



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



Mestrado
em Administração e
Negócios
PUCRS

Flávio Régio Brambilla

**ANÁLISE DO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM): RELAÇÃO
EMPRESA, CLIENTE USUÁRIO, TEORIA - UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE**

Dissertação de Mestrado em Administração
Mestrado em Administração e Negócios
Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

Porto Alegre

Junho de 2006

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA

**ANÁLISE DO CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM):
RELAÇÃO EMPRESA, CLIENTE USUÁRIO, TEORIA – UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DESENVOLVEDORA DE SOFTWARE**

Dissertação apresentada em 26 de junho de 2006,
como requisito à obtenção do Título de Mestre, pelo
Programa de Mestrado em Administração e
Negócios: Marketing. Faculdade de Administração,
Contabilidade e Economia, da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

Porto Alegre

Junho de 2006

Aos meus pais e demais familiares, os quais fazem parte desta jornada e que vivenciaram todas as etapas da construção deste curso, dando sempre aquela força que no final faz toda a diferença.

AGRADECIMENTOS

“Uma longa caminhada começa com um único e primeiro passo”.
Lao Tsé

Apesar da existência de inúmeras pessoas que me serviram como referencial, as quais atuaram como influenciadoras de algum modo em meu trabalho, por ações ou conselhos, neste momento torna-se necessário um agradecimento um tanto quanto genérico, justamente para evitar a injusta exclusão de integrantes desta conquista, deste momento especial.

O primeiro ato de gratidão é direcionado para minha família, onde agradeço em especial a meu pai, mãe, avó e irmã, pessoas que moram na minha casa e no meu coração, além dos demais familiares e amigos, presentes nos mais variados momentos, sejam estes colegas, professores ou demais pessoas que de algum modo fazem ou fizeram parte do meu aprendizado, tanto intelectual quanto social.

Não poderia deixar de citar a amada Adriana Arruda dos Santos pelo carinho e compreensão, destacando o poder das suas doces palavras de incentivo.

Um importante e sincero agradecimento muito, “mas muito mesmo” especial ao professor Cláudio Hoffmann Sampaio, orientador e amigo, fundamental para o sucesso deste trabalho e para este passo importante em minha vida acadêmica. Registro aqui um muito obrigado por todos os momentos os quais trabalhamos com a consciência de que a pesquisa é importante para a formação de uma sociedade melhor e mais preparada, em busca de um país melhor e mais atuante no futuro, e por todas as dicas e solicitações ao longo destes dois anos de trabalho que me fizeram enxergar melhor ao horizonte do saber.

Ainda gostaria de agradecer aos professores Marcelo Perin, Luiz Antônio Slongo, Paulo Burlamaqui, Vinícius Sittoni Brasil, Lorí Viali e Mirian Oliveira por toda a atenção e apoio no desenvolver do curso, além de agradecer também de forma especial a todos os demais professores do programa de mestrado, os quais fazem parte importante nesta trajetória e que foram de fundamental importância durante toda esta jornada. Também saliento a fundamental atenção e contribuição da Janaina e da Paula, pelo atendimento sempre excepcional desempenhado na secretaria do curso, e por terem sempre me recebido de forma cordial, prestativa e amiga.

Especial agradecimento para a HP do Brasil por financiar minha bolsa de estudos. Sou grato ainda pela contribuição para a realização deste trabalho proporcionada pelos senhores Mauro Sotille, Rafael Nitzel e Jerônimo Queiroz da HP do Brasil, os quais disponibilizaram momentos de seu tempo para a realização das entrevistas, além da contribuição fundamental do senhor Ulisses Alves da Rede Globo de Televisão e da professora Marlei Pozzebon, que da mesma maneira contribuíram para a realização desta dissertação através de seus valorosos relatos.

Registre-se também com destaque a grande gratidão que tenho para com a minha parceira de trabalhos e artigos Cláudia Borba, que realizou a transcrição das entrevistas. Igualmente muito grato com a sempre querida prima Aline Pacheco, por ter realizado a revisão do abstract e ajudado a deixar o referido texto com qualidade impecável.

Com carinho parablenizo a todos os colegas do MAN, que comigo passaram por este período de trabalho intenso em busca de um objetivo comum, em especial ao pessoal do grupo de confraternização social e alimentícia, que através da ajuda mútua e companheirismo tornaram mais agradáveis e produtivos os nossos momentos. Muito obrigado colegas e amigos da turma do MAN 2004. Embora nossos caminhos se distanciem ao final do curso, os anos de 2004, 2005 e 2006 servirão sempre como referência de crescimento, superação e satisfação pessoal, e certamente ficarão vivos na memória.

Por fim, agradeço a todos que de uma forma ou de outra contribuíram ou sentem-se felizes pelo atingimento de meus objetivos acadêmicos e pessoais e que por motivo de esquecimento momentâneo acabaram não sendo citados nestas breves passagens.

“É bem melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfo e glória, mesmo expondo-se a derrota. Do que formar fila com pobres de espírito, que nem gozam muito e nem sofrem muito, porque vivem nesta penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota”.

Theodore Roosevelt

RESUMO

O Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes (CRM), é uma prática de marketing, guiada por uma filosofia e estratégia de marketing. É aplicada através de suporte tecnológico, e está no limiar das áreas de Administração e Tecnologia de Informática. Para uma melhor compreensão dos atributos necessários em busca da efetividade desta prática do marketing de relacionamento, com uma maior abrangência organizacional, e maior capacidade de informações sobre o comportamento dos clientes, neste trabalho foram verificadas duas dimensões e suas respectivas variáveis. Através de um estudo de caso, envolvendo uma empresa desenvolvedora de *software* e uma empresa cliente e usuária do mesmo, foi possível obter-se um melhor entendimento da relação entre tecnologia e foco empresarial em clientes. Foram respectivamente abordadas, em uma perspectiva qualitativa, as dimensões tecnológica e organizacional do CRM, as quais foram divididas em variáveis para uma melhor apresentação de resultados e, fundamentalmente, uma melhor compreensão do tema. A validação do estudo foi obtida através da utilização dos indicadores, constituídos mediante consulta ao referencial acadêmico, os quais serviram como orientação. Esta teoria, quando confrontada com os resultados obtidos junto das organizações, através do processo de triangulação, proporcionou resultados consistentes, os quais trazem à tona as relações de congruência ou não dos indicadores das empresas e a teoria. O CRM é mais do que a simples utilização da tecnologia de informática, mas sim a aplicação de uma sistemática de contato dinâmico com os clientes, o que remete para o estudo do comportamento do consumidor. Os resultados que foram obtidos, demonstram que, as práticas do CRM são mais complexas e incompreendidas pelas organizações do que a teoria pressupõe. Embora na relação entre as empresas exista um satisfatório nível de congruências, o conhecimento acadêmico, das teorias do marketing de relacionamento e implantação de CRM, facilitam no processo de utilização.

Palavras-chave:

Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes (CRM); Marketing de Relacionamento.

ABSTRACT

The Customer Relationship Management (CRM) means a marketing practice, driven by a philosophy and a marketing strategy. It is applied through technological support, and it is in the border line between the areas of Administration and Technology of Computer Science. To a better understanding of the necessary attributes in search for the effectiveness of the relationship marketing by this practice, with a broader organizational inclusion, and larger capacity of information about the customers' behavior, this paper presents two dimensions of analyses and their respective variables. By a case study, involving a company based on a software development and another company as a customer using this CRM software, it was possible to better understand the relationship between technology and managerial focus on customers. The technological and the organizational dimensions of CRM were respectively approached in a qualitative perspective and were divided in variables for a better presentation of the results and a better understanding of the theme. The validation of this study was obtained through the use of the given indicators, constituted by an academic research based on the specialized literature, which was used as orientation. When compared to the practical results obtained in the organizations, after a comparison with the three scenarios, this theory provided consistent results, which brought to light the consistent or non-consistent relationships already mentioned between companies and the academic theory. CRM is more than the use of the technological solutions, it is in fact an application of a dynamic contact with the customers using technological support as a tool; this is related to a consumer's behavior. The results obtained demonstrate that the practices of CRM are more complex and misunderstood by the organizations than the theory had previously assumed. Even though the relationship among the companies showed a satisfactory level of consistencies, the academic knowledge helps in the actions related to the relationship marketing, and to the implementation of a CRM program; the academic premises must be used for the facilitation of the practical use processes.

Key-words:

Customer Relationship Management (CRM); Relationship Marketing.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
3	OBJETIVOS	18
3.1	OBJETIVO GERAL.....	18
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
4.1	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	20
4.1.1	O Marketing de Relacionamento no CRM.....	23
4.1.2	Contribuições do Aspecto Relacional em CRM	26
4.2	MOTIVOS PARA A UTILIZAÇÃO DO CRM.....	28
4.2.1	O CRM Como uma Estratégia de Negócios	30
4.3	A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO TECNOLÓGICA DO CRM	34
4.3.1	Medidas das Ações por Intermédio dos Programas de CRM	37
4.4	DIFICULDADES GERAIS ENCONTRADAS NOS PROGRAMAS DE CRM	39
4.5	DIRECIONAMENTO FUTURO DO CRM.....	41
4.6	INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS NA MEDIÇÃO DO CRM.....	44
4.6.1	Dimensão Tecnológica do CRM	45
4.6.2	Dimensão Organizacional do CRM.....	69

5	CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO	95
6	METODOLOGIA	102
6.1	DEFINIÇÃO DO MÉTODO	103
6.2	COLETA DE DADOS.....	106
6.3	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	110
6.4	DESENHO DE PESQUISA	114
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS POR VARIÁVEIS DAS DIMENSÕES	116
7.1	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA	116
7.2	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL.....	151
8	APRESENTAÇÃO DAS CONGRUÊNCIAS DO ESTUDO	181
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	190
9.1	CONCLUSÕES REFERENTES ÀS CONGRUÊNCIAS DO ESTUDO	200
9.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS	202
	REFERÊNCIAS	205
	APÊNDICES	214

1 INTRODUÇÃO

O atendimento e a verificação das necessidades latentes dos clientes constituem os fatores decisivos para a sobrevivência das organizações. Independentemente do segmento em que atuam, e também indiferente com relação à natureza de suas operações, seja uma empresa de produtos, serviços, ou de ambos. Neste contexto, ressalta-se a importância do *Customer Relationship Management* (CRM) como um instrumento que viabiliza a identificação e o atendimento destas necessidades por parte da organização. As empresas que estão focadas na perspectiva dos clientes abordam a construção de relacionamentos como o diferencial competitivo almejado na atualidade (BERRY, 2002; WINER, 2001; ROWE, BARNES, 1998). Esta proposição se refere a criação de um diferencial, no qual a tecnologia que a empresa possui é classificada como uma *commodity*, e a qualidade dos produtos e serviços não é mais o aspecto principal que proporciona o desempenho desejado pelos clientes (KAVANAGH, 2003; PEDRON, 2003). A aplicação tecnológica é utilizada como uma ferramenta. É a estrutura de suporte para a realização das ações de CRM, que possibilita a promoção de melhores serviços (NOGUEIRA, MAZZON, TERRA, 2004; LIN, SU, 2003; RAGINS, GRECO, 2003).

Customer Relationship Management (CRM) é o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes. É definido como uma abordagem gerencial que propicia às organizações a

identificação, a atração e o aumento da retenção dos clientes, e que proporciona uma maior rentabilidade para a empresa justamente desenvolvendo ações para a identificação e para o aumento das transações com os clientes de maior valor. A prática do CRM não se refere apenas aos novos clientes e focaliza as suas ações para os clientes atuais da organização, o que é feito através da manutenção dos relacionamentos empresariais com estes clientes já existentes (WILSON, DANIEL, McDONALD, 2002).

As ações de CRM são dimensionadas levando em consideração o foco do marketing de relacionamento, que conforme as idéias de Sheth e Parvatiyar (2002) reside no entendimento dos clientes, com relação ao seu comportamento de compra, formas de pagamento, bem como tipo de consumo que este efetua. Hooley, Saunders e Piercy (2001) afirmam que a oferta de produtos ou serviços customizados de acordo com as necessidades e desejos individuais de cada consumidor, consiste na postura empresarial mais adequada e avançada em termos de posicionamento.

Sheth, Eshghi e Krishnan (2002, p.69) dizem que em um futuro não muito distante “os avanços rápidos da tecnologia, o aumento da competição global e o incremento das expectativas dos consumidores por qualidade, rapidez de resposta e personalização, exigirão que as empresas repensem seus modelos comerciais de modo substancial”. É nesse cenário de negócios que o estudo realizado trata da verificação das soluções de CRM prestadas por uma empresa para seu cliente, contrastando as visões da relação das partes perante as proposições teóricas. Foi feita a verificação de congruências do CRM entre uma empresa desenvolvedora, a empresa cliente usuária destas soluções e a respectiva abordagem literária da área, a qual foi reforçada mediante consulta a um especialista.

A empresa ofertante de CRM em questão é a HP, unidade desenvolvedora de *software*, que se encontra situada na cidade de Porto Alegre, anexa ao Parque Tecnológico de uma Universidade. Apenas um cliente usuário do sistema de CRM desenvolvido pela empresa HP

foi consultado. Este foi escolhido devido ao seu amplo volume de negociação. É a maior emissora de televisão brasileira, a qual autorizou a utilização de seu nome para este trabalho. Trata-se do sistema denominado de SIS.com, através do qual a Rede Globo de Televisão realiza os trâmites referentes à venda de espaço comercial que é veiculado nos intervalos da programação.

No âmbito da empresa HP, este estudo foi desenvolvido para a verificação de como é o funcionamento e o conhecimento existente com relação à utilização dos serviços que presta ao cliente usuário. O objetivo é o de verificar se o cliente da HP vislumbra esta solução da mesma maneira que presume a equipe de desenvolvimento do *software* de CRM. Para uma melhor compreensão das ocorrências entre ambas as empresas, o suporte teórico é utilizado como uma referência que proporciona um melhor entendimento das dimensões e variáveis do CRM. A relação entre as perspectivas da empresa desenvolvedora, da empresa usuária e da teoria, foram utilizadas para a viabilização e para a validação deste estudo. O propósito acadêmico do presente trabalho tem por objetivo o entendimento do CRM anterior à sua utilização com os clientes finais, justamente com a ênfase voltada ao desenvolvimento e à implantação da ferramenta.

A pertinência de estudar a implantação do CRM considerando o prestador das soluções e um cliente usuário destas soluções é detectada mediante um aspecto apresentado por Nogueira, Mazzon e Terra (2004, p.1). Dizem os autores que “estudos evidenciam que parcela significativa de empresas que implantaram CRM mostram-se insatisfeitas com o uso que dele tem sido feito”. Para entender satisfação neste contexto, em Verhoef (2003, p.33) esta é conceituada como sendo “o estado emocional que ocorre como resultado da interação dos consumidores com a firma ao longo do tempo”.

Apresentadas tais motivações à pesquisa, então se torna pertinente uma adequada delimitação do tema e da problematização do estudo, conforme ilustrado a seguir.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Na concepção de CRM apresentada por Nancarrow, Rees e Stone (2003), é referido que este se trata de uma aplicação da modelagem de marketing. É orientado aos clientes da organização, e focaliza ao entendimento e relacionamento significativos, com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes quanto aos produtos e/ou serviços da empresa. A idéia focaliza na obtenção de lealdade e aumento da lucratividade.

Neste contexto, Salazar (2002, p.40) relata que “para a empresa é fundamental descobrir quem são seus clientes, conceber formas de atrair o maior número deles e manter sua fidelidade”, o que é possível e adequadamente operacionalizado através da utilização do CRM. Day (2002) considera de elevada importância a manutenção de uma base de clientes fiéis, já que estes representam uma fonte segura de lucros para a organização. O CRM é a colocação em prática destas idéias, e é direcionado para o aumento da qualidade nas relações com os clientes, em especial aos de maior valor para organização.

Esta perspectiva, influenciada pela emergente adoção do marketing de relacionamento nas empresas, vem ocasionando mudanças muito intensas, tanto em aspectos culturais quanto estruturais. Ryals e Knox (2001) concluem que a ênfase empresarial, antes concentrada em

produto, agora é direcionada aos clientes. Sendo assim, os clientes passam a ser o elemento mais importante no foco empresarial.

Teoria, indicadores e respectivos resultados obtidos neste estudo, foram verificados para o entendimento das soluções de CRM adotadas. Foi objeto de pesquisa saber quanto o CRM é desejado pelo cliente usuário da solução. Também se a ferramenta e seus atributos são entendidos pela organização desenvolvedora em mesma sintonia quanto à empresa cliente usuária das soluções.

Em termos gerais pode-se classificar esta análise como a verificação da convergência entre o serviço prestado e o serviço desejado, realizada através dos parâmetros obtidos mediante uma comparação com as premissas bibliográficas. O tema do estudo tem origem no marketing de relacionamento e na utilização do CRM como uma ferramenta de marketing.

Segundo Rogers (2003), os agentes de marketing definem o CRM como uma filosofia de amplitude organizacional, a qual envolve a necessidade de um realinhamento da organização e mudanças culturais, bem como a implantação de tecnologias. O'Malley e Mitussis (2002) referem que esta perspectiva de CRM tem por finalidade possibilitar a habilidade da empresa no sentido de desenvolver uma relação de sucesso para com seus clientes. Isto requer da organização a capacidade de entendimento dos clientes, das suas preferências individuais e de suas expectativas e mudanças de necessidades.

O CRM consiste em uma estratégia de negócio focalizada no cliente, a qual responde por aumentar a satisfação e obter uma posterior lealdade do cliente, através da oferta de um serviço mais responsivo e customizado, direcionado de forma individual para cada consumidor (CROTEAU, LI, 2003). Nogueira, Mazzon e Terra (2004, p.1) abordam que a “intensa competição global, novas tecnologias emergindo, grandes bancos de dados, clientes menos leais e mais sofisticados demandando atenção e serviço personalizados, tem forçado as

organizações a uma ênfase crescente em direção ao gerenciamento de relacionamento com clientes (CRM) de forma rápida, barata e melhor”.

Clampet (2005) relata que na atual conjuntura de mercado não apenas os fatores direcionados aos lucros diretos aparecem como os objetivos primordiais das empresas, mas também, a fidelidade dos clientes sendo então elencada como uma ação primordial nas listas de objetivos corporativos. A HP mundial incorporou indicadores da fidelidade de clientes em diversos níveis da organização, em busca de operar permeada pelo conceito de Experiência Total do Cliente (ETC). O conceito de ETC responde pela impressão completa do cliente, onde são consideradas suas percepções, experiências e demais ocorrências em todos os pontos de contato. Na HP foi verificada a existência de uma íntima relação entre o aumento da fidelidade e o aumento na margem bruta e no *market share*. Tal fenômeno se deu tanto no setor do mercado das transações entre empresas e clientes consumidores finais, B2C, quanto no relacionamento comercial entre empresas, ou B2B, que é o foco do presente estudo.

Vê-se em comum nos autores acima citados a importância que a implementação do CRM traz para as empresas em termos de conhecimento de clientes, estreitamento de relacionamentos e lealdade. Fácil também imaginar que uma empresa que compra uma solução de CRM tem expectativas de melhoria da performance de relação com seus clientes e, conseqüentemente, aumento da lucratividade. Esta expectativa dá-se principalmente pelo que a literatura traz como benefícios do CRM e com as promessas das empresas que vendem essa ferramenta. Entretanto, muitas empresas que desenvolvem e vendem soluções de CRM, como a HP do Brasil, não têm uma exata noção da percepção de solução recebida pelo seu cliente usuário das soluções de CRM, em face de suas expectativas. Neste caso o usuário é a Rede Globo de Televisão, através da utilização do sistema de CRM intitulado SIS.com.

Neste sentido, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

“Existe congruência entre o que a empresa HP do Brasil oferece em soluções de CRM para seus clientes usuários (visão da empresa), entre a percepção de solução recebida pela Rede Globo de Televisão (visão do cliente usuário das soluções de CRM), e entre o que a literatura da área de marketing referencia?”.

3 OBJETIVOS

Em consonância com o tema e problema definidos para este estudo, tem-se como objetivos os que seguem:

3.1 OBJETIVO GERAL

Comparar a visão da empresa (prestadora de soluções de CRM) HP do Brasil em relação ao estágio atual da prestação de serviços referentes a soluções de CRM desempenhados pela unidade empresarial de Porto Alegre, relacionando-a com a percepção de um cliente-usuário deste *software* e ainda com a literatura, para desta forma fazer uma análise de congruência entre empresa-usuário-literatura.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar as recomendações e premissas apresentadas, através da literatura especializada referente às práticas e soluções do *Customer Relationship Management* (CRM).
2. Verificar a percepção da empresa HP em termos da prestação das soluções de CRM desempenhadas (visão da empresa prestadora).

3. Verificar a percepção da Rede Globo de Televisão com relação às soluções de CRM prestadas pela HP (visão da empresa usuária).
4. Verificar as inter-relações e os pontos congruentes entre a empresa prestadora e a empresa usuária das soluções de CRM com base nos indicadores apresentados na literatura.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os referenciais que suportam o tema em estudo. Tal levantamento tem por finalidade apresentar a definição conceitual do CRM e demais encadeamentos teóricos necessários. Também definir os indicadores e parâmetros das dimensões do CRM analisados.

4.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

O CRM é uma disciplina focalizada na automação e melhoramento dos processos de negócio associados com o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes nas áreas de vendas, gerenciamento, serviços aos clientes e suporte. Neste sentido, Lin e Su (2003, p.716) trazem a definição de CRM como sendo este “a chave da competição estratégica necessária para manter o foco nas necessidades dos clientes e para uma abordagem face-a-face com o cliente ao longo da organização”. Tem-se assim, o CRM como uma ferramenta relacional.

Uma abordagem mais técnica, apresentada por Wilson, Daniel e McDonald (2002), considera o CRM como um conjunto de processos e tecnologias que suportam o planejamento, execução e monitoramento coordenado dos consumidores, distribuidores e influências de interação através de todos os canais.

O'Malley e Mitussis (2002) mencionam que a retórica do CRM é poderosa e persuasiva. Olsen (2002) relata que muitas empresas preocupam-se em alocar recursos substanciais para a medição e monitoramento da qualidade, satisfação e lealdade como uma maneira de retenção de clientes e melhoramento da performance empresarial. O que é o balizador dos motivos para a implantação do CRM. A qualidade destas ações pode ser definida e medida como uma espécie de avaliação de uma crença de performance, e esta satisfação avalia o impacto da performance do que pode ser chamado estado de sentimento das pessoas.

As referências anteriores podem ser compreendidas através das postulações de Lin e Su (2003) quando destacam que o CRM é muito importante em razão da aquisição de clientes ser uma prática muito mais dispendiosa do que manter os clientes atuais. O componente do relacionamento é fundamental para uma melhor compreensão do CRM. Refere-se a um conjunto integrado de fatores, os quais basicamente podem ser divididos em fatores do negócio (inerentes à atividade da organização e do contato com os clientes) e tecnológicos (representados pelo sistema de suporte utilizado nas ações de CRM).

O CRM não consiste em uma prática exclusiva da atualidade, embora seu aprimoramento seja constante e sua importância encontra-se em destaque. A obra de Weber (2003) apresenta aspectos semelhantes aos que constituem o CRM da atualidade, embora sem a utilização das ferramentas tecnológicas. Os comerciantes, segundo o autor, tiveram de mudar os seus métodos de comercialização para que, na medida do possível, pudessem melhor atender e atingir diretamente o consumidor final. Não obstante, ainda assumindo para si os detalhes das transações, cuidando pessoalmente dos clientes, visitando-os e realizando demais ações necessárias. Mas, acima de tudo, adaptando a qualidade de seus produtos e serviços diretamente às necessidades e gostos de seus clientes.

Para que os aspectos descritos anteriormente possam ser efetivados na atualidade, deve ser considerado o porte da organização. Segundo Lin e Su (2003), este porte pode ser um fator que impede a aplicação de uma filosofia de CRM mais direta. Entretanto, é justamente nesta situação que surge a necessidade, e também as possibilidades da utilização e realização das práticas de CRM através do uso de sistemas informatizados. Estes sistemas possibilitam um contato mais direto e personalizado com os clientes, até mesmo quando se trata de um número em escala. Os sistemas de CRM são, uma extensão da filosofia de tal prática.

Weber (2003, p.60) destacou o ideário do sucesso nos negócios envolvendo as transações entre empresa e clientes, premissas que não diferem das necessárias para a operacionalização dos sistemas de CRM. O autor apresenta esta filosofia de contactar-se diretamente com o cliente a qual requer da organização que “de mais a mais, além da clareza de visão e da habilidade para agir, somente pela virtude de qualidades éticas bem definidas e altamente desenvolvidas é possível merecer a confiança, absolutamente indispensável, dos clientes”. As qualidades éticas citadas pelo autor se referem aos atributos de confiança, os quais devem permear os sistemas de CRM para que o relacionamento seja positivo, e que compete à empresa identificar e exercer durante seu contato com o cliente.

Os relatos de Weber demonstram que no CRM, as noções de ética interpessoal devem estar permeadas como preceito fundamental, presentes e atuando no relacionamento entre a empresa e seus clientes para que o propósito de reter a clientela seja atingido pela organização. Embora os sistemas de CRM das grandes empresas acabem por se tornar massificados, as características relacionais são fundamentais. Os clientes necessitam perceber os mesmos atributos de comprometimento em relação às transações do tipo *face-to-face*.

Para melhorar a compreensão da importância do componente humano através dos sistemas de CRM, a seção subsequente apresenta estas idéias através da contextualização do marketing de relacionamento realizado através das ações de CRM.

4.1.1 O Marketing de Relacionamento no CRM

Conforme já relatado, o componente humano é fundamental na utilização das filosofias de CRM. Para ilustrar a importância deste aspecto, Berry (2002) abordou o Marketing de Relacionamento descrevendo-o como um conceito relativo à atração, manutenção (no sentido de manter clientes existentes), bem como o aumento dos relacionamentos com os clientes. O pensamento de marketing deve focar em termos de reter clientes e não meramente adquirir, o que é crucial para as firmas de serviços. É evidente a necessidade de um marketing que proteja a base de clientes, preceito que atinge os mais variados tipos de serviços em diferentes segmentos.

É citado por Sheth, Eshghi e Krishnan (2002, p.70) que “a mudança do comportamento dos consumidores tornará necessária uma transformação notável na função do marketing”. Desta forma o foco básico do marketing em aquisição de clientes cada vez mais tende a se direcionar para um foco baseado na gestão de relacionamentos.

Solomon (1996) aborda que a perspectiva estratégica que almeja o longo termo, o lado humano da relação entre comprador e vendedor, bem como as interações existentes de tal natureza competem ao Marketing de Relacionamento. Este tem seu foco direcionado para o desenvolvimento dos relacionamentos de troca de longa data, para que haja a possibilidade da construção de uma relação de compromisso e confiança com o cliente.

Em termos da busca empresarial por estas relações duradouras com os clientes, Im e Workman Jr. (2004, p.126) são enfáticos em afirmar que “a elevação da orientação para o cliente resulta em programas de marketing mais significativos”. De um modo geral não basta um produto ou serviço ou um plano de marketing que apresente apenas novidades. Estas requerem a presença de significado para os clientes.

Para Ragins e Greco (2003), o objetivo maior do CRM é o de mapear e delinear as percepções dos clientes sobre a organização e seus produtos, através da identificação destes

clientes, criando o conhecimento do consumidor e construindo relações com os mesmos. O CRM é uma estratégia de negócio que faz a tentativa de assegurar toda a interação com o cliente, tanto em termos de vendas quanto para os serviços.

Depois da empresa conhecer seus clientes, e interagir com os mesmos, Croteau e Li (2003) destacam que o CRM habilita a organização a fornecer produtos e/ou serviços específicos para cada cliente, de forma individual. Uma crescente quantidade de organizações percebe a importância de tornarem-se mais centradas no cliente frente à economia competitiva de hoje. Conforme relatado no renomado artigo de Dwyer, Schurr e Oh (1987), a teoria e a prática do marketing são focadas de forma persistente nas trocas entre clientes e vendedores. Sob tal ótica o foco primário do marketing constitui-se nos relacionamentos de troca, sendo que a falta de atenção para as condições antecedentes e processos para as trocas entre compradores e vendedores, as quais envolvem relacionamentos, constituem uma séria omissão no desenvolvimento dos conhecimentos de marketing. É abordado pelos autores que ambos, marketing de negócios e marketing de consumidores, beneficiam-se quando nutrem laços relacionais com os clientes, os quais conduzem para negócios seguros e repetidos.

Destacam Wilson, Daniel e McDonald (2002) que o termo marketing de relacionamento advém da necessidade de representar uma ênfase mais balanceada do relacionamento contínuo e mais impactante do que as simples transações individuais.

No mesmo sentido, Morgan e Hunt (1994) consideram que o marketing de relacionamento, para que se torne bem sucedido, requer uma postura permeada por comprometimento e confiança. A confiança se refere ao sentimento mútuo de certeza e segurança de uma parte (organização) na integridade da outra (cliente). O cliente é o maior avaliador das questões integradas, as quais são associadas à honestidade, responsabilidade e benevolência, além do comprometimento e a crença dos envolvidos na importância do

relacionamento e de sua manutenção. Este fator exerce impacto direto na construção dos relacionamentos de longo prazo.

Mediante os argumentos presentes no marketing de relacionamento, tanto os acadêmicos quanto os práticos da área de marketing abraçaram entusiasmadamente não somente tal ideologia, mas também a possibilidade de através da tecnologia habilitarem a implantação deste preceito em mercados de massa. O CRM requer primordialmente considerar que além das tecnologias envolvidas ainda é requerido o componente relacional para sua adequada utilização, para que sejam obtidos os resultados desejados (O'MALLEY, MITUSSIS, 2002).

Seguindo a idéia anteriormente apresentada, tem-se que somente aquelas organizações que construir um forte, próximo e positivo relacionamento com os seus clientes, segundo Rowe e Barnes (1998), tem o potencial de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável que pode conduzir a uma performance superior do que a normal. Estabelecer relacionamentos positivos de longo termo com os consumidores, de forma individual, propicia para a organização o que pode ser chamado de fluxo de resultados ou lucros perpétuos. A premissa fundamental do marketing de relacionamento consiste em manter uma base de clientes rentáveis e fiéis. Estes são de modo geral os pilares de sustentação e de resultados da organização, o que Berry (2002, p.70), apresenta como o elemento “para que os clientes continuem como clientes”.

Em uma abordagem ainda de cunho relacional, porém tratando dos bastidores do atendimento aos clientes, Deshpandé e Farley (2004, p.6) propõem que “o clima organizacional endossa a qualidade do ambiente interno da firma, o qual influencia no comportamento e pode ser descrito em termos de atributos organizacionais”. Embora não constitua o cerne da postulação teórica abordada no marketing de relacionamento, a afirmação do autor ganha importância em função dos processos e relacionamentos internos da firma

expõem elementos perceptíveis aos seus clientes, os quais impactam na percepção e julgamentos com relação à empresa e na qualidade percebida dos produtos e/ou serviços.

Para uma melhor compreensão desta idéia da projeção da empresa mediante o ambiente interno é necessário abordar o comportamento de mercado como um resultante da atuação interna, de bastidores. É relatado por Rao, Agarwal e Dahlhoff (2004) ser o valor criado pela firma um impactante na maneira como o mercado irá vê-la. Em outras palavras, não apenas a qualidade dos produtos ou serviços irá delinear a construção mental feita pelos clientes de determinada organização. Estes irão ainda considerar como é o ambiente e a percepção de unidade e credibilidade dos prestadores, além é claro da qualidade percebida por este cliente pelo bem adquirido em termos de atributos e da transação de venda em si.

O CRM trata-se de uma maneira através da qual as empresas podem exercer relacionamentos mais duradouros com os seus clientes. Neste sentido é relevante a apresentação das contribuições do aspecto relacional perante o CRM.

4.1.2 Contribuições do Aspecto Relacional em CRM

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) a extensão dos relacionamentos de troca contribui para a diferenciação de produtos e/ou serviços, e cria barreiras para as substituições, o que pode prover uma vantagem competitiva. As percepções dos clientes são efetivas nos relacionamentos de troca. Os autores referem que todas as transações contêm um determinado nível de propriedade de relacionamento. Desta forma, muitos são os rumos para a condução do marketing de relacionamento. É abordado por Veloutsou, Saren e Tzokas (2002) que o marketing, como um composto de conhecimento, sempre é concebido através do entendimento dos relacionamentos entre os fornecedores de serviços e seus clientes. Por este motivo, o domínio do marketing de relacionamento tem por objetivo prover as razões e as

direções para as organizações criarem e gerenciarem um ambiente dedicado para a criação de um valor mútuo para com seus respectivos clientes.

A retenção de clientes para Rowe e Barnes (1998) possui uma série de vantagens, como os baixos custos de serviços para os clientes que retornam, os efeitos positivos nos resultados financeiros, e a criação dos conhecidos advogados da organização, os quais positivamente divulgam-na. Clientes que confiam e respeitam a organização, e que conseqüentemente continuam retornando em busca dos produtos e/ou serviços da mesma, propiciam a obtenção de rendas seguras em longo termo. Assim, baixos custos de marketing são dispendidos com os clientes, propiciando a criação de valor.

A retenção de clientes é mais lucrativa em longo prazo do que a utilização de altos níveis de esforços de marketing para recolocar clientes no lugar daqueles que partirem. É relatado por Berry (2002) que a realização de bons serviços é necessária para que a retenção dos relacionamentos de fato ocorra. As firmas que exercem o marketing de relacionamento investem em programas formais de marketing não apenas para atrair novos clientes, mas também para manter e melhorar o relacionamento com os clientes existentes. Já citados anteriormente, estes preceitos de marketing de serviços devem ser levados em conta quando da criação dos programas de CRM nas empresas. Sua compreensão é fundamental.

Nos programas de CRM, de acordo com Verhoef (2003, p.30), as “empresas podem utilizar as mesmas estratégias tanto para a retenção de clientes quando para o desenvolvimento de sua segmentação”. As empresas também se direcionam para a construção de relacionamentos próximos com os clientes com o objetivo da ocorrência de um aumento das percepções de relacionamento da parte do cliente.

Todo o relacionamento é desenvolvido em um determinado contexto, o qual determina as características principais, profundidade e importância. Em diferentes contextos, de acordo com Veloutsou, Saren e Tzokas (2002), distintos tipos de relacionamento podem ser

reconhecidos como relacionamentos de sucesso. Em um mercado futuro, sob certas condições, os clientes irão requerer produtos e/ou serviços produzidos de forma exclusiva para eles.

Tendo o relacionamento com os clientes como fator fundamental para o sucesso nas transações, Rowe e Barnes (1998) afirmam que uma vantagem competitiva existe quando uma organização implementa e explora uma estratégia de criação de valor para os clientes que não vem sendo utilizada pelas empresas concorrentes ou potenciais concorrentes. Uma vantagem competitiva sustentável existe quando uma estratégia de criação de valor é exclusivamente utilizada pela organização, e quando a concorrência não está apta para imitar, nem por duplicação ou substituição, os benefícios da estratégia de criação de valor adotada.

Quando a empresa trabalha para escutar e responder às demandas dos clientes e para interagir de maneira mais próxima, para assim compartilhar informações através de grupos funcionais, a tendência é que a empresa proporcione produtos e/ou serviços mais significativos através de programas igualmente significativos (IM, WORKMAN Jr., 2004).

Em seu estudo, Verhoef (2003, p.41) comprovou que “o compromisso afetivo é um antecedente da retenção de clientes e do desenvolvimento da segmentação de clientes”, comprovando que o efetivo CRM é composto de forma preponderante pela gestão dos relacionamentos por parte da empresa perante os seus clientes. Existem motivos para que as empresas utilizem as práticas de CRM. Torna-se então relevante abordá-los.

4.2 MOTIVOS PARA A UTILIZAÇÃO DO CRM

Da mesma forma que no marketing de relacionamento, no CRM a retenção dos clientes é considerada uma ação prioritária para a empresa. Os programas empresariais, tanto de relacionamento como de CRM, levam em conta a *expertise* dos clientes, sofisticação e seu poder de crescimento, tanto em relação aos produtos quanto para os serviços. No cenário

competitivo atual, como apresenta Winer (2001), a meta global dos programas de relacionamento consiste em entregar um mais alto nível de satisfação ao cliente, superando aquele entregue pela concorrência. Em razão de tal conjuntura, a comunidade do marketing está mais consciente da necessidade de gerenciar as relações de longo prazo com os clientes, com uma atenção muitas vezes até mesmo superior à destinada para a primeira venda (WILSON, DANIEL, McDONALD, 2002).

O conhecimento dos clientes deve ser utilizado para o entendimento das necessidades atuais de cada cliente para que, de acordo com Lin e Su (2003), sejam providos os serviços solicitados, atendendo às necessidades atuais dos clientes, bem como, preparando-se para entender e satisfazer as necessidades futuras. Muitas companhias estão se transformando hoje em organizações focadas nos clientes. Com isso, verifica-se a importância do estabelecimento das práticas de CRM para um melhor entendimento de suas respectivas necessidades. Prestar atenção nas necessidades dos clientes e em seus desejos vem se tornando uma prática reconhecida e em expansão.

Conforme Winer (2001), é pertinente destacar a necessidade de melhor entender o comportamento do consumidor e o interesse de muitos gestores em focalizarem seus negócios naqueles clientes que propiciam uma relação de lucratividade de longo prazo. Tal postura vem transformando a maneira através da qual os agentes de marketing percebem o atual mundo dos negócios. Compete às empresas deterem os melhores consumidores, em virtude de uma mudança ocorrida na tônica de ação e disseminação informacional, mudando da ênfase em aquisição de clientes para a ênfase na retenção. Estas mudanças requerem das empresas que o foco seja voltado à utilização de um novo conjunto de ferramentas e estratégias de ação.

Rust et al. (2004, p.80) relatam que “uma base de dados de clientes pode ser utilizada pela empresa para o desenvolvimento de modelos de seqüência de compras que permitem a identificação de quais clientes serão os compradores de quais produtos e quando”. Sendo

assim, esta firma pode contatar os clientes no momento apropriado. Tal perspectiva deve ser permeada por um dimensionamento real de utilidade, o qual pode ser vislumbrado através da citação de Nietzsche (2003, p.68) quando considera que “todo o idealismo é falsidade diante daquilo que é necessário”.

O objetivo de mencionar a idéia do filósofo é alertar que não é a qualidade técnica, tampouco o que é idealizado pelo prestador das soluções de CRM, que atende às necessidades dos clientes. Nada do que é feito em CRM tem sentido se não for direcionado para o atendimento das reais necessidades dos clientes. Em outras palavras, a idealização técnica dos sistemas de CRM consiste apenas em um meio para atender aos clientes, não um fim. A idéia apresentada, quando comparada com os pressupostos do CRM e suas finalidades, pode ser utilizada como uma analogia capaz de demonstrar as diferenças existentes entre as visões do implementador dos sistemas de CRM com relação às necessidades dos clientes.

Compete aos prestadores das soluções de CRM adequar a filosofia de negócio em suas aplicações tecnológicas, convergendo-as ao cumprimento de seus propósitos maiores. Ou seja, os sistemas de CRM devem ser utilizados como uma forma diferenciada de atender ao cliente. O CRM então trata-se de uma estratégia de negócios.

4.2.1 O CRM Como uma Estratégia de Negócios

Para a caracterização do CRM como uma estratégia de negócios se faz pertinente a idéia de Winer (2001, p.99), na qual diz que “o serviço ao cliente precisa receber o *status* de alta prioridade no ambiente organizacional”. O CRM deste ângulo assume importância como uma estratégia de negócios através do aumento da penetração das suas filosofias no ambiente organizacional e da concomitante elevação nos gastos em pessoas e produtos para que estes sejam implementados. Assim, se torna evidente que serão necessários e visíveis os

melhoramentos nos quais as empresas trabalharão na busca do estabelecimento de relacionamentos de longo termo para com seus clientes, os quais são fundamentais.

Em termos de estratégia de negócio, o CRM pode ser vislumbrado como a pretensão de obter um segmento de mercado e a vantagem competitiva através da tentativa de incrementar e obter a lealdade do cliente (ROGERS, 2003), o que é de difícil mensuração. Por sua vez, esta estratégia de negócio é uma complexa resultante de fatores de sucesso em uma relação de interdependência. De fato as considerações estratégicas direcionadas para relacionamento com os clientes são relativamente novas para os agentes mercadológicos que operam em mercados de massa (O'MALLEY, MITUSSIS, 2002).

É fundamental entender o CRM como uma ferramenta permeada por ações estratégicas de marketing que, de acordo com Winer (2001), ocorrem devido à necessidade das empresas em desenvolver processos e sistemas para a criação de produtos customizados de acordo com os gostos de seus clientes.

Uma abordagem importante do CRM como estratégia de marketing pode ser observada através das três métricas de clientes propostas por Croteau e Li (2003):

1) Taxa de retenção de clientes: refere-se à retenção dos clientes existentes, também considerando a segmentação entre novos, antigos e repetidos, e em especial, clientes leais. Consiste na verificação de um nível interno de satisfação que é relativo às aplicações de CRM implantadas. Também diz respeito às mudanças na estratégia de negócios da organização, estrutura, processo de negócio, métricas, compensações, habilidades e tecnologia.

2) Satisfação do cliente: refere-se ao grau de satisfação do cliente devido à introdução de produtos e serviços inovativos, melhores tempos de entrega, entregas em tempo, antecipação às necessidades emergentes, customização, conveniência e espírito de time. É de foco externo, engloba o nível de satisfação dos clientes devido à implantação das aplicações de CRM. O foco externo lida com a definição e segmentação dos clientes – o entendimento

das necessidades dos clientes, expectativas, *feedback*, comunicações e métricas focalizadas no cliente.

3) Lucratividade do cliente: refere-se à posição da organização em relação aos concorrentes em termos da relação dos custos dos clientes por segmento de mercado, em termos de segmentação de mercado e carteira de clientes em segmentos alvo.

Através de seu estudo, Croteau e Li (2003) constataram que, existem fatores diferenciadores permeados nas práticas e sistemas de CRM. Os resultados demonstram que o suporte da alta administração constitui o que se denomina como um dos fatores críticos do sucesso. Estes são fundamentais quando as iniciativas de CRM são adotadas, sendo o suporte da alta administração, ou alta gerência apresentado como crucial para a implementação com sucesso de um CRM. Entende-se assim que, se os executivos não demonstrarem algum interesse ou envolvimento no processo inteiro, os membros da organização não acreditarão em tais projetos e terão a tendência de resistência ao invés de adesão.

Outro aspecto abordado e comprovado em Croteau e Li (2003) indica que a posse de capacidades de administração do conhecimento consiste no mais significativo fator crítico do sucesso, afetando no impacto do CRM. Tal resultado sugere que um elevado nível de capacidades de administrar o conhecimento nutre um mais adequado gerenciamento do relacionamento com o cliente. Então é possível afirmar que a posse de uma sólida infraestrutura de tecnologia da informação é um pré-requisito importante para o desenvolvimento da capacidade de administração do conhecimento. Esta confia em uma infra-estrutura de tecnologia da informação para capturar, gerenciar e entregar em tempo real ao cliente autêntico informações sobre produtos e serviços para melhorar a resposta dos consumidores e prover uma rápida tomada de decisão em todos os pontos que tocam ao cliente. As estratégias de negócios por CRM são apropriadas para emergirem os líderes de mercado, mas os riscos e recompensas são igualmente altos (CROTEAU, LI, 2003).

As iniciativas tecnológicas de CRM obtêm o sucesso quando conseguem adequar o suporte da administração de cúpula e a capacidade de administrar o conhecimento, suportados por uma adequada infra-estrutura de tecnologia da informação, medida por uma prontidão tecnológica.

Para Lin e Su (2003) o CRM pode habilitar os negócios para um melhor entendimento do que é declarado, especialmente com relação às implicações e exigências dos consumidores. O CRM pode ainda contribuir para a excelência nos negócios, possibilitando a estes a capacidade de manter sintonia com as exigências dos consumidores e aumentando os relacionamentos com os clientes e a sua satisfação. Conforme relatado em Im e Workman Jr. (2004, p.114), “a orientação de marketing direciona para uma melhor performance na organização”.

De fato uma ocorrência recente é que as organizações despertaram para a realidade de que os consumidores, seus clientes, constituem seus melhores ativos. Neste sentido, Croteau e Li (2003) destacam que um grande número de organizações reconhece a importância de focar seus negócios em uma estratégia de orientação ao cliente, a qual inclui uma base de conhecimento referente aos mesmos. Esta pode ser definida como uma coleção organizada de informações, sendo estas informações utilizadas para a prática das ações de CRM.

O'Malley e Mitussis (2002) alertam que na ausência de uma cultura centrada em marketing de relacionamento não serão entendidos os processos envolvidos no desenvolvimento das ações de CRM. A ausência de tal entendimento de processos preconiza e reforça a idéia de que o CRM não se trata de uma solução de cunho exclusivamente tecnológico, mas sim tecnológico e relacional. Além da participação e adesão dos gestores mais influentes, é preciso que o grupo de trabalho como um todo esteja engajado para que as soluções de CRM realmente sejam efetivas e pontuais, e também devem estes agentes manter

o foco na atuação do mercado como um todo, para que não fiquem ancorados de forma permanente a processos que podem se tornar obsoletos através do dinamismo do mercado.

Para apresentar esta premissa de visão externa, Atuahene-Gima e Murray (2004) mencionam que os gerentes devem encorajar os membros de projetos para o cultivo de relacionamentos com pessoas externas a sua própria organização, para obter assim novos *insights*, e para expandir as perspectivas do desenvolvimento de estratégias de marketing.

Além da atenção voltada ao mercado e aos aspectos de valor considerados pelos clientes, as organizações devem estar adequadas quanto ao suporte tecnológico utilizado. Para o adequado funcionamento da filosofia adotada pela empresa torna-se imprescindível que o aparato tecnológico utilizado no processo seja funcional e adequado.

4.3 A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO TECNOLÓGICA DO CRM

Um CRM estrategicamente efetivo, segundo Ragins e Greco (2003), requer uma inteligente aplicação de tecnologia. Entretanto, conforme já mencionado anteriormente, o CRM é mais do que uma solução de *software*, haja vista que se refere à maneira como as informações dos consumidores são utilizadas para criar uma relação contínua com os clientes.

Retomando aspectos já abordados do CRM, e conectando tais aspectos filosóficos com a aplicação tecnológica que suporta esses preceitos, Nogueira, Mazzon e Terra (2004, p.2) advertem que “atuar na perspectiva de marketing de relacionamento implica em duas grandes condicionantes: a disseminação dessa cultura na organização e a existência de uma infraestrutura adequada de tecnologia de informação”. Ponto este o qual demonstra as complexidades e os requisitos para uma efetiva aplicação de CRM.

Kavanagh (2003, p.39) destaca que o “CRM demanda que as organizações adotem uma filosofia de negócio centralizada no cliente, assim, os recursos humanos e processos de negócio são capazes de fazer um melhor uso das tecnologias de CRM”. As Tecnologias da

Informação (TIs) oferecem ao pessoal de marketing a oportunidade de embutir suas noções através das informações dos clientes com relação às melhores práticas de vendas, logística e serviço ao cliente de modo geral existentes no âmbito de uma organização (WILSON, DANIEL, McDONALD, 2002).

Lin e Su (2003, p.726) dizem que “o sistema de CRM pode ser efetivamente utilizado para acumular o conhecimento de clientes, com o objetivo de prover melhores serviços”. A utilização do conhecimento de clientes integrada com o sistema de CRM, pode ser enfatizada para manter e criar novos parceiros na cadeia de valor agregado como um todo.

Winer (2001) diz que o primeiro e necessário passo para uma solução completa de CRM, requer a construção de uma base de dados de clientes ou arquivos de informação dos mesmos. Mais empresas estão reconhecendo a importância de criar bases de dados e adquirir criatividade ao capturar informações dos clientes. Idealmente, de acordo com o autor, uma base de dados deve conter informações sobre os seguintes itens:

- transações (o histórico completo de compras);
- contatos com os clientes (existe um crescente número de pontos de contato com os clientes de múltiplos canais e contextos);
- informação descritiva (para segmentação e outros propósitos de análise de dados);
- resposta aos estímulos de marketing (o consumidor que respondeu a uma iniciativa de marketing direto, contato de vendas, ou qualquer outro contato direto).

É fundamental o entendimento de que a essência da revolução da tecnologia da informação, e em particular a *WWW (World Wide Web – internet)*, é uma oportunidade disponível para as empresas. Estas por sua vez, irão escolher a maneira como interagir com os seus clientes. O *e-mail* direto tornou-se um popular e efetivo método para atingir os clientes alvo para os propósitos de CRM, embora outros métodos estejam disponíveis.

A importância da elaboração de um sistema de CRM com a capacidade de ser modificado para o atendimento das necessidades futuras da empresa, perante as necessidades dos clientes, é reconhecido e amplamente aceito. Conforme Wilson, Daniel e McDonald (2002), implementar um complexo de CRM integrado ou adicionar um canal de *internet* consiste em uma grande transição de trabalho.

