca”, e que acaba gerando vendas adicionais, como um dos principais benefícios do marketing de relacionamento.

Bretzke (2010, p. 41) relaciona os papéis que os clientes podem assumir em um processo de decisão de compra:

- a participação direta, que está diretamente relacionada com o processo de escolha, compra e consumo ou utilização de algum produto ou serviço;
- a participação indireta, na qual os pontos de vista ou as especificações podem ter influência na seleção dos produtos, serviços, fornecedores ou das lojas.

Dentro da participação direta Bratzke (2010, p. 41) relaciona os seguintes papéis:

- especificador, que é um profissional que estabelece as características e as funcionalidades dos produtos ou serviços e que participa da seleção das marcas ou dos fornecedores;
- decisor, que é uma pessoa que tem o poder de decidir qual produto, serviço ou marca será adquirida, além de aprovar os fornecedores escolhidos;
- comprador, que é a pessoa que efetivamente realiza a compra;
- usuário, que é a pessoa que, efetivamente, utilizará ou consumirá o produto ou serviço.

Na participação indireta Bratzke (2010, p. 42) relaciona os seguintes papéis:

- iniciador, que pode ser o próprio usuário, ou outra pessoa, e que sugere a compra;
- influenciador, que é uma pessoa que pode definir ou modificar uma decisão de compra.

Segundo Cobra e Ribeiro, (2000, apud Limeira, 2010, p. 6) o marketing de relacionamento é uma estratégia estabelecida por uma empresa com a finalidade de construir uma relação duradoura com os clientes, sobre uma base constituída por “confiança, colaboração, compromisso, parceria, investimentos, e benefícios mútuos”, e que resulta na otimização do retorno para a empresa e para os clientes.

Limeira (2010, p. 6) informa que as empresas passaram a adotar esse tipo de estratégia em função de pesquisas que indicam que a conquista de um novo cliente custa, em média, cinco vezes mais do que

a manutenção de um cliente atual. Limeira (2010, p. 7) ressalta ainda que o marketing de fidelização, ou de retenção, é o primeiro degrau do marketing de relacionamento, e envolve o estabelecimento de uma estratégia para reter ou fidelizar os clientes, através da adoção de ações integradas, sistemáticas e contínuas de promoção e comunicação, que se traduzem em frequência e repetição de compra por parte dos clientes, que devem ser recompensados por isso. Segundo a autora, é uma estratégia muito utilizada por administradoras de cartões de crédito, através de programas de prêmios por frequência de uso e volume de compras, e por empresas de transporte aéreo de passageiros, através de programas de concessão de milhas gratuitas para os clientes que mais utilizarem seus serviços. Battista (2000, apud Limeira, 2010, p.7) “o conceito de CRM refere-se ao desenvolvimento de uma estratégia de relacionamento e à implementação de processos operacionais baseados em infraestrutura computacional e de telecomunicações, visando adquirir, servir e reter os clientes”.

Bretzke (2000, apud Limeira, 2010, p.7) afirma que o CRM se origina no marketing de relacionamento e afeta a gestão de uma empresa, sendo implantado a partir de um processo de trabalho orientado para os clientes, que envolve toda a empresa, e a partir da utilização de informações a respeito dos clientes, apoiada pela informatização dos processos de vendas, marketing e serviços.

Para outros autores (Grönroos, 1994, Sheth e Parvatiyar, 2002, Payne, 2006, apud Demo et al, 2015, p.130) o marketing de relacionamento demonstra uma mudança de paradigma na área de marketing, significando uma mudança da orientação, de conquista de clientes para a orientação de retenção ou lealdade de clientes. Kotler e Armstrong (2007, p.10) afirmam que o conceito do CRM talvez seja o mais importante do marketing moderno. Segundo esses autores, a gestão do relacionamento com o cliente “é o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente, entregando-lhe valor superior e satisfação”. Ainda segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 10), atrair e manter clientes pode ser uma tarefa difícil, pois eles têm à disposição várias alternativas de produtos e serviços que podem escolher. Manter os clientes satisfeitos aumenta a probabilidade de que se tornem fiéis e participem mais dos negócios das empresas.

O cliente escolhe a empresa que ofereça a ele o mais alto valor percebido, ou seja, a distinção que o cliente faz entre os custos e os benefícios comparativos das diversas ofertas de que dispõe, de uma determinada empresa e de seus concorrentes. Satisfazer o cliente vai depender do que ele perceber do desempenho do produto, em comparação às suas expectativas. Desta forma, se esse desempenho ficar aquém de suas expectativas, ele ficará insatisfeito, se atender suas expectativas, ele ficará satisfeito e, se superar suas expectativas, ele ficará altamente satisfeito.