Atuahene-Gima e Murray (2004, p.37) dizem que “as mudanças tecnológicas tendem a progredir através de trajetórias definidas, através das quais as empresas podem reconhecer e entender as direções de mudança”, fator este que demonstra a necessidade e a importância da elaboração do planejamento das ações e das ferramentas de CRM adotadas pela empresa.

Ragins e Greco (2003, p.25) relatam que “uma estratégia efetiva de *e-business* requer que a organização proporcione valor aos clientes, os quais devem ser superiores aqueles oferecidos pelos concorrentes”. O CRM *on-line* é considerado como uma maneira de aumentar o valor de relacionamento para ambos; clientes e comércio por meio eletrônico. Nesta relação os clientes podem receber mais produtos e comunicações, as quais são mais bem direcionados para suas necessidades e estilos de vida. O *e-business* pode beneficiar um grupo de clientes de alto valor, os quais podem tornar-se clientes de repetição.

A implementação do CRM conforme O'Malley e Mitussis (2002), em muitas organizações requer a confiança nas soluções de tecnologia da informação devido a extensiva, ou até mesmo imensurável, quantidade de dados envolvida. Algumas das novas tecnologias propiciaram a abertura de novos canais de diálogo, os quais podem ser iniciados pelos clientes, bem como, podem também ser iniciados pelas organizações. A base de dados tornou-se uma ferramenta essencial de conhecimento para as organizações dentro de uma estratégia de marketing de relacionamento.

Para Rogers (2003), implementar o *software* sem dúvida requer que este seja submetido a um rigoroso gerenciamento de projeto, incluindo um completo conhecimento e

entendimento dos pré-requisitos, co-requisitos, marcos, padrões críticos, riscos envolvidos e contingências. A disponibilidade de um amplo volume de dados dos clientes torna-se possível através das novas ferramentas tecnológicas disponíveis. Isto remete a um estado de criação de oportunidades, bem como de desafios para os negócios, através da utilização destes conjuntos de dados, resultando em ganho de vantagem competitiva (LIN, SU, 2003).

Iniciativas tecnológicas de CRM, conforme Croteau e Li (2003), são baseadas em sistemas de suporte à decisão e fontes de informações integradas que aumentam o valor dos recursos dos clientes, provendo uma completa visão individual de cada cliente e as suas respectivas necessidades individuais. A conversão de informações em conhecimentos pode ser utilizada como forma de criar planos de marketing personalizados que podem atingir os *targets* em cada segmento de clientes definido. Entretanto, Croteau e Li (2003) chamam a atenção para o fato de que a prontidão tecnológica não é o fator direto resultante ao impacto do CRM. As iniciativas tecnológicas de CRM são muito maiores do que as inovações tecnológicas, e não são apenas dirigidas por intermédio da tecnologia.

Finalizando a apresentação da importância das aplicações tecnológicas do CRM, é válido apresentar as idéias de Lin e Su (2003), de que o CRM é mais do que um pacote de *software*. Este compreende sim a necessidade do entendimento, antecipação e gerência das necessidades das organizações, tanto para os clientes atuais quanto para os clientes potenciais.

Estas ações de negócio por intermédio tecnológico devem ser medidas. Desta forma torna-se fundamental contextualizar as medições realizadas nos programas de CRM.

4.3.1 Medidas das Ações por Intermédio dos Programas de CRM

Mais do que medir o funcionamento do *software*, nos programas de CRM se deve medir o funcionamento da filosofia gerencial existente.

É citado por Olsen (2002) que os assuntos referentes a medições constituem um problema central nas pesquisas de avaliação dos fatores qualidade e satisfação. Já Rogers (2003) considera que na realidade, as medições recebem baixos investimentos. Rogers (2003, p.25) referencia ainda que “as implementações de CRM vem sendo medidas de maneira muito pobre”. Contudo, verifica-se em muitas organizações a consciência da necessidade do desenvolvimento de medidas mais sofisticadas (NANCARROW, REES, STONE, 2003).

Winer (2001) diz que os gerentes devem constantemente medir os níveis de satisfação e desenvolver programas que ajudem a entregar mediante melhor performance as expectativas dos clientes alvo. De certa forma, isto significa que as métricas tradicionais usadas pelos gerentes para medir o sucesso de seus produtos e serviços nos mercados necessitam de atualização para a nova realidade. No mundo do CRM, existe uma ênfase crescente no sentido do desenvolvimento de medidas centralizadas nos clientes, as quais propiciam aos gerentes uma melhor idéia de como suas políticas de CRM e programas estão trabalhando.

Conforme Nancarrow, Rees e Stone (2003), variáveis e medidas de retenção diferem em relevância e em importância de categoria para categoria de produto e/ou serviço. Neste sentido, identificar a melhor definição e melhores medidas é uma tarefa essencial para que uma organização avalie sua performance e estabeleça a relação da performance com as ações no mercado. Quanto maior a organização e sua base de dados, mais é desejado que suas ações sejam medidas. Existe muito a ser feito em termos organizacionais para que se obtenham claras definições e medidas operacionais apropriadas.

Conhecimento do cliente, tecnologias de conexão com o cliente e economias de cliente são as fundações de uma estratégia conectada de clientes (LIN, SU, 2003).

Quando se trata da medição das ações de CRM, através da mensuração baseada nos resultados de longo prazo, é destacada por Müssnich (2000), a dificuldade em construir e adaptar um modelo de mensuração de marketing de relacionamento. Ela é proporcional à

complexidade do relacionamento e suas interações, sendo que, a forma como o relacionamento se auto-organiza, o envolvimento das partes, e a intensidade destas para a manutenção do relacionamento de longo prazo, são fatores determinantes do sucesso e da formulação de estratégias para que se tornem atingíveis tais metas. Todos envolvidos em uma iniciativa de CRM devem considerar tais preceitos.

Além da complexidade das medições, existem outras dificuldades a serem consideradas em se tratando de programas de CRM.

4.4 DIFICULDADES GERAIS ENCONTRADAS NOS PROGRAMAS DE CRM

Primeiramente, é pertinente que seja feita a distinção existente na relação entre CRM e tecnologia, a qual conforme apresentado por Ragins e Greco (2003, p.29) reside no fato de que o “CRM é uma estratégia de negócio; não apenas um aparato de *software*”.

Outro ponto crucial a ser verificado em termos de CRM é apontado por Croteau, Li (2003), quando afirmam que os projetos de CRM podem alcançar alguns dos mais altos retornos sobre investimento (ROI), mas também respondem por uma das mais altas taxas de falhas.

O problema, de acordo com as idéias de Winer (2001), é que o CRM tem significados diferentes para diferentes pessoas. Para alguns o CRM significa envio de *e-mails* diretos, para outros consiste em customização de massa ou desenvolvimento de produtos, os quais são ajustáveis de acordo com as necessidades individuais dos clientes. Já para os consultores de Tecnologia da Informação (TI), o CRM traduz-se em complicados jargões referentes a tecnologias relacionadas a termos como, por exemplo, OLAP (*on-line analytical processing*) e CICs (*customer interaction centers*). Aproximações através do marketing de massa, como por exemplo, televisão, rádio ou anúncios impressos são utilizados para a criação de uma

espécie de consciência geradora, assim alcançando outros objetivos de comunicação. Porém, estes são considerados inadequados para o CRM devido a sua natureza impessoal.

Winer (2001) destaca que as aproximações mais convencionais para atingir os selecionados como clientes alvo, ou *targets*, incluem um portfólio de métodos de marketing direto. Como exemplo, telemarketing, mala direta, e, quando a natureza do produto é satisfatória, vendas diretas. No estudo de Winer (2001), foram identificados três problemas comumente ocorridos nos programas destinados ao CRM, sendo estes:

- o custo elevado;
- enganos de difícil correção referentes à maneira como os clientes vêem a empresa no sentido do abandono de benefícios;
- e as amplas questões de discussão sobre o CRM como uma forma de geração de lealdade ou como comportamento de gastos.

Na visão de Rogers (2003), os custos podem ser de fácil medição, e sob seu ponto de vista, o fator crítico então se refere ao fato de que todas as mudanças de negócio através de TIs envolvem a variável tempo.

Lin e Su (2003) destacam que o gerenciamento do relacionamento com os clientes não é nem um conceito, nem um projeto. Trata-se de uma estratégia de negócios para ajudar as empresas a entender e antecipar as necessidades de empreendimento para com os clientes atuais e consumidores potenciais. Deste modo, as informações e o conhecimento existentes, referentes aos clientes, podem ser utilizados para o desenvolvimento de uma variedade de serviços personalizados e para a criação de valor adicional, o que requer especial atenção. Isto em virtude de tais ações apresentarem-se como sendo de caráter consideravelmente complexo na prática.

De acordo com Nancarrow, Rees e Stone (2003), para o CRM ser implementado com sucesso, a empresa necessita da realização de diferentes abordagens. Não apenas aquelas

referentes a serviço ao cliente e gerenciamento de marketing, mas também para o pessoal e administração de operações.

Informações sobre clientes são críticas. Conforme cita O'Malley e Mitussis (2002), para o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos com os clientes, a presença das informações dos mesmos em tempo hábil, é fundamental para o sucesso nas transações.

Um ponto importante é referido por Schiffman e Kanuk (1997, p.89) quando salientam que em termos de produtos e serviços, “muitas das necessidades humanas não são completamente ou permanentemente satisfeitas”. Estas devem ser observadas quando se trata da utilização de um sistema efetivo de CRM.

As soluções para os problemas e lacunas existentes nos sistemas e nas metodologias de trabalho permeado pelo conceito e ferramentas de CRM competem aos gestores do futuro, bem como as progressivas iniciativas e melhorias tomadas pelos gestores da atualidade. É pertinente abordar as perspectivas futuras do CRM.

4.5 DIRECIONAMENTO FUTURO DO CRM

Conforme Nancarrow, Rees e Stone (2003), pesquisas qualitativas com os clientes e discussões com os operadores organizacionais da linha de frente e gerentes da primeira linha podem ajudar a identificar diferentes maneiras através das quais as organizações podem conquistar seus clientes. Vale a citação de Winer (2001), na qual relata que a noção da satisfação dos consumidores vem sendo expandida para mudar de *Customer Relationship Management* (CRM) para *Customer Experience Management* (CEM). A idéia por trás de tal postulado é a de que o número dos pontos de contato com os clientes estão em constante crescimento. É mais crítica do que nunca a realização da medição das reações dos clientes mediante tais contatos e, desta forma, realizar o desenvolvimento de respostas imediatas para as experiências de caráter negativo. Rogers (2003) complementa o raciocínio quando afirma

que as métricas de CRM devem incluir a construção do senso de patrimônio líquido de clientes. Em função deste novo panorama, CRM deve ser renomeado para “*Customer Experience Management*”, no sentido de adequar o foco de ação. O cliente pode até endossar o que a companhia fez no passado por ele, mas continua interessado preponderantemente em soluções e/ou escolhas que lhe proporcionarão os benefícios para o futuro.

Ragins e Greco (2003, p.29) lembram que o “CRM continua sendo relacionamento”. Pode-se constatar que o CEM tem uma abordagem geral muito similar ao CRM, focada no cliente. O CRM deve ser integrado em todas as funções de negócio, considerando-se que um CRM orientado por marketing pode suprir informações para a gerência de desenvolvimento de produtos (*Product Development Management* – PDM) e processos da cadeia de gerenciamento de suprimento (*Supply Chain Management* – SCM), assim, proporcionando mais valor para a empresa e também para os clientes.

No futuro, o CRM junto com a administração do conhecimento será mais estudado para acumular o conhecimento do cliente, construindo desta maneira melhores relacionamentos com este, aumentando a sua satisfação, e também a excelência nos negócios. O CRM pode criar valor para o cliente, e o valor do relacionamento com este cliente é amplamente reconhecido, especialmente por empresas atuantes no setor de serviços (LIN, SU, 2003).

Parasuraman e Colby (2002, p.17) destacam a existência de uma disciplina do marketing, chamada marketing para produtos inovadores, que é especificamente voltada para os estudos da complexidade presente nos aspectos de tecnologia e de suas características particulares. Consideram que “o marketing para produtos inovadores é a ciência e prática de comercializar os produtos e serviços que são inovadores e de alta tecnologia”. Por sua vez, deve ser visto como um ramo da ciência do marketing, graças aos fatores críticos de sucesso singulares quando há tecnologia envolvida. Os fatores que conduzem aos relacionamentos

satisfatórios com os clientes são diferentes quando há tecnologia envolvida (PARASURAMAN, COLBY, 2002).

Sheth, Eshghi e Krishnan (2002) referenciam que já é possível perceber as mudanças rápidas que estão ocorrendo no comportamento humano através do impacto causado pela mais recente revolução tecnológica. As mudanças no comportamento do mercado que estão ocorrendo cada vez com maior intensidade são uma consequência natural. Perante tal opinião, é válido citar Weber (2003, p.60) quando menciona o fato de que “o interesse social e comercial dos homens tende a determinar suas opiniões e atitudes”, o que comprova a necessidade dos sistemas de CRM de evoluírem e serem adaptados às necessidades das pessoas, neste caso apresentados através da denominação clientes.

É fundamental no mundo dos negócios que as empresas atendam e acompanhem as premissas variáveis e voláteis emergidas do mercado, ou seja, aquelas surgidas das necessidades apresentadas pelos clientes. As ações de marketing de relacionamento, bem como os sistemas de CRM, devem evoluir no sentido de atender às novas perspectivas e o aumento da exigência por parte dos consumidores.

Em resumo, o capítulo abordou aspectos necessários para a constante obtenção e retenção de clientes, os quais remetem para um aumento no contato bem como na qualidade e no nível de informações dos clientes. Tais premissas idealizam a busca do contato mais adequado para a retenção e ampliação do relacionamento com o cliente para que desta forma a empresa obtenha melhores resultados e aprimore constantemente seus métodos de contato.

Para uma efetiva compreensão das práticas de CRM analisadas no presente estudo, torna-se fundamental a abordagem do CRM mediante o estabelecimento de parâmetros e medidas. Conforme já mencionado anteriormente, a medição do CRM não apresenta uma única alternativa ou método. A seção subsequente apresenta os parâmetros estabelecidos e adotados para a realização das medidas no contexto do estudo corrente.

4.6 INDICADORES E PARÂMETROS UTILIZADOS NA MEDIÇÃO DO CRM

Em Pedron (2003) encontra-se a citação de que a definição dos indicadores de sucesso em CRM é uma das atribuições mais difíceis em cunho estratégico. Ceretta e Quadros (2003) destacam que é de grande importância o desenvolvimento de indicadores de desempenho que apresentem consistência. Para que efetivamente estejam permeados por um adequado grau de consistência, os autores dizem que estes indicadores devem estar alinhados com a estratégia organizacional, com os processos internos e com as tecnologias envolvidas.

Conforme os propósitos do presente estudo, considerando o CRM como um composto entre filosofia empresarial e utilização tecnológica, serão suportados os resultados em relação às dimensões tecnológica e organizacional da aplicação e utilização do CRM. Uma terceira dimensão, a qual remete ao aspecto financeiro do projeto e aplicações de CRM não será abordada em função de desvirtuar do foco proposto. A adoção de tais dimensões é suportada pela idéia presente em Pedron (2001), onde o CRM é considerado como a integração entre o marketing e a tecnologia utilizada no processo.

Em Brown (2001) tem-se relatado que a possibilidade de rastreamento das informações de clientes é um aspecto dependente da infra-estrutura, onde o processo, implementado mediante a integração entre tecnologia e organização, devem estar alinhados. Tais componentes devem então ser preparados para possibilitar a existência de uma efetiva e adequada estratégia de CRM. Mencionam Boon, Corbitt e Parker (2002, p.10) que “a tecnologia é utilizada para automatizar processos, o que é uma parte delicada do CRM”. Em outros termos pode ser dito que a tecnologia é utilizada como uma ferramenta fundamental para uma otimizada estruturação da organização e de suas práticas para que se tornem mais adequadas e precisas mediante o aumento das transações com clientes.

Os aspectos então pertinentes remetem às dimensões tecnológica e organizacional do CRM, as quais seguem devidamente caracterizadas e descritas.

4.6.1 Dimensão Tecnológica do CRM

A dimensão tecnológica do CRM engloba as variáveis em análise: Tecnologia de Informação (TI), Banco de Dados, Dados dos Clientes, *Data Warehouse*, *Data Base Marketing*, *Data Mining*, *Call Center* – Centros de Interação com Clientes (CICs), e *Sales Force Automation (SFA)*, as quais serão caracterizadas e descritas a seguir.

Tecnologia de Informação (TI)

A conceituação apresentada pelo Peppers e Rogers Group (2004) trata que a Tecnologia da Informação (TI), consiste no termo o qual engloba toda a tecnologia utilizada para criar, armazenar, trocar e usar informação em seus diversos formatos. Trata-se de um termo conveniente para incluir a tecnologia de computadores e telecomunicações na mesma palavra, aparecendo como um conceito guarda-chuva. Shoemaker (2001, p.178) remetendo tal conceito ao encontro dos estudos do marketing diz que “a tecnologia da informação é esperada para ser o sistema nervoso que evolui as formas de organização de marketing”.

As tecnologias de CRM, de acordo com McKim (2002), prometem o provimento de personalização para clientes e para *prospects*. A promessa do CRM em tal contexto é a da iniciação de uma relação com o consumidor através de afinidades e comunicação personalizada, assim tornando o cliente transacional, o que requer o suporte tecnológico.

A tecnologia da informação responde aos requisitos de informática presentes nos sistemas de CRM, apresentados através de *software* e *hardware*. No presente estudo está direcionado para utilização e elaboração do *software* e outros requisitos necessários ao CRM, onde a pertinência remete para a aplicação de marketing através do sistema adotado.

Pedron (2001) postula que a estratégia de CRM está intimamente relacionada ao avanço da TI e através da utilização deste ferramental torna-se possível buscar a fidelização

dos clientes. Estas ferramentas de TI, em uma ampla definição no contexto de CRM, possibilitam a otimização e a alavancagem dos relacionamentos com os clientes.

Nogueira, Mazzon e Terra (2004, p.2) relatam que “a tecnologia de informação e os recursos de automação permitem a oferta de versões individualizadas de produtos e serviços visando atender o cliente a um preço acessível”. Assim, as empresas centradas no cliente podem definir adequadamente quem são os clientes, suas aspirações e desejos, a melhor alternativa de negociação, bem como exercer um relacionamento lucrativo e duradouro com os clientes, mediante a utilização das tecnologias empregadas no CRM.

Conforme apresentado por Pedron (2001), a TI responde pela amplitude do aspecto tecnológico do CRM, onde aparecem como componentes, entre outros, *Data Base Marketing*, a informatização e automatização da força de vendas, *Data Mining*, o *Call Center* e sua evolução para centros de interação com clientes, e demais ferramentas. Na composição de indicadores deste estudo, os elementos tecnológicos de maior relevância encontram-se desmembrados da TI, e são tratados de forma independente como indicadores da dimensão tecnológica do CRM. Tal separação se dá para que seja viável uma mais adequada análise dos mesmos em decorrência da importância que exercem no contexto em análise. Estes aspectos de TI são os instrumentos utilizados para que o marketing seja suportado pela experiência e pelo conhecimento, através da utilização do sistema de CRM. Para o Peppers e Rogers Group (2004, p.60) do ponto de vista dos sistemas, CRM “é a integração dos módulos de automatização de vendas (SFA), gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, *web* e comércio eletrônico”, diferindo em poucos aspectos da metodologia proposta por Pedron (2001). A adoção dos indicadores para o estudo do CRM em linhas gerais segue uma mesma tendência, na qual variações se justificam mediante o foco de

análise e propósitos dos estudos, os quais diferem em propósito conforme interesses dos autores e particularidade de cada caso em análise.

Com relação a definições de caráter mais ferramental da utilização da tecnologia de informação, é relatado por Bretzke (2000) que no momento da definição e adoção do componente de *software*, tal escolha se dá em virtude da natureza e do modelo relacional que a empresa utilizatória das soluções de CRM pretende estabelecer com a sua clientela. Neste sentido, Pedron (2001) relata que a plataforma de integração de dados, mediante o *software* adotado, deve ser aberta e sincronizada, para que se torne viável o acesso, a interpretação e a posterior propagação dos dados relevantes em detrimento de um adequado gerenciamento do relacionamento com os clientes. Neste processo tecnológico é fundamental a flexibilidade para adequações futuras no ferramental. Estas se dão em decorrência das usuais mudanças que ocorrem nos processos de negócio, e que quando presentes proporcionam para a empresa a capacidade de aproveitar em tempo real as oportunidades advindas dessas mudanças no mercado. Alerta-se que a demasia de especialização nos requisitos de *software* remetem a empresa para excesso de despesas perante uma rápida obsolescência, onde existe um critério relevante a ser ponderado que compete pela constante atualização nas versões de *software*.

Em termos de componentes de *hardware*, Bretzke (2000) destaca que tal escolha é diretamente relacionada para com a definição do tipo de *software* que será utilizado.

Brown (2001, p.161) afirma que “uma solução de CRM exigirá a adoção de novas tecnologias para alcançar transparência e visibilidade na cadeia de valores dos negócios e entre os negócios e seus clientes”. A tecnologia a ser adotada é diretamente relacionada para com a estrutura, negócio e objetivos da empresa que a adota. Neste sentido apresentam-se requerimentos ou exigências tecnológicas, onde Boon, Corbitt e Parker (2002) concluem que a infraestrutura de TI geralmente é descrita como um conjunto de serviços de TI, incluindo o gerenciamento de comunicação, a padronização de gerenciamento, segurança, educação de

TI, gerenciamento dos serviços e das aplicações, gerenciamento e administração de dados, e as pesquisa e o desenvolvimento de TI. Devido a todas estas aplicações, Hansotia (2002, p.129) decreve a Tecnologia como “o elemento facilitador na execução da estratégia de CRM”, porém, chamando a atenção para o fato de que a execução tecnológica do CRM freqüentemente apresenta o desafio significativo da integração de sistemas.

No mesmo sentido, Srivastava et al. (2002) abordam que a maturação simultânea de tecnologias de administração de dados como *data warehousing* e análises tecnológicas como *data mining*, pode criar o ambiente ideal para fazer do CRM um esforço muito mais sistemático do que era no passado. Salienta então Kellen (2002, p.2) que “o *software* de CRM é realmente um conjunto de aplicações para o gerenciamento de dados sobre os clientes”, onde citam Wilson, Daniel e McDonald (2002, p.194) que os “canais habilitados de TI como a *Internet*, permitem o diálogo *one-to-one* com correntes ou possíveis clientes, mediante negociação individual”.

Parvatiyar e Sheth (2001) direcionam o foco na abordagem de que várias ferramentas de *software* e tecnologias reinvidicam soluções para diversos aspectos do CRM e foram recentemente introduzidos para a aplicação comercial. A maioria destas ferramentas existentes traz a promessa de individualizar e personalizar os relacionamentos com os clientes. Isto pode ser obtido através do provimento de informações vitais em todos os pontos em interface com os clientes, ou seja, ao longo dos pontos de contato existentes na relação entre a empresa e sua respectiva clientela, incluindo os contatos com futuros clientes.

Para Campbell (2003, p.375) “as empresas que adotaram a TI direcionada para a utilização do CRM assim o fizeram em busca de bases de dados necessárias para a avaliação do *status* e da lucratividade dos seus clientes”. Tal ocorrência se fundamenta em virtude de que os investimentos em CRM, e em *softwares* de CRM, não podem ser justificados a menos que os resultados obtidos emerjam em novas proposições de valor de clientes, que aumentem

a participação de mercado, que gerem resultados e aumente a lucratividade da empresa que o adotou. McKim (2002, p.373) lembra que o “CRM não é uma ferramenta ou tecnologia; é uma prática de negócio que utiliza tecnologia e requer evolução organizacional”, focada na evolução das práticas da organização tendo como expectativa a retenção de clientes rentáveis.

Finalizando, Paas e Kuijlen (2001) postulam que as soluções tecnológicas devem ser efetivamente implementadas em processos de negócio evitando o uso da tecnologia se o problema pode ser resolvido através de outros meios, como o aumento nos processos de negócios, ou através da tomada de ações de mudança cultural na organização.

A dimensão tecnológica do CRM trabalha com o gerenciamento de quantidades de dados que não podem ser utilizados sem o adequado armazenamento. Passa-se então para “Banco de Dados”, como a próxima variável da dimensão tecnológica do CRM.

Banco de dados

O banco de dados é conceituado em Pedron (2001) como um conjunto de dados que estão adequadamente estruturados, que por sua vez proporcionam a capacidade de utilização eficiente e direcionada para uma gama de aplicações na organização. Seu uso configura-se como uma maneira de transformar dados brutos em informações vitais para a aplicação e acessibilidade das ações de marketing de uma empresa. Tecnicamente os bancos de dados são apresentados pelo Peppers e Rogers Group (2004) como sendo qualquer conjunto de informações. Estas podem englobar desde uma simples lista de compras até um conjunto complexo de informações sobre o cliente, o que é conhecido como banco de dados do cliente. Os autores destacam que, embora podendo tratar-se de um conjunto de dados de outra natureza, o termo é geralmente aplicado para registros de informações computadorizados.

Apontam Nogueira, Mazzon e Terra (2004, p.13) que “uma boa administração de dados é essencial à prática do CRM”. Ainda é destacado pelos autores que o CRM tem como

uma característica importante o fato de ser um processo que nunca termina, e que também está em constante evolução. Relacionar-se com o cliente envolve aprendizado, e para tanto é imprescindível que os bancos de dados utilizados nas práticas de CRM estejam em constante atualização, para que as mudanças de comportamento dos clientes sejam detectadas, uma vez que, os clientes do amanhã com certeza serão diferentes dos de hoje, e tais alterações são primordiais ao sucesso dos negócios mediante ações de CRM.

O uso de um banco de dados preconiza a otimização e a eficiência da aplicação de CRM, em especial na definição dos clientes a serem atingidos pelas ações de CRM. Nogueira, Mazzon e Terra (2004) direcionam as idéias as quais são as premissas da utilização dos bancos de dados nas ações de CRM. Abordam os autores que, as novas tecnologias de CRM são a base para a integração entre os sistemas e os conteúdos, o que é utilizado para a alavancagem dos conhecimentos referentes às atividades dos clientes, os quais devem ser utilizados como referência aos empregados na construção do conhecimento do negócio. A análise do valor de clientes proporciona a definição de qual categoria de cliente reter, bem como, qual a maneira mais adequada de oferecer recursos de valor para este cliente. Pedron (2001) diz que os bancos de dados são utilizados para a análise comportamental dos clientes, onde são efetuados os processos de verificação e classificação dos segmentos de mercado e a classificação do indivíduo em seu respectivo segmento.

A Consultoria BearingPoint, Inc (2003, b, p.3) argumenta que “com o aumento da inteligência de cliente, é possível sugerir novos produtos com base em dados sobre o comportamento do consumidor, assim aumentando a desejável margem de vendas”. Esta ocorrência é justificável conforme Hansotia (2002, p.125) quando argumenta que “se a empresa já possui uma base de dados de clientes com informação histórica, desenvolver a parte da divisão destes pode não ser muito difícil”, o que remete para a segmentação. Neste sentido então, pode-se complementar tal idéia citando Winer (2001, b, p.8) quando o autor

pondera que “as bases de dados de clientes vem sendo analisadas com a intenção de definir os segmentos de clientes”.

Missi, Alshawi e Irani (2003) mencionam que a qualidade dos dados e também das ferramentas de integração em banco de dados são projetados para a interoperação e para o gerenciamento de grandes volumes de distribuição. Tais informações encontram-se desestruturadas e em diferentes taxonomias, permitindo assim aos negócios das organizações a combinação, a agregação, bem como relatos com base em informações de diferentes fontes, o que pode prover ao usuário uma unificada visão desta informação. Conforme Dowling (2002) o CRM dirigido por base de dados apresenta melhorias significativas na identificação de clientes lucrativos e alerta quanto aos não lucrativos, aumentando a eficiência e a efetividade perante os objetivos de marketing, e também aumentando a satisfação do cliente quando através destes bancos de dados torna-se possível melhor conhecer e atender o cliente.

O uso do banco de dados também responde pelo alinhamento estratégico da TI com a missão e objetivos do negócio da empresa usuária do CRM.

Quando se trata da utilização dos bancos de dados mediante os critérios de alinhamento destes com os objetivos da empresa, Pedron (2001) ressalta quanto a importância da análise nos processos referentes ao planejamento e a elaboração dos mesmos. É apresentado como de grande importância que exista a participação conjunta entre os responsáveis por marketing e informática, processo o qual culmina na identificação dos requisitos funcionais do banco de dados, além da seleção do sistema de gerenciamento mais adequado ao funcionamento e necessidades da empresa. Quando da elaboração de um banco de dados é de importância sumária a antecipação das principais necessidades de informação, e de um cuidadoso planejamento dos componentes deste banco, para que desta forma se mantenha aberto e com possibilidade de mudanças futuras que venham a ser necessárias.

Conforme Pedron (2001) a estruturação dos bancos de dados apresenta basicamente quatro agrupamentos principais, os quais se referem aos clientes atuais, aos clientes potenciais (modelados mediante o conhecimento dos clientes atuais e tratados como clientes alvo), aos clientes esquecidos ou perdidos (que são alvo de informações, as quais objetivam a sua reaproximação com a empresa) e por fim com as informações provenientes de lojas, revendedores ou intermediários (que fornecem informações indiretas úteis com relação a preferências de consumidores). As informações relevantes estrategicamente com relação a clientes são obtidas mediante dados de natureza demográfica, psicográfica e mediante históricos de compra dos clientes. Estas informações tornam a empresa capaz de desenvolver a categorização dos clientes e do conhecimento dos produtos que estes utilizam. A grande maioria das falhas no CRM em termos de benefícios potenciais não alcançados se dá em decorrência da desvinculação do projeto com relação às questões estratégicas do negócio da empresa (falta de alinhamento entre TI e negócio da empresa).

Para Pedron (2001) a importância da existência de alinhamento do projeto de CRM com a missão e os objetivos de negócios da empresa tem sua razão de ser em tornar o CRM um habilitador das principais estratégias da empresa, processo no qual a adequada definição dos atributos do banco de dados consiste em parâmetro decisivo para o sucesso. Parvatiyar e Sheth (2001) ressaltam que a abordagem mais popular das recentes aplicações da tecnologia de informação é focada nos relacionamentos individuais ou *one-to-one* com os clientes que integram a base de dados de conhecimento, com a retenção de clientes de longo termo. Para Missi, Alshawi e Irani (2003, p.1608) “a meta da integração de dados é permitir a organização de combinar, agregar e relatar mediante os dados de diferentes fontes”, o que permite uma maior capacidade de delinear o padrão comportamental do cliente em foco.

Lembram Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002) que CRM trata-se de uma filosofia de negócio, a qual é orientada para cliente. Esta envolve a análise, o planejamento e o controle

dos relacionamentos com clientes, o que é feito através de meios de informação moderna e tecnologias de comunicação, como é o caso dos bancos de dados.

Um elemento crucial em tal ponto de análise consiste nos “Dados dos Clientes”, os quais seguem como mais uma variável da dimensão tecnológica do CRM.

Dados dos Clientes

Um dos aspectos pertinentes quanto aos dados dos clientes se refere à importância da fidelidade dos dados de cliente. O usuário, para desempenhar adequadamente ações de CRM, necessita de dados fidedignos de clientes. Segundo Nogueira, Mazzon e Terra (2004), é muito importante a eliminação de problemas que possam permear o banco de dados em CRM, como por exemplo redundância e duplicidades. É importante a atenção para tais aspectos, uma vez que, a administração de dados em CRM se tornou uma base sólida para a utilização de novas e poderosas técnicas de análise de dados. Pedron (2001) afirma que inúmeros são os ganhos das empresas possuidoras de bancos de dados de clientes, destacando que estas possuem algumas vantagens, dentre as quais a acessibilidade aos clientes, a mensuração com relação as transações efetuadas com estes, a flexibilidade de atender de forma individualizada cada tipo de cliente e a capacidade de contabilização do valor de cada cliente (ou de categorias de cliente) para o todo do negócio da empresa. A captação e o registro das respostas fornecidas pelos consumidores são as partes mais críticas no processo de identificação e coleta de dados relevantes e fidedignos de clientes e/ou de *prospects*.

Para que os dados obtidos sejam de valor para a empresa, Pedron (2001, p.26) afirma que “o real valor do processo das comunicações integradas de marketing reside no fato de ele ser naturalmente circular, isto é, dados dos clientes são coletados, analisados, armazenados e a cada interação com o cliente esses dados são atualizados no banco de dados. Desta forma é possível saber o resultado da ação de marketing e ajustar os demais planos com base nas

respostas dos clientes”. Ainda é dito que “deve ser dada ênfase a parte de modelagem de dados para que a empresa possa bem separar e reagregar grupos populacionais em segmentos que se alinhem ao perfil que se deseja atingir nos programas de marketing”.

Para Nogueira, Mazzon e Terra (2004), além dos aspectos de funcionamento adequado do sistema, como eliminar redundância e duplicidades, também são importantes as perspectivas deste em termos de segurança, a garantia de integridade, e a privacidade dos dados de clientes, o que é fundamental para o sucesso da aplicação de CRM. Quando se trata dos dados de clientes em programas de CRM, não é possível que tal aspecto seja abordado sem considerar a privacidade e a ética com os dados do cliente.

A ética é definida por Churchill e Peter (2003) como um preceito relacionado ao conjunto de princípios e valores de ordem moral que preconizam o direcionamento de conduta da forma como o indivíduo, bem como grupos de indivíduos, devem conduzir em linhas gerais suas atividades estando assim alinhados com os preceitos morais de uma sociedade. Pedron (2001) relata que a privacidade nas informações dos indivíduos tem sido ameaçada devido a facilidade que as tecnologias de informação proporcionam para a realização de coleta, processamento, transmissão e armazenagem de dados. No contexto de marketing, mediante a utilização do sistema de CRM, o que deve ser feito por parte da empresa é a utilização das informações disponíveis de clientes nos bancos de dados de forma que estes clientes saibam qual o tipo de utilização que será processada mediante os dados que fornecem para a empresa.

Conforme Bolton e Steffens (2004), a habilidade da organização de entender a privacidade e as preferências dos clientes ao longo das transações realizadas, guiam as campanhas e os processos para a centralização, planos de marketing, e gerenciamento dos dados de clientes como um mecanismo que minimiza os riscos. Neste contexto, de acordo com McKim (2002), os dados ajudam na descoberta do que é necessário para uma

comunicação efetiva com o cliente. CRM neste sentido significa uma ação de marketing do tipo *high touch*, e não apenas uma ação *high tech*. O propósito da utilização dos dados de clientes é focado em melhor atender, não apenas na utilização tecnológica.

A utilização dos dados presentes no banco de dados de clientes está diretamente relacionada com a tomada de decisões estratégicas na empresa. Para Bretzke (2000) a estratégia de CRM emerge como a possibilidade de uma empresa tornar-se orientada para os clientes, o que é conduzido através da utilização dos dados de clientes existentes nos sistemas de informação, mediante a estrutura de TI, e desta forma possibilitando a conquista de uma verdadeira e sustentável vantagem competitiva.

É relatado por Nogueira, Mazzon e Terra (2004) que o banco de dados é responsabilidade de um Administrador de Banco de Dados, sendo este o responsável pelas políticas de administração de dados, pela análise de dados e pelo respectivo armazenamento dos dados estrategicamente importantes às ações de CRM. Pedron (2001) salienta sobre a necessidade da captura dos dados de clientes ao longo de toda a empresa, para que sejam então consolidados, sejam estes dados de procedência interna ou externa da organização. Estes dados depois de agrupados em um banco de dados central, devem ser analisados em sua totalidade e direcionados aos vários pontos de contato com os clientes, onde a informação decorrente da sua utilização será utilizada para uma melhor interação durante o processo de contato entre a empresa e o cliente. Hansotia (2002, p.121) salienta que o “CRM é essencialmente um esforço intensivo com dados de clientes”. O autor também relata que no centro do CRM está a habilidade organizacional de nivelar dados de clientes de forma criativa, efetiva e eficiente para projetar e implementar estratégias focadas em clientes. Missi, Alshawi e Irani (2003, p.1607) dizem que “a essência do sistema de CRM implica em entender, controlar e otimizar os negócios e o gerenciamento dos dados”.

Campbell (2003) diz que para os dados de clientes serem utilizados de maneira adequada, devem ser transformados pelos gestores em informações de clientes e estas devem então ser integradas na totalidade. Feito isto, é necessário que seja desenvolvido o conhecimento de cliente. Os processos internos da empresa geram e integram as informações específicas de clientes, as quais propiciam para as empresas as condições ideais para o desenvolvimento de estratégias específicas de clientes.

Shoemaker (2001) considera que as interações entre clientes e transações em processo proporcionam uma riqueza de dados e informações que devem ser transformadas em conhecimento de clientes. Os *softwares* de conhecimento de clientes oferecem ferramentas tecnológicas disponíveis para os agentes de marketing administrarem o processo da transformação de dados em conhecimento, o que propicia a categorização de clientes.

A diferenciação de clientes é fundamental para que sejam adequadamente elaboradas as estratégias de CRM. Conforme Ferreira e Sganzerlla (2000) em termos de diferenciação e categorização dos clientes mediante a utilização do CRM, tem-se que a base dos clientes que representam o maior percentual do faturamento da empresa, ou do negócio desta, requerem maior concentração nas ações. Em outras palavras, a preferência em termos de atuação imediata das ações de CRM é direcionada primordialmente para os clientes de maior valor, para aqueles que sustentam a atividade empresarial mediante o volume e valor de transações.

Existem requerimentos, ou exigências, as quais referem-se à junção de dados. Citam neste sentido Boon, Corbitt e Parker (2002) que os dados a serem utilizados na segmentação de clientes podem incluir uma série de fatores como as preferências de compra e hábitos, nível de renda, educação, *status* e/ou tamanho familiar, dentre uma série inteira de informações sobre o cliente que pode vir a constituir os dados. Estes dados são coletados mediante o histórico de transação com os clientes e representam os clientes da organização. Papatla, Zahedi e Zekic-Susac (2002, p.456) dizem que “a modelagem do comportamento e

das escolhas do cliente são características comuns em muitas aplicações de *data mining* (em geral), e em CRM (em particular)”. O *Data mining* é tratado neste estudo como uma variável da dimensão tecnológica do CRM, que será adequadamente definida posteriormente.

Wilson, Daniel e McDonald (2002) relatam que a segmentação pode ser vista como a simplificação da complexa bagunça de lidar com o grande número de clientes individuais, cada um com específicas necessidades e valor potencial, diferentes em necessidades e aspirações. No mesmo sentido, Srivastava et al. (2002, p.18) dizem que a “segmentação de clientes é a divisão da população total de clientes em grupos menores, denominados segmentos de clientes”. Finalizando as postulações quanto aos dados de clientes, em especial no sentido de diferenciá-los e categorizá-los, Parvatiyar e Sheth (2001) relatam que a empresa precisa ser seletiva em correlacionar e integrar os seus programas e esforços de marketing, através da realização de uma segmentação e seleção apropriada de clientes, elaborando assim os programas de marketing individuais.

Os dados de cliente, bem como as demais aplicações tecnológicas de CRM, necessitam de informações confiáveis. Para o fornecimento de tais informações apresenta-se o *Data Warehouse* como a variável que responde para tal finalidade.

Data Warehouse

O *Data Warehouse* responde pelo fornecimento das informações confiáveis que suportam o processo de tomada de decisão. Pedron (2001) apresenta que na tomada de decisões estratégicas, esta ferramenta exerce a função da integração da base de dados ao fornecimento de uma visão única e orientada aos tomadores de decisão, através de dados originários de diversas fontes, em diversos formatos e tipos, os quais adequadamente agrupados capacitam a organização para a observação das ocorrências em suas operações, para que assim seja possível a oferta de melhores serviços aos clientes. *Data Warehouse*,

conforme a definição de Greenberg (2002) trata-se de um repositório único, depurado, consolidado e consistente que responde pelo fornecimento de informações confiáveis. Estas informações serão utilizadas como suporte ao processo de tomada de decisões.

Nogueira, Mazzon e Terra (2004, p.3) relatam que o *Data Warehouse* é “o nome genérico para a infraestrutura de armazenamento *on-line* de dados, utilizada para o armazenamento de informações detalhadas sobre os clientes, tais como transações de negócios, telefonemas, compras, faturas, reclamações, etc, sendo mantido sincronizado com as bases de dados transacionais da empresa”. Um aspecto muito importante porém, em termos de *Data Warehouse*, reside na necessidade de que dados sejam transformados em informações, estas que são os elementos fundamentais às práticas de CRM. O *Data Warehouse* é importante devido a sua funcionalidade de armazenamento da informação em uma única locação central, a qual é utilizada para uma posterior construção da imagem do cliente da organização. É assim uma ferramenta que busca o mapeamento e compreensão do cliente, e que na condição de centralizador de informações, para que seja efetivo, deve estar ligado a todos os canais e departamentos da organização que mantém contato com os clientes, operando como sistema centralizado de informações dos clientes.

O *Data Warehouse* tem sua razão de existir, segundo Angelo e Giangrande (1999), devido a necessidade da integração dos dados corporativos em um único local, para que estes fiquem então acessíveis a todos os usuários envolvidos nos níveis de decisão da empresa. Conforme relatado por Pedron (2001) esta sistemática propicia para a organização a condição de saber quem são os seus clientes, as preferências dos mesmos, a probabilidade de que estes venham a abandonar os negócios com a empresa, bem como a capacitação da empresa para que possa conhecer as necessidades e o perfil das outras preferências dos clientes. Estes sistemas de conhecimento de clientes, de acordo com Swift (2001), armazenam informações históricas em detalhes e centradas no cliente, desta forma permitindo que as empresas tornem-

se ágeis e responsivas no mercado, podendo então tomar decisões sólidas de marketing e também nos pontos principais que requerem alocação de recursos.

Para Brown (2001), o *Data Warehouse* consiste em fator fundamental para que possa ser desempenhada a personalização e a criação do marketing *one-to-one*, através do qual é possível que a empresa aumente consideravelmente a satisfação dos seus clientes. Srivastava et al. (2002) dizem que a construção do *Data Warehouse* é um passo chave para o início do CRM analítico, onde as fontes de dados são projetadas para o uso operacional.

Quanto ao compartilhamento de informações, Wardley e Draper (2003, p.2) dizem que “mesmo em pequenas organizações, diferentes departamentos freqüentemente encontram-se trabalhando com diferentes conjuntos de informações, o que pode levar a confusão e alienação de clientes”. Os autores ainda complementam destacando a importância da unificação das informações de cliente. Esta unificação é relatada como sendo uma ferramenta que propicia serviços representativos ao cliente quando acessados. Isto ocorre porque oferece a completa história do cliente, incluindo a comunicação com outros departamentos. A integração proporciona serviços representativos aos clientes mediante consolidação, visão precisa das informações de clientes, e habilita então a providência de respostas em tempo.

Com relação às informações que se referem aos relacionamentos, Day e Bulte (2002) argumentam que o CRM de sucesso depende de quanto bem a empresa extrai e gerencia o compartilhamento destas informações, e então as converte em conhecimento que pode ser utilizado para mudar o modo como a organização se posiciona perante o comportamento coletivo de seus consumidores. Finalizam Paas e Kuijlen (2001, p.57) relatando que no processo de *Data Warehousing* “os sistemas existentes de base de dados devem ser aumentados para suportar a implementação das soluções desejadas”.

Para uma adequada gestão dos relacionamentos entre empresa e cliente, a empresa necessita de dados em tempo e adequados para as ações pertinentes. Estes dados precisam

demonstrar o perfil dos clientes. Segue o “*Data Base Marketing*”, como a próxima variável da dimensão tecnológica do CRM a ser caracterizada.

Data Base Marketing

Dados sobre o perfil dos clientes: atuais (registros das vendas realizadas) e potenciais (*prospects*), são aspectos primordiais para o entendimento do funcionamento do *Data Base Marketing*. Relata Pedron (2001) que o *Data Base Marketing* consiste em um gerenciamento dinâmico de uma base de dados atualizada com as informações relevantes dos clientes, sejam estes os atuais ou potenciais, onde a principal vantagem reside na atualização constante de um grande número de informações dos clientes, obtidas mediante o contato destes com as mais diversas áreas da empresa. Desta forma é possível que seja desenvolvido um conjunto de informações sobre o perfil dos clientes, que é operacionalizado através do contato direto com estes. A atualização desta base de dados é realizada de forma direta por seu operador, o qual através de cada interação com o cliente, efetiva a atualização.

Para Hughes (1998), o *Data Base Marketing* deve ser configurado com os dados que demonstram o perfil dos clientes atuais, apresentando seu histórico de compra, e potenciais, para que desta forma o sistema atenda ao propósito de agregar as informações sobre cada cliente e assim seja construído e gerenciado o relacionamento personalizado.

Para a possibilidade de ser realizada uma completa solução de CRM, conforme relata Winer (2001), é necessária a construção de uma base de dados contendo as informações de clientes. Neste cenário, Fletcher (2003) relata que as empresas estão aglomerando uma cada vez maior quantidade de informações pessoais dos clientes nas transações, especialmente *online*, e utilizando-as para o aprimoramento das vendas e da efetividade dos serviços prestados. Complementa McKim (2002) destacando que o CRM implica mais em novas tecnologias desenvolvidas para seus próprios propósitos do que outras sistemáticas de

trabalho em marketing que utilizam soluções prévias. Embora isto ocorra, nos sistemas de CRM estão presentes modelos ajustados para a maioria dos propósitos de marketing, elaborados conforme a necessidade de cada organização. O *Data base Marketing*, em determinadas aplicações, utiliza tecnologias existentes para estabelecer vendas, mas requer extensiva customização. Embora apresente tais características, não apenas faz parte do contexto geral da utilização do CRM, como também é fundamental para seu funcionamento.

Como próxima variável da dimensão tecnológica do CRM, apresenta-se o *Data Mining*, conforme caracterizado e delineado a seguir.

Data Mining

Conforme o Peppers e Rogers Group (2004), o *Data Mining*, ou mineração de dados, responde pela análise das informações em um banco de dados, usando ferramentas que procuram tendências ou anomalias sem o conhecimento do significado dos dados. Trata-se de um processo fundamental em estratégias de CRM, especialmente no comércio eletrônico. Em outras palavras, o *Data mining* responde ao processo de extração e cruzamento de informações relevantes e daquelas características que apresentem o modelo comportamental do cliente organizacional.

Nogueira, Mazzon e Terra (2004, p.3) dizem que o *Data Mining* é “um processo para extrair e apresentar um novo conhecimento, antes não detectável, selecionado a partir de bases de dados para tomadas das decisões de ação”. Angelo e Giangrande (1999) dizem que este pode ser definido como uma extração de dados, mediante a sua utilização em um banco de dados, almejando a obtenção de informações úteis e não conhecidas anteriormente. Bretzke (2000) descreve o *Data Mining* como uma ferramenta utilizada na busca de clientes mais rentáveis, ou segmentos de clientes mais significativos para a empresa. As principais vantagens elencadas são: a capacidade, através da utilização deste suporte tecnológico, de

orientar o desenvolvimento de produtos aos clientes, encurtar a distância com o consumidor final, oferecer produtos e/ou serviços com preços competitivos, além de agregar valor extra aos clientes através da segmentação mediante análise das classes de clientes.

Srivastava et al. (2002) descrevem que o *Data mining* é visto na atualidade como uma necessidade de caráter analítico. O seu foco primário é voltado para o descobrimento de conhecimento, anteriormente não existente ou disponível, utilizado para prever o futuro e automatizar a análise de uma grande quantidade de conjuntos de dados. Paas e Kuijlen (2001, p.57) dizem que o *Data Mining* é “particularmente crucial para transformar dados transacionais armazenados em *insights* sobre as necessidades do cliente”.

Bolton e Steffens (2004) afirmam que é preciso saber quais dados de clientes captados pela empresa estão disponíveis nos pontos de interação entre empresa e cliente, o que é necessário para prover o correto tipo de tratamento e personalização por intermédio destes dados, bem como determinar quais sistemas impactam na personalização dos serviços oferecidos aos mesmos. Fletcher (2003, p.249) relata que “nos sistemas de CRM e em outros, as empresas coletam e utilizam as informações dos clientes”. Finalizando, Missi, Alshawi e Irani (2003, p.1605) argumentam que “a integração de informação é o problema de combinar dados residentes em diferentes fontes, e prover aos usuários uma unificada visão destes dados”. Este aspecto final abordado destaca a importância dos pontos e formas de contato da empresa com o cliente, e sendo assim, apresenta-se o *Call Center* como a subsequente variável tecnológica descrita.

***Call Center* – Centros de Interação com Clientes (CICs)**

Em linhas gerais, um *Call Center* é definido como o sistema amplo e de contato dinâmico de relacionamento com os clientes, centralizando as informações dos clientes. Um melhor dimensionamento desta conceituação é possível mediante a verificação em Peppers

and Rogers Group (2001), onde este figura como o local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Um típico *Call Center* dispõe de tecnologia de informação utilizada para a automatização dos processos, e quando munido de tal aparato tecnológico tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente, atendendo, mantendo o registro e redirecionando essas ligações quando necessário. O *call center* é utilizado como apoio para catálogos, empresas de telemarketing, suporte a produto (*help desk*), serviços de atendimento ao consumidor (SAC) e a qualquer empresa que use o telefone como suporte a vendas e/ou televendas.

Call Center é também definido como um meio de interação com os clientes e utilizado pela empresa, sendo este operacionalizado com base na filosofia do CRM (BRETZKE, 2000). Salazar (2002) classifica o *Call Center* como o nome dado para as centrais de atendimento empresarial nas quais são utilizadas técnicas de marketing e de telemarketing integradas com as ferramentas de tecnologia de telecomunicações. A intenção é organizar as informações da empresa e também exercer uma significativa e positiva relação na interação empresa-cliente.

Pedron (2001) classifica o sistema de *Call Center* como uma ferramenta tecnológica adequada para a utilização em um canal de relacionamento, onde um maior ou menor nível de informação é necessário, dependendo da empresa e do modelo relacional adotado por esta. A autora ainda ressalta que o sistema tem a função do reconhecimento individual das perspectivas e interações da empresa com cada cliente, onde a completa e adequada gama de dados propicia ao agente de contato a visualização deste cliente, onde estão descritas todas as facetas e ocorrências efetuadas nesta relação entre empresa e cliente. Salazar (2002, p.60) afirma que “esse canal de relacionamento deve servir, também, como um suporte a vendas e administração com a intenção de manter o cliente sempre próximo e conhecedor das práticas da empresa”. Para Srivastava et al. (2002, p.19) “o elemento chave do CRM é a comunicação com os clientes”. Ansari e Mela (2003) salientam que a *Internet* realça a habilidade dos

agentes de marketing de personalizar as comunicações e de aumentar e qualificar os relacionamentos com os clientes.

Na visão proposta pelo Peppers e Rogers Group (2004), um *Call Center* focado no cliente responde à realidade na qual as formas de medir o desempenho dos atendentes passam a variar de acordo com cada cliente. Tem-se neste sentido que para os melhores clientes, é importante medir a eficácia no desenvolvimento da relação de aprendizado – conhecendo melhor os clientes e personalizando os aspectos da relação com eles o máximo possível. Os sistemas de *Call Center* fornecem ainda aos profissionais de marketing a oportunidade singular de aprender diretamente com o cliente. Trata-se de um método mais efetivo do que recorrer a pesquisas, projeções e análises de segmentos. Neste sentido, os *Call Centers* são perfeitos para o desenvolvimento de relações com um cliente de cada vez. Complementando esta lógica, Shoemaker (2001, p.180) diz que “o avanço tecnológico está aumentando as capacidades dos *call centers*”, e que “o apropriado uso destas ferramentas é crucial para o desenvolvimento de lealdade positiva nos relacionamentos com os clientes”. Converter um *Call Center* em um ambiente mais automatizado e capacitado promove o cultivo da relação de aprendizado com o cliente (PEPPERS AND ROGERS GROUP, 2001).

É relatado de forma importante pelo Peppers and Rogers Group (2001) que se encontra em fase final a era do *Call Center* tradicional, o que decorre entre outros fatores da utilização em maior escala de ferramentas tecnológicas mais versáteis que o telefone, como é o caso da *Internet*. Neste contexto os clientes, sejam outras empresas ou consumidores, não mais se contentam com o serviço limitado oferecido pela maioria dos *Call Centers* convencionais. Os clientes da atual conjuntura esperam que as empresas sejam capazes de responder perguntas e de resolver problemas, independente de como foi feita a compra, pessoalmente, pelo telefone, por fax, correio eletrônico ou *online*. Com fundamentação em tais argumentos é que pode ser observada e mais facilmente entendida a transição dos *Call*

Centers tradicionais para a sua mais evoluída faceta, apresentada sob a denominação de Centros de Interação com Clientes, ou CICs.

Conforme o Peppers and Rogers Group (2001), o CIC é a evolução do *Call Center*. Estes CICs integram o tradicional atendimento por telefone, característica marcante de um *Call Center* tradicional, com interações via *web*, como é o caso do *email* ou suporte *online*. O cliente neste contexto é elemento participante, com a visão de um atendimento único e integrado ao interagir com a empresa através de qualquer ponto de contato.

Em termos operacionais o Peppers and Rogers Group (2001) argumenta que como resposta às expectativas cada vez maiores dos clientes, muitas empresas estão implementando Centros de Interação com Clientes (CICs), que combinam o contato por telefone com interações através da *web*, mediante uma série de ferramentas disponíveis neste ambiente, como é o caso do *e-mail* e dos *chats*. Muitos benefícios podem ser esperados da implementação dos CICs, como por exemplo o aumento da retenção e da fidelidade dos clientes, da receita através de *cross selling* (venda cruzada) e de *up selling* (venda de mais produtos relacionados ao que o cliente já tem), além de melhora da eficiência operacional. Fazer a transição de um *Call Center* tradicional para um CIC não significa descartar a infraestrutura que já existe na empresa. Os processos referentes ao CIC devem ser direcionados para as principais prioridades do negócio, para definir um ponto de partida, no qual deve ser buscada para tal efetividade a integração entre o novo e o velho, utilizando-se de uma abordagem evolutiva e não substitutiva. Esta fusão do *Call Center* tradicional com o CIC pode ser exemplificada através da combinação adequada a ser desempenhada pela empresa quando da junção dos processos tradicionais existentes na empresa com as novas possibilidades através do uso de *web sites*.

Conforme os preceitos apresentados pelo Peppers and Rogers Group (2001), os CICs funcionam de forma perfeita quando toda a organização está centrada no cliente. Isto significa

que a empresa projeta sua infra-estrutura como se estivesse no lugar do cliente, e por isso a medida de desempenho adotada nesse ambiente é a satisfação destes. Esta realidade está culminando na realização de pesquisas de satisfação com os clientes. Neste sentido, um bom CIC deve orientar-se para cliente, não para produto, fazendo com que o cliente seja o centro da empresa e de sua estratégia. Entender a respeito do cliente e ter essa informação facilmente disponível para os agentes do CIC envolve investimentos nas pessoas e nos sistemas. A tecnologia, além de permitir a criação de CICs, está conduzindo as empresas para eles, bem como a abordagem de contato com os clientes mediante os CICs está aumentando à medida que as empresas tentam comunicar-se de maneira mais conveniente com eles. Outro aspecto importante o qual responde ao fechamento das variáveis da dimensão tecnológica do CRM consiste na automatização da força de vendas. Segue então a respectiva variável.

Sales Force Automation (SFA)

Na definição proposta pelo Peppers and Rogers Group (2001), a *Sales Force Automation* (SFA) refere-se ao *software* para automatização de força de vendas que inclui: gestão de contatos, previsão de vendas, gestão de vendas e vendas em grupo. É relatado que SFA está se tornando parte integrante das soluções de CRM. Hansotia (2002) menciona que o principal foco do CRM em caráter operacional concentra-se na plataforma tecnológica que suporta as interações com os clientes e a automação das vendas. Relata Shoemaker (2001) que a maioria dos provedores de *software* de CRM tem suas raízes em *Sales Force Automation* (SFA), ou automatização da força de vendas. Então, o tamanho da funcionalidade de CRM é projetado para aumentar as vendas e a funcionalidade da administração das vendas. As funções primárias do CRM direcionadas para a força de vendas são a administração de contatos, localização ativa das contas, administração das contas, entrada de pedidos, geração de propostas, apresentação de suporte, suporte técnico e processo de vendas *follow-up*.

Destacam Speier e Venkatesh (2002, p.98) que “as tecnologias de automação da força de vendas (SFA) estão sendo cada vez mais utilizadas no suporte das estratégias de CRM”, e que as ferramentas de automação da força de vendas são frequentemente implementadas para facilitar os processos de CRM como parte da filosofia de marketing de relacionamento. Através do melhoramento da velocidade e da qualidade do fluxo de informações entre vendedores, cliente e organização, ferramentas de SFA apóiam o processo de vendas. As ferramentas para SFA variam em complexidade e no grau para cada integração em relação a existente infra-estrutura organizacional.

No artigo desenvolvido pelos autores Speier e Venkatesh (2002), no qual trata-se especialmente sobre a SFA, têm-se os direcionamentos e premissas para o entendimento desta variável, onde é dito que é importante implementar e integrar as apropriadas ferramentas de SFA para as tarefas orientadas para vendas. É requerido da empresa adotante, o dever de assumir uma apropriada orientação tecnológica para o cliente. Esta orientação deve ser ajustada ao processo de implementação, para que se atinjam os objetivos, respectivamente aumentando a tomada de decisão e a produtividade, que serão resultados racionais da implementação SFA.

Para Speier e Venkatesh (2002) algumas características organizacionais podem ter uma influência significativa na implementação tecnológica de sucesso, também impactando na aceitação da SFA. É fato que o pessoal de vendas reage de forma razoavelmente positiva para as ferramentas de SFA imediatamente após o treinamento. Porém, esta resposta inicial se torna negativa após o pessoal de vendas acessar as ferramentas por mais algum tempo. Segundo os autores, o pessoal de vendas deve estar envolvido na implementação do processo e depois ser adequadamente treinado para manter-se efetivo em sua utilização. Os agentes organizacionais responsáveis pela tomada decisão, devem estar ativamente envolvidos na

administração e no entendimento do grau o qual as tecnologias de SFA irão aumentar o papel de vendas e do processo de vendas antes da compra e da implementação destas ferramentas.

Speier e Venkatesh (2002, p.110) destacam que as “empresas precisam avaliar proativamente como as ferramentas SFA mudam o papel dos vendedores e identificar as capacidades destes vendedores que são mais apropriadas” neste contexto. Ainda mediante referência dos autores, tem-se que muitos vendedores podem acreditar que seu papel está ameaçado, como os administradores devem ter acesso a todas informações que eles possam ter sobre clientes, as quais aumentam o diferencial de poder entre administradores e pessoal de vendas em favor dos administradores. As organizações devem estar atentas quanto a estas percepções, para fazer efetivas decisões de implementação tecnológica as quais evitem as ocorrências de divergências de tal natureza.

Finalizando o enfoque proposto por Speier e Venkatesh (2002) para SFA, tem-se em sua pesquisa, a demonstração empírica de que a tecnologia, e especificamente as ferramentas SFA, podem gerar excessivos conflitos internos com o pessoal de venda. Estes conflitos resultam em custos organizacionais significantes – uma perda não apenas em termos financeiros, mas também de empregados de valor. Se os gestores responsáveis entenderem e proativamente avaliarem o potencial deste conflito, e então implementarem mecanismos para administrá-lo apropriadamente, as empresas poderão ter uma melhor chance de obter sucesso mediante a implementação das ferramentas e práticas de SFA.

Para o Peppers e Rogers Group (2004), o termo automatização da força de vendas tem sido amplamente utilizado embora não seja exato. A utilização da tecnologia e de sistemas em si não automatiza as vendas ou os vendedores. A referida utilização pode sim automatizar algumas etapas do processo de vendas e com isso forçar a disciplina na adesão aos processos definidos pela empresa. Os requisitos da aplicação destas ferramentas devem evoluir a partir do processo de vendas da empresa, não ao contrário. Quando implementado de forma

adequada, o sistema de automação de vendas reduz a duração dos ciclos dos processos relacionados com o cliente, o desperdício, principalmente de tempo, e melhora a relação com o cliente, atendendo então aos aspectos elementares do CRM. Além do mais, a organização passa a ter uma visão melhor do cliente, passando a tomar conta da relação com ele. Antes o dono da relação era o vendedor. O vendedor não perde a sua importância no processo, e deve entender que o sistema não será usado contra ele – e ainda pode beneficiar-se da utilização do mesmo. Com a utilização do sistema, o vendedor pode atender seu cliente de forma personalizada e com mais qualidade, tendo acesso a toda história da relação da empresa com este cliente.

Segundo Anderson (2002), em muitos contextos de marketing, o papel do vendedor é o de avaliar as necessidades do cliente, direcionar o cliente para um produto ou serviço apropriado, e depois negociar com ele. Shoemaker (2001, p.178) diz que em muitas empresas “a força de vendas é a base das interações com os clientes”. A integração tecnológica com cada ponto de toque existente entre empresa e cliente fortalece a habilidade da força de vendas de desenvolver relacionamentos adequados com os clientes. Para Speier e Venkatesh (2002) o pessoal de vendas constitui a fonte primária da troca de informações dentro do relacionamento de cliente e vendedor, e assim exerce um papel crítico na formação e sustentabilidade dos relacionamentos com cliente. Finalizando, tem-se em Shoemaker (2001) que o pessoal de vendas em particular, forma fortes conexões com os clientes, e entende a importância da preservação dos relacionamentos com os mesmos.

A variável automatização da força de vendas é apresentada como a última da dimensão tecnológica do CRM. Passa-se agora para a dimensão organizacional do CRM.

4.6.2 Dimensão Organizacional do CRM

A dimensão organizacional do CRM engloba as variáveis em análise: Planejamento e monitoramento do projeto de CRM, Recursos Humanos, Mudança na filosofia empresarial, e Poder, as quais estão caracterizadas e descritas a seguir.

Planejamento e monitoramento do projeto de CRM

Para o Peppers e Rogers Group (2004), o projeto de CRM é por definição um projeto corporativo. Este projeto envolve todas as áreas da empresa, e embora muitas áreas não participem diretamente da iniciativa de CRM, o projeto mais cedo ou mais tarde atinge todas as pessoas da organização. Parvatiyar e Sheth (2001) relatam que está em aumento o número de empresas que estão adotando estratégias, programas, ferramentas, e tecnologias centradas em clientes para um eficiente e efetivo gerenciamento dos relacionamentos com os mesmos, ou seja, está em crescimento a adoção do CRM. Salientam Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002, p.3) mais uma vez que “CRM é uma estratégia, não uma tecnologia”. Em outras palavras, embora o CRM utilize tecnologia e equipamentos, ainda assim a essência de sua aplicação e efetividade emerge da filosofia, e não das ferramentas utilizadas no processo. É pertinente a definição de CRM apresentada por Parvatiyar e Sheth (2001), onde este se refere à amplitude estratégica e ao processo de adquirir, reter e exercer parceria com consumidores selecionados para criar valor superior para a empresa e para o cliente. Envolve a integração entre marketing, vendas, serviço ao cliente e as funções da cadeia de suprimento da organização, para alcançar maior eficiência e amplitude na entrega de valor ao cliente. A definição da estratégia de relacionamento (de contato com os clientes: formas, canais de contato, escala de valor de clientes e fidelização) é fundamental em CRM. De uma perspectiva estratégica, Shoemaker (2001, p.178) afirma que “as ferramentas de CRM proporcionam acessibilidade, informação precisa de cliente, melhor tempo de vendas, e expedição de ordem administrativa”. Segundo Srivastava, Shervani e Fahey (1999), no

desenvolvimento de estratégias vencedoras, os administradores de marketing devem cuidadosamente analisar e identificar como determinada ação de marketing pode contribuir no projeto, no desenvolvimento, na execução e na integração dos processos organizacionais.

Bayer (2002) alerta para um aspecto fundamental em CRM, relatando que este não pode apenas ser visto como TI, uma vez que exige mais do que aparatos de tecnologia, como por exemplo, a mudança na cultura organizacional das empresas que o adotam. O autor destaca que o CRM não deve começar através da implantação de tecnologia, e sim através da visão estratégica, direcionada para relacionamento. Para Pedron (2003), quando da implantação de uma estratégia de CRM, a empresa deve se certificar de que os colaboradores compreendem o significado de foco nos clientes, bem como deve ter a certeza de que seus executivos e demais colaboradores estejam comprometidos. Além destes aspectos, também é importante uma constante tomada de consciência de todos os envolvidos na definição das estratégias de CRM, e se os objetivos específicos de cada ação tomada no contexto geral estão permeadas e englobam o atendimento perante o ponto de vista dos clientes da empresa.

Conforme Pedron (2001), a definição da estratégia de relacionamento em uma empresa que adota a sistemática de trabalho do CRM, relaciona-se com a definição da forma de tratamento dos clientes bem como com a modalidade de ações direcionadas para estes. Trata ainda da estipulação de um tempo de resposta para as ações executadas. A comunicação com os clientes é um aspecto fundamental. Através das ações comunicativas é que a empresa constrói relacionamentos com os clientes e entrega propostas de valor a estes, o que é realizado através da estratégia competitiva adotada pela empresa. Salazar (2002, p.58) menciona que “a amplitude da estratégia deve estar focada na determinação de valor ao cliente, ou seja, o que representa a organização para o cliente e de que forma ele enxerga a organização”.

Abordando a amplitude da estratégia de negócio, Norris et al. (2001) dizem que o CRM envolve a combinação entre pessoas, processos e sistemas. Tem-se então que esta tríade de elementos no CRM é direcionada para o melhor e mais adequado atendimento do cliente. Rust, Zeithaml e Lemon (2001) dizem que uma empresa mede o valor de seus clientes através da soma de seu consumo de produtos e/ou serviços da empresa ao longo do tempo, não apenas em termos de vendas e resultados atuais. A mensuração do valor do cliente para a empresa é efetuada com relação as transações e contribuições deste cliente no decorrer do tempo. Bolton e Steffens (2004) relatam que a função de marketing é a candidata ideal para exercer o papel de liderança para a transformação da organização para a centralização em cliente, porque o marketing tipicamente agrega o melhor conhecimento da segmentação de clientes da organização, rentabilidade dos clientes, preferências dos clientes, e as experiências desejadas destes. É relatado pela Consultoria BearingPoint, Inc (2003, c, p.3) que o “CRM não é apenas uma solução de *front-office*, é também uma estratégia corporativa”. Esta citação vai ao encontro da apresentada por Wilson, Daniel e McDonald (2002, p.195), quando mencionam que “a necessidade da estratégia de CRM é amplamente percebida pelos profissionais atuantes no mercado”. Complementa-se a idéia através de referência apresentada pela Consultoria BearingPoint, Inc (2003, a) onde é relatado que para ser efetivo, o CRM deve ser alocado na estratégia total da empresa, em suas práticas e nas suas atitudes. Fletcher (2003) finaliza considerando que um aspecto essencial do CRM e de sua construção ocorre pela aceitação de ambas as partes envolvidas com relação a livre transferência de informação, que se dá entre a empresa e seus atuais ou potenciais clientes. O intercâmbio mútuo de benefícios é definido e visto como o estimulante que suporta este processo de relacionamento.

Mencionam Missi, Alshawi e Irani (2003) que o desenvolvimento de uma estratégia de marketing convergente como o CRM, ajuda as empresas no reconhecimento e na manutenção de clientes de valor, alocando então recursos para aumentar o valor de cliente. Bhattacharya e

Sen (2003) alertam que antes de formular e implementar estratégias de identificação e construção, os administradores devem definir o que desejam que os seus clientes identifiquem de fato em sua empresa. As empresas devem elaborar estratégias para uma sustentável, profunda e significativa interação entre cliente e empresa, para que o cliente faça parte, e seja internalizado na organização, e que então passe a sentir-se como um elemento participante na mesma. Estas interações devem focar em trazer, e deixar, estes clientes face a face com a identidade da organização – mais perto do centro da organização.

Para desempenhar o CRM efetivo, com o cliente próximo da organização, bem como para mapear estes clientes, existem metodologias diversas a serem adotadas. A utilizada e citada pelo Peppers and Rogers Group (2001) é denominada de “Metodologia **IDIP**”, e é utilizada para implementar iniciativas de CRM. Esta metodologia é implementada mediante a adoção de quatro passos, os quais seguem devidamente definidos:

Identificar seus clientes, independente do ponto de contato e lembrar-se deles;

Diferenciar os clientes por seu valor, real e potencial, e por suas necessidades;

Interagir com os melhores clientes, e com eles construir uma relação de aprendizado;

Personalizar aspectos da relação com a empresa, o que agrega valor à relação, cria custos de mudança e gera fidelidade.

Para Parvatiyar e Sheth (2001), dois importantes processos do CRM incluem o desenvolvimento proativo dos clientes do negócio e a criação de relacionamentos de parceria com os clientes mais importantes. Ainda é relatado por eles que o domínio do CRM estende-se para muitas áreas do marketing e das decisões estratégicas da organização. Segundo Lemon, White e Winer (2002, p.12) “o pessoal de marketing agora precisa entender os clientes de forma dinâmica, em mudança ambiental e engajar eles em um dinâmico CRM”, entendendo que os clientes levam em conta aspectos do passado, presente, e futuro, incluindo expectativas futuras, deles mesmos e da empresa, quando determinam se continuarão a fazer

negócios com a organização. Os administradores de marketing precisam considerar o quanto estas expectativas podem ser administradas. As estratégias de marketing para novos e existentes consumidores devem levar em conta as expectativas futuras, considerando como cada elemento do *mix* de marketing pode afetar os níveis do uso corrente dos clientes e as expectativas futuras deste uso. É citado por Lemon, White e Winer (2002, p.13) que as empresas “precisam reconhecer que os clientes são ativos previsores, tomando futuras considerações levando em conta os esforços de decisões correntes tomadas”. Como resultado desta constatação, empresas precisam começar a desenvolver estratégias de CRM dinâmicas.

Além do cuidado nas definições estratégicas, também é crucial a realização do monitoramento do projeto de CRM, levando em conta os objetivos e metas estipulados, contrastando-os com os resultados efetivos obtidos.

Em relação ao monitoramento do projeto de CRM, Pedron (2001) considera que a importância de tal ação se dá em virtude da necessidade da elaboração e criação de um projeto que seja realístico e pragmático, onde estas ações devem ser realizadas periodicamente, conforme os objetivos estratégicos e econômicos previstos no início do projeto, onde será efetivada a comparação entre os objetivos e metas definidas em relação aos resultados efetivamente alcançados. A ação se dá através de correções ao longo do processo de implantação, onde a empresa pode julgar o sucesso do projeto mediante o ponto de vista dos principais interessados, que são respectivamente os acionistas, os clientes externos e ainda os clientes internos. Para o melhor entendimento da conceituação de clientes internos e externos, recorre-se à definição de Bogmann (2000), onde o cliente externo é caracterizado como aquele que recebe o impacto direto dos produtos e serviços oferecidos pela organização, sem fazer parte dela, representado pelos consumidores. O cliente interno é aquele com importância do ponto de vista empresarial, o qual recebe a atribuição de fazer com que a expectativa e os

desejos do cliente final sejam superados ou ao menos satisfeitos, representado pelos colaboradores da organização, os quais interagem diretamente com os clientes externos.

Outro aspecto de grande importância é elencado por Newell (2000) quando afirma que no projeto estrutural de CRM se faz necessária a participação de todos. Angelo e Giangrande (1999), afirmam que no projeto de implantação do CRM, todos os funcionários da empresa, em menor ou maior grau de envolvimento no projeto, devem ter a consciência da importância de sua contribuição em detrimento dos resultados. Estes então devem estar aptos ao exercício de uma postura participativa, ficando livres ao fornecimento de idéias, e ainda devem receber as respostas necessárias para executarem suas tarefas adequadamente.

Hansotia (2002, p.132) alerta que o “CRM depende de cuidadoso planejamento e prontidão organizacional”, o que inclui a monitoração. Na visão de Parvatiyar e Sheth (2001, p.15), “o monitoramento dos processos é necessário para salvaguarda contra falhas e conflitos administrativos nos relacionamentos”. Os autores complementam relatando que a avaliação periódica dos resultados em CRM é necessária para a confirmação de que os programas estão atendendo às expectativas e para a confirmação se são sustentáveis ao longo do tempo, com vistas ao longo prazo. O desenvolvimento de métricas de performance é sempre uma atividade desafiadora, e por isso a maioria das empresas tende a utilizar medidas de marketing já existentes para avaliar CRM. Destacam Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002) que a dificuldade de avaliar a performance de CRM é causada pela complexidade e interdependência das estratégias de CRM e o requerido alinhamento dos processos de negócio ao longo da organização, que precisa tomar o lugar de alcance da centralidade em cliente combinada com o aumento do valor econômico. Sob tal ponto de vista é relatado pelos autores que não existe uma melhor maneira de verificar a performance de CRM porque a performance de CRM em si já é vista como um conceito multifacetado. Faz sentido então decompor o CRM em um *set* de partes constituintes e identificar o valor destas partes bem

como avaliar os benefícios potenciais de sua interação. A análise das partes remete a um aspecto fundamental, o qual responde ao redesenho dos processos da empresa, os quais incluem o realinhamento da missão, visão e dos valores empresariais e dos processos internos.

Para Bayer (2002), a mensuração do sucesso da estratégia de CRM está ligada a totalidade dos processos de CRM, os quais também devem ser mensurados. Esta mensuração deve ser feita em termos de atividades específicas, as quais são encarregadas pela melhoria dos resultados de marketing. Gummesson (1998) complementa postulando que é necessária uma definição mental direcionada para a definição do que mensurar, em qual momento mensurar, bem como se é possível realizar a mensuração. Deve ser buscada a técnica mais adequada para a realização da mensuração em particular, bem como delinear se esta mensuração realmente irá agregar valor para a organização.

Segundo Pedron (2001), o redesenho dos processos da empresa é importante em decorrência da necessidade de uma especial atenção para que não ocorra apenas a informatização dos velhos processos da empresa, o que definitivamente não é CRM.

Em Pedron (2001) o planejamento e monitoramento do projeto de CRM é classificado como uma variável da dimensão tecnológica. A variável neste estudo é abordada como sendo de ordem organizacional, pertencendo a esta dimensão em virtude da verificação de que consiste em uma variável organizacional permeada por tecnologia, e não tecnologia por si só. Monitorar, implementar e definir a tecnologia a ser utilizada, bem como a maneira que assim será, compete à organização. De acordo com Boon, Corbitt e Parker (2002) o CRM de sucesso depende mais da estratégia do que do montante gasto em tecnologia. O simples lançamento de *software* ou tecnologia em uma organização para a implementação de CRM irá causar mais problemas do que soluções se não estiverem estas ferramentas alinhadas com o negócio da empresa. Uma vez que a empresa identifique as oportunidades chave para o desenvolvimento de clientes, conforme Hansotia (2002, p.127), “é preciso identificar seus

processos correntes, e se estes existem, e determinar de que forma podem ser melhorados”. Ainda o autor relata que para desenvolver um projeto de CRM, primeiro é preciso entender a base de clientes e identificar as oportunidades, as quais podem gerar um impacto significativo na lucratividade da empresa. Campbell (2003) diz que para ser atingido o sucesso através do CRM, são requeridas mudanças na maneira como as empresas gerenciam internamente as informações de clientes. Sendo assim, o Peppers e Rogers Group (2004) afirma que é indispensável reestruturar a empresa com o objetivo de ter uma visão única do cliente. Toda a organização tem de estar preocupada com a coleta e com o armazenamento dos dados do cliente, bem como com o objetivo de conhecer melhor cada um deles. Esta tarefa requer uma adequada estrutura de Recursos Humanos no quadro efetivo da organização. Configuram os RHs a subsequente variável da dimensão organizacional do CRM.

Recursos Humanos

É relatado por Pedron (2001) que o adequado e planejado treinamento em todo ambiente da empresa é um fator chave para uma adequada e bem sucedida implantação de CRM, o que deve ser ainda complementado através da referência de Angelo e Giangrande (1999) quando consideram o treinamento como um instrumento que permite a transmissão planejada e uniforme dos valores organizacionais. Ferreira e Sganzerlla (2000) dizem que treinamento é o ato de fornecer aos funcionários da empresa ferramentas, tecnologia e uma maior autonomia.

Um aspecto importante quanto aos recursos humanos da organização consiste no treinamento dos prestadores das soluções de *software* de CRM, para o adequado desenvolvimento das qualificações necessárias na implantação do projeto. Os recursos humanos, como é destacado por Bogmann (2000), são muito importantes nos projetos de CRM. Para os prestadores das soluções de CRM esta realidade não difere. O autor contextualiza que as comunicações bidirecionais exigem clareza, e devem ocorrer em

linguagem inteligível para todos na empresa. O ideal do conteúdo destas comunicações é que sejam discutidas por grupos mistos, que ouçam posicionamentos de agentes organizacionais ocupantes de diferentes posições hierárquicas. Uma adesão e participação efetiva aos compromissos internos da organização não apenas favorecem o andamento do projeto, como também facilitam o monitoramento do mesmo.

Também é aspecto crucial o treinamento do pessoal da empresa usuária do CRM, para que possa ser realizado o adequado atendimento ao cliente, suprimindo as suas necessidades, e considerando também os aspectos referentes ao monitoramento e padronização. Bretzke (2000) apresenta o uso correto da tecnologia como um aspecto fundamental para a obtenção da habilidade necessária ao gerenciamento de informações mediante aplicativos e *softwares* especializados, os quais proporcionam melhores condições para a execução das atividades de marketing requeridas nas organizações adotantes do CRM.

Os Recursos Humanos aparecem como uma variável fundamental, a qual requer adaptação, para a aplicação efetiva das filosofias e ações de CRM. Aos envolvidos nos processos organizacionais, conforme Souza (2005), tem-se que a busca pelo desempenho nas atividades do trabalho, seja ele qual for, é primordial para o sucesso das organizações, onde por sua vez é constatado que, trabalhadores satisfeitos, motivados, e integrados ao processo de trabalho como um todo, produzem resultados mais expressivos e de excelência para organização. Por sua vez, os resultados de um alto desempenho são desencadeados por diversos fatores, entre eles aparecem a percepção e valorização dos indivíduos, o estabelecimento de ambientes desafiantes, concessão de maiores responsabilidades e autonomia (*empowerment*), bom relacionamento com a chefia e pares (ambiente saudável), o conhecimento da missão, visão, valores e cultura da organização (que muitas vezes não está escrita em manuais, mas se expressa no comportamento do dia a dia da organização, construída através da compreensão dos indivíduos com relação a empresa, mediante sua

filosofia operacional ao longo do tempo ou por preceitos preconizados pelo fundador da organização – em especial quando começa na forma de empresa familiar).

Segundo Pedron (2001), é preciso que o colaborador organizacional tenha a consciência de sua importância com relação ao papel que cumpre nas questões da empresa. Sendo assim, sua participação deve ser incentivada, para que venha a sugerir nas questões que requerem solução. Neste mesmo sentido Ferreira e Sganzerlla (2000) mencionam que a empresa deve valorizar as atitudes inovadoras de seus funcionários, para que desenvolvam a capacidade de assumir riscos. Pedron (2001, p.31) complementa dizendo que “para ter recursos humanos adaptados a filosofia de CRM é importante especificar as políticas de recursos humanos de captação e desenvolvimento de pessoal”. Swift (2001) afirma que os sistemas de conhecimento de clientes, o que é o caso do CRM, exigem que ocorra em maior ou menor grau, uma mudança nos fundamentos da filosofia empresarial, uma maior colaboração dos agentes organizacionais e a inclusão de novas e necessárias idéias. Relatam Buttle e Cox (2004) que processos e pessoas são assuntos importantes para a performance do CRM. Sob tal ponto de vista, tem-se o CRM como uma estratégia central de negócios que precisa organizar processos e pessoas, através da visão de que esta rede de trabalho é utilizada para a criação de valor aos clientes, os quais remetem à lucratividade. Para Parvatiyar e Sheth (2001, p.15) tem-se como uma realidade que de fato “várias decisões de recursos humanos são também importantes para a criação da organização certa e com clima para a administração do marketing de relacionamento”.

Para a organização poder alcançar o patamar ideal de atuação e o clima adequado para as práticas do CRM, é necessário o conhecimento das capacidades internas da empresa, em especial no que se refere ao conhecimento do próprio usuário do CRM. Destaca-se em Pedron (2001) que os projetos de CRM que dão certo são usualmente aqueles que contam com as pessoas certas na equipe, o que aparece como sendo um dos requisitos para que a estratégia

estabelecida realmente tenha foco no cliente. A necessidade de mudança neste contexto é normalmente uma verdade, e neste sentido destaca Bretzke (2000) que não existem processos de mudança isentos de resistência por parte dos envolvidos.

Brown (2001) encara as habilidades interpessoais como elemento crucial no ambiente empresarial onde existe a utilização do CRM. Este fato decorre das exigências dos clientes por perguntas e soluções imediatas aos seus problemas, logo no primeiro contato. Esta atmosfera empresarial requer por parte dos atendentes não apenas a informação imediata, mas também uma série de outras habilidades relacionadas com a solução de problemas. O CRM deve ser iniciado por uma profunda avaliação das capacidades internas da empresa, e os esforços então devem ser direcionados. O primeiro direcionamento requerido responde pelo adequado gerenciamento da aprendizagem dos colaboradores.

Srivastava et al. (2002, p.25) dizem que “a introdução do CRM em uma organização precisa ser administrada cuidadosamente”. Esta idéia pode ser complementada através da citação de Campbell (2003, p.376) quando este afirma que “as competências de uma empresa derivam de suas habilidades e aprendizagem coletiva, exercidas em todos os processos existentes na organização”. Trata-se então da requerida adequação do pessoal da empresa frente às práticas de CRM e demais procedimentos de negócio adotados na organização.

Em Salazar (2002) é mencionado que os recursos humanos estão intimamente ligados com a filosofia organizacional. São estas diretrizes da filosofia empresarial que determinam os objetivos a serem alcançados. Mais do que isso, se refere às mudanças estruturais as quais a empresa necessita passar para que atinja os seus objetivos. Dando seqüência aos indicadores da dimensão organizacional, segue a variável mudança na filosofia empresarial.

Mudança na filosofia empresarial

Com relação às mudanças necessárias na filosofia empresarial para a adoção do CRM, tem-se no primeiro momento a reavaliação dos objetivos, valores e missão da empresa, ou seja, elementos estruturais e mais do que isso, mudanças na própria cultura da empresa. As mudanças na cultura empresarial decorrem da mudança na postura dos agentes organizacionais em geral, em especial das lideranças. Nogueira, Mazzon e Terra (2004) abordam referente aos aspectos da liderança e da cultura em projetos de CRM que os principais aspectos em contexto são a capacitação para a ação dos envolvidos, ou seja, o grau de poder fornecido aos gerenciadores atuantes no processo de negociação entre cliente e empresa, onde ambos devem completar satisfeitos o processo, o senso de responsabilidade e a consciência do impacto de suas decisões, o *feedback* como processo utilizado em todas as interações possíveis, permeando desde o prestador das soluções ao usuário como o retorno dos clientes finais, a aprendizagem constante no sentido de aprimoramento das práticas adotadas, e a confiança, que é fator fundamental principalmente quando do relacionamento existente entre o usuário das soluções de CRM com relação a seus clientes finais. Ainda é relatado pelo autor que mais da metade das empresas que gastaram fortunas na instalação de sistemas de CRM estão insatisfeitas. Este fenômeno decorre da adoção das tecnologias sem uma prévia dedicação à adequação estratégica da empresa em termos de cultura, direcionando principalmente de um modelo de vendas para um modelo de serviços efetivos aos clientes.

Implantar CRM abrange mais do que a simples utilização de suas ferramentas, e nesta perspectiva Pedron (2001) salienta que este fenômeno requer alterações e adequação referentes à filosofia da empresa. Torna-se então necessária uma revisão dos valores e da missão da empresa, fenômeno que ocorre em função do marketing de relacionamento apresentar o desafio da necessidade do comprometimento integral de toda empresa. A mudança mais significativa é a necessidade de uma estrutura direcionada ao foco de cliente. Segundo Angelo e Giangrande (1999) os novos valores implantados além de assimilados

passarão a compor parte da cultura organizacional. Neste processo, muitos dos valores tradicionais e já existentes na organização deverão ser mantidos e ainda reforçados.

Bhattacharya e Sen (2003, p.78) afirmam que “a identidade empresarial é moldada pela missão, estrutura, processos e clima organizacional, além das identidades individuais e da distinção perante outras organizações”. Conforme Hansotia (2002), as estratégias organizacionais em sua totalidade começam pela declaração da missão da empresa. Antes de a empresa embarcar em uma estratégia de CRM, precisa revisar a declaração de sua missão para garantir que está claramente direcionada para o foco da empresa em clientes.

Quando se trata de mudança nas filosofias empresariais, também emerge como aspecto importante a reavaliação da estrutura organizacional, para que esta receba a devida adequação aos sistemas e filosofia do CRM. A estrutura de uma empresa, conforme Brown (2001), deve determinar papéis, responsabilidade e a autoridade, referentes a cada cargo com base na visão estratégica definida para as práticas de CRM. Isso ocorre em função da necessidade de apoiar a visão centrada no cliente, o que requer adequada definição de responsabilidade e também o mapeamento das atividades de negócio.

É relevante a citação de Nogueira, Mazzon e Terra (2004, p.13) quando abordam que “as oportunidades que o CRM traz só poderão ser sentidas se a empresa incorporar esta atividade em todos os seus setores, através de práticas do dia-a-dia”. Hansotia (2002) destaca que o CRM coloca o cliente no coração da organização. Sendo desta maneira, todos os processos da empresa são projetados para o ponto de vista do cliente, para gerar maior lealdade e aumentar o valor vitalício de cliente. Então, Kellen (2002, p.4) complementa relatando que “o CRM não é o simples gerenciamento das interações com clientes mas sim o aprendizado de como interagir melhor com os clientes”.

Para a adequação das práticas de CRM, bem como para o real entendimento desta filosofia de negócio, torna-se essencial a realização da integração entre todos os setores da

empresa, com envolvimento de todos. Argumentam Ferreira e Sganzerlla (2000) sobre a necessidade de promover a união entre as pessoas na empresa, para que seja realizado um adequado trabalho mediante o uso de informações. É desejado que exista uma perspectiva de senso comum e do compartilhamento destas informações entre os setores organizacionais. A motivação para esta integração no ambiente da empresa remete à busca da transformação da visão do cliente na única visão da empresa, o que pode ser alcançado mediante as informações utilizadas através do aparato tecnológico que suporta as ações de CRM. Relata Pedron (2001) que a implantação dos sistemas de CRM sem a integração entre os setores da empresa consiste em uma tarefa inatingível. A implementação do CRM implica na integração interna da empresa.

Kalakota e Robinson (2000) salientam que o atendimento aos clientes constitui a essência do negócio de uma empresa, e sendo assim é primordial que os processos interfuncionais da organização tenham as suas barreiras departamentais reduzidas. Através desta postura de integração, o objetivo de melhor atender o cliente torna-se mais facilmente atingido e os processos internos da organização tornam-se mais significativos e adequados. Argumenta Hansotia (2002) que o CRM não obterá sucesso se for apenas o sonho da média e da alta gerência ou da cúpula organizacional. É preciso o total compromisso na organização, não apenas do administrador geral, mas sim de todos os demais gestores e colaboradores da empresa. Tal cenário requer alterações nas normas e práticas em utilização na organização, ocasionando o fenômeno que pode ser denominado de reinvenção da empresa.

Para que seja possível alterar a filosofia e as práticas de uma organização de forma a implantar o CRM com sucesso, deve ser efetuada a constante reavaliação dos objetivos e valores organizacionais. Dentre estes estão incluídos as parcerias da empresa, o conhecimento das estratégias empresariais, o exercício da liderança e o desempenho de acompanhamento em todas as etapas da implantação do sistema de CRM. Para a reavaliação de objetivos, não deve

ficar excluída a identidade empresarial, para que não ocorram distorções e desvios de direcionamento. De acordo com Bhattacharya e Sen (2003), a constituição da identidade empresarial é determinada pelos itens que seguem descritos:

- estruturas de conhecimento dos clientes da empresa,
- imagem corporativa,
- reputação da empresa,
- associações da organização,
- percepção dos clientes,
- crenças nas características relevantes da empresa por parte dos clientes com relação a

cultura, clima, habilidades, valores, e outros diferenciais que a empresa possua.

Uma das dificuldades encontradas no CRM, que é relatada por Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002), refere-se à dificuldade de avaliar o seu desempenho. Os autores atribuem esta dificuldade à complexidade e à interdependência que as estratégias de CRM agrupam, para que possam ser avaliadas e adequadamente desempenhadas. Requerem especial atenção para o alinhamento entre todos os processos de negócio da empresa. A satisfação dos clientes é um fator primordial quanto ao realinhamento empresarial, e conforme Lemon, White e Winer (2002), deve ser avaliada através das características percebidas pelo cliente como um fator preponderante para a tomada de decisão em termos de produtos e serviços da empresa, assim, verificando quais devem ser mantidos bem como quais deles devem ser retirados do negócio por não agregarem valor aos clientes.

No estágio mais avançado da verificação do valor de clientes, Bhattacharya e Sen (2003) mencionam que a última promessa dos esforços da construção de relacionamento é a do consumidor campeão ou advogado da empresa. Este tipo de cliente não é apenas leal, mas também promovem, de forma entusiástica, a empresa e seus produtos para pessoas que possam no futuro se tornar clientes ou ao menos referenciar a empresa como de

credibilidade, graças aos relatos obtidos. A organização que atua mediante o relacionamento de interação com o consumidor, onde existe influência da própria empresa e do consumo, representa e oferece atrativos significativos da identidade social dos consumidores. Estas interações ajudam a satisfazer de forma importante a autodefinição das necessidades do cliente, o que emerge como uma importante contribuição do CRM aos negócios.

Crosby (2002) relata que a criação de valor através dos relacionamentos acontece quando o cliente realmente está por perto, quando suas atividades são do conhecimento da empresa, e quando o trabalho para este cliente se realiza de forma colaborativa e direcionada para um efetivo atingimento dos objetivos do mesmo. A satisfação do cliente, de acordo com Bolton e Steffens (2004) não é sempre o mais adequado indicador da lealdade de cliente. Fundamenta-se este pressuposto em razão da satisfação do cliente, constituir freqüentemente, apenas um evento de lealdade, o qual desconsidera os efeitos da competição. O desafio remete ao desenvolvimento de estratégias baseadas no valor de cliente e inteligência de cliente, que são relevantes aos clientes individuais. Estes esforços proporcionam oportunidades para a criação de eventos de lealdade positiva e para a verdadeira retenção de clientes. Relata-se em Verhoef, Franses e Hoekstra (2001) que apenas a retenção de clientes não é uma prática suficiente para o sucesso. Muitas organizações procuram aumentar o valor de seus clientes através da expansão de sua gama de produtos e serviços, os quais culminam na relação transacional entre clientes e empresa.

Finalizando os indicadores da dimensão organizacional do CRM, tem-se o poder como a última variável pertinente ao estudo corrente. Segue abaixo sua devida caracterização.

Poder

Como aspecto inicial a ser abordado com relação ao poder, destaca-se o apoio e incentivo da alta administração da organização para a implantação das ferramentas e filosofias

do CRM, o que surge como premissa ao atingimento do sucesso. Para Souza (2005), o desenvolvimento da alta performance pessoal, da equipe e do próprio negócio é primordial para o sucesso das ações direcionadas à implantação de um CRM efetivo. No processo é fundamental que os líderes, respaldados pela alta direção, busquem subsídios internos e externos de forma contínua, responsável, participativa e ética. Mais especificamente, estando assim focados nas reais necessidades da organização.

Pedron (2001) diz que os executivos são referência e servem como modelos para a transmissão das novas crenças advindas da implantação do CRM. Caracterizam-se como o referencial de comportamentos, exercendo influência na modelagem dos padrões culturais necessários para a adoção das filosofias do CRM. Para Bogmann (2000) o sucesso do CRM depende de mudanças profundas no modo de pensar e agir dos executivos. Segundo o autor, estes devem se comportar como mensageiros e multiplicadores organizacionais, se colocando mais próximos dos funcionários, fazendo contato e também os escutando.

É importante, segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), a clareza por parte da empresa para todos os que nela trabalham de que as estratégias de relacionamento adotadas mediante a implantação da filosofia de CRM na sistemática de trabalho, também contam com o compromisso e adesão por parte da alta cúpula da organização. Salazar (2002) complementa dizendo que esta adesão da alta administração é crucial porque estes gestores são os responsáveis pela articulação da interface entre os objetivos centralizados nos clientes e do respectivo processo de comunicação e acompanhamento dos funcionários que os atendem.

No contexto do CRM é preciso o fornecimento da concessão de autonomia suficiente aos colaboradores da empresa para a realização das suas tarefas diárias. A antiga visão da delegação de ordens, conforme apresenta Bispo (2005), deve ser substituída pelo *empowerment*. Isto em função de tal modelo de gestão proporcionar uma maior autonomia para o profissional no exercício de suas atividades. Cada colaborador passa a ter um maior

grau de autoridade para assumir suas responsabilidades e cumprir seu papel. Ferreira e Sganzerlla (2000) afirmam que o *empowerment* é o mesmo que difundir ou delegar poder, o que aparece como um dos mais importantes aspectos de mudanças através do processo de implantação do marketing de relacionamento.

Pedron (2001) menciona que através do *empowerment* torna-se compreensível aos colaboradores uma clara definição dos seus vínculos, direcionamento e seus limites de atuação no âmbito organizacional. Através deste processo de depositar confiança nos colaboradores, Balasubramanian, Konana e Menon (2003) destacam que a satisfação do cliente, e os relacionamentos com estes, são gerenciados efetivamente quando permeados de forma simultânea por competência e confiança. Para que os agentes organizacionais possam transparecer confiança aos clientes, a organização em primeira instância deve depositar em seu pessoal confiança para as atribuições, conferindo-lhes o poder de decidir, agilizando desta maneira a tomada de decisão perante os clientes, o que é essencial em CRM.

Além da concessão do poder de decisão aos funcionários de contato, existe outro aspecto de relevância em relação ao exercício do poder. Trata-se do papel da liderança. Em um projeto de CRM em implantação, bem como em andamento, o líder exerce papel crucial.

Tem-se em primeiro momento o papel do líder no projeto de CRM relacionado com a minimização dos conflitos que possam ocorrer entre os diversos setores da empresa. Bretzke (2000) diz que um dos aspectos mais importantes e decisivos para que o projeto atinja o sucesso desejado é a sua condução por uma liderança com capacidade de resolução dos conflitos que possam ser gerados, e que consiga então este líder garantir a cooperação na relação entre as equipes envolvidas no projeto. Day (2002) destaca que o líder em relacionamentos direciona a empresa para a vantagem competitiva em função do gerenciamento dos relacionamentos, o que deve configurar como parte central na estratégia das empresas, e constitui um dos fatores que guiam-nas ao sucesso.

Com relação às lideranças, inclusive quanto à implantação de processos, Bispo (2005) destaca que estas precisam exercer uma visão além do simples objetivo de atingir metas pré-estabelecidas, onde é necessário o entendimento das pessoas e sob esta perspectiva exercer o contato mais próximo possível com os membros da equipe. É uma realidade que o desenvolvimento de colaboradores, alinhado com as necessidades e os valores da empresa, aumenta a margem de segurança para o sucesso da implantação dos serviços da empresa, o que por sua vez compete aos líderes.

Os líderes que queiram atingir níveis de excelência, na visão de Souza (2005), devem entender a diferença individual de cada um dos elementos participantes do processo de implantação do sistema de CRM, e desta forma agir segundo os níveis de competências dos liderados, assumindo assim papéis diferenciados. Durante o desempenho de atividades na organização, é fundamental a noção que líderes e colaboradores devem ser e estar preparados para receber *feedback*, pois se este processo não for bem conduzido, pode causar descrédito, desgaste no relacionamento entre líder e equipe, e ficar extremamente distante do seu real propósito, que é o de avaliar os pontos fortes do desempenho e aqueles que precisam ser melhorados ou alterados em detrimento do alcance das metas estabelecidas. Bispo (2005) diz que, para os líderes se tornem facilitadores, a organização precisa contar com profissionais que possuam um conjunto de competências voltadas para o conhecimento.

Martiniano (2005) relata que o comportamento dos líderes é fator determinante na administração dos mais variados processos e sistemas. É do líder em muitos dos casos a responsabilidade por escolhas bem como da consequência destas escolhas. Por sua vez, o exemplo e o estímulo da liderança é o fator preponderante para a composição de uma equipe de pensamento vivo, o que é fundamental para a adequada implantação de um sistema, como o de CRM, onde o ambiente favorável ao *feedback* além de propiciar um melhor nível de relacionamento da equipe, também proporciona condições de verificação do seu desempenho.

É encontrada a afirmação em Pedron (2001) de que o líder envolvido em planejamento e implantação de CRM deve ser capaz não só de lidar, mas também de gerenciar as mudanças. Stone, Woodcock e Machtynger (2001) dizem que um programa de comunicação integrada de marketing só obtém sucesso quando totalmente infiltrado no âmbito organizacional. Sendo assim, torna-se pertinente um sólido e impactante suporte interno, o qual é personificado através de ações de apoio amplo, realizadas por parte da liderança.

Ferreira e Sganzerlla (2000) salientam que o papel da liderança não está limitado a dar ordens, comandar os colaboradores e checar os resultados. Esta responde ainda ao fornecimento de condições para que os comandados adequadamente exerçam suas funções. Finalizando as referências ao papel da liderança em CRM, Srivastava, Shervani e Fahey (1999) consideram que as lideranças, em especial os gestores, devem entender seu domínio, papel, função e a contribuição de cada um dos principais processos organizacionais. No âmbito destes processos devem conhecer suas conexões e suas conseqüências perante o mercado e o sucesso. O líder fundamentalmente precisa conhecer as atividades no contexto geral e individualizado, tanto em relação a suas atribuições, quanto a de seus comandados.