Kotler e Armstrong (2007, p. 11) relatam, ainda, que diversos estudos “mostram que níveis mais altos de satisfação do cliente levam a maior lealdade por parte dele”, o que pode se transformar em melhor desempenho de uma empresa. Kotler (2009, p. 267) relaciona “o que as empresas devem fazer para assegurar o sucesso na nova era eletrônica”:

- criar e manter uma base de dados sobre os clientes, permitindo que elas procurem e classifiquem grupos e indivíduos com potencial para responder a ofertas específicas, tornando mais eficiente a definição de seu alvo;
- Definir como tirar proveito da Internet (pesquisas, criação de foros de discussão, fornecimento de treinamentos, venda ou comprar, entre outros), refletindo sobre os usos desejá-

veis a serem adotados no presente e no futuro;

- utilizar os *sites* de outras organizações para divulgar seus anúncios e sua publicidade, pois há evidências de que essa providência amplia a exposição e o reconhecimento de suas marcas;
- Ser rápida e acessáveis pelos clientes, oferecendo um bom serviço de apoio a eles e mantendo uma equipe que seja capaz de responder aos seus questionamentos.

Parvatyar e Sheth (2002, apud Soliman, 2011) mencionam que o CRM é uma estratégia que pode ser adotada por uma empresa, que envolve os processos de conquistar os clientes, os manter e cooperar com eles para criar valor para ambos.

Rainer e Cegielski (2011, p. 267) destacam que o fato do CRM proporcionar à empresa a retenção dos clientes já existentes é “particularmente importante”, uma vez que eles são os maiores geradores de sua receita. Além disso, destacam esses autores, se sabe, há muito tempo, que recuperar um cliente, após ele ter passado para um concorrente, é mais caro do que manter sua fidelidade, satisfazendo-o.

Mishra e Mishra, (2009, apud Demo et al, 2015, p. 130) realizaram estudo que demonstrou que à medida em que as empresas mais se conscientizam da importância de serem centradas no cliente, mais elas passam a adotar o CRM como estratégia de seu negócio, levando-os a concluir que o CRM melhora a eficácia das interações dessas empresas com seus clientes, mantendo sua competitividade.

Soliman (2011, p. 166) afirma que o CRM chamou a atenção das empresas, em relação a vários aspectos vitais, especialmente importantes no atual ambiente competitivo, incluindo a necessidade de manutenção de um relacionamento direto com seus clientes, a importância de manter seus clientes atuais, além de ter se tornado inevitável a construção de relacionamentos de longo prazo, como formas de elevar a lucratividade das organizações.

4. SISTEMAS DE GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Laudon e Laudon (2014, p. 51) explicam que “os sistemas de gestão do relacionamento com o cliente (CRM) ajudam as empresas a administrar suas relações com os clientes”. A partir desses sistemas, segundo esses autores, uma empresa pode obter informações que permitam coordenar seus processos de negócio que mantêm interfaces com os clientes, tais como vendas, marketing e serviços. Essas informações permitem identificar, atrair e manter os clientes mais lucrativos, prestar um melhor nível de serviços aos atuais clientes e elevar os níveis de vendas, com o objetivo de otimizar a receita, a satisfação e a retenção de clientes.

Tinnsten (2013, p. 4) relata que, graças a seus três componentes básicos, a saber, sua aplicação em uma empresa como um todo, o fato de possibilitar a integração de diversas funções e a manutenção do foco no cliente, um sistema de gestão de relacionamento com o cliente proporcionará a uma empresa uma base comum de informações que facilitará a execução de diversos processos pelos setores que a compõem. No entanto, Tinnsten (2013, p. 10) adverte que sem o claro entendimento dos objetivos do foco no cliente, uma empresa dificilmente conseguirá aproveitar todos os benefícios dessa tecnologia. Segundo esse autor, os gestores de uma empresa não podem implementar um sistema desse tipo sem orientar seus colaboradores a utilizá-lo corretamente.

Veyrat (2016, p. 1) afirma que o sistema CRM apareceu como uma evolução das ferramentas de automação de vendas, mas que ele é um sistema mais complexo, “capaz de minerar dados de clientes e *prospects*, a partir de pontos de contato com o cliente, e transformar esses dados em inteligência”. Esse autor afirma ainda que o CRM se transformou na ferramenta central da gestão do marketing, e relaciona alguns aspectos que considera importantes a respeito do assunto:

- o primeiro aspecto destacado por Veyrat (2016, p. 2) diz respeito à integração de informações proporcionada pelo CRM, colocando-o em comunicação direta com outros setores, dentro das empresas, como, por exemplo, com a área de Logística, sempre com o objetivo de melhorar o relacionamento com os clientes;
- outro aspecto diz respeito à evolução do CRM; atualmente, com o surgimento de ferramentas de manipulação de dados mais potentes e abrangentes, o CRM permite entender o comportamento dos clientes, detectando padrões e maneiras de comprar, transformando-se de “customer relationship” em “customer intelligence”;
- o terceiro aspecto destacado por Veyrat (2016, p. 3) refere-se ao fato de que a Internet e as redes sociais ampliaram os horizontes do CRM, gerando o atendimento aos clientes em tempo real, a criação de programas de fidelidade, a customização e a personalização de pedidos, a criação de comunidades, etc.;
- continuando, Veyrat (2016, p. 4) destaca que todos os avanços inseridos nos sistemas de CRM possibilitaram uma melhor gestão dos processos de vendas, permitindo que se interfira ou se modifique partes dele, sempre buscando a obtenção de melhores resultados, a partir da mesma quantidade de clientes potenciais estabelecida;
- ainda segundo esse autor, o CRM serve como base para o estabelecimento de modelos de negócio, uma vez que qualquer modelo adotado passa, obrigatoriamente, pela análise dos dados geridos por esses sistemas;
- o sexto aspecto relacionado por Veyrat (2016, p. 5) destaca que a construção de um CRM estratégico é realizada por estágios, nos quais, em primeiro lugar, se decide a forma como os dados serão armazenados e processados, em segundo lugar a automação de vendas é gerada, através da aplicação de novas ferramentas e, em terceiro lugar, a empresa passa a compreender o comportamento de seus clientes e ocorre o processo de sua retenção;
- Veyrat (2016, p.5) destaca, ainda o conceito de “CRM social”, no qual se aproveita o potencial das redes sociais para se conseguir mais informações para os sistemas de CRM de uma empresa, tornando esse processo inteiramente centrado nos clientes, através da criação de interações com eles, geridas a partir de suas decisões e de seus hábitos;
- finalmente, Veyrat (2016, p. 6) afirma que o CRM irá cada vez mais, “se aprofundar no entendimento do cliente e de suas relações com a empresa e mesmo com outros clientes”, o que se traduzirá na produção de um volume de dados cada vez maior e mais complexo, trazendo, na sua evolução, uma série de desafios, relacionados, por exemplo, à privacidade e à segurança dos dados dos clientes, à confiabilidade e à qualidade dos dados contidos em seus sistemas de CRM, à utilização do *cloud computing* (computação nas nuvens), à aplicação de inteligência artificial e outros avanços tecnológicos aos sistemas de CRM, etc.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação de uma empresa com seus clientes mudou, e continua mudando, acrescentando mais elementos a essa atividade tão importante para a sua lucratividade e o seu desempenho. O marketing praticado pelas empresas também está se alterando, trazendo novos desafios e obstáculos para os profissionais que trabalham nessa área. No entanto, o mercado oferece soluções que podem oferecer ferramentas a uma empresa e ajudá-la a superar esses desafios e obstáculos, bastando que seus gestores se conscientizem de que é necessário fazer alguns investimentos em tecnologia de ponta, uma vez que o capital aplicado nessa tecnologia volta na forma de mais vendas e melhor desempenho. Os argumentos expostos neste artigo reforçam esse raciocínio, demonstrando que esse é o caminho que deve ser seguido e adotado pelas empresas.

REFERÊNCIAS

BRETZKE, M. **Comportamento do cliente**. In: DIAS, S. R. (Coord.). *Gestão de marketing*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 37-94.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; PONTE, V.; FERNANDES, T.; CARDOSO, H. **Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa**. RAM – Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, SP, set/out. 2015, p. 127-160. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v16n5/1518-6776-ram-16-05-0127.pdf>>. Acesso: 24 abr. 2017.

FREITAS-DA-COSTA, M.; CRAMER, L.; ARAUJO, A. A. V. **Estratégias para retenção de clientes: um estudo de múltiplos casos com concessionárias de automóveis**. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2011, Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_139_884_18480.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2017.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

LIMEIRA, T. M. V. **Fundamentos de marketing**. In: DIAS, S. R. (Coord.). *Gestão de marketing*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 1-15.

RAINER, R. K.; CEGIELSKI, C.G. **Introdução a sistemas de informação: apoiando e transformando negócios na era da mobilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SOLIMAN, H. S. **Customer relationship management and its relationship to the marketing performance**. International Journal of Business and Social Science, Nova York, Vol. 2, No. 10, Jun. 2011, p. 166-182. Disponível em: <http://ijbssnet.com/journals/Vol.%202_No._10;_June_2011/18.pdf>. Acesso: 24 abr. 2017.

TINNSTEN, C. **Implementing a system of customer relationship management: recurring issues and necessary perspectives of the implementation phase**. Umea Universitet, Umea, Suécia, 2013. Disponível em: <<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:691757/fulltext01.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2017

VEYRAT, P. **Afinal, o que é o sistema CRM mesmo?** 2016. Disponível em: <<http://blog.safetec.com.br/crm/o-que-e-o-sistema-crm/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.



INFORMAÇÕES DOS AUTORES

Paulo Farah Navajas. ProfessordasFaculdades Integradas Campos Salles. E-mail: paulo.fnav@gmail.com