Através do suporte teórico constituído neste estudo, e com base na estrutura da apresentação dos indicadores presentes em Salazar (2002) e Pedron (2001), optou-se pela elaboração esquemática das dimensões e variáveis contempladas na busca dos aspectos de CRM que definem os parâmetros mensurados neste caso. Tais parâmetros serão utilizados na busca da resposta ao problema de pesquisa e também dos objetivos elencados. A Figura 1, abaixo apresentada, é a referência para a construção dos roteiros de entrevista, os quais se encontram nos Apêndices A (empresa prestadora), B (empresa usuária) e C (especialista).

Figura 1 – Indicadores de Resultado das Soluções de CRM Prestadas.

DIMENSÕES CONSIDERADAS	VARIÁVEIS EM ANÁLISE	CARACTERIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	REFERENCIAL TEÓRICO
Tecnológica	Tecnologia de Informação (TI)	> Atende aos requisitos de informática presentes nos sistemas de CRM, apresentados através de <i>software</i> e <i>hardware</i> . No presente estudo direcionado para utilização e elaboração do <i>software</i> de CRM. A pertinência direciona-se para a aplicação de marketing do sistema.	Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Peppers e Rogers Group (2004); Rust et al. (2004); Campbell (2003); Ragins e Greco (2003); Rogers (2003); Boon, Corbitt e Parker (2002); Hansotia (2002); Kellen (2002); McKim (2002); O'Malley e Mitussis (2002); Parasuraman e Colby (2002); Srivastava et al. (2002); Wilson, Daniel e McDonald (2002); Brown (2001); Paas e Kuijlen (2001); Parvatiyar e Sheth (2001); Pedron (2001); Shoemaker (2001); Winer (2001); Bretzke (2000).
	Banco de dados	> Preconiza a otimização e a eficiência da aplicação de CRM (através de sua utilização) em especial na definição dos clientes a serem atingidos pelas ações de CRM. > Responde pelo alinhamento estratégico da TI com a missão e objetivos do negócio da empresa usuária do CRM.	Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Peppers e Rogers Group (2004); Consultoria BearingPoint, Inc (2003, b); Missi, Alshawi e Irani (2003); Lin e Su (2003); Dowling (2002); Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002); Hansotia (2002); O'Malley e Mitussis (2002); Wilson, Daniel e McDonald (2002); Parvatiyar e Sheth (2001); Pedron (2001); Winer (2001).
	Dados dos Clientes	> Se refere à importância da fidelidade dos dados de cliente. O usuário, para desempenhar adequadamente ações de CRM, necessita de dados fidedignos de clientes. > Engloba a privacidade e a ética com os dados dos clientes. > Uso dos dados do banco de dados de clientes para tomada de decisões estratégicas na empresa.	Bolton e Steffens (2004); Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Rust et al. (2004); Campbell (2003); Churchill e Peter (2003); Missi, Alshawi e Irani (2003); Boon, Corbitt e Parker (2002); Hansotia (2002); McKim (2002); Papatla, Zahedi e Zekic-Susac (2002); Srivastava et al. (2002); Wilson, Daniel e McDonald (2002); Parvatiyar e Sheth (2001); Pedron (2001);

		> Diferenciação dos clientes (categorização).	Shoemaker (2001); Bretzke (2000); Ferreira e Sganzerlla (2000).
	<i>Data Warehouse</i>	> Responde pelo fornecimento das informações confiáveis que suportam o processo de tomada de decisão.	Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Wardley e Draper (2003); Day e Bulte (2002); Greenberg (2002); Srivastava et al. (2002); Brown (2001); Paas e Kuijlen (2001); Pedron (2001); Swift (2001); Angelo e Giangrande (1999).
	<i>Data Base Marketing</i>	> Dados sobre o perfil dos clientes: <u>atuais</u> (registros das vendas realizadas) e <u>potenciais</u> (<i>prospects</i>).	Fletcher (2003); McKim (2002); Pedron (2001); Winer (2001); Hughes (1998).
	<i>Data Mining</i>	> Responde ao processo de extração e cruzamento de informações relevantes e daquelas características que apresentem o modelo comportamental do cliente organizacional.	Bolton e Steffens (2004); Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Peppers e Rogers Group (2004); Fletcher (2003); Missi, Alshawi e Irani (2003); Srivastava et al. (2002); Paas e Kuijlen (2001); Bretzke (2000); Angelo e Giangrande (1999).
	<i>Call Center</i> – Centros de Interação com Clientes (CICs)	> Sistema amplo e de contato dinâmico de relacionamento com os clientes, centralizando as informações dos clientes.	Peppers e Rogers Group (2004); Ansari e Mela (2003); Salazar (2002); Srivastava et al. (2002); Wilson, Daniel e McDonald (2002); Pedron (2001); Peppers and Rogers Group (2001); Shoemaker (2001); Winer (2001); Bretzke (2000).
	<i>Sales Force Automation (SFA)</i>	> A automatização da força de vendas (SFA), através de suas ferramentas, apóia o processo de vendas através do melhoramento da velocidade e da qualidade do fluxo de informações entre vendedores, cliente e organização.	Peppers e Rogers Group (2004); Anderson (2002); Hansotia (2002); Speier e Venkatesh (2002); Peppers and Rogers Group (2001); Shoemaker (2001).
Organizacional	Planejamento e monitoramento do projeto de CRM	> Definição da estratégia de relacionamento (de contato com os clientes: formas, canais de contato, escala de valor de clientes e fidelização). > Monitoramento do projeto de CRM (objetivos e metas	Bolton e Steffens (2004); Im e Workman Jr. (2004); Peppers e Rogers Group (2004); Bhattacharya e Sen (2003); Campbell (2003); Consultoria BearingPoint, Inc (2003, a); Consultoria

		<p>contrastados com os resultados efetivos obtidos).</p> <p>> Redesenho de processos da empresa (realinhamento da missão, visão e dos valores empresariais e dos processos internos).</p>	<p>BearingPoint, Inc (2003, c); Croteau e Li (2003); Fletcher (2003); Lin e Su (2003); Missi, Alshawi e Irani (2003); Pedron (2003); Ragins e Greco (2003); Rogers (2003); Verhoef (2003); Bayer (2002); Boon, Corbitt e Parker (2002); Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002); Hansotia (2002); Lemon, White e Winer (2002); Olsen (2002); O'Malley e Mitussis (2002); Salazar (2002); Wilson, Daniel e McDonald (2002); Norris et al.(2001); Parvatiyar e Sheth (2001); Pedron (2001); Peppers and Rogers Group (2001); Rust, Zeithaml e Lemon (2001); Shoemaker (2001); Winer (2001); Bogmann (2000); Newell (2000); Angelo e Giangrande (1999); Srivastava, Shervani e Fahey (1999); Gummesson (1998).</p>
	Recursos Humanos	<p>> Treinamento dos prestadores das soluções de <i>software</i> de CRM para o desenvolvimento das qualificações necessárias na implantação do projeto.</p> <p>> Treinamento do pessoal da empresa usuária do CRM para realizar um adequado atendimento ao cliente e atender suas necessidades (considerando também os aspectos monitoramento e padronização).</p> <p>> Os RHs aparecem como uma variável fundamental (que requer adaptação) para a aplicação efetiva das filosofias e ações de CRM.</p> <p>> É necessário o conhecimento das capacidades internas da empresa (usuário do CRM).</p>	<p>Souza (2005); Buttle e Cox (2004); Deshpandé e Farley (2004); Campbell (2003); Kavanagh (2003); Lin e Su (2003); Berry (2002); O'Malley e Mitussis (2002); Salazar (2002); Srivastava et al. (2002); Veloutsou, Saren e Tzokas (2002); Brown (2001); Parvatiyar e Sheth (2001); Pedron (2001); Swift (2001); Winer (2001); Bogmann (2000); Bretzke (2000); Ferreira e Sganzerlla (2000); Angelo e Giangrande (1999).</p>

	Mudança na filosofia empresarial	<p>> Reavaliação dos objetivos, valores e missão da empresa. (Cultura)</p> <p>> Reavaliação da estrutura organizacional (adequação ao “sistema” de CRM).</p> <p>> Integração entre todos os setores da empresa, com envolvimento de todos.</p> <p>> Constante reavaliação dos objetivos e valores organizacionais: parcerias, conhecimento das estratégias empresariais, exercício da liderança, acompanhamento em todas as etapas de implantação do sistema de CRM.</p>	<p>Bolton e Steffens (2004); Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Rao, Agarwal e Dahlhoff (2004); Bhattacharya e Sen (2003); Kavanagh (2003); Lin e Su (2003); Nancarrow, Rees e Stone (2003); Rogers (2003); Berry (2002); Crosby (2002); Hansotia (2002); Kellen (2002); O’Malley e Mitussis (2002); Sheth, Eshghi e Krishnan (2002); Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002); Lemon, White e Winer (2002); Wilson, Daniel e McDonald (2002); Brown (2001); Pedron (2001); Verhoef, Franses e Hoekstra (2001); Winer (2001); Ferreira e Sganzerlla (2000); Kalakota e Robinson (2000); Angelo e Giangrande (1999).</p>
	Poder	<p>> Apoio e incentivo da alta administração da organização para a implantação das ferramentas e filosofias do CRM.</p> <p>> Concessão de autonomia suficiente aos colaboradores da empresa para a realização das suas tarefas diárias (<i>empowerment</i>).</p> <p>> O líder do projeto de CRM exerce papel crucial em sua implantação.</p>	<p>Bispo (2005); Martiniano (2005); Souza (2005); Atuahene-Gima e Murray (2004); Balasubramanian, Konana e Menon (2003); Day (2002); Salazar (2002); Pedron (2001); Stone, Woodcock e Machtynger (2001); Winer (2001); Bogmann (2000); Bretzke (2000); Ferreira e Sganzerlla (2000); Srivastava, Shervani e Fahey (1999).</p>

Fonte: Autor [Adaptado de Salazar (2002) e Pedron (2001)].

O quadro anteriormente ilustrado, o qual apresenta os indicadores construídos mediante estudo bibliográfico, destina-se para a avaliação dos atributos considerados pertinentes no momento de uma prestação de soluções de CRM, possibilitando uma análise tanto no contexto da empresa prestadora das soluções, quanto na empresa cliente que é a usuária do CRM. O objetivo é a comparação entre as visões do prestador e do cliente usuário das

soluções. Mediante estes indicadores torna-se possível ponderar a respeito do caso. O ponto inicial do estudo consiste na verificação e conhecimento do prestador das soluções de CRM, comumente classificado como desenvolvedor de *software* ou prestador de soluções de negócios via informatização. O passo seguinte preconizou a seleção do cliente da empresa prestadora, o qual é usuário efetivo de um sistema de CRM, e que pode melhor dimensionar a real aplicabilidade e funcionamento, verificados com base nos indicadores estabelecidos.

O conhecimento das empresas estudadas foi crucial para melhor compreender a adoção e implantação do sistema de CRM. Passa-se agora à contextualização do campo de estudo.

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

O estudo realizado foi desenvolvido na unidade desenvolvedora de *software* da empresa HP do Brasil, situada no Parque Tecnológico (TECNO PUC), localizado no Campus Central da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS), no município de Porto Alegre, bem como através da obtenção de informações fornecidas por um dos clientes desta empresa. O cliente selecionado foi a Rede Globo de Televisão, e seu Projeto SIS.com.

Conforme Parasuraman e Colby (2002, p.15), “num ambiente de constante mutação tecnológica, a mais avançada tecnologia não garante o sucesso no mercado”, o que remete para a importância de descrever o contexto da empresa analisada para fins de apresentar a complexidade de seu segmento de atuação perante um mercado em mutação.

O segmento das empresas desenvolvedoras de *software* é permeado pela constante modificação de parâmetros e direcionamentos em virtude da rápida evolução da tecnologia. Faz-se pertinente contextualizar a empresa HP, apresentando suas características de atuação, bem como seu breve histórico, incluindo sua presença no Parque Tecnológico.

Os colegas de classe da Stanford University Bill Hewlett e Dave Packard fundaram a HP em 1939. O primeiro produto da empresa, construído em uma garagem em Palo Alto (EUA), foi um oscilador de áudio, instrumento eletrônico de teste usado por engenheiros de som. Um dos primeiros clientes da HP foi o Walt Disney Studios, que comprou oito osciladores para desenvolver e testar um sistema de som inovador para o filme Fantasia.

A unidade da empresa selecionada neste estudo é caracterizada por ser fornecedora reconhecida de soluções de tecnologia global para clientes, negócios e instituições, considerando as tecnologias da informação, computação pessoal, entre outros, além de suporte tecnológico para negócios variados e de diversos tamanhos, direcionamento este coerente com as linhas gerais de atuação global da organização. De acordo com referências da própria empresa HP são investidos por ano cerca de US\$ quatro bilhões em Pesquisa e Desenvolvimento, criações de produtos e, no contexto deste trabalho o mais importante, que são os investimentos em soluções de *software*. Trata-se de novas tecnologias, focadas para atender as necessidades dos clientes e penetrar em novos mercados. Este direcionamento pode ser verificado quando da prestação das soluções de CRM. Isto é mais bem expressado através de uma citação presente no *site* institucional da organização, no endereço eletrônico <http://welcome.hp.com/country/br/pt/companyinfo/index.html>, onde é dito: “nós criamos, desenvolvemos e entregamos soluções tecnológicas que impulsionam o valor do negócio, geram valor social e melhoram a vida de nossos clientes”. Os Laboratórios HP têm como foco a invenção de novas tecnologias, que transformam o mercado e criam oportunidades de negócios. Os sistemas de CRM fazem parte deste contexto.

A fusão da empresa HP em 2002 com a *Compaq Computer Corporation* produziu uma equipe dinâmica e poderosa de 140.000 funcionários, com recursos em 178 países, fazendo negócios em mais de 40 moedas e em mais de 10 idiomas. A receita das empresas combinadas representou o montante de US\$72 bilhões no ano fiscal encerrado em 31 de outubro de 2002.

A HP Brasil foi fundada em 1967 e está presente em todo o território nacional, criando, desenvolvendo e entregando produtos e soluções de tecnologia. No Brasil a HP tem hoje em torno de 1,3 mil funcionários.

O objetivo da empresa, conforme relatado no *site* institucional, compete por “fornecer produtos, serviços e soluções da mais alta qualidade e proporcionar mais valor aos clientes para conquistar seu respeito e fidelidade”.

Com relação aos fatores de liderança de mercado a filosofia apresentada é “crescer por meio do fornecimento contínuo de produtos, serviços e soluções úteis e significativas aos mercados que já são servidos, e expandir para novas áreas que se baseiem em tecnologia, competência e interesses do cliente”. Já em termos de crescimento a prerrogativa adotada pela empresa é “considerar as alterações do mercado como uma oportunidade de crescimento, usar os lucros e capacidades para desenvolver e gerar produtos, serviços e soluções inovadoras, que satisfaçam às necessidades de clientes emergentes”.

Como visão, tem-se a que segue:

“Nós da HP acreditamos que o verdadeiro poder não está apenas na tecnologia, mas em como as pessoas e as empresas fazem uso dela para alcançar suas aspirações”.

A citação extraída do *site* da empresa, abaixo alocada, descreve o seu perfil geral:

“A HP destaca-se por ser uma empresa criativa, inventiva e com alma resplandecente. Somos líderes de mercado em praticamente todos os segmentos nos quais atuamos devido à nossa tecnologia de ponta, nossa objetividade nos negócios e nossa abrangência. Atendemos desde consumidores finais até grandes empresas. Conseguimos crescer sempre por atuar em diferentes áreas. Nossa estratégia atual é focar cada vez mais na oferta de soluções completas, que envolvam equipamentos, *softwares*, infra-estrutura e serviços. Graças a essa estratégia, a HP está intensificando sua presença em importantes segmentos da indústria como o de telecomunicações. Somos, por exemplo, o principal fornecedor de tecnologia das maiores empresas de *telecom* do país.” – Brasil. Conforme relatado no *site*, um dos diferenciais da HP é sua infra-estrutura e o foco na oferta de soluções completas para os seus clientes.

Em termos de Pesquisa e Desenvolvimento, a HP Brasil segue o modelo da corporação e investe significativamente em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. A empresa é uma das companhias que mais possui patentes no mundo.

A HP investiu ao longo dos cinco últimos anos no país cerca de R\$ 20 milhões em pesquisa e desenvolvimento, e a PUC do Rio Grande do Sul é um dos principais parceiros tecnológicos da companhia no desenvolvimento de novas tecnologias no país. Em meados de 2000, a HP lançou com a PUC um novo centro que executa pesquisas inéditas, inclusive mundialmente referenciadas, com o sistema operacional Linux. Gratuito e disponível pela Internet, o sistema Linux hoje está sendo usado de forma experimental por milhares de pequenas e médias companhias ao redor do mundo. Com a pesquisa, a HP e a PUC testarão ao máximo a performance, os recursos, a capacidade e a disponibilidade do sistema em PCs e servidores. O Centro, que é voltado à comunidade acadêmica e científica do Rio Grande do Sul e demais localidades do País, conta com a última palavra em tecnologia. As pesquisas feitas no Centro serão compartilhadas por outras subsidiárias da HP na América Latina e no mundo.

Esta parceria entre a PUC-RS e a HP começou em 1999, quando a empresa criou o Centro de Pesquisa e Teste de *Software* (CPTS), em trabalho conjunto com a Faculdade de Informática da Universidade.

As obras do centro de pesquisa e desenvolvimento da HP no TECNOPUC tiveram início em dezembro de 2002. Na inauguração, o centro já contava com o trabalho de 80 profissionais da multinacional, 14 professores doutores da PUC-RS, 23 alunos de mestrado e 31 alunos de graduação. A HP também disponibiliza bolsas de estudo para os alunos que participam das pesquisas. O desenvolvimento dos projetos do centro da HP serve de material para dissertações de mestrado de alunos da PUC, além de ser fonte para projetos de pesquisa dos professores que coordenam o trabalho.

A PUC-RS espera que até 2010 o TECNOPUC seja uma referência nacional e internacional pela relevância das pesquisas com a marca da inovação e pela promoção do desenvolvimento técnico, econômico e social da região onde está instalado.

O departamento de Pesquisa e Desenvolvimento da HP, o maior da empresa na América Latina, começou a operar em junho de 2003 no Parque.

A fábrica de *software* desenvolve produtos para instituições bancárias, de telecomunicações e governamentais do país. A área de serviços presta suporte principalmente em *software* para as empresas.

O presidente da HP Brasil, Carlos Ribeiro, destacou a proximidade com a Universidade como um diferencial para a companhia. "A comunidade acadêmica trabalha dedicada ao desenvolvimento de novas tecnologias e a HP para torná-las realidade para os clientes".

Ligada diretamente com a área de consultoria e integração da HP *Services*, a operação de desenvolvimento de *software* trabalhou recentemente no desenvolvimento da rede que suporta o projeto McInternet. Fruto da parceria entre o *McDonalds*, a HP, a AOL e o Banco Itaú, o projeto promove a inclusão digital, oferecendo acesso grátis a *web* nos restaurantes *McDonalds*. O portfólio da operação inclui também apoio aos projetos desenvolvidos pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento da própria HP, também localizado no TECNOPUC.

O Brasil tem todas as condições para se tornar um pólo de referência mundial no desenvolvimento de *software*. Além do fuso horário, compatível com os países de todas as Américas, e do domínio da língua inglesa, existe ainda mão-de-obra altamente qualificada, no mesmo nível dos grandes desenvolvedores mundiais.

As iniciativas são parte da estratégia da companhia de fortalecer e consolidar o núcleo de capital intelectual da operação do Sul do país, reforçando o compromisso da empresa com o potencial deste mercado. Também estão inseridas no direcionamento mundial da

companhia, o *Adaptive Enterprise*, que tem o objetivo de promover aos clientes o potencial máximo de integração entre negócios e TI que permite, além da redução dos custos de aquisição e operação, um caminho evolucionário para uma arquitetura adaptável que propicie agilidade na administração e adaptação às mudanças do mercado.

De acordo com executivos da HP, a empresa deu um importante passo na construção de uma base regional cada vez mais forte e atuante, reforçando o compromisso com a inovação tecnológica, a satisfação dos clientes e o desenvolvimento do país.

Fazendo uma breve descrição da empresa cliente da HP, primeiramente tem-se esta como uma empresa de grande porte e amplamente reconhecida no mercado nacional. Trata-se da Rede Globo de Televisão, a maior emissora de TV do Brasil, a qual tem como uma de suas grandes fontes de lucro, senão a maior, a venda de espaço comercial nos intervalos de sua programação. O projeto estudado, denominado de SIS.com é um sistema de relacionamento e venda aos clientes que dispõe de alta tecnologia, a qual se qualifica como um típico sistema de CRM, embora não sendo este mencionado e tratado com tal ênfase. Não é uma completa ferramenta, porém, possui a maioria dos requisitos de um sistema CRM completo. A HP é a responsável pelo desenvolvimento e aprimoramento deste sistema.

O funcionamento da venda de espaço comercial se assemelha com o de uma bolsa de valores e seus clientes, onde existe uma intermediária na compra das ações, representada pelas corretoras de valores. No caso Globo esta intermediação entre a empresa anunciante de seus produtos e/ou serviços com a emissora é efetivada mediante a representação de uma agência de publicidade, e esta então negocia com a emissora. Embora pareça simples, o processo é substancialmente complexo, uma vez que, envolve uma série de agências no processo e ainda as diferenças das transmissões regionais. Existem modalidades de venda de espaço comercial para divulgação local, regional ou nacional, diferenças estas operacionalizadas mediante o

sistema estudado, e que envolvem uma série de ações e políticas empresariais para um adequado uso da ferramenta.

Conforme já mencionado, o estudo buscou a elucidação das perspectivas da Rede Globo como empresa cliente da HP, o que se trata de um relacionamento de caráter empresarial, com grande riqueza e complexidade de ações, as quais são pertinentes aos estudos de marketing relacional. Segue no próximo capítulo intitulado Metodologia, uma maior especificação do estudo realizado.

6 METODOLOGIA

O capítulo de metodologia tem por finalidade apresentar o método de pesquisa utilizado, demonstrando as etapas desempenhadas neste estudo, para o atingimento dos resultados propostos. Neste sentido, vale a citação de Boyd e Westfall (1964, p.46) quando destacam que o método científico é uma necessidade para a realização de qualquer tipo de pesquisa desempenhada com seriedade, isto porque “nenhum método conhecido pelo homem pode eliminar inteiramente a incerteza”. Entretanto, “o método científico, mais do que qualquer outro processo pode diminuir os elementos de incerteza que resultam da falta de informação” (BOYD, WESTFALL, 1964, p.46).

Com relação aos indicadores que originaram o roteiro de entrevistas, é definido por Boyd e Westfall (1964, p.54) que este responde por “um padrão arcabouço específico para controlar a coleta de dados”. Os instrumentos utilizados na pesquisa descreveram o procedimento que foi realizado quando do desempenho efetivo do trabalho nas organizações, bem como definiu os procedimentos adotados no presente estudo pelo pesquisador e a sistemática de apresentação dos resultados.

As etapas deste estudo, melhor detalhadas, estão descritas neste capítulo.

6.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO

Considerando que o estudo realizado teve por objetivo verificar e mapear a realidade de uma organização específica, na prestação de serviço para outra grande empresa, o método desempenhado consiste em um Estudo de Caso. O trabalho realizado teve o foco nas operações entre estas empresas, no ponto em que as organizações interagem. Segundo Yin (2001), o estudo de caso pode ter por finalidade a verificação da realidade de uma única unidade de análise, caracterizando-se como um estudo de caso único. Trata-se este de um estudo exploratório, que de acordo com Vieira (2002, p.65) “visa a proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema”. Consiste da exploração de uma situação em busca de critérios e compreensão, podendo verificar a relação entre teoria e prática, e seus respectivos resultados. O cerne do estudo desenvolvido se encontra na relação entre duas empresas e no que a teoria aborda sobre o tipo de interação existente entre elas.

Trata-se de um contexto pertinente para a utilização do método de estudo de caso. Yin (2001) conceitua o estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para tanto, Malhotra (2001) diz que quando os problemas a serem estudados são pouco conhecidos e dimensionados, e a pesquisa é de cunho exploratório, a investigação de caráter qualitativo torna-se mais adequada. A pesquisa exploratória utiliza de métodos bastante amplos e versáteis, dentre os quais estão incluídos os levantamentos em dados secundários, documentos e bibliografias, além do levantamento de experiências e observação (VIEIRA, 2002).

Zaltman (1997) menciona que o desenvolvimento de uma metodologia de pesquisa deve ser guiado pelo conhecimento sobre a natureza do fenômeno estudado. No estudo realizado, esta sistemática de trabalho foi adotada. Os resultados foram baseados em algumas fontes de evidência. Sabendo-se que os dados obtidos deveriam ser alinhados para compor informações

relevantes, tornou-se necessário convergí-los em um formato de triangulação. Para verificar as congruências existentes, a triangulação dos dados mostrou-se pertinente e viável, o que justifica a utilização desta. Para a possibilidade de triangulação, foi necessário o desenvolvimento prévio de proposições teóricas, utilizadas na posterior elaboração do instrumento da coleta e respectiva análise de dados. Foram buscadas em campo aquelas informações de relevância para o estudo.

As entrevistas obtidas nas organizações foram utilizadas para constituir as informações das empresas prestadora e utilitária das ferramentas de CRM. Constituída a informação sobre ambas as empresas, o estudo também contou com o suporte bibliográfico, e uma entrevista com especialista na área de tecnologia aplicada para negócios. O levantamento teórico inicial foi utilizado para a elaboração dos indicadores e dos roteiros para as entrevistas. O mesmo foi utilizado também para a obtenção dos propósitos do estudo, através da triangulação teórica com as realidades das empresas e ainda para a realização da validade nomológica do estudo.

Apresentou-se como fundamental a verificação dos resultados da condução prática destes parâmetros. No contexto mercadológico atual, as práticas de CRM constituem função estratégica de marketing, caracterizando como prioritários os relacionamentos entre clientes e empresas. Mesmo que inexistam parâmetros formais, é necessária para a empresa uma adequada dimensão da qualidade dos serviços e/ou produtos que vende aos seus clientes, sejam estes clientes outras organizações ou os consumidores finais.

Conforme já mencionado, a unidade de análise deste estudo refere-se à Planta da Empresa *Hewlett Packard*, HP do Brasil, a qual desenvolve *software*. Em específico se refere com a prestação das soluções de CRM que são elaboradas na unidade referida, a qual situa-se no Parque Tecnológico denominado TECNOPUC, localizado no campus da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS), no município de Porto Alegre, RS, Brasil.

Mediante o desenvolvimento da pesquisa na unidade de análise mencionada, tornou-se pertinente a realização de um estudo de caráter qualitativo, por se tratar da verificação de práticas específicas desta unidade empresarial perante seu cliente. O propósito consistiu em determinar em termos qualitativos a relação entre os resultados práticos e a teoria na interação entre as empresas prestadora e contratante de soluções, contratante esta que é a Rede Globo de Televisão.

A empresa cliente foi selecionada por ser utilitária e cliente ativa das soluções de CRM desenvolvidas pela HP. Já a unidade de análise estudada foi selecionada mediante os seguintes critérios:

- apresenta valor agregado elevado para o tipo de pesquisa proposta. Faz parte de um parque tecnológico na condição de empresa parceira de uma Universidade reconhecida. É uma empresa de grande porte, que atende outras empresas em igualdade de condição. As relações entre as teorias de CRM, planejamento organizacional formal das ações da empresa, e práticas organizacionais, são fatores presentes no contexto geral ambiental;

- o local é conveniente para o pesquisador e o acesso à organização foi facilitado, o que veio a permitir condições de trabalho adequadas em virtude da possibilidade de acompanhamento efetivo na unidade de análise quando necessário se fez, e também uma aproximação irrestrita com a empresa cliente escolhida.

Tais critérios de seleção da unidade de análise propiciaram as condições ideais para a realização de um estudo de caso. Como menciona Yin (2001), o estudo de caso pode ser considerado em essência, destacando-se como sendo a sua principal tendência, a tentativa de esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Esta situação enquadrou-se na mesma encontrada na unidade de análise. Este estudo proporcionou resultados de possibilidades práticas de aplicação para a organização em questão, além de constituir material acadêmico

para o estudo do CRM. Paralelo à importância do referencial teórico, também os aspectos práticos foram relevantes.

Através da construção de uma base teórica, foi direcionada esta para o mapeamento das ocorrências práticas. Este referencial foi utilizado de forma a atender as expectativas de um estudo de caso. O levantamento teórico realizado no momento inicial desta dissertação dimensionou os parâmetros e atributos os quais foram posteriormente verificados na organização prestadora das soluções de CRM e também analisados em relação à percepção do cliente usuário das soluções prestadas pela HP. Na fase final do estudo foi feita a devida triangulação entre as três dimensões propostas. Esta etapa foi fundamental para o adequado dimensionamento e verificação categórica das práticas encontradas nas empresas em estudo. Foram analisadas categoricamente as menções acadêmicas perante as práticas organizacionais da empresa desenvolvedora, bem como ao que é percebido pelo cliente usuário das soluções de CRM da HP, neste caso a Rede Globo de Televisão. Para uma melhor compreensão metodológica, segue a descrição da etapa de coleta dos dados.

6.2 COLETA DE DADOS

Com relação aos meios utilizados na obtenção dos dados necessários para este estudo, e se tratando do contexto empresarial, o objetivo era que estes fossem adquiridos principalmente mediante entrevistas estruturadas, o que de fato ocorreu. Estas foram realizadas no âmbito organizacional da HP e com o cliente usuário selecionado. Também seriam consultados dados secundários, através de estudo documental, o que não constituiu relevância para os propósitos deste estudo. Como meio de informação adicional, foi feita uma entrevista extra com uma professora especialista em sistemas informatizados de administração, de tecnologias para negócios.

Para Bruggen, Lilien e Kacker (2002, p.469) “os pesquisadores coletam informações sobre as variáveis organizacionais através de respostas dos informantes em face de dois importantes assuntos processuais: (1) como determinar o número de informantes (um ou múltiplos informantes) e (2) como desenvolver uma maneira de agregar dados de resposta se estes forem coletados através de múltiplos informantes”. Os autores ainda salientam que a pesquisa organizacional envolve os reportes de julgamento idiossincráticos sobre as variáveis organizacionais.

As entrevistas realizadas foram estruturadas, obedecendo a um roteiro prévio de questões abertas em profundidade, apêndices A, B e C, porém os entrevistados foram estimulados para prestar informações completas e detalhadas. Estas foram aplicadas para os responsáveis em nível de gestão e operacionalização das práticas de CRM da organização HP, bem como para seu cliente usuário das soluções prestadas. Um estudo mais aprofundado da unidade de análise foi necessário para a determinação de quais executivos ou colaboradores seriam os mais adequados para a realização das entrevistas. Concluiu-se que os respondentes adequados seriam os envolvidos com definições e comando dos projetos, nos quais os programadores foram excluídos por apenas implantarem o suporte técnico. Foram entrevistados os três gestores do projeto integrantes da HP, e o gestor da empresa cliente, além da já mencionada especialista. O gestor da empresa cliente foi o único respondente em função de ser o condutor das operações voltadas aos clientes. Os demais integrantes da empresa cliente não mostraram-se importantes quanto ao propósito do estudo, em virtude de serem técnicos e focados apenas aos aspectos operacionais, e não aos organizacionais. Por este ser um estudo de marketing, os aspectos meramente técnicos não foram descritos por se tratarem de informações pertinentes apenas para programadores de sistema, e não para a grande maioria dos gestores de marketing de relacionamento.

Conforme recomendado quando da utilização do método de entrevistas, estas foram gravadas e posteriormente transcritas, o que aconteceu neste exato formato por opção do pesquisador, considerando que este método proporciona um melhor aproveitamento e riqueza de análise com base na informação completa. Prática adotada tanto na empresa HP quanto na empresa cliente usuária, a Rede Globo de Televisão, e também na entrevista extra com especialista, em virtude da necessidade de informações integrais para análise. A gravação e posterior transcrição das entrevistas permitiram a obtenção de relatos mais completos. Ainda que a atenção do entrevistador e do entrevistado fosse voltada às perguntas, o que possibilitou uma maior riqueza de detalhes. Todas as cinco entrevistas desempenhadas tiveram duração aproximada de uma hora, o que proporcionou uma amplitude de informação suficiente aos propósitos do estudo, permitindo a redação dos resultados obtidos e a execução da triangulação entre prestadora, usuária e teoria do CRM, esta complementada através dos relatos da especialista entrevistada.

O que é importantemente relatado por Boyd e Westfall (1964, p.51) é que “a maioria das informações usadas em mercadologia são obtidas por meio de entrevistas”. Pode ser complementado pelas considerações de Zaltman (1997, p.424) quando menciona que “a linguagem verbal desempenha um importante papel na representação, armazenamento e comunicação do pensamento”, ilustrando assim, a razão da escolha e efetivação desta metodologia de coleta dos dados mediante entrevistas.

Ao encontro do que sugere Malhotra (2001), a validação de conteúdo dos roteiros de coleta dos dados com especialistas, mais precisamente das entrevistas estruturadas que foram utilizadas nas empresas prestadora das soluções de CRM, da empresa usuária destas soluções, e no questionamento direcionado para uma perita no assunto tecnologia como solução de negócios, foi realizada mediante a submissão destes instrumentos para dois professores Doutores da área de marketing. Estes não foram entrevistados para evitar a ocorrência de viés

no resultado da pesquisa. Os professores, mediante análise dos roteiros, os quais constam nos apêndices A, B e C desta dissertação, emitiram parecer favorável em termos de autenticação, então sendo classificados estes roteiros como instrumentos de coleta válidos ao atendimento da operacionalização do estudo proposto. A análise de ambos especialistas resultou na validação do instrumento de coleta, bem como dos indicadores, os quais balizaram a aplicação do roteiro de entrevistas sem nenhuma ressalva ou necessidade de correções a serem feitas no mesmo.

Através das entrevistas realizadas na HP, direcionadas ao gerente de projeto, gerente de *software* e líder de projeto, foi possível fazer a caracterização da empresa perante os indicadores tecnológicos e organizacionais propostos ao estudo do CRM. A entrevista com o cliente usuário Rede Globo, direcionada ao gerente do projeto SIS.com, proporcionou a verificação dos mesmos indicadores utilizados no ambiente HP. Direcionada aos aspectos técnicos destes indicadores, a entrevista com a professora especialista no assunto proporcionou informações relevantes, de características efetivas, que vieram a complementar tanto a abordagem teórica quanto a prática do CRM, contribuindo para um melhor entendimento do contexto analisado.

As variáveis *Call Center* – CICs, Recursos Humanos e Mudança na Filosofia Empresarial, não foram pertinentes perante a entrevista com a especialista. Estas não surtiram resposta e caracterização da entrevistada por não fazerem parte da área de abrangência de atuação da profissional. Em relação a estas variáveis, não foram fornecidas respostas, e por isso, não consta a visão da especialista quanto a essas na apresentação dos resultados. Quanto ao *Call Center* – CICs, esta se mostrou uma variável impertinente perante o contexto do estudo. Os resultados obtidos mediante as entrevistas, descartaram esta aplicação dos elementos fundamentais ao CRM, ao menos na situação verificada. Uma das explicações plausíveis para esta situação é o ambiente das empresas, onde outras modalidades de

tecnologia, como rede de informações, são utilizadas por se tratarem as organizações de detentoras da tecnologia de ponta.

Conhecidos os meios utilizados para a coleta de dados, torna-se importante a descrição da análise desempenhada através do uso destes. Segue então, como fase seguinte da metodologia adotada, a análise dos dados coletados.

6.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Em virtude do contexto apresentado, é pertinente a menção de que, para a realização do estudo, a técnica de coleta dos dados, bem como o posterior tratamento destes, foi fundamental. A qualidade dos resultados obtidos se refere diretamente à execução fiel dos procedimentos que foram pré-definidos. A obra de Bardin (1977) foi utilizada como referência para a análise de conteúdo.

De acordo com Zaltman (1997, p.424), “os pesquisadores devem engajar gerentes e clientes de forma mais ativa na pesquisa empreendendo para habilitar estes para representarem totalmente seus pensamentos. Isto requer o uso do conhecimento sobre os processos cognitivos e outros para determinar como estes gerentes e clientes são estudados”. Da mesma forma que este empenho foi utilizado para a obtenção das informações, também foi posteriormente conferido para o tratamento e análise dos dados. Estas postulações referenciais levaram à constatação de que a triangulação dos dados foi uma etapa importante quando da validação deste estudo de caso, conclusão esta suportada pelas idéias presentes em Yin (2001), e adotadas no presente estudo. O termo tratamento dos dados se refere a selecioná-los, no sentido de prestar esclarecimentos ao tema, evitar redundância, e a utilização de dados insignificantes, o que levou à exclusão dos dados secundários obtidos.

A análise dos dados obtidos foi então desempenhada através da triangulação entre os resultados de conteúdo das entrevistas de profundidade realizadas na empresa HP, no usuário

de suas soluções de CRM, e com a complementação da professora *expert*. Ainda contando com o suporte teórico da revisão de literatura, o qual esteve presente em todos os momentos do estudo. Esta seleção e o agrupamento de dados tiveram como objetivo a verificação do que os entrevistados da empresa prestadora apresentaram, o que é ou já foi exercido, com relação ao que foi proposto, ou prometido. Também se os resultados práticos efetivos estavam coerentes, quanto às necessidades e percepções do cliente usuário consultado, e com o que a teoria apresenta como sendo o estado da arte em CRM. Vale novamente referenciar a utilização da entrevista adicional feita com a professora Doutora Marlei Pozzebon.

Segue abaixo um quadro demonstrativo geral de como foi realizada a triangulação dos dados desta pesquisa, o que proporcionou uma posterior análise dos mesmos:

Figura 2 – Triangulação dos dados.

Empresa - Prestadora	Cliente - Usuário	Teoria – Especialista
O que a empresa oferece ao cliente usuário em termos das soluções de CRM.	O que o usuário percebeu em termos de benefícios do produto da empresa.	O que a literatura fala sobre CRM e demais conceitos pertinentes.
Foi realizado o cruzamento, triangulação, das perspectivas empresariais quando da oferta dos serviços, soluções de CRM, com relação ao que é percebido pelo usuário, e como o cliente usuário qualifica estes serviços. Ainda foi feita uma comparação geral com o que a teoria apresenta com relação ao CRM e demais teorias que envolvem o próprio CRM e os demais conceitos pertinentes, como o comportamento do consumidor, as suas percepções, e o marketing de relacionamento.		

Fonte: Autor.

A análise de dados efetuada neste formato, teve por função o exame, a categorização, classificação, e a validação do estudo realizado. O objetivo final caracterizou-se pela obtenção e confecção dos resultados presentes nesta dissertação.

Como última etapa da obtenção e adequação dos dados, surgiu o tratamento que os transformou nas informações relevantes ao trabalho. O sentido aqui destinado para tratamento dos dados consistiu em mensurá-los quanto à qualidade e pertinência para o atendimento dos objetivos propostos. A principal ação consistiu na realização da triangulação destes e da exclusão de itens irrelevantes, onde somente o que foi de caráter útil e confiável para o estudo ficou incluído no relatório final. Existiu um especial cuidado com relação às fontes consideradas para esta pesquisa, quando da realização da revisão bibliográfica.

Triangular os dados foi um processo especialmente importante para a verificação do que é exercido no contexto de análise do estudo. Após, foi efetuada uma complementação teórica consistente, no sentido de validar as conclusões no contexto acadêmico e prático. Este procedimento, o de pesquisar outros autores, mostrou-se primordial, e não se limitou apenas ao fechamento do estudo. Foi um processo contínuo, desde a formulação do tema, problema, e dos objetivos de pesquisa até a conclusão.

Entendeu-se por indispensável que, no momento final do relatório, fosse reforçada a fundamentação teórica, propiciando assim ao estudo uma maior relevância e credibilidade, contextualizando-o para a realidade já constatada, e não caracterizando este como trabalho isolado e não embasado. Possibilidades de análise e contribuições foram apresentadas, e podem ser de utilidade para as empresas interessadas em CRM. Entretanto, por ter sido limitado a uma única unidade de análise, e um cliente desta organização, o estudo não possibilita generalizações teóricas sobre o assunto. A contribuição então se trata do adequado dimensionamento da organização na qual o trabalho foi realizado, o que posteriormente poderá ser utilizado como suporte para a elaboração de uma pesquisa descritiva. Através de uma *survey*, ou de outros métodos de pesquisa com maior abrangência.

Quanto ao método adotado para a obtenção dos resultados, foi realizada a chamada Análise Nomológica. Esta é considerada por Bunn (1994, p.164) como “o último passo no

desenvolvimento de medidas”. “É a avaliação da validade nomológica, o relacionamento entre construtos através de medidas de representação teórica”. A validação nomológica deste Estudo de Caso foi obtida através da comparação dos resultados das entrevistas perante os indicadores da revisão bibliográfica. O estudo inicial, de caráter teórico, veio a suportar a apresentação dos resultados obtidos. Quando da ponderação com as práticas levantadas e mapeadas nas organizações HP e Rede Globo, através de uma classificação destas perante o próprio suporte do referencial teórico, foi então possível obter os resultados desejados.

Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, a estrutura da divisão dos mesmos repete-se em dimensões e variáveis, no mesmo formato utilizado na revisão da literatura. Foram então realizadas cinco entrevistas, além da revisão literária, e foi excluída a análise em dados secundários. Não foram realizadas mais entrevistas nas empresas envolvidas em função dessas pessoas citadas serem as únicas que têm controle sobre os aspectos de negócio nas respectivas empresas. Os demais integrantes do processo, em ambas as empresas, são profissionais responsáveis por aspectos técnicos de manutenção e programação. Em razão desta natureza de qualificação, as referidas pessoas não foram inseridas no corrente estudo.

Três das cinco entrevistas foram feitas com profissionais da HP, responsáveis pela implantação dos projetos da unidade de *software*. A primeira entrevista no ambiente HP foi realizada com o Líder do Projeto em desenvolvimento, o Sr. Jerônimo Queiroz, o qual trabalha diretamente com os responsáveis de programação, liderando-os. Seu chefe direto, o segundo entrevistado HP, foi o Sr. Rafael Neitzel. Este é Gerente de *Software*, o qual é responsável pelos aspectos operacionais do Projeto. Por fim, o terceiro entrevistado e cargo mais elevado no Projeto no ambiente HP é o Sr. Mauro Sotille, que exerce o cargo de Gerente de Projeto. É o responsável pelos aspectos institucionais, relacionados com clientes, valores e negociações de nível mais elevado no que se refere ao SIS.com. Estes são os colaboradores HP que mantêm contato e exercem influência na tomada de decisões no Projeto SIS.com, os

demais apenas seguem suas ordens e lidam exclusivamente com programação. A estrutura empresarial HP de desenvolvimento de soluções é definida por projetos independentes.

Além dos colaboradores HP, foram entrevistados uma professora especialista em negócios por intermédio de tecnologia e o gestor do projeto SIS.com no ambiente da cliente usuária das soluções desenvolvidas pela HP, neste caso a Rede Globo de Televisão. Trata-se o primeiro entrevistado da professora Doutora Marlei Pozebon da Universidade canadense HEC de Montreal. A professora Marlei é experiente na área de sistemas configuráveis e nos demais componentes necessários ou utilizáveis para gerir negócios e marketing utilizando-se de tecnologia, incluindo sistemas de Inteligência de Negócios e os sistemas de CRM.

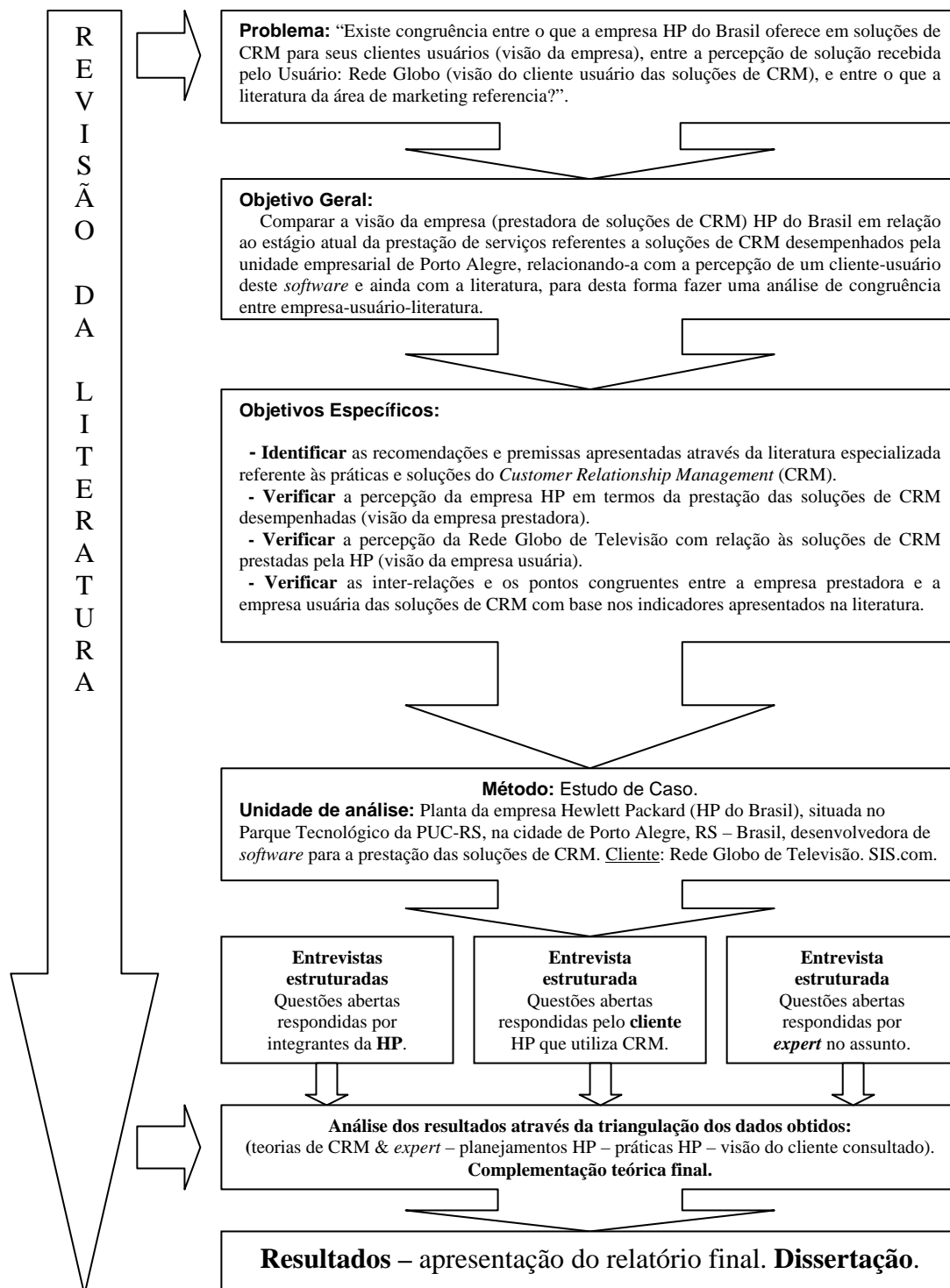
De fundamental importância, foi realizada entrevista com o Sr. Ulisses Alves, Gerente de Projeto da Rede Globo de Televisão. Ele é o responsável por gerir esta tecnologia prestada pela HP. O sistema é parte integrante da Central de Informática da Rede Globo, na qual os demais envolvidos são de formação técnica em informática. Estes lidam apenas com aspectos operacionais do SIS.com, e por isso também não foram entrevistados.

Para uma melhor compreensão do método utilizado, é pertinente a apresentação gráfica das etapas do estudo. Segue então, a apresentação do desenho de pesquisa.

6.4 DESENHO DE PESQUISA

Para uma melhor identificação das etapas do estudo, segue abaixo o desenho de pesquisa que representa todas as fases que foram atribuídas para a sua realização. Assim, torna-se mais fácil compreender os objetivos do estudo, possibilitando uma visão ampla de suas respectivas e sistemáticas fases de execução. Posterior ao desenho de pesquisa, encontra-se o capítulo destinado à discussão dos resultados por variáveis das dimensões.

Figura 3 – Desenho de Pesquisa.



Fonte: Autor.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS POR VARIÁVEIS DAS DIMENSÕES

Mediante a realização das etapas do estudo referenciadas no capítulo anterior, chegou-se então aos resultados. Iniciando a apresentação destes, segue abaixo a discussão dos resultados referentes à dimensão tecnológica do CRM. Logo após, seguem os resultados da dimensão organizacional.

7.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA

Tecnologia de Informação (TI)

O primeiro aspecto da Dimensão Tecnológica do CRM a ser abordado trata da Tecnologia de Informação (TI), que neste contexto se refere ao conceito do Peppers e Rogers Group (2004) que diz ser esta utilizada para criar, armazenar, trocar e usar a informação em seus diversos formatos. Torna-se assim fundamental, em virtude da necessidade da informação emergindo como fator crucial para a evolução das formas de organizar e atuar através de ações de marketing, especialmente de relacionamento (SHOEMAKER, 2001).

McKim (2002) e Bretzke (2000) destacam que as ações de CRM são direcionadas para fins de prover personalização aos clientes. O objetivo é fornecer um relacionamento personalizado ao consumidor, melhor o atendendo. Para o atingimento desta perspectiva é

necessária a utilização do suporte tecnológico adequado e aderente ao negócio da organização. A adoção do componente de *software* se dá em virtude da natureza e do modelo relacional que a empresa utilizadora das soluções de CRM pretende estabelecer com a sua clientela. A TI responde pela amplitude do aspecto tecnológico do CRM (PEDRON, 2001).

Para Hansotia (2002), integrar sistemas é um desafio no CRM. Este é um dos aspectos ocorrentes na relação entre HP e Globo. A HP como prestadora de soluções de CRM desenvolveu um sistema compatível aos demais em utilização na Rede Globo elaborados por outras empresas. Já a Rede Globo precisou elaborar o sistema SIS.com em formato compatível com seus demais sistemas, para assim proporcionar a capacidade de migração de dados e comunicabilidade entre os sistemas que utiliza.

Para o adequado uso da TI em sistemas de CRM alguns aspectos são essenciais, como por exemplo, que o *software* a ser utilizado seja composto por um conjunto de informações que proporcionem a capacidade de gerenciar os dados de clientes. A utilização de um sistema de CRM será direcionada para que através destas bases de dados seja possível caracterizar e atender adequadamente ao cliente. Através das mesmas, a empresa utilizadora pode avaliar os perfis e a lucratividade proporcionada pelos clientes (CAMPBELL, 2003; KELLEN, 2002).

Exercendo a Gerência de Projeto, o Sr. Mauro Sotille é o primeiro dos entrevistados da empresa HP a ser mencionado em razão de ser o maior cargo entrevistado referente ao projeto. O critério para a escolha se deu em função de iniciar abordando os aspectos mais gerais de negociação de tecnologias até a complexidade do ponto de vista técnico que os outros entrevistados proporcionam. O gerente de projeto é o responsável pela negociação direta com o cliente, neste caso a Rede Globo de Televisão, cliente usuária do projeto SIS.com. Com relação às variáveis presentes na aplicação e venda de TI, na visão da HP como desenvolvedora de soluções, tem-se como requisito primordial a verificação da possibilidade de realizar o atendimento da maneira desejada pelo cliente. Neste aspecto, para

concretizar o negócio, constam como atributos essenciais, dentre outros a linguagem de programação, os recursos desejados pelo cliente, a capacidade requerida e os custos de implantação e de manutenção do sistema de CRM desenvolvido.

No contexto HP, a tecnologia é medida através do grau de adequação da solução prestada ao atendimento dos desejos do cliente usuário. O sistema de CRM, na visão de Sotille, deve permitir ao cliente o atingimento da performance desejada. A HP desenvolve suas soluções na unidade do estudo sob a denominação *Latin America Software Operation – LASO*, a qual trabalha exclusivamente no desenvolvimento de *softwares* feitos sob demanda. Nada é feito por esta unidade da HP Brasil sem ser por demanda.

Na perspectiva da Gerência de *Software*, os aspectos gerais de TI abordados como variáveis são bastante diversificados. É reportado por Rafael Nitzel que “o cliente da HP não é um cliente comum”, visto que em comparação com outras desenvolvedoras, se comparado aspectos de preço, a HP está com preços maiores que a grande maioria das empresas, sendo uma das mais caras, sobretudo em relação aos *players* de mercado. Na visão HP, em contrapartida, estes aspectos proporcionam diferenciais que resultam em maior confiabilidade, qualidade e robustez do produto entregue, além de satisfazer às expectativas e proporcionar segurança quanto ao cumprimento dos prazos de entrega estipulados. Tais peculiaridades são elencadas como os grandes atrativos disponibilizados para a clientela HP, exercendo influência junto aos clientes, em nível global com relação à operação de *software*. A tecnologia utilizada pela HP no projeto SIS.com é baseada na linguagem *Java*.

Especificamente com relação às vivências de tecnologia referentes a TI e soluções de CRM, a HP não trata mediante a definição de TI. Os elementos da prestação deste sistema de CRM são abordados com o foco voltado para a construção de *software* e não para equipamentos requeridos para o funcionamento. Considera Nitzel que a caracterização TI é aplicável ao ponto de vista do cliente, que é a Rede Globo. Para este cliente e usuário, a

solução prestada pela HP é tratada como um componente integrante do ambiente de TI. No ambiente HP a solução é vista como um produto resultante da fábrica de *software*.

Quanto aos parâmetros que medem a integração entre as duas empresas, HP e Rede Globo, mencionou o entrevistado que existe por parte da HP a realização de uma pesquisa de satisfação anual, onde são medidos diversos aspectos. Estes aspectos são definidos como os técnicos e os não técnicos. Também existe uma sistemática de comunicação mensal onde são demonstrados para o cliente os resultados prestados, e é verificada a satisfação do cliente HP com relação aos produtos entregues e os serviços de manutenção e suporte de *software*, visto que a solução de CRM é tratada como produto na perspectiva da HP. A denominação “Fábrica de *Software*” endossa esta visão da HP. Qualquer retorno por parte do cliente usuário TV Globo, seja qual for o grau de importância, é responsabilidade da gerência de *software*, e requer obrigatoriamente ação por parte da HP. A tomada de ação é melhor compreendida mediante referência de Nitzel na entrevista quando disse que “se o cliente não estiver satisfeito, mesmo que eu não concorde, sou obrigado a tomar uma ação”.

Em grande parte desta relação comercial entre HP e Globo, parte do cliente usuário do sistema a definição dos parâmetros de tecnologia, o que é confirmado na entrevista. A respeito dos atributos externos influentes nas definições de aplicação de TI, foi relatado que estes são diretamente relacionados ao segmento de mercado no qual o cliente atua. Isto por si remete à definição do tipo de produto de *software* desenvolvido pela HP que é adequado para que este sistema de CRM esteja alinhado com o negócio da empresa cliente usuária. O *software* é adequado ao negócio da empresa, não o contrário.

Conforme o Líder de projeto, o sistema SIS.com pode ser classificado como um sistema de vendas através do qual são vendidos os segmentos de espaço comercial da Rede Globo de Televisão. Trata-se de um sistema via *web* onde as agências de publicidade e propaganda, clientes da TV globo, se conectam para fazer o lançamento via sistema de uma

proposta de compra. O sistema é uma ferramenta de pré-compra, uma vez que, são segmentos muito disputados e de complexa configuração. Estes segmentos vendidos no espaço destinado para intervalos comerciais é uma operação onde todo o Brasil acessa, por isso de complexo funcionamento. Todas as exibidoras brasileiras filiadas a TV Globo fazem parte deste sistema. O sistema opera através de uma comunicação com *mainframes*, através da qual verifica-se se os segundos de propaganda desejados por um cliente Globo já estão alocados por outra agência ou não. Caso não estejam ocupados estarão disponíveis para venda. O cliente Globo então efetiva a compra e libera um vídeo com a propaganda para ser veiculado. Um aspecto importante é que neste sistema de CRM, somente interagem com a Globo as agências de comunicação. Todas as empresas que veiculam propaganda operam no espaço comercial da Rede Globo através de agências, desta forma as empresas são clientes das agências e as agências clientes da TV Globo. Toda a compra de espaços comerciais ocorre através das agências, e aí entra a HP, que é a responsável pelo funcionamento e manutenção do sistema. Esta parceria é renovada através de contratos, quando estes findam outro contrato é realizado. A HP é diretamente influente como prestadora de soluções para o adequado funcionamento do sistema de CRM utilizado prioritariamente como uma ferramenta de vendas, com o diferencial de este sistema conter recursos de interação e predição.

Todas as inserções no sistema são realizadas através da *web*. Depois de efetivada a compra, existem programadores operando dentro das diversas exibidoras da Rede Globo, e estes então fazem o repasse das imagens que fazem parte da programação.

Com relação às diferenças existentes entre a programação nacional perante a programação das veiculadoras regionais, existem aspectos técnicos que maximizam a operação do sistema SIS.com. De acordo com Jerônimo Queiroz, o líder do projeto, o próprio *software* é permeado por recursos que possibilitam a adequada veiculação das propagandas sem a problemática de erros na programação. Em função das diferenças regionais de

veiculação comercial é que o sistema realiza uma pré-venda, para que depois seja concretizada ou negociada para outro segmento de propaganda disponível. O sistema é configurado em três faixas hierarquizadas por prioridade. Estas faixas são a nacional, que tem prioridade sobre as demais, a regional, que é veiculada apenas no estado ou estados pertinentes e também a veiculação por cidades ou regiões, que é destinada para mercados deveras específicos.

Todo o sistema de *software* do projeto SIS.com é realizado pela HP. A unidade HP responsável disponibiliza no projeto programadores, os quais atuam para melhorias ou modificações que são requeridas mediante demanda pela Rede Globo. O prazo de soluções após a demanda estipulado é de três meses para solucionar problemas ou implantar melhorias. Uma especificidade presente no projeto da TV Globo é que as necessidades são por esta definidas mediante análise de negócios e interesses. Feita a definição dos requisitos desejados a Rede Globo define para a HP quais as características requeridas para posteriormente a HP definir como deve se portar o *software*. Conforme o entrevistado, trata-se de um trabalho conjunto, em virtude de ser um processo onde ambas as empresas operam em paralelo. O *software* do SIS.com é uma plataforma HP, a HPUNIX, na qual estão contidas as regras de negócio que atendem as necessidades da empresa usuária; a Rede Globo de Televisão.

No projeto SIS.com, existe um parâmetro de medição definido por aspectos de desenvolvimento de soluções HP baseado em pontos de função. Através dos pontos de função determinados, o operador usuário do sistema identifica e faz a verificação do que pode ser melhorado. Estes pontos de função dizem respeito a modificações requeridas, integração com outros sistemas utilizados pela Rede Globo criados por outras empresas de desenvolvimento e estes parâmetros são referencial para medir o tamanho dos esforços requeridos pela HP para o adequado atendimento das demandas da Rede Globo. Os pontos de função constituem uma metodologia ainda em implantação na HP, e levam ainda em conta a quantidade de transações

que estão sendo entregues para os clientes. Parte destes indicadores são referentes à visão do cliente, prática esta que é corrente na atualidade neste segmento de mercado. Conforme Jerônimo Queiroz, o cliente tem visão das melhorias obtidas mediante a abordagem da HP direcionada para estes aspectos que envolvem a Tecnologia de Informação (TI).

Com relação aos atributos externos de TI, relata o líder do projeto que existe na HP um arquiteto de soluções, que é interagente com relação ao uso de novas tecnologias propiciadas pelo mercado. É uma atividade fundamental quando trata-se de novas demandas, em especial quando se torna necessário fazer uso de outro tipo de servidor ou de outra tecnologia. Existem casos já realizados referentes a migração de uma plataforma para outra, onde conseguiu-se uma melhora de performance de 20% em desempenho. É tratado este tipo de iniciativa como melhoria de apoio, em especial para as ações de marketing da empresa.

Após as ocorrências e percepções da empresa prestadora de soluções, torna-se fundamental o ponto de vista da empresa cliente que utiliza as soluções de CRM. Para verificar a perspectiva da empresa cliente na condição de usuária das soluções, a entrevista com o Gerente de Projeto da Rede Globo de Televisão, o Sr. Ulisses Alves, foi fundamental para a verificação do real grau de atendimento do proposto e imaginado pela prestadora das soluções com relação ao que foi de fato exercido e implantado na organização.

Referenciando as possibilidades de TI, o Sr. Ulisses mencionou que a solução adequada precisa ser composta por uma estrutura suficientemente robusta para proporcionar um nível mínimo de serviços essenciais ao atendimento dos clientes, que são as agências de publicidade. Além do sistema de CRM, também a empresa cliente se utiliza de soluções de Inteligência de Negócios, tecnologias, além de utilizar aplicativos em *Java*, para tornar outras aplicações compatíveis com o sistema desenvolvido pela HP. As máquinas utilizadas na operação do sistema SIS.com são fabricadas pela HP, mas não foram obtidas junto a unidade prestadora de soluções, a fábrica de *software*. Todo o sistema de CRM e os demais aplicativos

fornecidos pela HP ou por outras empresas para a Rede Globo foram desenvolvidos. No mercado existem sistemas vendidos em pacotes, mas estes são adequados para as necessidades dos países em que são produzidos ou com mercados televisivos semelhantes, que não é o caso do Brasil. Em função desta incompatibilidade a HP foi contratada para desenvolver um sistema apropriado. Empresas concorrentes já tentaram sem sucesso copiar a sistemática da solução prestada pela HP para a rede Globo, mas não obtiveram sucesso.

No que tange a vivência desta tecnologia e os parâmetros de medição e de solicitação para desenvolvimentos complementares e melhorias, não existiu nenhum projeto em nível quantitativo de medição, mas sim focando no interesse da Rede Globo perante a atuação no mercado publicitário. O parâmetro de excelência é determinado com foco em aspectos qualitativos e mediante a verificação das tendências e estratégias do mercado em que atua. Não existiram parâmetros numéricos estipulados para atingir através da implantação do sistema SIS.com. O sistema é um marco na gestão deste tipo de negócio e foi o pioneiro no Brasil, tendo sido utilizado como referencial aos outros participantes do mercado. Segundo o entrevistado, uma das características especiais da Rede Globo de Televisão é o pioneirismo.

Com relação à melhoria nos processos através da adoção do sistema de CRM prestada pela HP, o resultado foi positivo no ponto de vista da Rede Globo como cliente e usuária. O maior dos benefícios da implantação remete à padronização dos processos de venda e das possibilidades que um sistema desta natureza proporciona, além dos próprios aspectos estruturais do funcionamento da venda de espaços comerciais por intermédio dos processos atendidos através deste sistema.

Referente aos atributos externos deste sistema baseado em TI, não são feitas medições com relação ao nível de atendimento. O que foi utilizado como parâmetro de diagnóstico do funcionamento foi a percepção das relações práticas ocorridas na interação da Rede Globo como prestadora de soluções e as agências de publicidade como clientes. Este sistema foi

concebido com o propósito de oportunizar aos clientes um diferencial que os concorrentes não possuam. Devido aos concorrentes não terem conseguido seguir a mesma metodologia, nem em formato similar, para a Rede Globo o SIS.com é visto como uma vantagem competitiva, justificando assim os custos de implantação com as soluções HP.

Finalizando os aspectos de TI, é pertinente contar com a percepção do conceito perante uma estudiosa especializada no assunto. Trata-se da professora Marlei Pozebon. Com relação às variáveis de TI, a professora é experiente na prestação de sistemas configuráveis e de BI desenvolvidos para utilização na gestão de negócios, em especial da área de marketing. Os sistemas configuráveis incluem os projetos e os pacotes que nesta perspectiva serão necessários para a empresa desempenhar ações de CRM. Direcionando ao CRM, a entrevistada considera a ferramenta de mineração de dados, o *data mining*, como uma ferramenta analítica essencial para ações de marketing e similares de inteligência de negócios. O domínio desta especialista é referente a utilização de uma plataforma global através da qual é possível configurar as ações de CRM, onde o *software* é um dos componentes a serem escolhidos. Como verificado nas entrevistas anteriores, o aplicativo de *software* é imprescindível para o funcionamento das ações de CRM e de venda da TV Globo.

Os aspectos relacionados com as tecnologias adotadas para uma efetiva transação com clientes envolvem logística de CRM e outros aspectos de ordem operacional. Entretanto, todos estes dados de contato gerados através das transações com clientes, que são operacionais, podem ser armazenados em um banco de dados analítico. Neste banco de dados torna-se possível exercer ações de mineração de dados, as quais irão proporcionar a segmentação e a análise dos comportamentos dos clientes. Estes dados coletados serão convertidos em informações que irão ser utilizadas na orientação das estratégias de marketing da empresa. Estas informações não serão imediatamente utilizadas com os clientes, mas serão de fundamental importância para orientação de campanhas de marketing bem como o pessoal

que trabalha no setor de marketing e vendas da organização. Estas informações podem ser utilizadas como referencial, como indicadores ou para a definição de padrões mais adequados ao relacionamento com os clientes, proporcionando um atendimento mais personalizado.

Os atributos externos de TI se referem aos mercados a serem atendidos. A entrevistada neste sentido mencionou que “as práticas de CRM vão ser definidas em cima do tipo de mercado que você está trabalhando”. Um dos aspectos que irão influenciar nas práticas de CRM é a verificação da clientela; se esta é muito segmentada ou não. A professora ainda emitiu a opinião que “cada mercado, cada tipo de clientela, cada tipo de produto vai afetar no tipo de prática de CRM em uma empresa”. Do ponto de vista de produto, este configura um atributo interno. Neste caso o atributo externo é o mercado no qual a empresa atua.

Discutidos os resultados da tecnologia de informação em sistemas de CRM, passa-se para outro indicador da dimensão tecnológica com ampla ligação aos conceitos de TI. Abaixo seguem os resultados da variável tecnológica banco de dados.

Banco de dados

Nos projetos de CRM, o banco de dados é caracterizado como um elemento fundamental por este ser utilizado para desempenhar análises nas preferências e comportamento dos clientes. Conforme Pedron (2001), os bancos de dados possibilitam a realização de segmentações de mercado, onde cada indivíduo é classificado no respectivo grupo ao qual pertence. A integração de dados é essencial para que a organização possa executar ações de marketing através de diferentes combinações mediante os dados de clientes existentes (MISSI, ALSHAWI, IRANI, 2003). Fica evidente que não apenas a utilização do banco de dados, mas também a boa administração dos dados existentes é fundamental para que uma iniciativa de CRM seja executada e obtenha sucesso (NOGUEIRA, MAZZON, TERRA, 2004).

Para o Gerente de Projeto da HP, a visão da aplicação do banco de dados do projeto SIS.com é um pouco diferente e menos conhecida do que dos seus comandados. A natureza deste desconhecimento provavelmente se dá por este ser o responsável pelos aspectos globais do projeto. A aplicação do banco de dados é algo mais próximo do cotidiano dos que lidam com o uso do *software* e sua respectiva programação. Segundo Sotille, a HP cria aplicações de *data mining* inseridas no banco de dados, o que é utilizado para através de pesquisa fazer a composição dos dados convertendo estes em informações.

Com relação ao relacionamento e automação dos clientes como fonte de composição deste banco de dados, são estes coletados mediante a transação com as agências. Existe de fato um registro de tudo que foi feito em uma área central, o que configura uma aplicação de *data warehouse*. Para Mauro Sotille este banco de dados não configura um *data warehouse*, divergindo das opiniões dos outros entrevistados. Sua visão é voltada para o conceito de banco de dados com armazenagem de dados comerciais, e também não é classificado como um sistema de informação.

Quanto ao alinhamento do banco de dados do sistema feito pela HP ser relacionado com as estratégias da empresa cliente usuária, o entrevistado afirma que sim. Esta aplicação de banco de dados é alinhada com as estratégias de negócio da TV Globo, em especial por se tratar de uma parte integrante de uma ferramenta utilizada para vendas.

Foi mencionado pelo entrevistado que este sistema trata diretamente de uma das principais fontes de receitas da TV Globo, que é a venda de espaço comercial. Referente ao controle, fidelidade e categorização dos dados existentes, Sotille mencionou não ter certeza por se tratar de um aspecto de natureza exclusivamente técnica na visão da prestação da solução de CRM utilizada pelo cliente da HP.

Rafael Nitzel, o Gerente de *Software* da empresa HP, foi questionado com relação ao banco de dados do projeto, e se este é capaz de proporcionar para o cliente usuário diferentes

composições de informações. Conforme seu ponto de vista, o próprio sistema SIS.com que a HP desenvolveu para a TV Globo já possui o banco de dados como componente da aplicação. As finalidades deste banco de dados são utilizadas para fins específicos no ambiente do usuário das soluções de CRM. O próprio cliente da Rede Globo pode obter mediante acesso ao sistema suas próprias informações. Da mesma forma a Rede Globo pode obter e visualizar as informações deste cliente. As informações dos clientes são utilizadas pela TV Globo para que possa potencializar suas vendas a estes clientes e para outras ações afins. Este banco de dados, utilizado na solução de CRM da TV Globo, possibilita o relacionamento com os seus clientes, o que segundo o entrevistado é uma prática corrente.

Os históricos completos contidos nestes bancos de dados podem ser utilizados efetivamente, quando necessário. O entrevistado não soube precisar em que momentos e para quais propósitos o usuário das soluções HP pode utilizar as informações armazenadas no banco de dados, e também não está ciente com relação ao uso dos mesmos por parte do cliente usuário Rede Globo. Por se tratar de um sistema que opera *online*, a informação registrada no sistema é armazenada no banco de dados do sistema e torna-se prontamente disponível para utilização. O banco de dados está alinhado com as estratégias da Rede Globo, e uma das razões deste alinhamento se dá pela natureza da aplicação do projeto SIS.com. Nitzel salienta que esta solução desenvolvida pela HP é um dos principais suportes ao negócio da Rede Globo de Televisão.

Quando questionado se existe um momento de oferta de melhorias partindo da HP, Nitzel informou que geralmente as propostas de melhoria são pedidas pelo cliente que utiliza a solução. A HP, após a solicitação da melhoria, opera no desenvolvimento do sistema e obtém geralmente sucesso na prestação desta melhoria por entender o funcionamento do negócio realizado pela Rede Globo.

Questionado com relação aos bancos de dados, o Líder de Projeto da HP confirmou que os bancos de dados desenvolvidos no projeto com a Rede Globo possibilitam o cruzamento de dados. É isto que proporciona diferentes composições de informação mediante os dados nele contidos. Dentre outros fins é possível determinar os clientes que mais utilizam o projeto SIS.com, os clientes mais assíduos da Rede Globo. Também é possível verificar outros tipos de composição de informação mediante tais dados, os clientes que mais fazem propostas de compra, pré-compra, o volume de transações por cliente, os clientes mais rentáveis dentre outras possibilidades. A efetiva utilização do sistema é voltada para o planejamento de vendas da Rede Globo. O sistema de CRM é utilizado como um módulo que faz todo o tipo de relação referente a vendas. Os dados deste sistema não são utilizados pela HP. São sigilosos e de uso exclusivo da Rede Globo de Televisão. Esta solução se desejado pode ser utilizada de maneira mais completa do que atualmente é.

Perguntado se o sistema propicia para a TV Globo as informações dos clientes, o entrevistado confirmou que a Rede Globo possui o histórico de informações de seus clientes. Além das informações históricas também estão disponíveis e são utilizadas informações de institutos como o IBOPE, que faz pesquisas de audiência e também do volume de transações. O sistema, mediante esta informação, pode ser utilizado para a TV Globo verificar em qual emissora estão ocorrendo mais transações de venda do espaço comercial, se em sua programação ou na de sua maior competidora, que é o Sistema Brasileiro de Televisão (SBT). Segundo Jerônimo Queiroz, os bancos de dados da Rede Globo de Televisão estão alinhados com as estratégias de negócio da empresa.

Em relação ao banco de dados existente, a Rede Globo de televisão utiliza o mesmo de diversas maneiras, algumas delas desconhecidas pelo prestador da solução de CRM. Segundo Ulisses, a relação com as agências de propaganda, todos os aspectos operacionais, as elaborações das entregas de material e de outras necessidades, os dados dos clientes que estão

efetivando compras, todos os dados de investimentos, demandas, e possibilidades de relacionamento com os clientes estão contidas no banco de dados da Rede Globo. A principal composição de dados, a mais utilizada no ambiente da TV Globo no projeto SIS.com é o histórico de clientes. Mediante estes históricos é possível verificar a possibilidade de alianças através da política de estratégias de informação. O sistema, conforme o entrevistado que possui experiência de diversos anos com arquitetura de sistema, é apto para aplicação em lugar único, trabalhando com as modelagens de informação específicas do projeto SIS.com.

A professora entrevistada, com relação à utilização de um banco de dados, iniciou por uma definição onde englobou além do banco de dados também as ferramentas informacionais *data mining* e *data warehouse*. Classificou o banco de dados como o coração de uma aplicação da mineração de dados, que é a ferramenta a qual justifica a elaboração e também tem a capacidade de definir a estrutura de um *data warehouse*. O *data warehouse* tem seu uso justificado quando a informação e os dados existentes se encontram em grandes volumes, o que é o caso do SIS.com. Estas informações são extraídas e utilizadas para análises de natureza pré-determinada em informações históricas onde os dados desejados são captados mediante a prática de *data mining*. Assim, o banco de dados possibilita a estruturação necessária para compor a informação que é desejada, de forma organizada, mesmo que as atuais extrações de dados sejam aplicáveis também para a coleta de dados dispersos. Mesmo mediante dados dispersos é concebível uma análise com validade, mas os resultados são melhores quando a mineração dos dados é realizada em um banco de dados estruturado. O banco de dados devidamente organizado é o passo fundamental para exercer o processo e conceito de *data warehouse*, mesmo que sem ele ainda seja possível executar *data mining*.

Um banco de dados mais simples, em formato tradicional, onde são contidos apenas os dados transacionais básicos em geral não oferece os elementos ideais para a mineração de dados. O formato mais tradicional adotado pelas empresas é a elaboração de um depósito de

dados específico para este tipo de análise. Este é o caso do sistema prestado pela HP, tendo em vista que é um sistema específico de transações e relacionamento com os clientes, que é capaz de interagir com os outros sistemas da Rede Globo, mas é uma ferramenta a parte, já que os elementos necessários para as práticas de venda e CRM estão nele contidos.

Os bancos de dados proporcionam de maneira ideal o completo histórico dos clientes, em especial quando a empresa tem a capacidade de capturar os dados necessários, que é o caso quando utilizado o sistema de CRM da Rede Globo. Para Marlei, a capacidade de um *data warehouse* sempre é uma medida específica, com limites definidos, diferentemente da capacidade das ferramentas analíticas de mineração, as quais podem fornecer uma enorme quantidade de combinações de informações. Isto é possível quando a empresa é capaz de capturar os dados do cliente com qualidade, sem erros, e de forma consistente. Esta qualidade e consistência de dados é um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas que necessitam de informações para operar de maneira adequada.

O alinhamento da utilização do banco de dados com a perspectiva estratégica da empresa, além de possível é um aspecto crucial. Alinhar as estratégias empresariais com a TI, conforme relatado pela entrevistada é um preceito fundamental para um sistema de CRM.

O elemento central inserido no banco de dados que é utilizado para ações de CRM e marketing em geral é o agrupamento de dados. Diferentes combinações com estes dados de clientes possibilitam ao usuário de uma solução definir e elencar os clientes em diferentes agrupamentos e em diferentes categorias. A próxima variável da dimensão tecnológica do CRM a ser discutida se refere aos dados dos clientes.

Dados dos Clientes

O componente fundamental para as ações de CRM, que está armazenado nos bancos de dados, são os dados que se referem aos clientes. São estes dados quando adequadamente

utilizados que permitem descobrir o que é necessário para a possibilidade de uma comunicação efetiva com o cliente (McKIM, 2002). Estes dados, depois de agrupados conforme os atributos selecionados irão fornecer informações essenciais para a prática do CRM. O sistema de CRM tem como obrigatoriedade o entendimento, controle e a otimização dos negócios da organização, o que requer em paralelo o adequado gerenciamento dos dados existentes dos clientes (MISSI, ALSHAWI, IRANI, 2003). Para Campbell (2003) os dados de clientes devem ser transformados em informações. Estas informações devem então ser integradas de maneira a permitir o conhecimento de cliente. Através da utilização dos dados de clientes, a estratégia de CRM possibilita que a empresa se torne orientada para clientes (BRETZKE, 2000). Um dos aspectos importantes para a prática das ações de CRM é a eliminação de problemas nos dados, como por exemplo, redundâncias e duplicidades (NOGUEIRA, MAZZON, TERRA, 2004).

Em relação ao controle, fidelização e categorização de dados dos clientes, o Gerente do Projeto na HP, Mauro Sotille, não soube precisar se é fato, mas acredita que sim. Este aspecto se trata de atribuições ao pessoal que lida mais com a parte de programação, para tanto, os dois depoimentos dos outros entrevistados na HP são mais esclarecedores a este respeito. Um aspecto importante depois relatado foi a afirmação de que cada transação é lançada no sistema sem que sejam alterados os dados das transações históricas que lá estão. Os novos dados são incluídos sem alteração nos que lá já estavam.

Quanto ao agrupamento de dados, atualização e possibilidade de atualização em tempo real a resposta foi positiva. O dado inserido no sistema fica armazenado, é uma operação em tempo real, sendo que as únicas alterações se referem às transações correntes. Não existe alteração nos dados das transações anteriores. Destaca o entrevistado que o dado é rígido, o que produz a informação é a manipulação destes dados, o que não é feito com os dados no local do histórico e sim através de análises específicas em processos como a mineração de

dados. Os dados presentes podem ser convertidos em informações para a diferenciação dos clientes, o que é essencial para a prática de CRM. Esta diferenciação através do uso de dados permite que os clientes da Rede Globo que utilizam o sistema HP possam ser separados por categorias. Por fim, Mauro relata que categorias diferentes da totalidade dos clientes da Rede Globo não são colocadas em um mesmo bloco, e sim em categorias diferentes. Nestes termos os clientes do projeto SIS.com formam um bloco de clientes específicos da Rede Globo, que são as agências de publicidade. Estas formam subcategorias que proporcionam a realização das ações de CRM destinadas para este nicho de mercado no qual a Rede Globo atua.

A primeira questão da variável dados dos clientes a ser direcionada para o Gerente de *Software* da HP foi perguntar se existe algum elemento que evite a duplicidade de dados no sistema desenvolvido pela HP para a Rede Globo. Também se existe como fazer o controle dos dados e garantir a fidelidade dos mesmos. Rafael Nitzel argumentou que sim, e complementou salientando que o sistema SIS.com funciona como o coração de uma série de sistemas satélites que se utilizam das informações contidas no mesmo. A prática de duplicar informações do SIS.com para os demais sistemas não é corrente. Na verdade o método mais tradicional de alimentar os demais sistemas com as informações é desempenhado no próprio SIS.com. Esta operação é feita através da configuração e análise dos dados, de maneira a gerar as informações necessárias no próprio SIS.com. Depois, estas informações são disponibilizadas para os demais sistemas integrados que se comunicam com o SIS.com. Sob este ponto de vista, o SIS.com atua como uma base de dados com características de um *data warehouse* que é utilizado para realizar a alimentação de informações para os outros sistemas.

Mediante a reincidência em questionar o entrevistado sobre a possibilidade de o sistema conter ao mesmo tempo as informações atualizadas e desatualizadas em decorrência das interações com os demais sistemas, Nitzel considerou que seja muito difícil que este tipo de problema ocorra, porém não descartou totalmente em função da Rede Globo possuir uma

infinidade de outros sistemas. Referindo-se aos demais sistemas que operam integrados com o SIS.com, o entrevistado não endossa garantia em função de não conhecer todas as operações de TI do seu cliente, da Rede Globo. Em relação ao produto HP especificamente, assegurou que não ocorre esta problemática. Relatou o entrevistado que “no desenvolvimento interno da HP este produto é desenvolvido para não haver duplicidade”. De acordo com Rafael Nitzel o único fator que pode direcionar para este tipo de problema é se houver da parte do cliente algum tipo de erro na especificação. A especificação do sistema é fornecida pela Rede Globo para a HP, bem como todos os atributos desejáveis a serem incluídos.

Foi mencionado que os dados dos clientes que a Rede Globo dispõe no sistema que a HP desenvolveu estão disponíveis e são atualizados em cada nova interação. O reagrupamento dos dados inseridos proporciona o completo histórico do momento atual, já que as atualizações são imediatas ao uso do sistema.

Quanto ao cruzamento dos dados disponíveis para assim compor diferentes informações, em todos os tipos de interação com os clientes, o entrevistado relatou que somente com o sistema prestado pela HP esta é uma possibilidade parcial. Isto ocorre segundo Neitzel em função do sistema SIS.com ser o sistema central, mas não o único que contém aspectos referentes aos clientes da Rede Globo. Existem casos de clientes que começam com outras aplicações e depois migram para as soluções da HP, que não é o caso do projeto SIS.com, mas foi um argumento apresentado dentro do aspecto questionado, ilustrando alguns cenários em que a HP atua. No caso da TV Globo esta problemática não está no sistema feito pela HP, e sim na interação que este desempenha com outros sistemas que a Rede Globo utiliza. Em alguns momentos outros sistemas foram utilizados contendo estes dados de clientes, para que depois estes fossem concentrados no SIS.com. Ocorreu isto quando a HP desenvolveu este sistema que é utilizado para a realização de práticas de CRM e de vendas.

Questionando o Líder de Projeto da HP com relação aos dados de clientes, a primeira pergunta referente ao sistema SIS.com, do ponto de vista de desenvolvedor, se referiu a possibilidade de categorização dos dados dos clientes. Também quanto a fidelidade de dados, aos mecanismos para evitar duplicação de dados e o teor de interação destes dados. Segundo Jerônimo Queiroz, o banco de dados é de integridade excepcional, e não é possível a ocorrência de duplicidade dos dados. O sistema desenvolvido utiliza um diagrama que alinha toda a parte de relacionamento das entidades do sistema, as quais são cuidadosamente elaboradas. Para atingir este resultado o entrevistado relatou que durante o período de aproximadamente um ano foi realizada a modelagem do banco de dados. Uma importante menção do que é possível, mediante os dados, a identificação por parte da Rede Globo dos clientes de maior potencialidade que já veicularam muitas vezes propagandas através do sistema. Mesmo que seja a veiculação com as retransmissoras da programação, o sistema propicia esta informação para a matriz, neste caso a Rede Globo de Televisão.

Em termos de o banco de dados proporcionar a interação através dos dados refletindo a realidade do momento da consulta, a resposta foi positiva. Existe a possibilidade de cruzamento de dados e informações em tempo real. É utilizado um módulo chamado JMS que é destinado para o que denominam de mensageria, o que proporciona uma ampla visão do relacionamento com os clientes. O próprio cliente também pode fazer consultas referentes ao seu relacionamento com a Rede Globo, tanto consultas históricas quanto gerar um novo relacionamento comercial. A Rede Globo pode consultar a respeito de todos os relacionamentos exercidos com seus clientes, sabendo exatamente quais as ações e práticas do cliente com relação à veiculação de espaço comercial, qual a natureza das veiculações e também em qual Estado a veiculação foi realizada. Conforme Jerônimo, não apenas a HP pode modelar este tipo de aplicação, mas o próprio cliente da HP pode fazer este processo de modelagem. A Rede Globo como cliente da HP também pode atuar em modelagem referente

aos dados existentes. Tem-se então como positiva a resposta para a possibilidade dos dados de clientes serem revertidos em informações, além dos próprios dados poderem ser utilizados em informações para clientes ou de clientes. Uma sutil, mas importante diferença.

Mediante o depoimento do Gerente de Projeto da Rede Globo, responsável pelo SIS.com, com relação ao controle de fidelidade dos dados e precisão dos mesmos, a HP prestou um serviço com uma pequena margem de erro. Este erro ocorre no contato com as agências de publicidade, as quais veiculam propagandas. O espaço comercial da Rede Globo de Televisão é tratado como um produto, não com a nomenclatura serviço como parece ser o mais óbvio. Entretanto, esta pequena margem de erro que pode ocorrer, e que acontece quando a TV Globo busca as informações dos seus clientes, não causa consideráveis problemas. Esta possibilidade eventual de erro não prejudica a TV Globo no que Ulisses Alves chama de entrega de produto, este que é a veiculação dos intervalos comerciais das agências de publicidade.

Com relação à categorização dos clientes através dos dados disponíveis, não só é possível como é uma prática utilizada pela TV Globo. Existe inclusive categorização por setores, onde outros setores da TV Globo podem utilizar dos dados do SIS.com. Também é possível categorizar os clientes mediante diferentes critérios, como faturamento e assiduidade.

Um importante aspecto que foi confirmado ao encontro dos depoimentos dos agentes integrantes da HP, trata da disponibilidade dos históricos, o que ocorre no ponto de interação. Quanto ao acesso a estes históricos o resultado também é positivo. Estes dados históricos são convertidos pela Rede Globo em informações, que são utilizadas nas práticas de CRM para efetuarem a diferenciação dos clientes e eventuais segmentações dos mesmos.

Para complementar os aspectos referentes aos dados dos clientes, a professora especializada neste assunto foi questionada sobre a existência de alguma ferramenta destinada ao banco de dados de clientes que possa ser utilizada como um instrumento que possibilite

garantir a veracidade e um adequado nível de qualidade nestes. Foram mencionados como controles clássicos para a integridade dos dados os aspectos relacionados com o nome, filiação, categorias de clientes e outros dados particulares de cada cliente. Em outros tipos de banco de dados pode haver um número de identificação junto aos dados com vistas a manter a unicidade dos mesmos. A unicidade de informação é um requisito básico em qualquer sistema de informação. O propósito é a obtenção de informações consistentes, únicas e utilizáveis por uma empresa em relação ao seu cliente, aspecto que remete ao conceito de chave primária. Na prática são visíveis as ações direcionadas para a manutenção das informações cadastrais, o que é sempre uma tarefa problemática, já que mínimos erros podem causar problemas como inconsistência e redundância dos dados. É um trabalho complexo e de grande magnitude, e é o campo de mercado onde atuam os desenvolvedores de *softwares* específicos para os processos de *cleaning*, que se trata de corrigir este tipo de inconformidade nos dados. A importância desta limpeza de dados quando problemas ocorrem é crucial. Caso os dados não estejam devidamente adequados, os resultados da mineração de dados serão totalmente desviados. Existem duas etapas para a geração de uma base de dados de clientes: conseguir conciliar os diferentes dados das diferentes bases que existam na empresa para que o cliente seja conhecido de uma única forma, e operar de maneira adequada na entrada dos novos dados para minimizar os erros que possam ocorrer. Ambos os processos requerem esforços significativos em relação a todos os agentes e recursos que operam com estes dados. Através das propriedades que compõem o conjunto destes dados torna-se possível categorizar clientes.

Perante o cruzamento de informações e os diferentes critérios e aspectos para a definição de clientes mediante categorias e características desejadas a serem analisadas, a especialista mencionou que existem sistemas de informação que são configurados para a utilização de ferramentas de *data mining*. Estas permitem as respostas desejadas da pesquisa de clientes sem a necessidade de trabalhos adicionais de programação. O que é requerido é a

existência de uma base de dados analítica, uma base para *mining*, e pessoal qualificado para a manipulação adequada do *software*. É preciso definir bons critérios para a escolha de indicadores, deter um bom domínio técnico, fazer uso de técnicas adequadas para cada tipo de análise requerida. Uma análise dinâmica de clientes nestes termos é uma prática totalmente viável, que pode muitas vezes ser feita com técnicas não tão aprimoradas quanto *mining*, e permite que seja feito o *ranking* de clientes definido por diferentes categorias e características. Passa-se para *Data Warehouse*, que é a próxima variável da dimensão tecnológica do CRM.

Data Warehouse

Data Warehouse consiste em uma infra-estrutura utilizada em operações *online* para o armazenamento de dados e também para a armazenagem de informações detalhadas dos clientes de uma organização que utiliza CRM (NOGUEIRA, MAZZON, TERRA, 2004). Brown (2001) destaca que o mesmo é um fator crucial para que seja possível promover ações de CRM, personalizar os clientes e exercer ações de marketing *one-to-one*. Do ponto de vista técnico nada mais é do que um repositório único, depurado, consolidado e consistente que responde pelo fornecimento de informações confiáveis (GREENBERG, 2002).

O Gerente de Projeto da HP considera que a aplicação desta solução prestada para a Rede Globo é um banco de dados, onde é possível exercer práticas de mineração de dados. O Gerente de *software* da HP é o integrante da equipe que conhece mais detalhadamente a aplicação *data warehouse* dentro do projeto prestado para a TV Globo. Conforme Nitzel, o produto HP, que é o sistema SIS.com, faz parte de um conjunto de aplicações que ele considera “o motor do negócio da Rede Globo”. Grande parte desta aplicação está direcionada para um *data warehouse* que é utilizado como instrumento para a execução das operações da Rede Globo, que se referem aos procedimentos de negócios. Por iniciativa da HP, nesta solução que faz parte do sistema de CRM da TV Globo, existem procedimentos de verificação

para confirmar se as informações depositadas estão consistentes e se são válidas. Para que isto ocorra, estes procedimentos são executados no momento das saídas e entradas de dados realizadas neste sistema. Esta verificação é para garantir que a aplicação desenvolvida pela HP proporcione ao seu cliente uma adequada utilização do *data warehouse*, na composição de informações e no processo da tomada de decisão.

Em vistas à aplicação *data warehouse* no projeto SIS.com, o Líder de Projeto da HP mencionou que o próprio módulo de planejamento de venda do sistema é constituído para operar utilizando tomada de decisão. Este módulo fornece informações em gráficos, os quais são utilizados pela Rede Globo de Televisão como suporte para a tomada de decisão e para a elaboração das ações de marketing de relacionamento a serem adotadas.

Com relação à utilização de *data warehouse* e a possibilidade de modelagens, o Gerente de Projeto da Rede Globo de Televisão mencionou que esta nomenclatura é um item de ordem conceitual, que não faz parte da terminologia utilizada na empresa. A aplicação existe, mas é conceituada como uma centralização de dados que é realizada em uma base única. Esta base única possibilita a tomada de decisões confiáveis e em tempo hábil. Embora não utilize a nomenclatura, esta base única e centralizada é uma aplicação *data warehouse*.

Para a professora Marlei, a primeira questão sobre o assunto foi solicitar a explicação de como é visto o *data warehouse* em um projeto de CRM, qual a visão de quem implanta a ferramenta e a caracterização da mesma quando utilizada no suporte para ações de CRM. Mencionado por Marlei, o *data warehouse* é uma ferramenta que proporciona suporte para ações de CRM, e através da qual é permissível obter todas as informações referentes aos clientes com maior riqueza de detalhes e com a possibilidade de executar uma infinidade de modalidades de análise nos dados armazenados. Quanto maior for a periodicidade de armazenagem dos dados dos clientes, maior é a riqueza de detalhes nas análises. Para a prática de relacionamento com os clientes mediante ações de CRM, o *data warehouse* é uma

ferramenta fundamental. Através da utilização desta ferramenta, se torna viável executar ações de CRM utilizando informações completas referentes aos clientes.

Perante a armazenagem de dados e o fornecimento em tempo das informações contidas em um *data warehouse* para a tomada de decisões, existe uma série de estratégias que podem ser consideradas. Cada uma destas possibilidades irá ser utilizada para a obtenção de uma informação o mais próximo da realidade que seja possível alcançar. Esta aplicabilidade depende da natureza de cada projeto e de cada organização. Com relação aos aspectos tecnológicos esta atualização de informações pode ocorrer quase em tempo real. Estes critérios irão depender do que a empresa deseja e do quanto quer investir. Na atualidade, relata a entrevistada “está aumentando o número de empresas que praticamente tem uma atualização em tempo real de seu *data warehouse*”. Esta busca pela atualização em tempo real ocorre para que a empresa que adota esta tecnologia possa de maneira consistente realizar uma análise instantânea do negócio, não baseada no passado. Este é o caso do sistema SIS.com, através do qual as movimentações são automaticamente registradas. O critério de tempo para a atualização dos dados é determinado pela necessidade da empresa. Os elementos de TI utilizados são variados, da mesma maneira que os negócios das empresas. Por ser assim não é possível estimar qual é a periodicidade de atualização adequada que serve como referência. A importância da existência de um *data warehouse* está vinculada com a necessidade que a organização tem de fazer análises decisórias para uma posterior ação de CRM satisfatória. As bases de dados dos clientes são essenciais ao marketing. Segue o *data base marketing* como a próxima variável da dimensão tecnológica do CRM a ser referenciada e os respectivos resultados obtidos.

Data Base Marketing

Referenciando novamente Pedron (2001), a autora menciona que um *Data Base Marketing* é utilizado para que seja efetuado um gerenciamento dinâmico em uma base de dados. É imprescindível que esta base esteja atualizada e contenha informações relevantes referentes aos clientes da organização. O *Data Base Marketing* deve ser configurado com os dados que demonstram o perfil dos clientes atuais e potenciais, para que desta forma o sistema atenda ao propósito de agregar as informações sobre cada cliente (HUGHES, 1998).

No momento em que foi abordado sobre a aplicação de *Data Base Marketing*, o que significa construir e utilizar um banco de dados de marketing na modelagem do sistema, a resposta confirmou a existência da possibilidade de realizar ações desta natureza. De maneira enfática o Gerente de Projeto da HP mencionou que esta prática no ambiente da TV Globo é possível, porém não é uma prática em uso. O relato final do entrevistado a este respeito foi “numa fase futura é possível, mas eles não estão fazendo”.

Ao questionar o Gerente de *Software* da HP, este apresentou diferente resposta com relação à aplicação de *Data Base Marketing* do que a fornecida pelo Gerente do Projeto. Mediante questionamento com relação às possibilidades de através do SIS.com definir perfis utilizáveis para ações de marketing com clientes atuais e também para *prospects*, Nitzel relatou que o sistema pode fazer, mas não se destina para aspectos de prospecção de clientes e tampouco para estabelecer perfis dos clientes. A diferença com relação ao argumento de Sotille é que o SIS.com interage com outro sistema que é utilizado para realizar estas ações. Trata-se então este sistema interligado de um *Data Base Marketing*, já que é utilizado conforme o conceito. Uma das constatações importantes é que por existir um *Data Warehouse* é perfeitamente viável incluir uma base específica para marketing no próprio SIS.com. Quando questionado posteriormente com relação ao caráter operacional do sistema, onde estão contidos os perfis dos clientes, o entrevistado reconheceu que a aplicação no sistema

prestado pela HP está sendo utilizada em caráter operacional, mas poderia estar sendo utilizada para efetuar ações de marketing sem a necessidade de outro sistema auxiliar.

Como o sistema permite a caracterização dos clientes, foi questionado se este elemento faz parte de modo geral do desenvolvimento de *software* da HP. Foi relatado que este tipo de aplicação é determinada pela especificação fornecida pelo cliente. A HP insere os módulos e aplicativos ao sistema conforme a Rede Globo determina que devam ser feitos.

Para não restar dúvida com relação à possibilidade de uma aplicação de *Data Base Marketing*, a pergunta final foi destinada para saber se através do sistema SIS.com é possível fazer a caracterização de clientes potenciais. A resposta foi sim.

A conceituação de *Data Base Marketing* é dependente de outras nomenclaturas referentes às tecnologias disponíveis que nem sempre são tratadas nas empresas como um item a parte do tradicional banco de dados. O sistema SIS.com é na verdade um complexo sistema que possibilita uma série de aplicações às quais estão contidas em sua modelagem, mas não estão especificadas. Mediante a apresentação do conceito do que é um *Data Base Marketing*, o Líder de Projeto da HP confirmou que esta aplicação faz parte do SIS.com.

O Gerente de Projeto da Rede Globo, diferente de algumas perspectivas apresentadas na empresa HP, mencionou que o sistema possui um módulo de aplicação *Data Base Marketing*. A justificativa demonstra algumas das dificuldades conceituais originadas pela complexidade do sistema e seus sistemas satélites, sejam estas partições do próprio SIS.com ou demais sistemas em comunicação com o mesmo. A utilização específica para a área de vendas de espaço comercial gera uma infinidade de dados. Estes são destinados a diferentes repositórios, sendo que o armazém de dados central é um *data warehouse* e deste é extraído um conjunto de informações para utilização em ações de marketing que constituem um *data base marketing*. Estas informações estão diretamente relacionadas com a operação da Rede Globo na venda de espaço comercial, já que esta ação está voltada para a área de vendas, de

onde são coletadas informações externas e também aquelas referentes às ações corporativas. Tais informações, quando agrupadas adequadamente e utilizadas para coletar informações do mercado e dos clientes, proporcionam suporte para as ações de marketing.

Para um melhor entendimento, a professora especialista na área de tecnologia proporcionou um bom *insight* de como é conceituado o *data base marketing*. Por uma nomenclatura técnica, uma base de dados de marketing também é conhecida como um *Data Mart* da área de marketing. O *Data Mart* é um depósito de dados semelhante ao *data warehouse*, porém, este diz respeito aos dados de uma área específica da empresa – neste caso a de marketing. O *Data Mart* da área de marketing, ou *Data Base Marketing* é extraído do *Data Warehouse*. Quando questionada sobre a base de dados de marketing como um depósito de informações sobre produtos e clientes, e sobre a possibilidade da definição do perfil dos clientes potenciais almejados pela organização, a resposta foi positiva. Através de características de dados adequadas é possível determinar o perfil dos *prospects* e principalmente dos clientes existentes. Para essa ação ser possível basta que as informações dos clientes estejam armazenadas na base de dados que será explorada através de processos de *Data Mining*, que é a próxima variável da dimensão tecnológica a ser abordada.

Data Mining

A mineração de dados é uma prática imprescindível nos mercados contemporâneos para direcionar ações aos clientes desejados a serem atingidos pelas campanhas de marketing. É uma necessidade de caráter analítico (SRIVASTAVA et al., 2002). Para o Peppers e Rogers Group (2004), a mineração de dados é uma prática que permite a análise de dados agrupados em bancos de dados. Esta prática é utilizada para a transformação de dados dos clientes em posse da empresa em uma poderosa informação a ser utilizada para melhor atender as

necessidades dos mesmos (PAAS, KUIJLEN, 2001), além de possibilitar a identificação do perfil dos clientes potenciais, ou *prospects*, da empresa.

A importância de sua aplicação para as práticas de CRM ocorre porque este é um processo utilizado para a extração e cruzamento de informações relevantes que venham a apresentar o perfil comportamental do cliente organizacional. Neste enfoque o processo de *mining* pode ser descrito como uma ferramenta que proporciona identificar os clientes ou segmentos de clientes que interessem para uma organização (BRETZKE, 2000).

A visão do Gerente de Projeto da HP com relação às práticas de *data mining* no sistema desenvolvido para a Rede Globo é a mais otimista das apresentadas pelos entrevistados da HP. Conforme Sotille, a mineração de dados pode ser feita sem problemas no banco de dados do projeto SIS.com, e complementou reforçando ser esta uma prática totalmente viável, que pode obter os resultados desejados para as ações da Rede Globo.

O Gerente de *Software* HP mencionou que o SIS.com é um sistema que opera de forma maciça em ações operacionais, e que é a fonte principal de dados para a realização de um processo de *mining*. Isto ocorre por ser o sistema central das operações da Rede Globo, onde existe a concentração dos dados. Conforme o entrevistado, são os dados presentes nesta solução de CRM da HP que possibilitam a realização de qualquer processo referente a extração e de análise de dados. Com relação a visão de prestação do serviço pela HP, Neitzel mencionou que estes aspectos que favorecem ações de marketing proporcionam um impacto positivo, e se o cliente HP desejar podem ser feitas melhorias. É de grande importância na visão da HP que a manipulação dos dados realizada pela empresa cliente permita a realização de ações específicas de marketing de relacionamento que irão influir no resultado final da prestação de serviços da Rede Globo aos seus clientes.

Em referência a possibilidade de serem traçadas estimativas mediante a utilização deste sistema, Nitzel mencionou que no estágio atual as mesmas podem ser feitas, mas não de

modo completo. Para que isso ocorra, são utilizadas informações em conjunto com outros sistemas. É necessário integrar o SIS.com com outro dos sistemas utilizados pela TV Globo.

Referente aos aspectos de mineração de dados, o Líder de Projeto da HP informou que no atual estágio do projeto o sistema ainda não permite a realização de estimativas. O que já está em operação é a extração de todas as informações de um cliente, mas para a definição dos clientes potenciais atualmente são utilizadas outras mídias. Um módulo específico de monitoramento das transações com clientes e o limite das transações possíveis em um dado momento não existe ainda. Explicou Queiroz que o sistema começou a ser implantado na Rede Globo no ano 2000, e atualmente o desenvolvimento se encontra na fase dois de dez etapas de implantação para a totalidade desta solução. Segundo o entrevistado estes aspectos de marketing ainda fora de operação no sistema serão abordados nos próximos oito módulos, os quais revelou serem muito complexos, e constituem grandes fases de implantação.

Em conformidade com a resposta de Sotille, o Gerente de Projeto da Rede Globo de Televisão, o Sr. Ulisses Alves confirmou que as práticas de mineração de dados são realizadas para a identificação dos clientes alvo da empresa. Ulisses foi categórico, mas confirmou a aplicação da mineração de dados quando mencionou que “é uma prática corrente, mas não sei detalhar”, usando as palavras finais do gestor referentes ao processo de *mining*.

Perguntada sobre a importância de um aplicativo de *data mining*, a professora Marlei Pozebon mencionou que a importância é referente ao aspecto preditivo do processo de mineração de dados. Teoricamente, as ferramentas de mineração de dados proporcionam a previsão dos padrões de comportamentos de compra. Não é uma prática direcionada para a verificação do passado, e sim funciona como uma tentativa de prever o comportamento futuro dos clientes. Também pode ser utilizada a mineração de dados para verificar o perfil dos clientes atuais, e classifica-los em grupos, de acordo com o interesse da organização.

As estimativas utilizando ferramentas de *mining* são totalmente possíveis, desde que existam as informações necessárias para a análise armazenadas. Tudo depende da riqueza com a qual a empresa coleta e armazena as informações referentes a todas as naturezas de contatos com os clientes. Em especial são requeridos os dados que possibilitem traçar qual é o perfil dos clientes da organização. Existem diversas informações que podem compor este perfil, como por exemplo, características demográficas, entre outras. Caso a empresa seja capaz de reunir estes dados em seu *data warehouse* ou no seu *data base marketing*, o cliente estará hábil para a realização de inúmeros modelos e critérios de estimativas.

Call Center – Centros de Interação com Clientes (CICs)

Com relação aos *Call Centers*, e evoluções deste conceito, os resultados não foram significativos. Os aspectos de ambas as empresas em relação à comunicação via métodos neste formato não são o foco das unidades empresariais estudadas. A Central de Informática da TV Globo, a qual administra a utilização do sistema SIS.com não opera mediante *call center* ou similares. Toda a aplicação é via ferramentas de *web*. A HP estudada, a Fábrica de *Software*, não desenvolve sistemas de *call center* e similares.

Os resultados referentes aos *call centers* direcionam a constatação de que em relações comerciais de natureza B2B, em especial quando envolve empresas de ponta e munidas de tecnologia avançada, a utilização do sistema de *call center* e ferramentas similares não constituem uma aplicação significativa para a realização das ações de marketing.

Ao encontro dos aspectos descritos na definição teórica dos *call centers*, cada vez mais as empresas utilizam as telecomunicações integradas com sistemas informatizados. No caso das empresas estudadas, o método de contato com os clientes foi totalmente direcionado para a utilização de aparatos de informática utilizando a *web*. É fato que a *Internet* realça a habilidade dos agentes de marketing e é um método de contato que proporciona a qualificação

e o aumento dos relacionamentos com os clientes (ANSARI, MELA, 2003). Em virtude deste ganho de versatilidade, os sistemas que utilizam o telefone como ferramenta de contato estão em declínio, fenômeno que o Peppers and Rogers Group (2001) nomina como a fase final da era do *Call Center* tradicional.

Mediante as entrevistas realizadas, ficou constatado que a variável *call center* não é a única fonte de interação com os clientes. Tampouco esta variável tecnológica é essencial para que um sistema de CRM opere adequadamente. Dependendo da natureza do negócio da organização, como é o caso da Rede Globo com relação as ações de CRM, estes sistemas de interação podem ser perfeitamente substituídos por outras modalidades de contatos dinâmicos com os clientes. O Gerente de Projeto da HP mencionou quando abordado sobre esta questão que a Rede Globo possui *call center*, entretanto, este não faz parte do sistema SIS.com. Finalizando complementou dizendo que o existente na empresa cliente, a Rede Globo de Televisão, não foi implantado pela HP.

O Gerente de *Software* da HP mencionou que *call center* não faz parte da solução prestada. Destacou que a função exclusiva da unidade empresarial em estudo é a fabricação de *software*, mas não descartou que outra unidade da HP, se o negócio valer a pena, pode prestar soluções de *call center* e similares para a Rede Globo. A unidade de *software* não opera com sistemas de *call center*, nem com outras tecnologias que não envolvam desenvolvimento.

Quando questionado com relação a algum outro tipo de interação, Neitzel descartou a hipótese para a fábrica de *software*, e complementou relatando que não existe nenhuma interação da HP com os clientes da Rede Globo, mas caso desejado pela TV Globo a HP pode proporcionar. Quanto ao contato dinâmico, Neitzel mencionou que existem soluções que podem ser desenvolvidas pela unidade de *software*, desde que seja baseada no SIS.com e que a tecnologia a ser utilizada seja referente ao sistema de informação e elementos integrados.

O Líder de Projeto Jerônimo Queiroz, relatou que por parte da fábrica de *software* “não existe a prestação de *call center*”. Com relação à comunicação da Rede Globo com os clientes, mencionou que utilizam outro sistema de contato para interagir com as agências. Afirmou que a Rede Globo possui um *call center*, mas não faz parte das ações do SIS.com e nem da equipe que vende espaço comercial. Confirmou que a HP de Porto Alegre, Brasil, não presta este tipo de solução, e que este tipo de solução só é desenvolvida pela HP com planta na Índia. Descartou possibilidades futuras da prestação deste tipo de solução por parte da fábrica de *software*, justificando que este tipo de solução não faz parte do foco de negócio da planta de Porto Alegre, a unidade que presta as soluções de CRM.

Em relação a soluções de *call center*, o Gerente de Projeto da rede Globo responsável pela gestão do sistema implantado confirmou que não é fornecido este tipo de solução pela unidade HP estudada. Também que sistemas desta natureza não fazem parte do sistema SIS.com. Em vistas à comunicação da Rede Globo com seus clientes, Ulisses Alves relatou que as comunicações são feitas mediante outros métodos diferentes, como por exemplo, o envio de mensagens para os clientes. Mencionou também a existência de outros métodos, mas não soube precisar quais por não lembrar no momento da entrevista.

No que tange a operação e formulação de *call centers* e similares como os CICs, a professora relatou não conhecer como funciona e nem qual o papel deste tipo de ferramenta em ações de CRM. Questionada sobre outras modalidades de contato que não envolvam sistemas para interagir com os clientes, novamente a professora mencionou não conhecer. Segue por fim o resultado da variável *Sales Force Automation*. A SFA se trata da variável final da dimensão tecnológica do CRM.

Sales Force Automation (SFA)

Uma definição breve do propósito da automação da força de vendas é a de Speier e Venkatesh (2002), que a classifica como uma forma de vendas que utiliza tecnologias alinhadas com as estratégias de CRM. O aspecto operacional do CRM está concentrado nesta plataforma tecnológica na qual são realizadas interações com os clientes e as vendas (HANSOTIA, 2002). Na perspectiva citada por Speier e Venkatesh (2002), a SFA pode gerar excessivos conflitos internos com o pessoal de vendas. Entretanto, neste estudo que envolve as empresas HP e Rede Globo ocorre o contrário do que relatam os autores com relação aos conflitos internos. Eles não ocorrem na área de vendas da empresa cliente Rede Globo.

Quando questionado o Gerente de Projeto da HP, sobre a força de vendas, relatou que cada agência de publicidade, em cada cidade em que atua, possui um terminal de contato com a Rede Globo. É o próprio sistema que faz a venda, mencionou Sotille que “a venda é automatizada”, o que não deixa margem de dúvida quanto à aplicação de *Sales Force Automation* no projeto SIS.com. O início da transação comercial com a Rede Globo é feito pela agência de publicidade, quando esta acessa o sistema para realizar a compra do espaço comercial. Conforme Sotille, os funcionários da Rede Globo vêem esta aplicação como um benefício, já que operam o sistema recebendo comissão de venda. O aumento da qualidade na visão de Sotille é bem claro, já que se trata de um sistema controlado que proporciona um atendimento mais rápido e eficiente.

Neitzel, o Gerente de *Software* da HP, diagnosticou positiva a classificação da parte referente a vendas do sistema desenvolvido para a Rede Globo como uma ferramenta de automação das vendas. Descreveu o desempenho do processo relatando que o sistema tem uma parte que é direcionada para o atendimento ao cliente, através da qual este cliente realiza os negócios com a Rede Globo. É uma ferramenta interativa e direta. Pelo entendimento de Neitzel são evidentes as características SFA neste módulo da aplicação de CRM. Porém, não soube precisar como efetivamente funciona este processo, já que os vendedores da Rede

Globo também interagem com o sistema e com os clientes por meio deste antes das negociações, e também no decorrer deste processo. Com relação à visão desta aplicação por parte do pessoal da Rede Globo, a reação destes foi descrita como muito boa, e permitiu para a Rede Globo atuar em um campo de mercado muito maior. A automação deslocou os funcionários para tarefas mais interessantes. A ferramenta é vista como um benefício, através do qual se atingiu um aumento de qualidade.

Em relação a *Sales Force Automation (SFA)*, o Líder de Projeto da HP afirmou que o sistema através da aplicação *web* é uma força de vendas nos moldes SFA. A HP no processo de desenvolvimento das soluções SFA contou com o apoio de seus vendedores para realizar a negociação com a Rede Globo. O processo de definição dos atributos da solução desta parte do SIS.com, como é normal na HP, foi uma idéia concebida pela equipe de desenvolvimento de *software*, que verificou as oportunidades de implantação. Embora as idéias partam do setor de desenvolvimento, o qual Queiroz é líder direto, o processo de vendas é feito pela equipe de vendas da HP. Embora os desenvolvedores montem as soluções, somente quem pode acatar definições e termos da negociação é a equipe de vendas. Para finalizar com Queiroz com relação à SFA foi questionado sobre o aspecto mais relevante para o estudo. A questão foi direcionada para que o Líder de Projeto da HP emitisse o seu parecer a respeito de como ele percebeu a reação da força de vendas da TV Globo no momento em que o sistema assumiu as funções antes exercidas por vendedores. Como complemento Queiroz foi questionado sobre a maneira que a força de vendas da TV Globo reagiu perante SFA, se expressando uma visão de ameaça ou de melhoria para o exercício de seus afazeres. Relatou o entrevistado que anterior ao SIS.com já existia um sistema operante, uma outra estrutura de envio de arquivos dos clientes Globo menos eficiente que o SIS.com, classificado por Queiroz como “arcaico”. A integração dos sistemas com o SIS.com, o qual substituiu o método antigo, gerou um aumento de qualidade, onde passou a existir uma janela mais ampla de diálogo da Rede Globo com os

seus clientes. Queiroz foi enfático ao dizer “creio que eles vêem o SIS.com como uma arma, uma ferramenta que melhorou o trabalho deles”. Esta percepção é um aspecto crucial para o presente estudo, e engloba mais do que apenas tecnologia, relacionando-a com os aspectos organizacionais que fazem parte das soluções de CRM.

Para endossar que o SIS.com se trata de uma solução de CRM, o depoimento fornecido por Ulisses Alves da Rede Globo além de complementar as citações dos colaboradores HP, demonstrou o aspecto relacional do sistema. O Gerente de Projeto mencionou que a venda automatizada utilizada não é um sistema que opera como um simples portal de venda sem contatos com os clientes. Embora a solução de compra do sistema seja eletrônica, ainda existem contatos de negociação prévia via sistema através dos quais existe interação com os clientes. Este canal é utilizado para as ações diretas com os clientes e mantém uma conexão constante de relacionamento. Trata-se de um canal de relacionamento aberto que pode ser utilizado para ações de CRM.

Questionado sobre as impressões deixadas pelo sistema aos colaboradores da Rede Globo e aos seus clientes, Ulisses mencionou que a comunicação entre a Rede Globo e as agências melhorou, e que a utilização das informações de negócio também. Esta melhoria nas negociações foi atribuída ao formato de operação do sistema, onde as duas pontas em interação visualizam os mesmos dados. Estas mudanças resultaram no aumento da qualidade.

Na opinião da professora Marlei, com relação ao conceito do que é a automatização da força de vendas, SFA se trata de um sistema de ordem operacional que permite o agrupamento e armazenagem de dados relevantes sobre vendas. São dados utilizados pelo pessoal de vendas como uma ferramenta de suporte, onde estão contidas informações sobre transações passadas, histórico de contatos, produtos comprados, e outras. Este tipo de sistema permite que mesmo com a existência de distância geográfica exista a possibilidade de acesso a todos os dados necessários, sejam dos clientes ou da própria empresa.

Quanto à percepção das pessoas que antes faziam os trabalhos os quais se tornaram automatizados, a opinião da professora é de que estes indivíduos irão gostar. O critério defendido para a aprovação da SFA pelas pessoas é que através da utilização desta sistemática de trabalho os colaboradores poderão desempenhar as suas tarefas utilizando-se de informações em formato *online*, atualizadas e com maior qualidade. Este sistema é um suporte tecnológico que permite aos agentes de venda abandonar os métodos antigos de armazenagem de informações. O foco dos vendedores, mediante a adoção da SFA, fica voltado para fatores mais importantes do processo de negociação com os clientes da organização.

É importante voltar a mencionar as obras de McKim (2002) e de Hansotia (2002), onde ressaltam que a tecnologia atua como um facilitador na execução das ações de CRM. Sob tal preceito fica visível que o CRM não é apenas utilização de tecnologia, mas uma prática de negócios realizada através do suporte de TI. O CRM requer além da tecnologia e de sua adequada utilização o alinhamento e definição das estratégias de marketing. O CRM efetivo requer adequadas estratégias de marketing e a tecnologia adequada para utilizá-las.

Finalizada a discussão dos resultados da Dimensão Tecnológica do CRM, é possível verificar a importância que a tecnologia exerce nestas ações de marketing voltadas ao atendimento personalizado dos clientes. A tecnologia como já mencionado nesta dissertação é um dos elementos do CRM, uma das variáveis estudadas. Vistos os aspectos tecnológicos, passa-se então para a discussão dos resultados da Dimensão Organizacional do CRM.

7.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

Planejamento e monitoramento do projeto de CRM

Além dos elementos relacionados com a TI, existem alterações e a inserção de novos elementos organizacionais para que seja possível à organização adotar o CRM como uma

prática corrente (BAYER, 2002). Em Norris et al. (2001), é relatado que pessoas, processos e sistemas devem ser integrados para que o CRM seja viável. Levando em consideração estas citações, o CRM caracteriza um projeto corporativo (PEPPERS E ROGERS GROUP, 2004).

O CRM não apenas deve ser uma prática monitorada, como depende em essencial de seu prévio e cuidadoso planejamento, e também de prontidão organizacional para adaptação às mudanças possíveis. Os processos correntes devem ser conhecidos e através de seu controle e monitoramento devem ser melhorados (HANSOTIA, 2002).

O sucesso em CRM, através da utilização de seu ferramental, proporciona informação precisa de clientes, o que pode ser explorado pela organização (SHOEMAKER, 2001). Para que este sucesso seja obtido, é imprescindível que a organização realize mudanças para melhor gerir internamente as informações de clientes e então retê-los (CAMPBELL, 2003).

A empresa HP, com relação aos planejamentos e monitoramentos de projetos, utiliza-se do referencial da Gerência de Projeto. O Gerente de Projeto da HP, monitora o projeto SIS.com prestado para a TV Globo através de uma ferramenta que é adotada pela HP, a qual se chama *Global Method*. Para a efetiva utilização desta ferramenta e das metodologias da HP, todos os gerentes de projetos são certificados como *Project Management Professional* (PMP). Esta certificação é fornecida pelo instituto *Project Management Institute* (PMI), organismo em que todos os gerentes de projeto da HP têm que ser certificados. A metodologia tem base na aplicação das normas e processos descritos no *PM Book*, livro este relacionado com a certificação PMP e com o organismo PMI.

O processo de mensuração da atuação em projetos da HP é guiado pelo *Capacity Maturity Model* (CMM), no qual consta toda uma documentação específica, indicadores e painéis. Nestes instrumentos estão contidos os objetivos e os resultados. O método é utilizado através de *baseline*, onde estão inclusos os indicadores de risco, os recursos e também o local em que é desempenhada a importante comparação do previsto com o realizado. A certificação

que a HP possui é fornecida pelo *Software Engeneering Institute* (SEI), e é composta por diversos níveis. A HP se encontra consolidada no nível dois e está prestes a receber certificação de nível três. A pretensão da empresa, conforme Mauro Sotille é atingir o nível cinco até o final do ano de 2006. Existe uma série de métodos avaliados, dos quais são destacados o acompanhamento de processos, esforços, gastos, tamanho previsto do projeto, e a satisfação do cliente que utiliza a solução HP. A avaliação é de caráter mensal, e existem eventuais variações nos indicadores que se referem ao programa, custo, esforço, tamanho e requisitos do projeto.

Quando se trata da realização de mudanças, é utilizado pela HP o processo de gerenciamento de mudanças, método Faces PM-HP, o qual é baseado pelo sistema do PMI e responde pela nomenclatura *Change Management Process* (CMP). Este formato de gerenciamento de mudanças utilizado pela HP, leva em consideração àquelas mudanças referentes com as fases, fluxo, acompanhamento, e controle do projeto. Trata-se de uma série de orientações destinadas para a realização de mudanças. O processo é bastante rígido, e segue um formato padrão para toda e qualquer mudança, o que Mauro Sotille descreveu como seguir uma “receita de bolo”. Questionado sobre o acompanhamento da HP nas mudanças realizadas pelo seu cliente, neste caso a Rede Globo, Sotille relatou como é feito o procedimento de solicitações de mudanças do cliente para a prestadora de soluções HP. É gerada pelo cliente a solicitação de mudança, a qual é realizada mediante o acesso em um sistema de utilização da HP com os seus clientes. Este é o *Clear Quest*, um sistema informatizado da HP onde o cliente realiza um acesso virtual e faz a sua solicitação de mudança. O sistema irá gerar então um número de solicitação de mudança para o cliente, que será utilizado para as conexões no sistema, e então este cliente será atendido pelo período que for necessário.

A comunicação entre a HP e a Rede Globo, específica aos processos referentes ao Projeto SIS.com, é realizada mediante diversas formas de comunicação, através das quais são trocadas informações. São utilizados pela HP como formas de contato o *e-mail*, as reuniões semanais de um comitê de mudanças e a metodologia *Project Review*, a qual é utilizada em reuniões mensais. Por questões de sigilo e operação da empresa HP não estão referenciados aqui os detalhes do controle e condução de projetos, bem como o detalhamento das ferramentas de gestão utilizadas. Existe no ambiente HP uma equipe específica que é designada apenas para as atribuições de controle. A equipe destinada para as ações com base no CMM é composta por seis colaboradores HP, que são responsáveis pela realização de auditoria, verificar se os procedimentos estão sendo seguidos, controlando e realizando reuniões específicas para esta finalidade.

Encerrando a entrevista com o Gerente de Projeto, este foi questionado se a HP acompanha o uso do sistema que desenvolve, e a maneira como o cliente o utiliza. O entrevistado mencionou que este acompanhamento de utilização do sistema pelo cliente é um aspecto dependente do que foi combinado. Mencionou que no caso específico da Rede Globo, são os mesmos que reportam para a HP os atributos da utilização do sistema. Tudo depende da efetivação da compra ou não por parte dos clientes das soluções prestadas pela HP, as quais são destinadas para suporte e manutenção da solução adquirida. Na relação entre a HP e o cliente Rede Globo, a HP não acompanha a utilização da solução de CRM prestada diretamente. A HP recebe as informações da TV Globo e atua apenas de forma indireta.

O relato mais completo proporcionado pela empresa HP com relação ao planejamento e monitoramento do projeto de CRM foi fornecido pelo Gerente de *Software*, Rafael Neitzel. Questionado sobre a relação entre as empresas HP e sua cliente Rede Globo, com relação às estratégias da HP e ações de relacionamento final, Nitzel afirmou que esta negociação é de grande impacto para a HP. A relação complexa emerge da natureza desta prestação de

solução. A Rede Globo é a contratante da HP que requer a interação com os seus clientes, o que é proporcionado mediante as soluções de CRM feitas pela HP. Logo, a empresa Rede Globo é uma cliente usuária das soluções de CRM desenvolvidas pela HP. Esta interação da Rede Globo com os seus clientes é a geradora dos negócios da HP. Neste sentido existe então um relacionamento muito forte entre as demandas dos clientes da Rede Globo e as demandas da Rede Globo para a HP em termos de soluções. Este relacionamento entre a HP e a TV Globo requer um esforço empresarial conjunto, onde são formatados processos de negócios mútuos, e são relevantes para os negócios da TV Globo e da HP. Os negócios da cliente usuária TV Globo, impactam no negócio da HP, a qual proporciona as ferramentas e *knowhow* em TI, que são as bases dos negócios desempenhados pela TV Globo.

Quando argüido sobre a maneira HP de monitorar e planejar, o entrevistado mencionou que a operação de *software* da HP, que é a Fábrica de *software* estudada, está classificada atualmente como nível dois, com base no modelo internacional *Capacity Maturity Model* (CMM), e em preparação para atingir o nível três. A maior parte do planejamento e do controle HP é baseado no modelo CMM. Neste sistema, existem diversos artefatos de planejamento, que são delimitados com relação a natureza de cada projeto, cliente e outros aspectos. Da mesma maneira, existem formas determinadas para acompanhamentos de projetos, os quais são permeados por diferentes níveis de formalismo e que condizem com cada tipo de comunicação para cada tipo de artefato. A CMM é na verdade uma certificação de qualidade em desenvolvimento de *software*. É uma certificação internacional com características e sistemática de funcionamento semelhante ao ISO. Existe um modelo de referência que deve ser aplicado na empresa, o qual será avaliado por um órgão certificador que vai até a empresa para fazer a validação com base na aderência dos processos de negócio da empresa, de engenharia, de *software*, de planejamento e acompanhamento dentre outros requisitos estabelecidos para receber a certificação no módulo designado. Relatou Nitzel que

as melhorias são evidentes para a empresa, e que a busca do atingimento do nível três já está trazendo resultados positivos novos para a HP. Questionado se estas melhorias eram de ordem técnica e operacional, o entrevistado relatou que ambas foram atingidas, mas não soube relatar as referentes aos aspectos diretamente comerciais. As melhorias nítidas mencionadas se referem à execução e condução de projetos, planejamento teórico e exercido, na comunicação e percepção, além da entrega do produto para o cliente, que se trata de um dos itens de maior impacto para a empresa HP.

Em relação a mensurar os objetivos e metas, foram elencadas as características em processo de adoção pela HP, aquelas referentes à certificação CMM nível três. O nível três estabelece o acompanhamento mais formal do projeto, o que é medido através de indicadores específicos da norma. Estes indicadores são visíveis mediante um *software* que faz parte do sistema de certificação do CMM, onde estes demonstram o andamento do projeto em vários aspectos, como confiabilidade, planejamento, ações correntes e a relação desta atual situação em comparação com o planejamento inicial. É avaliado ainda o projeto com relação a qualidade do produto que está sendo entregue, classificando se está bom ou não.

Além das ações baseadas na certificação CMM, também existe a interação direta entre a HP e a Rede Globo, onde o processo de troca de informações em duas mãos é uma prática existente no cotidiano do projeto. Existe um controle mais direto na relação entre a HP e a TV Globo, externo ao CMM, onde as necessidades de negócio que são particularidades de cada projeto são cuidadosamente vistas pela HP. Cada projeto tem as suas necessidades específicas de negócios, e eventualmente para que sejam atendidas requerem ações como acoplar determinados processos de engenharia, ações de planejamento, e de como construir o produto ou serviço de *software* adequado para a solução das necessidades do cliente HP. Em geral algumas modificações que podem ser necessárias já são acordadas para que a empresa cliente e usuária das soluções HP possa melhor atender aos requisitos mutáveis do seu negócio. A HP

neste sentido apresenta os elementos do projeto que podem ser modificados ao cliente, o que pode garantir modificações, e o cliente apresenta as necessidades a serem atingidas. Definidos os aspectos essenciais e eventuais que possam ocorrer no projeto, então é delimitada uma maneira normatizada e aderente ao módulo CMM, para que então o cliente adquira o produto ou serviço desejado de *software*.

No que tange por parte da HP administrar mudanças e redesenhos nos processos, existe um modelo de administração específico para atender a estas situações. Toda e qualquer alteração em processos de negócio da HP, seja esta alteração referente ao cliente, engenharia, produtos e serviços, e demais alterações, como modificações do produto ou serviço planejado para ser entregue ao cliente, passa necessariamente por um controle de mudança. Quando as modificações são requeridas por parte do cliente usuário das soluções da HP, este cliente deve efetuar uma solicitação formal, que é o procedimento de interação utilizado nos projetos da HP no que se refere aos pedidos de mudança. Posterior a este pedido de modificação gerado pelo cliente, a HP faz a avaliação do caso, e depois juntamente com o cliente e em comum acordo é tomada a decisão de implantar ou não as mudanças requeridas no projeto.

Com relação a mudanças de processos internos no ambiente da empresa HP, Neitzel relata que “qualquer mudança é acompanhada pelo controle de mudanças”, em especial por em maior ou menor grau gerarem impacto na organização, o que requer ações, as quais são então acompanhadas até a finalização pela entidade. As mudanças de ordem operacional são atribuições do Gerente de *Software* ou do Líder de Projeto. Já as mudanças de ordem institucional, aquelas que interferem na maneira HP de fazer negócios, como é o caso das alterações de contrato, são de responsabilidade da Gerência de Projeto. Podem estas até mesmo serem elevadas a uma instância superior da organização, que é a Diretoria da Unidade. A HP atua mediante avaliação das mudanças requeridas, realiza monitoramento e também verifica de maneira constante a qualidade da solução prestada ao cliente.

O sistema de integração entre a HP e o cliente, é balizado por atributos e premissas constituintes do projeto desde sua fase de elaboração. Os produtos ou serviços prestados pela HP são em geral construídos através de especificações que partem do cliente. O ponto inicial do projeto é o momento em que o cliente da HP determina o aceite da solução proposta. É na verdade um processo de concordância do cliente para com o produto que deseja receber. No momento da entrega das soluções HP, é verificado se o produto entregue satisfaz a necessidade do cliente. São realizadas diversas pesquisas, denominadas de serviços de pós-entrega, onde é verificada a satisfação do cliente com a solução adquirida tanto no momento em que recebe quanto à medida que a solução é utilizada por um período de longo prazo. Estas ações são realizadas para que seja possível delimitar adequadamente eventuais ações posteriores por parte da HP para que a solução prestada atenda aos seus propósitos.

Quando questionado o Líder de Projeto da empresa HP, com relação ao planejamento e monitoramento da solução prestada, e sobre o relacionamento com a Rede Globo de Televisão sob o enfoque desta variável organizacional, e sobre alguma atuação da HP no ambiente da TV Globo como monitoramento, a resposta foi negativa. A HP não monitora a solução provida para a TV Globo durante transações comerciais e não interage com os clientes de sua cliente e usuária. A definição das regras de interação com os clientes da Rede Globo são de exclusiva decisão da empresa cliente usuária. Neste processo, a empresa HP aparece apenas como a desenvolvedora da tecnologia que possibilita a comunicação entre a empresa cliente usuária Rede Globo e seus clientes, que neste caso são as agências de publicidade. A HP não desempenha nenhum papel mediador nestas transações comerciais. Sem nenhuma interação da HP com os clientes da Rede Globo, as informações do funcionamento da solução prestada pela HP são originadas mediante comunicação da TV Globo, que apresenta quando necessário para a HP as novas demandas e as novas necessidades a serem supridas.

Referente à mensuração da solução prestada pela HP, Queiroz mencionou que este procedimento não é de seu conhecimento e atuação na HP. Relatou que em todos os contratos da HP são feitos levantamentos para conhecer melhor a realidade do cliente. Com relação à mensuração da atuação no projeto SIS.com mencionou que a equipe da qual faz parte na HP sempre recebeu a nota máxima em uma espécie de pesquisa de satisfação perante os clientes.

Em termos de administração de redesenhos e mudanças de processos por parte da HP, relatou que estas práticas são realizadas na totalidade, mediante acordo com os clientes.

Mudanças de valores e da visão dos clientes, do ponto de vista HP de monitoramento, é uma prática diferente com relação a tradicional prática de mercado. Estes aspectos fazem parte dos negócios HP em virtude da sua modalidade de venda das soluções. Foi dito pelo entrevistado que a HP vende as suas soluções, como é o caso desta solução de CRM desenvolvida para a Rede Globo, por tempo de desenvolvimento, e não por produto fechado.

Ulisses Alves da Rede Globo de Televisão, questionado com relação às estratégias da TV Globo utilizadas, afirmou que existem diferentes estratégias da área comercial e também estratégias corporativas. Citou a existência de um plano estratégico, o qual funciona como uma espécie de direcionante para a construção e apoio das ações de planejamento e monitoramento para que as necessidades emergidas sejam sanadas. Também classificou como prioritária para o foco do negócio a estratégia comercial, mas não revelou como funciona.

Na relação com a HP, em termos de planejamento e decisão, citou que a HP prestou suporte em duas fases. No primeiro momento, quando iniciada a relação comercial entre HP e Rede Globo, a HP foi chamada para realizar uma melhor definição do negócio e definir a estratégia adequada para que a Rede Globo atingisse seus objetivos, o que ocorreu em meados dos anos 90, além de definir a arquitetura de sistema ideal para a obtenção dos objetivos. A segunda fase tratou da elaboração e do desenvolvimento de aplicativos e seus necessários incrementos. Relatado como um aspecto negativo foi o fato de a HP na abordagem de relação

comercial não entender de negócios, o que atribui à falta de uma área específica na HP que conheça as especificidades do mercado de mídia. O não entendimento da HP com relação ao mercado de mídia é uma conclusão da Rede Globo, na qual a HP atua apenas como operadora. Esta deficiência ocorre porque o foco da HP está exclusivamente voltado ao *software*, aos aspectos operacionais do CRM, e não às ações de negócios da empresa cliente.

Com relação à medição da solução utilizada, estas não existem na área comercial e nem nas demais do SIS.com, e também em momentos passados não foram definidos objetivos e metas como parâmetros para a medição da utilização das ferramentas de CRM.

Quando questionado em relação ao processo de mudanças e redesenho, o Gerente de Projeto da TV Globo destacou que na primeira fase de adoção da ferramenta HP o foco foi direcionado para as necessidades e demais aspectos essenciais aos negócios. Existiu também um projeto de redesenho, o qual foi aplicado na área comercial. Estes sistemas novos, os quais constituem a solução de CRM SIS.com, já foram implantados de maneira aderente à revisão de processos realizada na TV Globo. Todo este processo de planejar e monitorar no ambiente da Rede Globo é gerenciado de maneira dinâmica. Na atualidade, a Globo tem um contrato com a HP destinado para a sustentabilidade do atual ambiente da organização, onde também as mudanças ocorridas neste ambiente de negócios dinâmico são implantadas e remodeladas pela empresa HP.

Em termos de comunicação e adoção de novos sistemas, estes módulos adicionais ao SIS.com estão sendo criados pela HP. Relatou o entrevistado que hoje existe um contrato da TV Globo com a HP referente à implantação e evolução deste sistema. A empresa HP atende aos requisitos apresentados pela Rede Globo, mas existem *gaps* a serem solucionados.

Genericamente, como em qualquer projeto de sistema de informação, o projeto de CRM possui as fases de planejamento, desenvolvimento, testes e operação. Planejar e monitorar esforços são necessidades prioritárias em uma organização. O planejamento, conforme Marlei

Pozebon é fundamental, e é a etapa em que o desenvolvedor deve conhecer as necessidades do futuro usuário, o diagnóstico atual da empresa que está adotando a solução, e assim é realizado o mapeamento dos processos. As necessidades de mudanças são assim verificadas antes da implantação do sistema. Não adianta para a empresa adotar uma solução tecnológica se os processos tiverem qualquer problema de funcionamento. Mediante a confecção de um diagnóstico da situação da empresa que adotará a tecnologia para ações de CRM, e feito o planejamento da fase inicial de implantação, o foco deve então ser direcionado para os aspectos do *design* deste projeto. Existe uma fase destinada para a seleção das ferramentas de contato com os clientes. Após todas as decisões específicas de CRM, são verificadas e aplicadas todas as demais fases que tradicionalmente compõem um projeto envolvendo TI. O projeto de CRM deve obedecer a uma seqüência lógica das fases de um projeto tradicional, que são respectivamente planejamento, desenvolvimento e implantação. Todos os projetos seguem uma lógica semelhante, exceto pelas mudanças requeridas em função das características inerentes a cada tipo de aplicação, as quais afetam nas etapas.

Os recursos humanos de uma organização são essenciais para todo e qualquer tipo de ação de relacionamento com os clientes. Para tanto, constitui a próxima variável da dimensão organizacional do CRM.

Recursos Humanos

Para que o Marketing de Relacionamento se torne uma prática organizacional, é preciso clima favorável e a estrutura organizacional adequada. Estas decisões fundamentais as quais propiciam as práticas de gestão relacional estão diretamente integradas com as decisões da área de Recursos Humanos (PARVATIYAR, SHETH, 2001). É através do adequado treinamento que a empresa consegue realizar a transmissão de maneira planejada e uniforme dos seus valores organizacionais (ANGELO, GIANGRANDE, 1999). A consciência do

colaborador organizacional deve ser permeada pela certeza da sua importância no papel que desempenha e nas funções que cumpre na empresa (PEDRON, 2001).

Inicialmente abordando o Gerente de Projeto da HP com relação ao treinamento de pessoal, relatou Sotille que os operadores do sistema, que são funcionários da Rede Globo, realizam treinamento mensal, onde a HP na visão de prestadora da solução menciona os planos internos de treinamento em tecnologia, processos internos e outras pertinências.

No ambiente HP, as equipes de projeto realizam treinamento constante. A equipe que desenvolve o SIS.com participa de treinamentos obrigatórios que são definidos pela Gerência do Projeto, conforme as necessidades e as inovações tecnológicas surgem. Existe na empresa HP, por parte da gestão do projeto, a preocupação de que o cliente Rede Globo faça a utilização adequada da solução de CRM desenvolvida.

Questionado sobre a delegação de poder e o perfil adequado para operar com o sistema SIS.com, foi mencionado que a HP desempenha de maneira direta no ambiente da Rede Globo apenas o serviço de arquitetura do sistema, que faz parte da venda do produto HP. Na TV Globo, sob o ponto de vista e conhecimento da estrutura do cliente, a HP reconhece e percebe a existência da delegação de poder. Esta delegação de poder se refere à maneira de operar o sistema. Quem define como é dado *empowerment* na Rede Globo é a gestão da própria empresa.

A HP considera conhecer de forma plena as suas capacidades internas. De maneira ampla são efetuadas ações referentes ao *Research Management*, que é a metodologia HP utilizada para que a visão interna seja focalizada em conhecer suas forças internas.

Referente ao dimensionamento do projeto, é de fundamental importância que o colaborador HP conheça todos os aspectos de seu projeto. De mesma importância é o conhecimento do cliente, que é obtido através da exercida prática de parceria total com o cliente. No projeto SIS.com é obrigatório o conhecimento pleno do projeto e do cliente HP.

Abordando os aspectos de Recursos Humanos, especificamente aqueles referentes ao treinamento do pessoal da HP para realizar o atendimento da Rede Globo, o Gerente de *Software* da HP mencionou existir um módulo de treinamento e planejamento específico para que as pessoas envolvidas no projeto possam desempenhar adequadamente as suas atividades. É um treinamento interno, mas amplo, e apresenta aspectos externos de mercado e do cliente, além dos atributos internos necessários para o provimento dos serviços conforme as necessidades da empresa. A própria norma CMM aborda questões referentes ao treinamento. Quanto a treinar o cliente para que este maximize as soluções desenvolvidas pela HP, Neitzel mencionou que treinar o pessoal da Rede Globo é um item que não faz parte deste contrato, e que o cliente não solicitou este tipo de serviço para a HP.

Com relação à influência da HP para o uso alinhado do sistema com o negócio do cliente e aspectos da delegação de poder, foi relatado que a influência da HP ocorre em virtude da solução ser prestada levando em consideração o ambiente do cliente. Este produto é delimitado por parâmetros organizacionais, e mediante estes o cliente fica situado utilizando-os para a adequada operação do produto HP, neste caso o SIS.com.

Sobre a influência exercida pela HP para a delegação de poder no ambiente do cliente, foi constatado que é uma prática eventual. A razão desta influência se dá porque a empresa HP como construtora experiente em soluções de TI possui vasta *expertise*. Esta influência ocorre de maneira indireta, através de aconselhamento ao cliente para a tomada de decisão. Efetivar ou não a adoção do conselho fornecido pela HP é uma decisão que fica exclusivamente a critério da Rede Globo de Televisão.

Na opinião de Nitzel, a HP qualifica a empresa contratante das soluções e também apresenta os direcionamentos para que o cliente utilize a solução desenvolvida da melhor maneira possível e efetiva. Também foi positiva a resposta para a questão de conhecimento das capacidades internas da HP. Finalizando, foi relatado pelo entrevistado que o

conhecimento da capacidade interna do cliente HP também é um aspecto necessário, o qual gera grande impacto no ambiente da própria HP como desenvolvedora de soluções.

Na relação entre HP e Rede Globo, a comunicação é o fator essencial que a empresa HP pode utilizar para dimensionar o uso da solução que desenvolve para a TV Globo. Por parte da HP, segundo o Líder do Projeto, não há treinamento fornecido pela HP para seu cliente Rede Globo. O treinamento para a operação do sistema é de responsabilidade e também é fornecido pela própria TV Globo. É determinado pelas mesmas pessoas que fornecem as especificações de como deve ser o sistema para a desenvolvedora HP. A HP desenvolve o SIS.com, mas quem responde pelo treinamento de seu pessoal é a própria Rede Globo.

Relata Queiroz que a Rede Globo inicialmente faz um levantamento das necessidades e contrata as soluções da HP. Através da interação dos colaboradores da TV Globo com o sistema, mediante operá-lo, surgem necessidades de treinamento, o qual é fornecido pela própria Rede Globo. Também emergem desta interação os requisitos que serão solicitados quando for efetivada uma nova demanda de soluções perante a prestadora de soluções HP.

Os treinamentos da HP neste projeto são destinados exclusivamente para seu pessoal interno, não para a força de trabalho da empresa cliente. Quando novos colaboradores ingressam na equipe do projeto SIS.com da HP, bem como é feito no momento da formação de uma nova equipe de projeto, estes novos agentes organizacionais a serviço da HP recebem orientações referentes às regras de negócios, como funciona o projeto em que irão trabalhar, e informações necessárias referentes ao segmento de atuação da organização, que é tecnologia.

Aspectos como alinhamento dos treinamentos, delegação de poder para a realização de tarefas no ambiente Globo, e outros referentes ao cliente HP não foram citados por Queiroz.

Embora a HP não qualifique a empresa contratante para operar as suas soluções, esta qualifica seu quadro interno. Conforme a entrevista fornecida pelo Líder do Projeto na HP, a empresa HP conhece as suas capacidades internas.

A equipe de trabalho da HP, que atende ao projeto da Rede Globo, tem uma visão da totalidade do projeto. Aceitar uma demanda de desenvolvimento na empresa HP depende de uma primeira etapa de avaliação da viabilidade do projeto ou do módulo de um projeto. A HP opera apenas em desenvolvimentos quando possui potencial e conhecimento. Caso não tenha alguma especificidade então é realizado treinamento, caso o projeto seja dentro dos padrões de desenvolvimento que a HP opera. Quando existe uma demanda de solução de maior dimensão, a HP vai até a empresa cliente e apresenta o projeto, o que ocorreu na TV Globo. Em muitos casos, a HP precisa trabalhar mediante ações no ambiente do cliente para fazer a integração entre o seu *software* e outro anteriormente já existente na empresa. No caso do SIS.com, existem alguns módulos que não foram desenvolvidos pela HP, que devem ser integrados. Finalizando suas considerações, Queiroz não soube precisar se a empresa HP quando contratada procura conhecer a força de trabalho da empresa cliente.

Ulisses Alves da Rede Globo de Televisão, para melhor explicar o funcionamento do treinamento na TV Globo, mencionou que a área comercial da organização é dividida em diferentes departamentos. A área de vendas está dividida em duas partições, que são o marketing (que tem por função prestar apoio para as estratégias de vendas), e as operações comerciais (que entregam o que se refere à área de vendas e também cuidam da parte de apoio de mídia e treinamentos). As operações comerciais podem ser entendidas como o setor de atendimento da empresa, o qual é o responsável pelo treinamento. Toda a operação que seja modificada, ou a própria mudança de projeto, quando são inseridas ferramentas novas, é de responsabilidade deste setor, que deve proporcionar o adequado treinamento. Isto significa em muitas vezes elaborar e preparar todo um treinamento a ser aplicado no território nacional.

Referente à delegação de poder e capacidade de gestão por parte dos responsáveis pelo treinamento, foi mencionado que o pessoal designado para o projeto atua de maneira diferente do que o tradicional *empowerment*. Estes envolvidos diretamente na comunicação com a HP

operam na verdade como pessoal de interface durante o processo de desenvolvimento. A HP não oferece para a Rede Globo nenhum tipo de treinamento.

Em termos de conhecimento das capacidades internas, o Gerente de Projeto da TV Globo mencionou contar com uma equipe muito disciplinada na prestação de soluções de TI, que é contratada da HP. A área de TI da Rede Globo também existe, e conta com outra equipe, na qual atuam profissionais com diferente perfil. Este pessoal é responsável pelas questões voltadas à ênfase do negócio e na área usuária da solução adquirida. Este conjunto de pessoas, formado pela união destas equipes, forma uma grande equipe que tem como tarefa o desenvolvimento dos sistemas de acordo com as necessidades da TV Globo. No quesito do conhecimento necessário ao processo de desenvolvimento dos sistemas, o relato do entrevistado indicou que as pessoas conhecem as atividades. Este conhecimento adicional requerido para a implantação do SIS.com é mencionado como um processo traumático que atingiu tanto a HP quanto a Rede Globo. Do ponto de vista da TV Globo, faltava ao usuário uma melhor compreensão do processo de desenvolvimento de *software*, em especial da magnitude do SIS.com. Além da magnitude, também faltou no momento inicial da parte dos colaboradores do projeto do quadro da TV Globo, um maior conhecimento da importância do requisito, da aprovação e execução dos requisitos, e de homologação dos sistemas. Para estes colaboradores faltou um conhecimento mais aprofundado. A HP, em vista da situação, poderia ter proporcionado um treinamento para que os agentes organizacionais da Rede Globo pudessem mais rapidamente iniciar a interação, o que proporcionaria para a HP uma melhor definição das necessidades e atributos quando da requisição de especificações por parte dos colaboradores da TV Globo, facilitando e maximizando o trabalho na própria HP.

No momento inicial da interação entre a Rede Globo e a HP, na qual a TV Globo ocupa a condição de cliente, não foram feitas verificações no sentido de comparar os resultados anteriores ao SIS.com com os resultados posteriores. Neste lapso de análise, a Rede Globo

perdeu a oportunidade de mensurar com maior precisão a melhoria trazida pela HP. O aprendizado referente a estes critérios, nas palavras de Alves relatando a visão da Rede Globo “é aprendizado que a gente tem afinado com o tempo”. O entrevistado salientou que, ao passar do tempo, a maturidade do gerenciamento da ferramenta de CRM vem sendo aprimorada. À medida que o sistema passa a ser mais conhecido, as ações estão sendo direcionadas para que se tomem providências em tempo hábil, procurando antecipar as resoluções de problemas. Quando argüido sobre a verificação da qualificação das pessoas no ambiente Rede Globo, na condição de cliente da HP, o Gerente de Projeto relata com pesar que empresas com potencial e reconhecimento como a HP não trazem este tipo de medida, o que é mais incisivo quando Alves menciona que “deveriam trazer, mas não trazem”. Para o gestor, a HP deveria proporcionar seus projetos contendo as competências internas. Ainda sob esta ótica negativa, Ulisses Alves relatou que esta deficiência existe em demais empresas de mesmo negócio que a HP, e de porte equivalente. Foram mencionados nomes de outras organizações, que não serão citados neste relatório. Empresas estas que atuam no mesmo mercado que a HP, e também tem a Rede Globo como cliente, porém em outros projetos. Finaliza o entrevistado relatando que muitas vezes empresas de pequeno porte prestam melhores serviços do que as grandes organizações. Esta realidade já foi verificada na prática pela TV Globo. O aspecto causador desta percepção é que estas pequenas empresas, de modo geral, oferecem sempre algo a mais; um diferencial significativo para os seus clientes.

Outra variável da dimensão organizacional do CRM é a mudança na filosofia empresarial. Trata-se da próxima variável a ser apresentada, a qual segue abaixo.

Mudança na filosofia empresarial

Mudanças na filosofia de uma organização quase sempre remetem à resistência. Mesmo que este fenômeno seja indesejado, é primordial que sejam feitas alterações além da

implantação das novas ferramentas, para que a empresa obtenha ações de CRM efetivas. Alterações e adequações são requeridas na filosofia organizacional para que o CRM se torne significativo e operante para a organização (PEDRON, 2001). Na perspectiva de Kellen (2002), o CRM não se trata de apenas gerenciar as interações com os clientes, mas sim, aprender como a qualidade destas interações pode ser aumentada. Para que as ações com os clientes por meio do CRM obtenham sucesso é preciso o total compromisso de todos os agentes organizacionais, sem distinção de funções e cargos (HANSOTIA, 2002).

Na opinião de Mauro Sotille, Gerente do Projeto na HP, a avaliação de objetivos e adaptações não são aspectos negativos ao projeto. Existem melhorias na empresa de ordem contínua, evolutiva, melhorando a qualidade e levando em consideração as mudanças ocorridas no cliente. Quando requeridas mudanças pelo cliente, estas são atendidas. As mudanças ocorrentes são interligadas na relação entre HP e Rede Globo. A melhoria é controlada através de indicadores no mesmo estilo que o *Kaizen*.

Em termos de reavaliação na estrutura da HP, o entrevistado relatou que “tudo é projeto”. A base das operações da HP parte dos projetos. Vendido o projeto, caso haja a necessidade de adaptações, a HP realiza. Existe reorganização para atendimento dos projetos.

O exercício de liderança sob os aspectos das mudanças é tratado como um item de cunho estratégico na HP. Em decorrência destas necessidades de reavaliação, adaptação e reorganização, a cada meio ano são realizadas avaliações. Estas serão utilizadas no momento da definição do planejamento das operações do projeto.

Referente a eventuais mudanças no projeto, em especial quando são delimitadas para proporcionar benefícios ao cliente, o Gerente de *Software* da HP as vê como positivas. Relata também que nas operações da HP, em especial referindo-se ao SIS.com, que as mudanças ocorridas no ambiente do cliente são verificadas porque este procedimento faz parte dos requisitos do negócio da HP.

A integração dos setores na Rede Globo também é verificada. Quando o cliente fornece a especificação da solução requerida, esta é utilizada como uma referência para este tipo de análise ambiental do cliente. Dentre os aspectos principais são verificadas as outras aplicações existentes na empresa, em especial quando fontes de informação integrantes ao SIS.com.

Ações de reavaliação da estrutura do cliente, neste caso realizadas pela HP no ambiente do cliente Rede Globo, podem acontecer, afirmou Nitzel. Existe de fato uma proximidade da empresa cliente com a HP na condição de prestadora das soluções de CRM. O atendimento da HP para a adequação perante as reestruturações ocorridas na TV Globo são submetidos à verificação e podem ou não ocorrer. A HP pode flexibilizar alguns aspectos e outros não, de acordo com a natureza das modificações e dentro de um limite determinado. A ação neste caso vai depender do conteúdo do contrato entre as empresas, se estas modificações atenderem aos parâmetros do negócio da HP e dentro dos aspectos permitidos no processo de negócio da HP. Nestes termos as modificações são realizadas. Existe também a possibilidade de a empresa HP interferir e atender os aspectos de modificação dentro da organização Rede Globo. Neste caso a HP opera na condição de consultora de negócios. Os objetivos organizacionais do negócio são reavaliados também no ambiente interno da empresa HP.

É relatado pelo Líder de Projeto da empresa HP que as mudanças na filosofia empresarial são realizadas quando necessário for. Mudar no ambiente da HP é uma ocorrência que é vista como positiva, em especial se a mudança realizada tem por objetivo a obtenção de melhores resultados. As mudanças em busca de melhoria são realizadas quando necessárias, mas se o andamento do projeto está bem e forem necessárias mudanças estas serão consideradas como empecilhos.

Jerônimo não soube precisar se a empresa HP, durante a realização do projeto, considera como um ponto de análise a mudança que possa ocorrer na cultura do cliente. Mencionou o entrevistado que estes aspectos são partes do trabalho do planejamento técnico, o que

demonstra uma fragilidade de análise deste projeto prestado para a TV Globo. Como aspecto positivo ao atendimento do cliente, a HP realiza mudanças caso estas sejam requeridas pela Rede Globo. A HP atende aos pedidos da Rede Globo no que se refere ao projeto, e dentro dos acertos contratuais firmados.

Questionado sobre a interação com o cliente, no ambiente interno dos sistemas prestados, relatou Queiroz que esta não é uma prática da HP. O que ocorre são os levantamentos internos da Rede Globo, onde se existem necessidades de interação, seja qual for a natureza, a iniciativa parte da própria TV Globo. A participação da Rede Globo em relação a mudanças na filosofia empresarial se dá através de reuniões internas com setores, nas quais quando necessário é, estão presentes os colaboradores da HP responsáveis pelo setor determinado do SIS.com que está em processo de estruturação ou modificações na maneira de operar os negócios. A interação da HP com a TV Globo não é uma relação que se dá de maneira independente, mas sim por projeto. Cada projeto se refere a um cliente específico, e a força de trabalho deste projeto atende as demandas de seu cliente específico. Não existe interação entre os projetos da HP. Uma equipe de projeto da HP não interfere em outra equipe responsável por outro projeto da HP.

No que diz respeito aos objetivos organizacionais da HP, e as formas de avaliação dos projetos da HP, em especial o de CRM da Rede Globo, o entrevistado afirmou não conhecer estes aspectos do projeto. Esta tarefa compete à área de planejamento.

Perante o aspecto de mudanças na filosofia empresarial, e o impacto que exercem para a prática de modificações, Ulisses Alves da Rede Globo de Televisão apresenta que as adaptações requeridas são vistas como necessárias para a empresa. Estas modificações, em especial aquelas referentes aos aspectos da cultura organizacional são vistas como um fator complexo. Existem diferentes tipos de situações, que requerem diferentes soluções, e

apresentam diferentes características. As questões internas no ambiente da Rede Globo são revistas, e se necessário existe a prática de entrar em choque cultural.

Integração entre os setores da TV Globo é outro aspecto no qual ocorrem reavaliações, as quais têm como propósito a realização de ações para que haja a integração entre as diferentes forças que existem na empresa. Para esta finalidade são adotadas práticas direcionadas para o treinamento das equipes e também são feitas revisões de processos.

Apresentada a mudança na filosofia empresarial, tem-se a variável poder. Finalizando a dimensão organizacional do CRM, então segue o poder, como última variável discutida.

Poder

Práticas de CRM, para serem disseminadas, requerem a aceitação primária por parte dos cargos mais altos da estrutura de uma empresa. Estes executivos operam em uma organização como referenciais, através dos quais as novas crenças requeridas para ações efetivas de CRM são transmitidas aos demais colaboradores (PEDRON, 2001). É fundamental demonstrar para todos os agentes de uma organização que as ações de CRM e suas estratégias de relacionamento, com base na filosofia de CRM, e utilizadas na sistemática de trabalho, são também praticadas pela alta cúpula organizacional (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000).

Não apenas a mais alta linha de poder de uma organização é importante para um efetivo CRM. Ações de delegação de poder para outros colaboradores também são essenciais. Neste sentido, a delegação de ordem tradicional deve ser substituída pela prática do *empowerment* (BISPO, 2005). Esta prática para Pedron (2001) é utilizada como uma maneira de proporcionar aos colaboradores a clara definição dos seus vínculos, direcionamento e seus limites de atuação no âmbito organizacional. Também é fundamental o trabalho mediante lideranças. Os colaboradores organizacionais reconhecem nos líderes os atributos e posturas

adequadas. O comportamento dos líderes, para Martiniano (2005), é o fator determinante para a adequada administração dos mais variados processos e sistemas.

A adesão ao projeto e a relação de poder envolve a todos na HP, além de ser um fator crítico que conduz ao sucesso. Na Rede Globo, perante a visão de Sotille, os mesmos aspectos ocorrem e também são fundamentais. Trata-se de observar e de manter, além de fazer uma avaliação levando em consideração os afetados e não afetados. Refere-se ao gerenciamento de *stakeholders*. É preciso que seja realizado continuamente o gerenciamento de todos os envolvidos no projeto.

Questionado o Gerente de Projeto da HP, este relatou que a prática de *empowerment* na Rede Globo acontece. Na HP também é dado *empowerment* para os funcionários. Na HP esta prática é feita nos projetos, como é o caso do projeto prestado para o cliente TV Globo.

Com relação às interferências possíveis da HP no ambiente da Rede Globo, é uma prática inexistente a delegação de poder dentro do ambiente da empresa cliente. O *empowerment* é feito pela HP na sua unidade com relação ao projeto SIS.com, mas não no ambiente da TV Globo. A HP não pode cometer práticas de ingerência no ambiente da empresa cliente usuária de suas soluções. Existe apenas uma orientação destinada a apresentar o que é necessário fazer, um pedido, mas o poder de definição e ordem da delegação de poder não está nas mãos da HP. O aspecto de interferência mais significativo que a HP remete ao cliente trata apenas da definição dos requisitos e do perfil adequado para a operação do sistema. Trata-se de uma sugestão, podendo atingir o limite do pedido.

Questionado sobre aspectos de liderança e da proximidade desta com a equipe do projeto na HP, foi apresentada a estrutura da organização. Basicamente se trata de uma estrutura matricial, onde existem vários níveis de treinamento, incluindo aqueles de ordem gerencial. A liderança operacional da organização no todo está situada na cidade de São Paulo e também nos Estados Unidos da América (EUA). São diversos níveis, dentre os quais varia o

de interação entre chefia e colaboradores. O contato direto com o Gerente de um Projeto é disponibilizado à equipe, em se tratando de níveis menores da hierarquia. Este gestor mantém também contato com a linha superior da organização, que se refere em especial a gerência norte americana, de onde são feitas as cobranças por desempenho e resultados em todos os projetos e operações da HP existentes nos países onde atua.

O nível operacional, que são os comandados de Sotille, está possibilitado ao exercício do contato diário quando pertinente for. Reproduzindo as palavras do entrevistado referente a esta situação, é possível verificar a relativa rigidez da organização, quando o mesmo relata que o contato é exercido no “dia a dia, dependendo do nível, funciona como um exército”. Mediante esta citação, constata-se a estrutura de uma organização tradicional, operando mediante uma hierarquia também tradicional, onde as ordens são direcionadas de cima para baixo na estrutura de cargos e postos de trabalho existentes na empresa HP.

O papel da liderança na empresa HP é considerado crucial, além da HP efetivamente se preocupar também com a liderança existente na empresa cliente. Na Rede Globo também existe preocupação com a liderança, que é um aspecto necessário e percebido pelo Gerente de Projeto da HP, e que proporciona afirmar que neste projeto de CRM, a liderança exercida em ambas as empresas é crucial, na mesma ordem e em paralelo com o que a teoria apresenta.

O compromisso e o preparo para que a empresa cliente da HP possa obter sucesso no projeto requer a adesão de todos os níveis organizacionais e a adequada distribuição de poder. O compromisso dos gestores maiores da organização também é crucial porque os fundos disponibilizados para que a iniciativa contratada exista são promovidos por eles. O processo de interação entre as empresas é amplo. A HP interage em todos os níveis da Rede Globo.

Praticamente inexistente influência da HP para a delegação de poder no ambiente da TV Globo. É uma prática de difícil ocorrência. No momento da prestação de serviço da HP para a TV Globo o máximo de influência direta exercido pela HP no ambiente do cliente foi realizar

a manutenção do sistema. A manutenção do SIS.com é o momento em que a HP está diretamente atuando no ambiente da TV Globo. A atuação no ambiente do cliente é voltada para o estabelecimento de parâmetros de uso, estabelecendo o perfil que deve ter o operador para atender as características presentes no sistema. A delegação de poder é determinada pela Rede Globo. A HP apenas apresenta ao cliente os requisitos para o operador, os aspectos de manutenção do sistema, a continuidade da operacionalidade e a garantia de funcionamento.

Com relação às práticas de *empowerment* na TV Globo, Nitzel não pôde responder, em virtude de não ter uma ligação direta com os clientes referente a estes aspectos específicos. Existe o exercício de liderança em ambas as empresas, e a comunicação não enfrenta nenhum tipo de barreira. É presente a possibilidade e acesso de comunicações entre diferentes níveis na estrutura destas organizações. A liderança é reconhecida como um aspecto crucial, e também está aplicada na implantação desta solução de CRM. A estrutura de liderança entre as empresas HP e Rede Globo são similares, como pode ser verificado nas palavras do Gerente de *software* da HP: “assim como na HP, também é solicitada uma estrutura similar por parte do cliente para executar uma estrutura CRM”. O elemento decisório na empresa cliente pode ser influenciado pela HP, mas a fonte geradora da ação é o cliente. O cliente define estes aspectos e em especial as especificações gerais. A HP constrói o que o cliente deseja. A origem da relação entre as empresas estudadas remete para a prestação de soluções de CRM e seus requeridos atributos. Neste cenário a HP executa a vontade do cliente em relação ao sistema.

No projeto SIS.com, que é uma solução de CRM prestado pela HP para a Rede Globo, não existe o exercício de poder direto da HP no ambiente de gestão da Rede Globo. Todas as sugestões referentes a gestão fornecidos pela HP funcionam como uma ação de envolvimento com os setores deste projeto do cliente. Existe uma campanha, mas não existe influência de poder. O poder e seus aspectos surgem como uma demanda para a Rede Globo, que precisa

definir a utilização da solução desenvolvida pela HP. A influência ocorre através de sugestões para melhorias.

Na própria HP a estrutura de poder é gerada mediante a demanda dos clientes, da mesma maneira que os clientes demandam soluções. Mediante a sua necessidade, a HP elabora a sua estrutura de poder. Existe distribuição de poder entre os setores da empresa. A HP incrementa os seus próprios sistemas levando em consideração a estrutura de poder, e neste sistema estão presentes os aspectos importantes da estrutura.

Questionado sobre a estrutura de poder no sistema de CRM SIS.com, e também sobre a existência da delegação de poder no ambiente da Rede Globo, o Líder de Projeto da HP relatou que é uma ocorrência perceptível, e é definida por níveis hierárquicos. O acesso ao SIS.com é controlado mediante níveis de acesso, que são definidos por intermédio da hierarquia existente na Rede Globo de Televisão, que é a utilitária da solução.

Sobre a preocupação com os aspectos de liderança na empresa HP, o entrevistado mencionou que na empresa alguns papéis de liderança emergem como de extrema importância. Em especial é necessária a existência de uma adequada relação de interação com a equipe do projeto. Nestes termos, o Gerente de Projeto, o Gerente de *Software*, e o Líder de Projeto assumem papéis essenciais. O Líder de Projeto é o coordenador de todo o projeto, e se encontra junto ao pessoal de desenvolvimento da solução de CRM. É o responsável pela tomada de decisão, verificação dos níveis de satisfação junto ao cliente, e também atua diretamente com a Rede Globo através de reuniões quinzenais na condição de representante da empresa desenvolvedora da solução perante o representante da empresa cliente. Os contatos são diários, entre a liderança de projeto e a Rede Globo, tendo como marca mínima de comunicação de ao menos quatro contatos diários. Este contato por parte da HP é feito por Jerônimo Queiroz, que é o Líder de Projeto, especificamente do Projeto SIS.com.

A liderança na HP é vista como um aspecto essencial para o sucesso das soluções desenvolvidas. Também a liderança no ambiente do cliente é fundamental. Existem segmentos de clientes que precisam estabelecer a sua liderança para o sucesso do projeto.

As estratégias de liderança na Rede Globo de Televisão não são definições formais. Trata-se de um processo dinâmico, como pode ser confirmado quando Ulisses Alves respondeu sobre os aspectos de liderança que “isto não é tão formal; é mais dinâmico”. Existe na empresa cliente da HP uma estrutura na qual a autogestão é uma prática adotada, relatada pelo entrevistado como uma prática total. Não é uma exclusividade da gerência de TI ou de projeto, mas sim uma prática que engloba a totalidade, incluindo todos os níveis hierárquicos. Os níveis operacionais também atuam neste mesmo formato.

Na empresa Rede Globo de Televisão, onde existe a prática da autogestão, a utilização do *empowerment* nos processos é um aspecto presente. A preocupação com as lideranças também existe na empresa. Relatou o entrevistado que a liderança recebe uma atenção especial e se trata de um dos aspectos que requerem preocupação. A liderança no ambiente da TV Globo, especificamente no SIS.com, não é uma prática formal. Mesmo sem a existência de normas rígidas de liderança, este aspecto é praticado, é necessário, e requer treinamento. Questionado se a liderança é tratada como um aspecto crucial, Ulisses mencionou novamente que esta é uma prática que não é definida mediante formalizações. A liderança é atribuída à própria natureza do cargo, e da função que é por ele exercida.

Relatou Ulisses que aspectos de liderança, até mesmo em termos globais de mercado, podem não ser sempre providos da totalidade das expectativas. Mencionou que não apenas com a HP, mas que com outras grandes empresas, incluindo empresas que operam no mesmo segmento que a HP, não superam as expectativas quando da sua contratação. Em termos de desenvolvimento, relata o entrevistado que pequenas e médias empresas nacionais podem prover serviços similares, e que na prática não existe diferencial proporcionado pelas grandes.

Ao contrário do que parece ser a lógica, muitas vezes estas organizações menores e menos renomadas são as que de fato agregam diferenciais. No primeiro momento a Rede Globo de Televisão acreditou que as grandes organizações iriam trazer informações diferentes, já que atuam no mercado com preços *premium*, mas na prática não existe este diferencial. A empresa HP está classificada nesta situação que requer uma revisão de atendimento às necessidades e expectativas de seus clientes, o que pode ser estabelecido mediante uma revisão nos aspectos organizacionais da estrutura do projeto prestado. Mencionou que as iniciativas de agregamento de novidades surgiram internamente na Rede Globo, e percebe-se que não fosse da parte da empresa cliente tomar a dianteira nestes aspectos, a HP não traria nenhuma novidade. A crítica do entrevistado, na qual relata que muitas vezes empresas menores e menos conhecidas oferecem mais vantagens do que as grandes é um aspecto que pode ser utilizado pela HP, tomando a dianteira na oferta de diferenciais, assim podendo antecipar ações das concorrentes que desconhecem a percepção dos clientes perante o serviço de desenvolvimento.

Prestando a sua contribuição, a Doutora Marlei Pozebon, quando questionada sobre o compromisso, o preparo e adesão da alta gestão e se estes agentes organizacionais ocupam papel crucial para a implantação das ferramentas de CRM, a professora confirmou a importância do engajamento dos gestores maiores da organização. Para qualquer tipo de projeto, é preciso que haja engajamento para uma adequada implantação e o interesse da cúpula organizacional. A possibilidade de problemas ou do não funcionamento de um projeto que não desperte a atenção da cúpula organizacional é muito grande.

A delegação de poder em projetos que envolvem tecnologia é um aspecto dependente de certos fatores da organização. Não é possível traçar um padrão genérico o qual envolva todas as organizações. As organizações atuam mediante perfis bastante diferentes, sendo algumas mais hierárquicas, participativas, colaborativas, podendo chegar ao limite de quase anárquica.

Em certas organizações, a delegação de poder e de decisão é muito mais ampla do que em outras. A decisão tem por base a cultura da empresa, onde casos como estruturas hierárquicas rígidas dificilmente funcionem como uma estrutura empresarial democrática e colaborativa, dentre outros possíveis cenários. De modo geral o que existe é uma consciência de funcionamento de equipes, de projetos de TI, e de cultura organizacional.

Os aspectos de liderança e do papel do líder na implantação de um projeto de tecnologia são intimamente dependentes do tipo de estrutura organizacional. Estes aspectos entre empresas hierarquizadas ou atuantes com times de autogestão, irão demonstrar uma imensa diferença na atuação do líder. A liderança é mais um dos aspectos presentes em uma organização, e além de fazer parte de uma cultura organizacional vigente é apenas uma das prioridades organizacionais, que disputa na escala de prioridades da empresa com outros fatores organizacionais e com outros modelos de gestão, como times de trabalho.

Apresentados os resultados por dimensões, através dos quais foram demonstradas as facetas tecnológica e organizacional do CRM, torna-se então importante apresentar as congruências verificadas no presente estudo. As evidências práticas obtidas e detalhadas nos resultados dimensionais proporcionam a verificação das relações mais significativas entre as teorias e as diferentes percepções encontradas nas empresas, tanto na prestadora quanto na utilizadora das soluções de CRM. Além da comparação dos resultados práticos com as teorias, realizado mediante a apresentação de cada variável específica de cada dimensão, também é notada a influência existente entre as dimensões. Os resultados apontam para uma relação dependente existente entre as dimensões abordadas e suas respectivas variáveis. Por fazerem parte de uma única solução, e responderem por um objetivo comum, as dimensões tecnológica e organizacional separadamente são verificadas e abordadas para possibilitar a explicação

acadêmica para as suas especificidades. Na prática, ambas as dimensões do CRM abordadas, constituem uma única e poderosa ferramenta de marketing de relacionamento, através da qual é possível estreitar os laços relacionais com os clientes. Esta prática se destina tanto para a manutenção das relações comerciais com os clientes quanto para o aumento destas transações. O impacto que a Dimensão Financeira do CRM exerce sobre as dimensões estudadas, bem como a inter-relação existente entre elas, sob o ponto de vista de aplicação e viabilidade das práticas e ações de CRM, constituem uma valiosa oportunidade para estudos futuros. A dimensão financeira está intimamente relacionada com a capacidade de recursos e relação entre custo e benefício para a adoção de práticas de CRM por uma determinada empresa. Por outro lado, determinadas como foco do presente estudo, as dimensões tecnológica e organizacional do CRM, e suas respectivas variáveis, possibilitam o entendimento da aplicabilidade e implantação das ferramentas de CRM por uma empresa que deseja aumentar laços relacionais com os clientes.

Esta dissertação apresenta a teoria de CRM e a relação entre empresa desenvolvedora e empresa cliente usuária destas soluções. Mediante a congruência entre os resultados práticos e a faceta teórica, o propósito do presente trabalho acadêmico é demonstrar como o CRM é utilizado no segmento B2B, e como é desenvolvida uma solução para ações de CRM, proporcionada por uma empresa desenvolvedora para uma empresa usuária das soluções que realiza transações com outras empresas, as quais também são atingidas indiretamente pela solução implementada. O foco não está então direcionado para a empresa cliente que recebe a ação de relacionamento da usuária das ferramentas e estratégias de CRM, e sim na relação entre o que uma empresa desenvolvedora proporciona em termos de soluções e como a empresa usuária destas soluções percebe a ferramenta adquirida. A finalização, onde é realizada a comparação com a teoria, tem por objetivo proporcionar validade nomológica para este trabalho de marketing de relacionamento mediante ações de CRM.

Feita a apresentação dos resultados por análise das dimensões, é pertinente demonstrar as congruências entre a empresa desenvolvedora de soluções, a empresa utilitária das soluções e a teoria pertinente. Além de demonstrar a relação entre estes três elementos, também é propício verificar a relação entre fatores tecnológicos e organizacionais, o que é perceptível através da leitura dos resultados obtidos. Para uma melhor compreensão dos resultados, segue o capítulo de apresentação das congruências do estudo.

8 APRESENTAÇÃO DAS CONGRUÊNCIAS DO ESTUDO

Mediante a utilização da base teórica construída, tornou-se possível realizar o levantamento dos aspectos fundamentais para o sucesso de uma ferramenta de CRM. As variáveis de ambas as dimensões abordadas proporcionaram não apenas este conhecimento teórico mais aprimorado. Também serviram como suporte para a obtenção dos resultados práticos. Os resultados congruentes do estudo podem ser verificados mediante a comparação entre a teoria apresentada, a situação da empresa desenvolvedora de soluções, e também a análise dos mesmos aspectos no ambiente da empresa cliente e usuária das soluções de CRM. Esta é uma relação entre aspectos teóricos e o ambiente de desenvolvimento e utilização das ferramentas de CRM, não tendo por propósito avançar além da relação entre empresas, que existe entre a empresa HP e a Rede Globo de Televisão. Os clientes finais da empresa Rede Globo, que são as empresas de publicidade as quais atuam para outras empresas que desejam difundir anúncio no espaço da TV Globo, e os aspectos referentes à terceira dimensão do CRM que é a dimensão financeira, poderão ser abordadas em um trabalho futuro.

Para uma melhor compreensão da relação existente neste contexto entre empresa desenvolvedora, empresa cliente usuária, e teoria do CRM, é pertinente a apresentação das congruências do estudo. Na Figura 4, segue a apresentação dos resultados que foram obtidos.

Figura 4 – Quadro de apresentação das congruências do estudo.

DIMENSÕES DO CRM	VARIÁVEIS DAS DIMENSÕES DO CRM	Empresa Desenvolvedora da Solução de CRM	Empresa Cliente Usuária da Solução de CRM	Teoria Referente às Variáveis do CRM	CONGRUÊNCIAS OBTIDAS ATRAVÉS DO ESTUDO	REFERENCIAL TEÓRICO
TECNOLÓGICA	Tecnologia de Informação (TI)	<p>Objetiva o atendimento satisfatório. Desenvolve a solução mediante demanda do cliente usuário. Aplica as soluções de CRM na estrutura tecnológica definida pela Rede Globo. Desenvolve <i>software</i> adequado ao negócio da empresa cliente. Descreve a solução como uma ferramenta de pré-compra.</p>	<p>A solução adequada requer uma estrutura robusta. Esta deve proporcionar um nível mínimo de serviços essenciais para o atendimento dos clientes. Todas as soluções foram desenvolvidas. São medidas através de aspectos qualitativos.</p>	<p>Engloba a criação, armazenagem, troca e uso de informação. Utilizada como ferramenta ao marketing de relacionamento para a personalização dos contatos com os clientes. Estrutura complexa e necessária.</p>	<p>Benefícios para a Rede Globo: padronização do processo de vendas; atendimento diferenciado aos clientes superior ao da concorrência. Na Rede Globo o SIS.com caracteriza uma ferramenta que propicia uma vantagem competitiva. A teoria está ao encontro da prática. As informações do sistema desenvolvido atendem aos requisitos da empresa usuária. O sistema e a configuração atendem ao requisito do negócio. O sistema proporciona o adequado contato com os clientes da Rede Globo. Trata-se de uma estrutura complexa e necessária que propicia ações de CRM.</p>	<p>Nogueira et al. (2004); Peppers e Rogers G. (2004); Rust et al. (2004); Campbell (2003); Ragins e Greco (2003); Rogers (2003); Boon et al. (2002); Hansotia (2002); Kellen (2002); McKim (2002); etc.</p>
	Banco de Dados	<p>Ferramenta mais próxima do cotidiano daqueles que lidam com o uso de <i>software</i> e com sua respectiva programação. No projeto SIS.com é classificado como uma ferramenta para a armazenagem de dados comerciais. Alinhado com as estratégias da empresa cliente usuária. A HP não conhece ações dos clientes mediante a utilização dos dados existentes. A ferramenta proporciona relacionamento com os clientes da empresa usuária. Esta é uma prática usual da empresa cliente. Sistema <i>online</i>, que proporciona a atualização dos dados em tempo real. Melhorias feitas pela HP são requisitadas pela Rede Globo.</p>	<p>A Rede Globo utiliza-o de diversas maneiras. Nem todas as ações desempenhadas pela cliente usuária são de conhecimento da prestadora da solução de CRM, a HP. Todos os dados que se referem às transações comerciais e contatos com os clientes estão armazenados. Também informações operacionais da Rede Globo estão neste registradas. É uma aplicação para uso específico, na qual se encontram os históricos dos clientes.</p>	<p>Utilizado para fazer a segmentação de mercado mediante a análise das preferências e comportamento dos clientes. Utilizado para a integração de dados, estes que posteriormente são utilizados para ações de marketing junto aos clientes.</p>	<p>A empresa HP do Brasil pensa conhecer todos os processos da empresa cliente, mas como relatado pela Rede Globo, este conhecimento é parcial. Para melhorar o banco de dados desenvolvido, basta à empresa HP desenvolver uma pesquisa mais aprofundada sobre a utilização do sistema pela empresa cliente. Outra ação efetiva que pode ser desempenhada pela HP é demonstrar as potencialidades de soluções da empresa e apresentar para a Rede Globo soluções e aplicativos disponíveis para melhor explorar os bancos de dados, rompendo os relacionamentos unilaterais de demanda vinda da TV Globo. A Rede Globo de fato utiliza o seu banco de dados, não apenas para vendas, mas também para efetuar ações de CRM junto aos clientes.</p>	<p>Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Peppers e Rogers (2003); Lin e Su (2003); Dowling (2002); Grabner-Krauter e Moedtrischer (2002); Missi, Alshawi e Irani (2003); O'Malley e Mitussis (2002); Wilson et al. (2002); etc.</p>

	<p>Dados dos Clientes</p>	<p>A cada transação da empresa usuária da solução HP, os dados são lançados sem que haja transformação nos dados históricos que lá estão. Os dados são agrupados e a cada nova transação são atualizados, e podem ser utilizados para as ações de relacionamento com os clientes da Rede Globo de Televisão. O dado ao ser lançado no sistema se torna um elemento rígido. O que produz a informação são as manipulações e as diferentes configurações obtidas com estes dados. Os dados presentes no SIS.com, podem ser convertidos para fazer a diferenciação dos clientes, os quais podem ser separados por categorias. Esta solução da HP foi desenvolvida para evitar redundâncias, duplicações e demais problemas de validade dos dados. A HP assegura esta segurança em sua solução, mas não para os sistemas relacionados, elaborados por outras organizações. O SIS.com é o sistema central de uma série de outros integrados a ele. Os requisitos do sistema são definidos pela Rede Globo. Existe alinhamento do sistema com as ações da TV Globo, e uma das possibilidades presentes é a capacidade de obtenção dos históricos completos dos clientes em tempo real, por se tratar de uma aplicação <i>online</i> e integrada. Uma das práticas viáveis para a Rede Globo é a identificação de clientes potenciais.</p>	<p>Na visão da Rede Globo, com relação ao controle de fidelidade dos dados e precisão dos mesmos, a HP prestou um serviço com uma pequena margem de erro, que não é suficiente para causar queda de qualidade nas operações. A categorização dos clientes mediante os dados disponíveis é uma prática possível, e é realizada. Também é viável através da solução prestada pela HP fazer a categorização dos clientes através da estipulação de diferentes critérios, o que é crucial para ações de CRM. Existem no SIS.com a disponibilidade e a adequada acessibilidade aos históricos dos clientes nos pontos de interação. A Rede Globo converte estes dados existentes em informações, as quais são posteriormente utilizadas para a realização de práticas de CRM, como diferenciação e segmentação dos clientes.</p>	<p>Os dados de clientes, quando adequadamente utilizados, permitem a possibilidade de uma comunicação muito mais efetiva com os clientes. São essenciais para a prática do CRM. Estes dados de clientes, para possibilitarem as ações de relacionamento desejadas, precisam ser transformados em informações sobre o cliente. Eliminar problemas nos dados, como redundâncias e duplicidades, é fundamental para uma adequada prática de CRM.</p>	<p>A possibilidade da utilização dos dados presentes no SIS.com, permite que a empresa usuária das soluções desenvolva e utilize políticas de CRM. Existe uma atualização em tempo real, já que o sistema opera <i>online</i>, o que proporciona os dados atualizados para ações em qualquer ponto de contato com o SIS.com. O alinhamento e a utilização dos dados para efetuar contatos com os clientes, é uma prática da Rede Globo. Este elemento está devidamente dimensionado e congruente com a visão da empresa HP, Rede Globo, e com a teoria de utilização dos dados de clientes. Também está em harmonia com as premissas teóricas a maneira de transformação de dados da Rede Globo em informações para ações junto aos clientes. Este aspecto também foi apresentado pela empresa HP como existente na empresa cliente e usuária da solução de CRM, o que também está alinhado com o referencial teórico. Para a adequada prestação das soluções de CRM, a teoria considera que o sistema deve ser de preferência totalmente isento de duplicidades e demais erros nos dados. Esta qualidade de dados é fundamental para a prática de CRM. Na visão da empresa HP com relação à solução, não existe margem para erro nos dados. O sistema é desenvolvido para que este tipo de problema não ocorra. A Rede Globo classifica que o sistema incide em uma pequena margem de erro, os quais não afetam na qualidade dos serviços da solução. Esta pequena falha deve ser verificada. Um aspecto importante é descobrir se este problema advém na solução HP ou nos sistemas interagentes com o SIS.com.</p>	<p>Bolton e Steffens (2004); Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Rust et al. (2004); Campbell (2003); Churchill e Peter (2003); Missi, Alshawi e Irani (2003); Boon, Corbitt e Parker (2002); Hansotia (2002); McKim (2002); Papatla, Zahedi e Zekic-Susac (2002); Srivastava et al. (2002); Wilson, Daniel e McDonald (2002); Parvatiyar e Sheth (2001); Shoemaker (2001); Bretzke (2000); Ferreira e Sganzerlla (2000); etc.</p>
--	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Data Warehouse</p>	<p>Para a HP, no sistema da Rede Globo, faz parte de um conjunto de aplicações. O Gerente de <i>software</i> considera ser “o motor do negócio da Rede Globo”. A aplicação da HP tem uma grande parcela direcionada para <i>data warehouse</i>, que é um instrumento utilizado pela empresa cliente.</p> <p>Existem procedimentos de verificação de consistência e validade das informações, que são executados nas entradas e saídas de dados no sistema. Esta ferramenta é utilizada na Rede Globo para operações referentes ao processo de tomada de decisão.</p>	<p>No ambiente da Rede Globo este tipo de aplicação não é tratada mediante a nomenclatura conceitual. O <i>data warehouse</i> é definido como uma centralização de dados que é realizada em uma base única. Esta base de dados possibilita a tomada de decisões confiáveis e em tempo hábil. A única diferença é a nomenclatura utilizada.</p>	<p>Trata-se de uma estrutura utilizada em operações <i>online</i>, a qual responde pela armazenagem de dados e também de informações detalhadas de clientes. É um dos elementos que possibilitam a promoção de ações de CRM. Em linguagem técnica é definido como um repositório único, depurado, consolidado e consistente que responde pelo fornecimento de informações.</p>	<p>Embora definições e nomenclaturas diferentes sejam empregadas, esta ferramenta se encontra congruente com a teoria. A HP desempenha a prestação deste elemento da sua solução de maneira adequada, e também conhece o funcionamento da empresa cliente. A Rede Globo de televisão, mesmo utilizando outra denominação, utiliza esta ferramenta em sua plenitude, obtendo informações confiáveis e em tempo hábil para realizar suas ações. A aplicação da ferramenta está operando como uma fonte para a tomada de decisão confiável, e possibilita promover ações de CRM. Esta variável do CRM apresenta congruência plena neste caso.</p>	<p>Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Wardley e Draper (2003); Day e Bulte (2002); Greenberg (2002); Srivastava et al. (2002); Brown (2001); Paas e Kuijlen (2001); Pedron (2001); Swift (2001); Angelo e Giangrande (1999).</p>
<p>Data Base Marketing</p>	<p>A prática de ações mediante a utilização desta ferramenta é viável para a Rede Globo, porém, não está sendo realizada. Foi relatado por Sotille da HP que: “em uma fase futura é possível, mas eles não estão fazendo”. É possível utilizar o sistema para a prospecção e para o estabelecimento de perfis dos clientes, mas Sotille afirma que esta ação é realizada por um sistema integrado ao SIS.com, que é o próprio <i>data base marketing</i> da Rede Globo.</p> <p>O sistema desenvolvido pela HP está sendo utilizado em caráter operacional, entretanto poderia estar sendo utilizado para ações de marketing sem a necessidade de outro sistema interligado. Utilizando apenas o SIS.com é possível fazer a caracterização dos clientes potenciais da Rede Globo.</p>	<p>O sistema para a Rede Globo possui um módulo de marketing. A utilização deste é específica para a área de vendas do espaço comercial, e gera uma infinidade de dados dos clientes. As informações desta ferramenta são retiradas do armazém central de dados da Rede Globo, que é um <i>data warehouse</i>, para sua utilização no banco de dados de marketing. Os dados existentes são coletados do ambiente de atuação da empresa, e são utilizados para ações de CRM.</p>	<p>Utiliza-se o <i>Data Base Marketing</i> para que se torne possível gerenciar de maneira dinâmica a base de dados. Esta deve ser atualizada e conter as informações relevantes dos clientes, que proporcionem para a empresa usuária fazer a configuração de dados que demonstre o perfil dos clientes atuais e potenciais, para que desta forma o sistema atenda ao propósito de agregar as informações sobre cada cliente. Trata-se de uma base de dados específica para a área de marketing, que é utilizada para ações de CRM.</p>	<p>Do ponto de vista da HP, o sistema desenvolvido não apresenta este tipo de aplicação, mesmo que através deste as práticas são desenvolvidas em uma plataforma anexa. Esta solução é descrita como uma aplicação operacional pela HP, mas divergindo do que foi referenciado até o momento encontrou-se informação contraditória com relação ao uso do sistema. Foi citado que o SIS.com viabiliza este tipo de ação, o que remete a conclusão de conflito de definições a este respeito. A Rede Globo classifica esta operação como uma ferramenta de vendas que é composta também por um módulo destinado para ações de marketing. Os dados de vendas são depositados em um repositório central, o qual fornece para a base de dados de marketing as informações utilizadas para as práticas de CRM. Embora exista esta estrutura, a Globo faz apenas a utilização parcial, que é direcionada para as ações de marketing com os clientes já existentes.</p>	<p>Fletcher (2003); McKim (2002); Pedron (2001); Winer (2001); Hughes (1998).</p>

<p>Data Mining</p>	<p>A mineração de dados é uma prática totalmente viável a ser desempenhada no banco de dados do SIS.com. O sistema desenvolvido pela HP é a fonte principal de dados para a realização de um processo de <i>mining</i>. O SIS.com é o sistema central, onde existe a concentração dos dados dos clientes. A aplicação de mineração de dados é tratada pela HP como uma solução ainda incompleta, em especial em se tratar de estimativas. O que já pode ser realizada é a extração de dados para a composição de informações dos clientes existentes.</p>	<p>Diferente da visão da empresa HP, a Rede Globo afirmou que já são efetivadas práticas de mineração de dados para a identificação dos clientes alvo da empresa. Foi confirmada a aplicação desta ferramenta, porém Ulisses Alves da Rede Globo relatou que esta “é uma prática corrente, mas não sei detalhar”.</p>	<p>A mineração de dados é uma prática para a identificação dos clientes desejados, os quais serão atingidos pelas campanhas de marketing. É uma aplicação de caráter analítico, realizada em um banco de dados. A informação obtida é utilizada para melhor atender os clientes e determinar quem são os clientes potenciais. Proporciona a segmentação e o conhecimento dos clientes.</p>	<p>Na visão da empresa HP, a solução desenvolvida para a Rede Globo se trata de uma estrutura de dados que comporta os processos de mineração de dados. A diferença da visão HP para a da Rede Globo é que a empresa prestadora considera que estimativas não são suportadas pela aplicação no estágio atual, o que é diferentemente relatado pela empresa cliente usuária. A Rede Globo utiliza de forma direta e contínua a solução da HP para traçar estimativas, o que pode ocorrer em função das informações pertinentes para a operação da Rede Globo já se encontrarem disponíveis no estágio atual da solução. Esta variável está congruente na relação entre as empresas e a teoria, mesmo que a HP não visualize esta prática.</p>	<p>Bolton e Steffens (2004); Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Peppers e Rogers Group (2004); Fletcher (2003); Missi, Alshawi e Irani (2003); Srivastava et al. (2002); Paas e Kujilen (2001); Bretzke (2000); Angelo e Giangrande (1999).</p>
<p>Call Center CICs</p>	<p>Este tipo de solução não faz parte do negócio da Fábrica de <i>software</i> da HP. A unidade estudada não proporciona e nem irá proporcionar este tipo de solução, já que não faz parte do escopo de soluções prestadas. A Rede Globo de Televisão se utiliza de outros meios de contato para interagir com os seus clientes.</p>	<p>A HP não fornece este tipo de solução para a Globo. O SIS.com não se utiliza desta modalidade de contato com os clientes. Os contatos com os clientes da Rede Globo são realizados mediante envio de mensagens.</p>	<p>Cada vez mais as empresas utilizam-se da comunicação integrada aos sistemas de TI. Os contatos estão ocorrendo com os clientes via <i>web</i>. A versatilidade adquirida causou o declínio do uso do telefone.</p>	<p>A variável não é um elemento presente no contexto estudado. Em função da inexistência de um sistema de interação no formato <i>call center</i> ou similar, esta variável não apresenta congruências. A planta da empresa HP estudada não desenvolve este tipo de solução, e a empresa cliente não utiliza esta variável para ações de CRM aos seus clientes através do SIS.com.</p>	<p>Peppers e Rogers G. (2004); Ansari e Mela (2003); Salazar (2002); Srivastava et al. (2002); Wilson et al. (2002); etc.</p>
<p>Sales Force Automation (SFA)</p>	<p>Neste processo, as agências de publicidade clientes da Rede Globo, interagem com a empresa mediante a utilização de um terminal que possuem. A venda é um processo automatizado, realizado no próprio SIS.com. Esta aplicação é vista pelos funcionários da Rede Globo como um benefício. A SFA proporcionou maior qualidade e rapidez. Se trata de uma ferramenta de venda interativa e direta, operada via <i>web</i>.</p>	<p>A solução de SFA não é utilizada como um sistema sem contato com clientes. A solução de compra é eletrônica, mas existem negociações prévias via sistema com os clientes. Trata-se de um canal aberto com os clientes, que pode ser utilizado para ações de CRM. A SFA trouxe um aumento de qualidade.</p>	<p>Uma forma de vendas que utiliza tecnologias alinhadas com as estratégias de CRM. O aspecto operacional do CRM está concentrado nesta plataforma, onde são realizadas as interações com os clientes. Esta ferramenta pode gerar conflitos internos com o pessoal de vendas.</p>	<p>A ferramenta utilizada para vendas, através da <i>web</i>, é reconhecida pela empresa HP como o ponto de contato fundamental na relação da Rede Globo com as empresas clientes. A Rede Globo utiliza esta plataforma como o canal de vendas e como o canal para as ações de marketing. Esta solução está alinhada com as expectativas da empresa usuária da solução. Tanto a HP quanto a Rede Globo verificam aumento de qualidade e a aceitação do pessoal de vendas como um aspecto positivo, o que contraria a proposição teórica da resistência interna e dos conflitos.</p>	<p>Peppers e Rogers Group (2004); Anderson (2002); Speier e Venkatesh (2002); Peppers and Rogers Group (2001); Shoemaker (2001).</p>

ORGANIZACIONAL	Planejamento e Monitoramento do Projeto de CRM	<p>A HP se utiliza da ferramenta <i>Global Method</i> para monitorar o projeto desenvolvido para a Rede Globo. Todos os gerentes de projeto da HP são certificados <i>Project Management Professional</i>, que é uma certificação internacional do segmento de <i>software</i> fornecida pelo <i>Project Management Institute</i>. Todos os indicadores determinam os procedimentos a serem adotados. A HP atua mediante a avaliação das mudanças requeridas, realiza monitoramento e constantemente verifica a qualidade da solução prestada. As especificações do sistema partem da cliente Rede Globo.</p>	<p>Na Rede Globo o foco do planejamento e monitoramento esta voltado para estratégia comercial. A HP foi solicitada para desenvolver uma melhor definição do negócio e para delimitar a arquitetura do SIS.com. Em uma fase posterior, a HP foi solicitada para desenvolver aplicativos e melhorias ao sistema. A HP não pode ajudar em termos de negócio, em função do foco em <i>software</i>.</p>	<p>Pessoas, processos e sistemas devem ser integrados para que as ações de CRM sejam viáveis. O CRM não requer apenas monitoramento, mas também planejamento e prontidão organizacional para eventuais mudanças que venham a ocorrer. Os processos devem ser conhecidos e melhorados, para a obtenção de informações precisas dos clientes. Estas informações podem ser utilizadas pela organização.</p>	<p>O gerenciamento no ambiente da Rede Globo é uma prática dinâmica. Na HP todos os aspectos de planejamento e monitoramento dos projetos seguem regras rígidas, as quais são balizadas por ferramentas de gestão interna e pela norma que a HP segue para adquirir uma referência de qualidade em desenvolvimento de <i>software</i>, que é conferida pelo <i>Project Management Institute</i>, na qual a empresa está em processo de ascensão para o nível três. Embora a HP atenda aos requisitos da Rede Globo, ainda existem <i>gaps</i> a serem solucionados. A Rede Globo focaliza o planejamento e o monitoramento com base na estratégia comercial, e a HP focaliza no <i>software</i>. Este é o único ponto entre as empresas não alinhado.</p>	<p>Bolton e Steffens (2004); Im e Workman Jr. (2004); Peppers e Rogers G. (2004); Bhattacharya e Sen (2003); Campbell (2003); Consultoria BearingPoint, Inc (2003, a); Consultoria BearingPoint, Inc (2003, c); Croteau e Li (2003); Fletcher (2003); Lin e Su (2003); etc.</p>
	Recursos Humanos	<p>As equipes dos projetos da HP realizam treinamentos constantes, dentre os quais muitos são de caráter obrigatório. Uma das preocupações é que o cliente utilize a solução desenvolvida na sua plenitude. A empresa HP considera conhecer de forma plena as suas capacidades internas, e a equipe de desenvolvimento conhece e trabalha com a visão da totalidade do projeto. O treinamento do pessoal da TV Globo não é feito pela HP. A influência exercida pela HP para a delegação de poder e de tarefas ao pessoal da Rede Globo se restringe ao aconselhamento para a tomada de decisão. A adoção das especificações de pessoal e sugestões da HP somente são aceitas se assim a Rede Globo quiser.</p>	<p>A Rede Globo se divide em relação às vendas de espaço comercial em duas subáreas. O marketing, que apóia as estratégias de vendas, e as operações comerciais, que se referem à entrega das vendas e apoio de mídia e treinamentos. A HP não oferece para a Rede Globo nenhum tipo de treinamento, o que é uma falha. A Rede Globo reconhece a competência da equipe HP. Uma falha da empresa foi não mensurar as melhorias adquiridas. O pessoal da TV Globo está em aprimoramento.</p>	<p>Para que o CRM se torne uma prática organizacional, é preciso clima favorável e estrutura organizacional adequada. Através de treinamento a empresa pode transmitir de maneira adequada e estruturada seu planejamento e disseminar de maneira uniforme os valores organizacionais a serem cultivados. Para o sucesso das ações de relacionamento com os clientes, o colaborador organizacional deve ter a certeza da sua importância no papel que desempenha e nas funções que deve cumprir.</p>	<p>A empresa HP deixou de obter um maior reconhecimento de qualidade pela empresa cliente por não ter proporcionado um treinamento inicial do uso do sistema. Esta ação poderia consistir no diferencial esperado pela Globo que não aconteceu. A Globo também falhou na preparação inicial do pessoal, embora ao passar do tempo tenha obtido melhores resultados. A Rede Globo também perdeu a oportunidade de medir a efetividade da solução, comparando o desempenho anterior e posterior ao uso da solução prestada pela empresa HP. Em relação aos demais aspectos, existe um conhecimento mútuo entre ambas as organizações, e estas também conhecem a plenitude de sua força de trabalho; aspecto essencial. A HP e a Globo interagem mediante um amplo e aberto canal de comunicação. Existe congruência, mas não na fase inicial da parceria.</p>	<p>Souza (2005); Buttle e Cox (2004); Deshpandé e Farley (2004); Kavanagh (2003); Lin e Su (2003); Berry (2002); O'Malley e Mitussis (2002); Srivastava et al. (2002); Veloutsou et al. (2002); Brown (2001); Parvatiyar e Sheth (2001); Swift (2001); Wimer (2001); Bogmann (2000); Bretzke (2000); etc.</p>

<p>Mudança na Filosofia Empresarial</p>	<p>Para a HP, a avaliação de objetivos e ações posteriores não são aspectos negativos ao projeto. Existem melhorias contínuas, evolutivas e o aumento da qualidade na empresa. Este aprimoramento é transmitido para o atendimento das necessidades dos clientes da HP. A HP controla suas melhorias internas mediante a utilização de indicadores. Todas as mudanças são relativas aos projetos, e estes são tratados de forma independente.</p>	<p>As adaptações requeridas à Rede Globo são vistas como necessárias. As questões internas são revistas, e é feita a prática de choque cultural. A integração entre setores também é passível de reavaliações, para a união de forças, mediante treinamento e revisão de processos.</p>	<p>Toda a forma de mudança enfrenta certo grau de resistência. Entretanto, mudanças são necessárias para que a empresa possa realizar ações efetivas de CRM. Dentre estas mudanças, as ocorridas na filosofia empresarial são essenciais para que o CRM se torne operante e significativo.</p>	<p>Perante as mudanças, em especial aquelas que atingem a cultura e a rotina de atividades, ambas as empresas se encontram de acordo com a referência teórica obtida. Na fase inicial os processos de mudanças são traumáticos, mas constituem um procedimento fundamental para que as organizações prosperem e se mantenham em conformidade com o mercado. Quando necessário for, ambas as empresas se dispõem a realizar mudanças para a melhoria de suas operações. Esta variável do estudo apresenta uma total congruência nos resultados.</p>	<p>Bolton e Steffens (2004); Rao et al. (2004); Bhattacharya e Sen (2003); Kavanagh (2003); Lin e Su (2003); Nancarrow et al. (2003); Rogers (2003); Berry (2002); Crosby (2002); Hansotia (2002); etc.</p>
<p>Poder</p>	<p>A adesão ao projeto e a relação de poder envolve a todos na HP, além de ser um fator crítico que conduz ao sucesso. A HP relata que na Rede Globo ocorre o mesmo fenômeno. As avaliações na HP são desempenhadas considerando afetados e não afetados. O gerenciamento de todos os integrantes do projeto é constante. Na HP a prática do <i>empowerment</i> é realizada dentro do projeto, e a HP verifica que este formato de delegação de poder também ocorre na empresa cliente, a Rede Globo. A HP não interfere na delegação de poder na empresa cliente, e só interfere na mesma apresentando os requisitos para a operação do sistema, mediante sugestão. A HP opera como uma estrutura hierárquica matricial, com ordens <i>top down</i>, e atua por meio de lideranças, estas que também são cruciais para as operações da empresa cliente.</p>	<p>O acesso ao SIS.com é definido na Rede Globo mediante níveis de acesso por hierarquias. A liderança na Rede Globo não é definida por padrões formais, e é um processo dinâmico. A autogestão é uma prática usual na empresa, que atinge também o nível operacional. A prática de <i>empowerment</i> existe, e a preocupação com a liderança também, por esta ser um aspecto essencial. A liderança não é formal, mas é atribuída e fica subentendida de acordo com a natureza de cada cargo. Mesmo que não seja definida de forma rígida, liderança é aspecto crucial.</p>	<p>Para as práticas de CRM serem disseminadas na empresa, requerem a aceitação primária por parte dos cargos mais altos na estrutura hierárquica. Porém, o engajamento deve ser total, o que torna a delegação de poder para os colaboradores uma prática essencial, através das ações de <i>empowerment</i>. Para uma definição clara dos vínculos dos colaboradores, emerge a necessidade de lideranças. O comportamento do líder é referencial de conduta, e é determinante para uma adequada e efetiva administração das ações de CRM.</p>	<p>Existe uma adequada e bem dimensionada relação de interação entre ambas as empresas pesquisadas. Quando da manutenção do SIS.com a HP opera diretamente no ambiente da Rede Globo. Existem lideranças em ambas as empresas e estas efetuam comunicações sem barreiras de informação. O elemento decisório na Rede Globo pode ser influenciado pela HP, mas a empresa cliente é quem toma o poder de decisão final em seu ambiente. A HP atua na Rede Globo mediante solicitação da empresa cliente. A HP constrói o que o cliente deseja. As formas de liderança das empresas são diferentes. A liderança na HP é realizada mediante uma estrutura rígida, e é definida pela hierarquia. Já a Rede Globo é uma estrutura mais dinâmica, na qual existem diferentes níveis de tomada de decisão, porém atua mediante uma liderança bem menos estruturada, o que proporciona uma melhor dimensão aos colaboradores da noção de trabalho em equipe, o que proporciona a distribuição de poder adequada para a atuação com os clientes. São congruências relativas.</p>	<p>Bispo (2005); Martiniano (2005); Souza (2005); Atuahene-Gima e Murray (2004); Balasubramanian, Konana e Menon (2003); Day (2002); Salazar (2002); Pedron (2001); Stone, Woodcock e Machtynger (2001); Winer (2001); Bogmann (2000); Bretzke (2000); Ferreira e Sganzerlia (2000); Srivastava, Shervani e Fahey (1999).</p>

Apresentados os resultados em congruência, mediante este estudo, têm-se agora os elementos finais sobre esta abordagem do CRM. Finalizando a apresentação geral das variáveis estudadas, as quais constituem uma melhor maneira de demonstrar os elementos do CRM, passa-se para a apresentação da íntima relação existente entre as variáveis de ambas as dimensões utilizadas como base para esta dissertação. Trata-se da relação entre as dimensões tecnológica e organizacional do CRM.

Os aspectos tecnológicos e os aspectos organizacionais são estruturas de aplicações paralelas, que requerem atenção de ambas as empresas, tanto da desenvolvedora das soluções quanto da empresa usuária. Para a adequada operação empresarial, e para a manutenção e obtenção de novos clientes, são definidas pelo negócio organizacional as premissas que irão delimitar a atuação perante os clientes, mas só podem ser colocadas em prática através da utilização das tecnologias adequadas. O alinhamento entre tecnologia, tanto de equipamento quanto de *software*, deve estar adequado com relação à estratégia da organização que a utiliza. O foco do negócio da organização, bem como todos os elementos que envolvem clientes, como os pontos de interação, devem primeiramente ser delimitados e bem definidos, para o posterior suporte das tecnologias disponíveis para a execução de ações de relacionamento com os clientes, através da utilização das ferramentas e ações de CRM.

Mediante esta proposição, segue o capítulo que apresenta as considerações finais referentes às dimensões do CRM estudadas, e do alinhamento existente entre ambas. Trata-se da integração entre a tecnologia adotada e a característica da organização que a utiliza para realizar campanhas de relacionamento com os clientes por meio do CRM. Através dos resultados de congruência apresentados na Figura 4, tem-se a oportunidade de visualizar os aspectos essenciais a serem discutidos na finalização deste estudo. Para a caracterização final da proposta do estudo, torna-se impreterível a apresentação dos aspectos congruentes e não

congruentes verificados. Também seguem descritas as implicações teóricas e gerenciais do CRM perante a abordagem de pesquisa utilizada. Passa-se ao capítulo final desta dissertação, onde os elementos finais do estudo serão apresentados.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre tecnologia e organização para a execução das práticas de CRM é praticamente simbiótica e dependente. Existe a necessidade de um alinhamento de ação entre ambos os aspectos para que seja atingido o sucesso junto aos clientes. Embora os aspectos financeiros interfiram na possibilidade do que a empresa tem capacidade de operar, não se trata de um fator relevante com relação à operação do sistema. Existindo os recursos para uma aplicação de CRM, tem-se como elemento crucial integrar a tecnologia pertinente ao padrão adequado de estrutura organizacional para a realização deste tipo de ação de marketing.

Em Hansotia (2002), tem-se a definição de que o CRM se trata de uma adequada gestão das interações com os clientes, o que será utilizado para que as informações disponíveis dos clientes sejam utilizadas para exceder as expectativas destes. Esta é uma modalidade de transação adotada pelas organizações que pode levar ao ganho mútuo, onde clientes e a organização que os atende ganham através das relações comerciais (ANDERSON, 2002). Não são necessárias informações totalmente detalhadas sobre os clientes para o desempenho de práticas satisfatórias, como pode ser verificado em Kivetz e Simonson (2003, p.465) quando afirmam que “entender de forma adequada os costumes individuais perante ofertas e opções específicas pode ser mais importante que medir preferências absolutas dos clientes, as quais podem ser confusas e instáveis”. É através da armazenagem das informações de clientes mediante o uso da tecnologia adequada que este tipo de ação se torna uma iniciativa viável.

Agora apresentado por Buttle e Cox (2004), o conceito de CRM se refere a “adquirir, manter e aumentar relacionamentos lucrativos com os clientes”. Salienta a Consultoria BearingPoint, Inc (2003, a, p.4) que o CRM “não é apenas uma nova tecnologia ou iniciativa”, e sim se trata de “um caminho para a realização de negócios”.

Extrapolando os limites do CRM como uma ferramenta operada através de elementos bidimensionais integrados, uma conceituação pertinente é a de Kellen (2002, p.2) onde CRM é classificado como “um conjunto de técnicas que ajuda as organizações a gerenciar suas atividades face ao cliente de maneira a maximizar o valor para os negócios enquanto simultaneamente maximiza o valor para os clientes certos”. Complementando esta visão, tem-se a citação de Day e Bulte (2002) que definem o CRM como um processo utilizado para alcançar o diálogo contínuo com os clientes, através de todos os seus pontos e contatos de acesso, com tratamento personalizado para os consumidores de maior valor. O propósito é o aumento da retenção de clientes e a efetividade das iniciativas de marketing. É fato que fortes relações entre cliente e empresa, resultam com frequência na identificação dos clientes com estas organizações (BHATTACHARYA, SEM, 2003).

A integração indivisível entre a ação e a ferramenta de CRM pode ser mais bem compreendida em função da “habilidade dos agentes de mercado influenciar no desempenho do mercado, que tende a ser extremamente dependente da extensão de que cada processo central de negócio, que é permeado pela perspectiva de marketing e moldado pela geração de dados de marketing”, o que é possível apenas mediante a utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado (SRIVASTAVA, SHERVANI, FAHEY, 1999). Para Parvatiyar e Sheth (2001), o Marketing de Relacionamento se refere ao esforço integrado de identificar, manter, e construir uma rede de trabalho com clientes individuais. Trata-se da manutenção de uma rede que proporcione benefícios mútuos entre empresa e cliente. Esta é uma prática viável através da interatividade e da individualização nos contatos com clientes.

Outra definição que integra os elementos organizacionais com os tecnológicos é a de Shoemaker (2001), que classifica o CRM como a tecnologia utilizada para misturar vendas, marketing e sistemas de serviço de informação para construir parcerias com os clientes. Neste contexto a tecnologia de CRM é o suporte aos relacionamentos da organização com seus clientes, o que ocorre nos pontos de contato, que são as áreas de interação entre clientes e empresas. As vendas também são direcionadas ao uso do suporte tecnológico. Retornando para a proposição de Shoemaker (2001, p. 184), é relatado que “algumas ferramentas automatizam processos existentes, outras criam novos métodos e novas informações”. Esta citação novamente confirma a relação entre os aspectos de negócio e as ferramentas tecnológicas para que as empresas tenham a possibilidade de realizar ações de CRM adequadas para seus clientes. Este é um aspecto ainda mais especial quando a empresa em questão é uma organização de grande porte, como é o caso da empresa cliente estudada, que é a Rede Globo de Televisão. A TV Globo é a maior empresa existente no seu segmento de mercado no Brasil, também é a líder de mercado com grande vantagem e maiores retornos financeiros do que as concorrentes. Em virtude da magnitude da organização, as práticas de CRM só podem ser realizadas através de um suporte tecnológico adequado, contendo as informações necessárias para ações aos clientes.

A estratégia de CRM é uma das mais instigantes estratégias de marketing (DOWLING, 2002). Este tipo de relato é deveras pertinente quando os atuantes no emergente campo do CRM estão cada vez mais estruturados, e desafiam este conceito em busca da utilização de um único conjunto pré-estabelecido ou desenvolvido de ferramentas que proporcionam soluções técnicas para ações de grande magnitude e de ampla abrangência (PAAS, KUIJLEN, 2001). As práticas de CRM proporcionam que grandes corporações, com grandes números de clientes, possam interagir em negociações de forma personalizada com estes.

Para o melhor entendimento dos resultados deste estudo, torna-se importante analisar as congruências confirmadas na relação entre as empresas HP, Rede Globo e a teoria de CRM. As variáveis não congruentes também serão apresentadas, seguindo a ordem da estrutura de indicadores presente na Figura 4, que se refere ao produto da triangulação que foi efetuada.

Quanto à Tecnologia de Informação, a congruência é total. A HP desenvolve a solução mediante demanda da empresa cliente Rede Globo, e por isso não incorre em problemas como erros de especificação. A empresa utilitária exerce vendas padronizadas, e verifica o aumento de qualidade nas operações, despontando como líder no mercado de atuação. Possui uma vantagem competitiva, e em aspectos teóricos está alinhada com a teoria e com a visão da empresa HP. O contato com o cliente da Rede Globo é maximizado, e adequado. Embora remeta à utilização de uma estrutura complexa, permite a realização das práticas de CRM.

O banco de dados é uma variável com um nível relativo de congruência. Apesar de a HP ter o domínio da ferramenta, não possui o conhecimento total das ações da empresa usuária. Com relação aos aspectos técnicos, ocupa o patamar de variável congruente. A ferramenta é utilizada pela TV Globo no desempenho de ações junto aos clientes, e também para ações de marketing características do CRM. O aspecto não congruente com relação ao banco de dados pode ser suprimido através da apresentação por parte da Rede Globo de suas práticas com o banco de dados quando do pedido por melhorias junto à desenvolvedora. Também a empresa HP pode verificar estas práticas para a maximização dos efeitos desta ferramenta, a qual contém toda a memória organizacional referente às operações e clientes.

O uso dos dados de clientes, e a compreensão da importância da utilização destes, representaram uma variável de congruência total. Um dos aspectos condicionantes para esta congruência é a atualização, a qual é praticamente imediata por se tratar de uma ação *online*. O alinhamento adequado destes dados é integrante da solução HP. A Rede Globo utiliza-os no contato com os clientes, em ações de CRM. Não foram detectadas duplicidades e outros

graves problemas nos dados, apenas uma pequena margem de erro sem impacto na qualidade dos serviços prestados pela Rede Globo de Televisão para os seus clientes.

As variáveis *Data Warehouse*, *Data Base Marketing* e *Data Mining*, do ponto de vista técnico, estão congruentes. Embora exista certo grau de inconsistência conceitual, no que se refere à viabilidade das ações efetivas no ambiente da empresa usuária, algumas práticas não utilizadas podem ser efetuadas sem grandes modificações e isentas de problemas maiores. Foi detectada a incongruência conceitual, o que também pode ser relatado como incongruência de linguagem. Porém, solucionada a questão nomenclatura, as práticas são viáveis e o alinhamento entre empresas e teoria remetem à situação congruente. A empresa cliente não se utiliza da totalidade do potencial destas ferramentas, mas realiza práticas de CRM adequadas quando levado em conta o cenário de atuação e o tipo de transação exercida com os clientes.

Call Center e derivados não foram relevantes para este estudo. Um dos fatores pode ser verificado na natureza das organizações. Trata-se de grandes empresas, detentoras de vantagem competitiva e, atuantes no mercado de tecnologia. Outras ferramentas de interação como a SFA, e outros meios de contato, podem justificar a ausência da variável.

Na relação entre as empresas, e na compreensão mútua da aplicabilidade e de desenvolvimento, a variável SFA mostrou-se congruente. O aspecto que impede considerar a totalidade da ferramenta decorre da percepção diversa da prática com a teórica. Do ponto de vista tecnológico existe a tríade congruência. Já quanto aos efeitos esperados, a teoria enfatiza a possibilidade da geração de conflitos na organização adotante perante a equipe de vendas, o que na prática não ocorreu. Ambas as empresas e seus respectivos colaboradores abordaram a SFA como uma ferramenta de melhoria nas condições de trabalho, amplamente aceita.

Perante a definição de planejamento e monitoramento do projeto, a congruência não é total em virtude de apenas um ponto não alinhado na relação entre empresas. A origem pode ser advinda das diferentes linhas e perspectivas de gestão. A Rede Globo atua através de um

processo de condução dinâmico perante os negócios. Por outro lado, a HP atua mediante a rigidez de um sistema pré-definido de gestão, o qual pode permitir a existência de *gaps* em virtude de uma eventual falta de flexibilidade. O que não permite esta variável de ser considerada congruente na totalidade é a diferença de foco entre empresas. A Rede Globo focaliza na sua estratégia empresarial, já a HP no desenvolvimento do *software*.

Quanto aos recursos humanos, existe compreensão da relação empresarial exercida. Na atual fase do projeto esta é uma variável congruente, o que não pode ser considerado durante a fase inicial da parceria. Os recursos humanos mais relevantes nesta situação são aqueles presentes nos pontos de contato e na tomada de decisão dos atributos e possibilidades do sistema. Treinamento é um aspecto que requer mais atenção, em especial por parte da empresa desenvolvedora da solução. Este pode aumentar a percepção de qualidade e diferenciação perante a empresa cliente usuária, além de maximizar a utilização da ferramenta desenvolvida. A HP pode utilizar-se do fornecimento deste como um diferencial.

Com relação às mudanças na filosofia empresarial, perante o suporte bibliográfico e atitude das organizações, chegou-se a conclusão de que HP e Rede Globo são empresas que exercem mudanças. A própria natureza do negócio entre estas empresas remete à mudança como um processo constante e fundamental. Tanto para a adequação tecnológica, quanto para a adoção e evolução das práticas de CRM que são efetivadas pela empresa cliente e usuária das soluções, a relação de congruência verificada e necessária é tridimensional. De fato as empresas HP e TV Globo estão enquadradas no que a teoria referencia, por isso, congruentes.

Perante aspectos de poder, existem congruências relativas, em especial quando da comparação direta entre as empresas. Quanto aos aspectos de poder, os mais interessantes diagnosticados são aqueles incongruentes. As formas de liderança e de gestão são completamente diversas de uma empresa para a outra. A HP atua e é dirigida através de uma estrutura rígida, já a Rede Globo de Televisão é comandada de uma maneira mais dinâmica, e

bem menos estruturada. Enquanto que a HP atua mediante a hierarquia rígida, a TV Globo atua mediante a filosofia de times de trabalho, de equipes, o que proporciona uma estrutura mais propensa para a delegação de poder, ou *empowerment*. O aspecto congruente é verificado em razão da existência de uma adequada e bem dimensionada relação de interação entre as empresas, o que ocorre apesar das diferentes modalidades de gestão. Iyer (2002) menciona que as relações iniciais da parceria, e as suas condições e motivações mudam, tornando pertinente a reavaliação e o reajuste das prioridades. Trata-se de um processo dinâmico, em que a interação determina o grau de sucesso e maturidade na parceria, e também se esta poderá alcançar os mais altos níveis de colaboração e cooperação.

Os aspectos analisados, através das variáveis adotadas, têm o foco direcionado para as ações de CRM, as quais visam ao melhor e surpreendente atendimento dos clientes, para que então estes sejam retidos. É apresentado por Giese e Cote (2002), que é importante para as empresas a execução de modificações nos componentes básicos da satisfação do consumidor, de maneira adequada. Para que isto seja possível, é necessária a definição do contexto específico que irá guiar a avaliação da satisfação. Este processo de medida requer a sua aplicação na maneira mais íntima, junto aos clientes, para que a empresa possa compreendê-los em maior detalhe. Através desta prática se torna viável a tomada de melhores decisões administrativas. Não adotando estas práticas torna-se virtualmente remota a interpretação dos atributos significativos ao cliente, o que não permite medir também a satisfação. Embora pareça simples no primeiro momento, é preciso lembrar o relato de Eisend (2006, p.2), no qual menciona que a “credibilidade é um conceito intuitivo”. Compete à empresa a demonstração dos seus propósitos de negócios. Um retorno ético de investimento é medido através da contribuição que este proporciona para um mundo mais justo e humano, mas que também deve contribuir para o crescimento da companhia. Neste caso, não existem

contradições entre a abordagem sincera de aproximação e de seu foco necessário relativo aos assuntos de sensibilidade elevada (LAVORATA, PONTIER, 2005, p.7).

Mediante a perspectiva de que o cliente aprende através de experiências, se um cliente for surpreendido por uma excelente experiência de serviços, então este cliente ficará satisfeito. Posterior a esta surpresa com a qualidade do serviço prestado, este consumidor em consequência terá maiores expectativas com este serviço na próxima transação comercial. Então, a satisfação deve variar de nível obtido (McQUITTY, FINN, WILEY, 2000, p.1). É importante para a Rede Globo, manter o nível das ações de CRM aos seus clientes. Se possível, a organização deve permanecer em constantes melhorias, em gradativas implementações em suas ações relacionais. A Globo precisa destinar atenção aos clientes, de modo que estes confiem na empresa.

A confiança, segundo Davies e Prince (2005), é um elemento intangível e de difícil aquisição. Requer cuidado em função de facilmente ser perdida. Portanto, deve ocupar a posição de um recurso precioso e de grande valor para a empresa. A compreensão da criação de valor nas empresas, uma vez escolhida pelos clientes, pode ser mantida através da manutenção das características estruturais as quais respondem pelo relacionamento com os clientes. Em se tratando de relações já estabelecidas de confiança, as organizações podem aprimorar as bases mediante ações criativas, evitando a ameaça e os efeitos negativos da falta de adaptação. Para Giese e Cote (2002), existem três componentes essenciais referentes à satisfação do consumidor. O primeiro se refere à resposta afetiva sumária que emerge do consumidor, e que varia em intensidade. Tem-se também o foco da satisfação ao redor da escolha do produto e/ou serviço. Por fim o tempo de determinação, que varia de uma situação para outra, mas geralmente se trata de um tempo limitado de duração.

Através do CRM, e de uma efetiva estratégia de relacionamento com os clientes, a Rede Globo de Televisão pode obter maiores vantagens perante a concorrência. Carrillat, Jaramillo

e Locander (2004, p.2) salientam que “as organizações guiadas por marketing são mais propensas à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável através da mudança de estrutura ou composição do mercado”. Apresentam Gauzente e Ranchhod (2002) que o desenvolvimento de tecnologias com base em *internet* proporciona possibilidades novas aos agentes de marketing. As oportunidades tecnológicas também exercem um grande apelo no que se refere à sua exploração e utilização, de modo extensivo e intensivo. Gouvêa e Cunha (2005, p.15) relatam que o “impacto positivo pode ser gerado através da assimilação das tecnologias de informação”. Para Peters e Fletcher (2004), se as tecnologias são mal utilizadas ou se forem utilizadas muito abaixo do potencial que possuem, seja em função de inadequações técnicas ou em função das normas do grupo social da empresa, os gestores de marketing estarão diante de um sério problema. Isto inclui relevar a conduta ética de comunicações com os consumidores e usuários finais, a preocupação com aspectos de confiança, reciprocidade, e equidade nas comunicações. É preciso conforme Ogden, Ogden e Schau (2004) o entendimento dos consumidores e da sua relação de adaptação para com o meio, o que é de difícil explicação. É em razão deste processo de *acculturation*, ou de aculturação do consumidor, que este deve ser mais bem entendido.

A relação entre as empresas HP e Rede Globo é complexa, em especial por estarem inseridas em uma relação de negócios onde os clientes finais a serem satisfeitos não interagem de forma direta. Compete à Rede Globo melhor conhecer a visão dos clientes finais e também das agências de publicidade. Adquirido este conhecimento, a Rede Globo deve apresentá-lo para a HP. Esta ação pode melhor delimitar os atributos essenciais ao SIS.com, acompanhando o dinamismo do mercado. A operação conjunta, na parceria entre HP e Rede Globo de Televisão, constitui uma alternativa para a melhoria de ambas as organizações.

Relata Iyer (2002, p.1), que “muitas empresas passaram a confiar nas alianças estratégicas como uma necessidade para sustentar uma vantagem competitiva e criar maior

valor de clientes”. O termo valor de cliente é utilizado para retratar o que é requerido pelo cliente (WOODALL, 2003). Conclui Kashyap (2001, p.15) que “é evidente que as garantias de serviço são mais do que simples ações de marketing disponibilizadas pelas organizações”, e demonstram a necessidade do foco em clientes. O posicionamento competitivo e a vantagem competitiva são dois componentes centrais de uma estratégia de marketing, e também são dimensionados na perspectiva de clientes (HEISER, McQUITTY, STRATEMEYER, 2005). Para entender estes, têm-se a cultura como um dos elementos para a determinação do perfil dos clientes desejados. A cultura é referenciada em Lindsay (2005) como sendo uma espécie de programação coletiva da mente, que distingue os membros de uma categoria de pessoas com relação aos demais indivíduos ou grupos. Mais do que uma aplicação tecnológica inteligente, as ações de CRM requerem por parte da empresa o adequado posicionamento estratégico e ações de marketing direcionadas aos clientes, e em conformidade com os princípios do marketing de relacionamento. O CRM e seu ferramental serão efetivos se direcionados aos clientes.

Os resultados apresentados, sob a ótica acadêmica, podem ser utilizados para uma melhor compreensão dos elementos que compõem as ferramentas e princípios do CRM. Com base nas dimensões e variáveis constituídas é possível delimitar por partes os atributos ao CRM, acompanhando as modificações e seus respectivos impactos. Considerando a contribuição do estudo perante as implicações teóricas, tem-se a delimitação dos elementos do CRM apresentados de forma individual, que consistem em um meio mais detalhado e em etapas bem definidas para o entendimento dos diferentes componentes os quais constituem a ferramenta CRM, que se trata do marketing de relacionamento para empresas de maior porte.

Como implicações gerenciais, as ações de CRM destacam que o relacionamento com os clientes é o elemento fundamental para a manutenção e o adequado atendimento, em especial daqueles clientes de maior valor, os quais a organização deseja reter e realizar transações

contínuas. São estes os detentores dos recursos desejados pela organização. Mediante as práticas de CRM a empresa tem maior chance de manter uma base de clientes, além de formar os clientes advogados da empresa, os quais a divulgam perante outras pessoas, atuando como formadores de opinião. O CRM é um método para retenção dos clientes, em especial os de maior valor, e se trata de uma prática mais efetiva financeiramente, a qual proporciona uma vantagem competitiva quando adequadamente exercida. Através da análise dos resultados do presente estudo, torna-se possível aos práticos uma melhor compreensão do funcionamento do CRM, de suas filosofias, e de seus elementos, tecnológicos e organizacionais.

Para um melhor entendimento dos resultados obtidos, é pertinente apresentar conclusões específicas, da relação entre as empresas estudadas e o suporte teórico que fundamenta as dimensões tecnológica e organizacional do CRM, através das variáveis constituídas. Segue então, a apresentação das conclusões referentes às congruências do estudo, que estão descritas na próxima seção.

9.1 CONCLUSÕES REFERENTES ÀS CONGRUÊNCIAS DO ESTUDO

Ainda que muitos avanços tenham sido feitos com relação ao melhor atendimento aos clientes, o CRM continua sendo uma prática empresarial sem o devido entendimento. O relacionamento com os clientes das organizações, embora fundamental, ainda emerge como uma área passível de modificações e de evolução, e pertinente para a pesquisa de marketing. Os relacionamentos com os clientes, através do CRM, são de grande importância para as empresas. Para prestadoras de serviços, como é o caso da TV Globo, ou de produtos.

Para uma melhor compreensão dos resultados gerais obtidos, por intermédio do presente estudo, tornou-se pertinente apresentá-los didaticamente através da estrutura de indicadores proposta. Ao atendimento deste propósito, as figuras 5 e 6, as que encontram-se a seguir exibidas, demonstram as relações de congruência obtidas no caso estudado.

Primeiramente, são apresentadas as relações de congruência obtidas através da utilização das variáveis tecnológicas do CRM. Indicadores estes referentes ao suporte de tecnologia existente para a viabilidade das práticas pretendidas. Apesar de não serem todos os indicadores alinhados na relação triangular proposta, em geral a relação entre as empresas e a teoria estão alinhadas, demonstrando que as empresas compreendem de maneira satisfatória a sistemática requerida para o adequado desenvolvimento e utilização do ferramental de CRM.

Todas as variáveis propostas se mostraram pertinentes ao estudo desenvolvido, exceto aquela referente aos sistemas de *call center*, que inexistem na interação entre HP e Rede Globo. Conforme anteriormente mencionado, para o melhor entendimento das congruências verificadas, foram elaborados os quadros de congruências por dimensão, respectivamente apresentados nas figuras 5 e 6. A figura 5, apresenta o quadro de resultados congruentes da dimensão tecnológica do CRM, o qual encontra-se a seguir.

Figura 5 – Quadro de resultados da Dimensão Tecnológica do CRM.

<u>VARIÁVEIS DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA DO CRM</u>	<u>CONGRUÊNCIAS OBTIDAS NO ESTUDO</u>
Tecnologia de Informação (TI)	Indicador congruente na relação HP-Globo-Teoria.
Banco de Dados	Indicador parcialmente congruente. A HP não conhece a plena utilização da variável na relação com o cliente.
Dados dos Clientes	Indicador congruente na relação HP-Globo-Teoria.* * Existe uma insignificante ocorrência de erro nos dados no ambiente do cliente.
Data Warehouse	Indicador congruente na relação HP-Globo-Teoria.* * Existe apenas uma diferença na nomenclatura conceitual entre HP e teoria.
Data Base Marketing	O indicador não é congruente, e embora viável, não é uma ferramenta potencializada.
Data Mining	Indicador congruente, embora a empresa HP não visualize esta prática na Rede Globo de Televisão.
Call Center – CICs	Variável inexistente no contexto tecnológico entre HP e Globo.
Sales Force Automation (SFA)	O indicador é congruente na relação entre as empresas, mas é contrário ao que a teoria referencia. As resistências internas e os conflitos relatados pela teoria não ocorreram no caso HP-Globo.

Fonte: Autor.

Apresentadas as congruências das variáveis da dimensão tecnológica do CRM, é imprescindível apresentar aquelas de cunho organizacional. Embora não em sua totalidade, as

variáveis utilizadas para a verificação da realidade no contexto organizacional se mostraram congruentes. Os indicadores teóricos propostos comprovam a importância dos aspectos organizacionais para as práticas de relacionamento com os clientes, comprovando que CRM é uma estratégia formada pelas sinérgicas e necessárias dimensões tecnológica e organizacional. Finalizando, tem-se na figura 6, o quadro de resultados da dimensão organizacional do CRM.

Figura 6 – Quadro de resultados da Dimensão Organizacional do CRM.

<u>VARIÁVEIS DA DIMENSÃO ORGANIZACIONAL DO CRM</u>	<u>CONGRUÊNCIAS OBTIDAS NO ESTUDO</u>
Planejamento e Monitoramento do Projeto de CRM	O indicador é congruente em praticamente todos os aspectos, exceto por alguns <i>gaps</i> e pela diferença de foco das empresas.* * Foco da HP: <i>Software</i> . / Foco da Globo: Estratégia Comercial.
Recursos Humanos	Na fase atual da parceria HP-Globo existe congruência, o que no princípio não havia. HP e Globo interagem mediante um amplo e aberto canal de comunicação.
Mudança na Filosofia Empresarial	Indicador congruente na relação HP-Globo-Teoria.
Poder	A variável (Poder) apresenta congruência relativa.* * As empresas atuam através de diferentes estruturas de liderança. A HP é rígida e matricial. A Rede Globo de Televisão é dinâmica.

Fonte: Autor.

Apresentados os elementos das relações de congruência do CRM, obtidos através do estudo desempenhado mediante a utilização dos indicadores propostos, torna-se pertinente abordar as limitações encontradas. Além da verificação e apresentação das limitações do estudo, também segue a descrição da sugestão para a realização de pesquisas futuras.

9.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

Através dos resultados apresentados nesta dissertação de mestrado, tem-se uma melhor compreensão dos princípios e dos aspectos fundamentais do CRM. As limitações existem por se tratar de um estudo de caso simples, restrito à realidade de uma transação comercial entre empresas de um segmento bastante particular. Também neste negócio entre empresas de

grande porte não se torna possível generalizar para empresas de outras estruturas, de menor porte ou de regiões diferentes. Embora as restrições acima referidas que limitam os resultados do estudo sejam significativas, tem-se uma estrutura teórica e o relato de um caso concreto, através do qual se torna possível partir com maior base de informações e indicadores para um estudo de maior porte. Os resultados do presente trabalho são de valor para definir, entre outros aspectos, aqueles que devem estar presentes em um instrumento de coleta para pesquisas futuras e em maior escala e amplitude de cobertura.

Através das dimensões tecnológica e organizacional é possível definir alguns padrões gerais de como é elaborado e utilizado um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM). É proposta, dentre outros formatos de pesquisa existentes, a realização de um mais amplo levantamento de dados através de uma *survey*, para assim aumentar o conhecimento dos elementos fundamentais ao CRM e melhor dimensioná-los. Um estudo descritivo, através da utilização como parâmetro inicial deste trabalho desenvolvido, surge como um direcionamento importante para a continuidade e evolução da presente linha de pesquisa. Os indicadores constituídos podem ser utilizados para a elaboração de um instrumento de coleta de dados mais sofisticado, através de aplicações de intensidade, como o uso de escalas seguindo o formato proposto por *Likert*. Isto pode prover maiores detalhes e uma melhor compreensão das interações entre empresas, como o caso presente da implantação de soluções ou ainda partindo diretamente da empresa usuária, analisando esta perante sua clientela.

A razão fundamental da proposição de um estudo futuro no mesmo assunto do presente relatório, surge como uma maneira de direcionar para a continuidade da linha de pesquisa focada no comportamento do consumidor. Esta área de pesquisa, ainda pode ser novamente focada para a especialização das soluções e respostas existentes, voltadas ao consumidor empresarial através da utilização das ferramentas e estrutura organizacional, estas referentes ao aprofundamento da compreensão e aprimoramento do CRM. Por esta idealização proposta

à linha de pesquisa sugerida, torna-se pertinente aos estudos acadêmicos e práticos da administração, especialmente em relação à área de marketing, que o pesquisador ou demais pesquisadores aprofundem a estruturação do tema e da pesquisa.

Independente do estudo dos efeitos do CRM e marketing relacional entre empresas, de empresas para clientes finais, ou demais focos específicos, o assunto requer uma melhor compreensão, e é relevante por tratar dos financiadores da empresa, que são seus clientes. Para a continuidade do presente trabalho, uma alternativa de pesquisa possível é a abordagem da cadeia até o cliente final. Mediante esta postulação, seriam agregados os demais elos da cadeia de relacionamento partindo da empresa desenvolvedora, para a empresa cliente usuária. Dando segmento, uma possibilidade é focar na empresa cliente da Rede Globo de Televisão, que será uma empresa de publicidade contratada, verificar a interação desta com as empresas que são clientes industriais, que desejam divulgar seus produtos aos consumidores. Por fim, tem-se o cliente final, aquele que de fato utiliza o produto, o qual pode fornecer especiais relatos, bem como proporcionar suas percepções com relação às empresas visíveis a ele neste processo. O cliente final pode atribuir à veiculação na Rede Globo como uma fonte de referência. Também a empresa responsável pelo fornecimento do produto ou do serviço adquirido poderá ser classificada perante seu ponto de vista. Para a efetiva continuidade deste estudo, relevando estes novos aspectos, torna-se necessária a realização de um estudo em maior abrangência e envolvendo outros elementos que despontem como cruciais.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Eric T. Sharing the Wealth: When Should Firms Treat Customers as Partners?. **Management Science**, v.48, 08, p.955-971, 2002.

ANGELO, Cláudio Felisoni; GIANGRANDE, Vera. **Marketing de Relacionamento no Varejo**. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSARI, Asim; MELA, Carl F. E-Customization. **Journal of Marketing Research**, v.40, p.131-145, 2003.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku; MURRAY, Janet Y. Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness. **Journal of Marketing**, v.68, p.33-46, 2004.

BALASUBRAMANIAN, Sridhar; KONANA, Prabhudev; MENON, Nirup M. Customer Satisfaction in Virtual Environments: A Study of Online Investing. **Management Science**, v.49, 07, p.871-889, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAYER, Judy A. Show me the ROI: Plan, Deliver and Measure Serious Returns on Serious CRM. **White Paper Teradata**, 2002.

BEARINGPOINT, INC. Customer Relationship Management: Generating Shareholder Value through Customer Relationship Management. **White Paper: Bearing Point**, p.1-7, 2003, a.

BEARINGPOINT, INC. Customer Relationship Management: Service – Satisfaction – Value. **White Paper: Bearing Point**, p.1-8, 2003, b.

BEARINGPOINT, INC. Customer Relationship Management: Improving Organizational Unity with a Single View of the Customer. **White Paper – Perspectives: Bearing Point**, p.1-7, 2003, c.

BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.01, 01, p.59-77, 2002.

BHATTACHARYA, C. B.; SEN, Sankar. Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. **Journal of Marketing**, v.67, p.76-88, 2003.

BISPO, Patrícia. O Líder Atuando como Facilitador. [Portal RH.com.br]. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4092&org=9>>. Acesso em: 12 de maio de 2005.

BOGMANN, Itzhak M. **Marketing de Relacionamento: Estratégias de Fidelização e Suas Implicações Financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOLTON, Karen; STEFFENS, Jeffery. Analytical CRM: A Marketing-Driven Organizational Transformation. **E-Loyalty Corporation: Optimizing Customer Interactions**, p.1-20, 2004.

BOON, Olaf; CORBITT, Brian; PARKER, Craig. Conceptualising the Requirements of CRM from an Organisational Perspective: A Review of the Literature. **7th Australian Workshop on Requirements Engineering**, p.1-14. Melbourne, Australia. December, 2-3, 2002.

BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica: Textos e Casos**. Volume I. Rio de Janeiro: USAID, 1964.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, Stanley A. **CRM: Customer Relationship Management – Uma Ferramenta Estratégica para o Mundo do E-Business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRUGGEN, Gerrit H. Van; LILIEN, Gary L.; KACKER, Manish. Informants in Organizational Marketing Research: Why Use Multiple Informants and How to Aggregate Responses. **Journal of Marketing Research**, v.39, p.469-478, 2002.

BUNN, Michele D. Key Aspects of Organizational Buying: Conceptualization and Measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22, 02, p.160-169, 1994.

BUTTLE, Francis; COX, Jeremy. **Mid Market CRM: Customer Relationship Excellence for Mid Sized Enterprises**. United Kingdom: White Label Publishing, 2004.

CAMPBELL, Alexandra J. Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. **Industrial Marketing Management**, v.32, p.375-383, 2003.

CARRILLAT, François A.; JARAMILLO, Fernando; LOCANDER, William B. Market-Driving Organizations: A Framework. **Academy of Marketing Science Review**, v.2004, 05, p.1-14, 2004.

CERETTA, Paulo Sergio; QUADROS, Cláudio Joel de. Implementação do Balanced Scorecard: Um Caso Prático. **REAd – Revista Eletrônica de Administração da UFRGS**, ed.34, v.09, 04, p.1-18, 2003. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/anteriores.php>. Acesso em: 17 de junho de 2005.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing: Criando Valor Para os Clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CLAMPET, Elizabeth. A Fidelidade Consegue um Lugar na HP, E-Bay e Wachovia Boardrooms. **Inside 1 to 1 – Peppers & Rogers Group do Brasil**. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/newsletter/newsletter.php3?data=2005-06-10>>. Acesso em: 10 de junho de 2005.

CROSBY, Lawrence A. Exploding Some Myths About Customer Relationship Management. **Managing Service Quality**, v.12, 05, p.271-277, 2002.

CROTEAU, Anne-Marie; LI, Peter. Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v.20, 01, p.21-34, 2003.

DAVIES, Mark; PRINCE, Melvin. Dynamics of Trust Between Clients and Their Advertising Agencies: Advances in Performance Theory. **Academy of Marketing Science Review**, v.2005, 11, p.1-32, 2005.

DAY, George S. Winning the Competition for Customer Relationships. **Sloan Management Review**, v.51, p.02-20, 2002.

DAY, George S.; BULTE, Christophe Van den. Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. **Marketing Science Institute, Research International and the Mack Center for Technological Innovation at the Wharton School**, p.1-49, 2002.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey. **International Journal of Research in Marketing**, v.21, p.03-22, 2004.

DOWLING, Grahame. Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less is More. **California Management Review**, v.44, 03, p.87-104, 2002.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v.51, p.11-27, 1987.

EISEND, Martin. Source Credibility Dimensions in Marketing Communication – A Generalized Solution. **Journal of Empirical Generalisations in Marketing**, p.1-33, 2006.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento Como Vantagem Competitiva das Empresas**. São Paulo: Gente, 2000.

FLETCHER, Keith. Consumer Power and Privacy: The Changing Nature of CRM. **International Journal of Advertising**, v.22, p.249-272, 2003.

GAUZENTE, Claire; RANCHHOD, Ashok. Ethical Marketing for Competitive Advantage on the Internet. **Academy of Marketing Science Review**, v.2001, 10, p.1-7, 2002.

GIESE, Joan L.; COTE, Joseph A. Defining Consumer Satisfaction. **Academy of Marketing Science Review**, v.2000, 01, p.1-24, 2002.

GOUVÊA, Maria Aparecida; CUNHA, Rose Dias. The Implementation of Information Technology and its Association with Organizational Profiles. **REAd – Revista Eletrônica de Administração da UFRGS**, ed.47, v.11, 05, p.1-17, 2005. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/ultima.php>. Acesso em: 21 de abril de 2006.

GRABNER-KRAEUTER, Sonja; MOEDRITSCHER, Gernot. Alternative Approaches toward Measuring CRM Performance. **6th Research Conference on Relationship Marketing and Customer Relationship Management**, p.1-16. Atlanta. June 9-12, 2002.

GREENBERG, Paul. **CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time**. New York: McGraw Hill, 2002.

GUMMESSON, Evert. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Brandford: 1998.

HANSOTIA, Behram. Gearing up for CRM: Antecedents to Successful Implementation. **Journal of Database Marketing**, v.10, 02, p.121-132, 2002.

HEISER, Robert S.; McQUITTY, Shaun; STRATEMEYER, Andreas W. Broadening the Competitive Environment: The Customer's Perspective. **Academy of Marketing Science Review**, v.2005, 12, p.1-11, 2005.

HP do Brasil. Site Institucional da HP Brasil. Desenvolvido pela Hewlett Packard do Brasil. Disponível em: <http://welcome.hp.com/country/br/pt/companyinfo/index.html>. Acesso em: 04 de março de 2005.

HUGHES, Arthur M. **Data Base Marketing Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

IM, Subin; WORKMAN JR., John P. Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms. **Journal of Marketing**, v.68, p.114-132, 2004.

IYER, Karthik N. S. Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective. **Academy of Marketing Science Review**, v.2002, 10, p.1-14, 2002.

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-Business: Roadmap to Success**. Massachusetts: Addison-Wesley, 2000.

KASHYAP, Rajiv. The Effects of Service Guarantees on External and Internal Markets. **Academy of Marketing Science Review**, v.2001, 10, p.1-19, 2001.

KAVANAGH, Shayne. Planning for CRM Success. **Government Finance Review**, v.19, 04, p.39-45, 2003.

KELLEN, Vince. How to Do Customer Relationship Management without Spending Big Bucks. **White Paper: Blue Wolf**, p.1-9, 2002.

KIVETZ, Ran; SIMONSON, Itamar. The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs. **Journal of Marketing Research**, v.40, p.454-467, 2003.

LAVORATA, Laure; PONTIER, Suzanne. The Success of a Retailer's Ethical Policy: Focusing on Local Actions. **Academy of Marketing Science Review**, v.2005, 12, p.1-9, 2005.

LEMON, Katherine N.; WHITE, Tiffany Barnett; WINER, Russell S. Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision. **Journal of Marketing**, v.66, p.1-14, 2002.

LIN, Yichen; SU, Hwan-Yann. Strategic Analysis of Customer Relationship Management – A Field Study on Hotel Enterprises. **TQM & Business Excellence**, v.14, 06, p.715-731, 2003.

LINDSAY, Noel J. Toward a Cultural Model of Indigenous Entrepreneurial Attitude. **Academy of Marketing Science Review**, v.2005, 05, p.1-15, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINIANO, Jairo. Liderando Equipes – Educando Através do Exemplo. [**Portal RH.com.br**]. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4113&org=2>>. Acesso em: 08 de junho de 2005.

McKIM, Bob. The Differences Between CRM and Database Marketing. **Journal of Database Marketing**, v.09, 04, p.371-375, 2002.

McQUITTY, Shaun; FINN, Adam; WILEY, James B. Systematically Varying Consumer Satisfaction and its Implications for Product Choice. **Academy of Marketing Science Review**, v.2000, 10, p.1-16, 2000.

MISSI, Farouk; ALSHAWI, Sarmad; IRANI, Zahir. The Way Forward to a Successful Customer Relationship Management. **Informing Science**, p.1605-1612, 2003.

MORGAN, Robert; HUNT, Shelby. The Commitment Trust of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v.58, p.20-38, 1994.

MÜSSNICH, José Roberto Meister. **Estratégia de Marketing de Relacionamento no Varejo de Auto-Serviço no Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado PUCRS/FACE/MAN – Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo. Porto Alegre: 2000.

NANCARROW, Clive; REES, Sharon; STONE, Merlin. New Directions in Customer Research and the Issue of Ownership: A Marketing research Viewpoint. **Database Marketing & Customer Strategy Management**, v.11, 01, p.26-39, 2003.

NEWELL, Frederick. **Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing**. New York: McGraw Hill, 2000.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Ecce Homo: de como a gente se torna o que a gente é**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

NOGUEIRA, Roberto; MAZZON, José Afonso; TERRA, Andréa Machado. **A Gestão de CRM nas Seguradoras**. In: EnANPAD, p.01-16, setembro 25-29, 2004, Curitiba (PR). Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

NORRIS, G. et al. **E-Business e ERP: Transformando as Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OGDEN, Denise T.; OGDEN, James R.; SCHAU, Hope Jensen. Exploring the Impact of Culture and Acculturation on Consumer Purchase Decisions: Toward a Microcultural Perspective. **Academy of Marketing Science Review**, v.2004, 03, p.1-22, 2004.

OLSEN, Svein Ottar. Comparative Evaluation and the Relationship Between Quality, Satisfaction, and Repurchase Loyalty. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.30, 03, p.240-249, 2002.

O'MALLEY, Lisa; MITUSSIS, Darryn. Relationships and Technology: Strategic Implications. **Journal of Strategic Marketing**, v.10, p.225-238, 2002.

PAAS, Leonard; KUIJLEN, Ton. Towards a General Definition of Customer Relationship Management. **Journal of Database Marketing**, v.09, 01, p.51-60, 2001.

PAPATLA, Purushottam; ZAHEDI, Miriam Fatemeh; ZEKIC-SUSAC, Marijana. Leveraging the Strengths of Choice Models and Neural Networks: A Multiproduct Comparative Analysis. **Decision Sciences**, v.33, 03, p.433-468, 2002.

PARASURAMAN, A.; COLBY, Charles L. **Marketing para Produtos Inovadores: como e por que seus clientes adotam tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. **Journal of Economic and Social Research**, v.03, 02, p.1-34, 2001.

PEDRON, Cristiane Drebes. **Estratégia de CRM: Em Direção A Identificação de Indicadores de Desempenho**. Dissertação de Mestrado em Administração UNISINOS – Orientador: Prof. Dr. Cláudio Damacena. São Leopoldo: 2003.

PEDRON, Cristiane Drebes. **Variáveis Determinantes no Processo de Implantação de CRM: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas Gaúchas**. Monografia de Bacharelado em Informática UNISINOS – Orientador: Prof. Ms. Marcelo Gattermann Perin. São Leopoldo: novembro de 2001.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series: Marketing 1 to 1**. 3.ed. São Paulo: Peppers & Rogers Group Brasil – Makron Books, 2004.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **CRM Series: Call Center 1 to 1**. São Paulo: Makron Books, 2001.

PETERS, Linda D.; FLETCHER, Keith P. A Market-Based Approach to Understanding Communication and Teamworking: A Multi-Disciplinary Literature Review. **Academy of Marketing Science Review**, v.2004, 02, p.1-37, 2004.

RAGINS, Edna Johnson; GRECO, Alan J. Customer Relationship Management and E-Business: More than a Software Solution. **Review of Business**, p.25-30, 2003.

RAO, Vithala R.; AGARWAL, Manoj K.; DAHLHOFF, Denise. How is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation?. **Journal of Marketing**, v.68, p.126-141, 2004.

ROGERS, Beth. What Gets Measured Gets Better. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v.12, 01, p.20-26, 2003.

ROWE, W. Glenn; BARNES, James G. Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Market Focused Management**, v.02, p.281-297, 1998.

RUST, Roland T.; AMBLER, Tim; CARPENTER, Gregory S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, Rajendra K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. **Journal of Marketing**, v.68, p.76-89, 2004.

RUST, Roland T.; ZEITHAML, Valarie; LEMON, Katherine N. **O Valor do Cliente: O Modelo que Está Formulando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RYALS, Lynette; KNOX, Simon. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. **European Management Journal**, v.19, 05, p.534-542, 2001.

SALAZAR, Roberto Luis Alves. **Padrões de Procedimentos para a Implantação de um CRM: Caso Jet Oil Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga**. Dissertação de Mestrado PUCRS/FACE/MAN – Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin. Porto Alegre: 2002.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Consumer Behavior**. Sixth edition. New Jersey: Prentice Hall, 1997.

SHETH, Jagdish N.; ESHGHI, Abdolreza; KRISHNAN, Balaji C. **Marketing na Internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. Evolving Relationship Marketing Into a Discipline. **Journal of Relationship Marketing**, 2002.

SHOEMAKER, Mary E. A Framework for Examining IT-Enabled Market Relationships. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.21, 02, p.177-185, 2001.

SOLOMON, Michael R. **Consumer Behavior: buying, having, and being**. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

SOUZA, Maricélia. Os Líderes e a Busca pelo Alto Desempenho das Equipes. [**Portal RH.com.br**]. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4103&org=9>>. Acesso em: 25 de maio de 2005.

SPEIER, Cheri; VENKATESH, Viswanath. The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies. **Journal of Marketing**, v.66, p.98-111, 2002.

SRIVASTAVA, Jaideep; WANG, Jau-Hwang; LIM, Ee-Peng; HWANG, San-Yih. A Case for Analytical Customer Relationship Management. **Springer-Verlag Berlin Heidelberg, PAKDD 2002, LNAI 2336**, p.14-27, 2002.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. **Journal of Marketing**, v.63, p.168-179, special issue, 1999.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **Customer Relationship Marketing: Get to Know Your Customers and Win Loyalty**. London: Kogan Page, 2001.

SWIFT, Ronald. **CRM – Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VELOUTSOU, Cleopatra; SAREN, Michael; TZOKAS, Nikolaos. Relationship Marketing: What if ...?. **European Journal of Marketing**, v.36, 04, p.433-449, 2002.

VERHOEF, Peter C. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. **Journal of Marketing**, v.67, p.30-45, 2003.

VERHOEF, Peter C.; FRANCES, Philip Hans; HOEKSTRA, Janny C. The Impact of Satisfaction and Payment Equity on Cross-Buying: A Dynamic Model for a Multi-Service Provider. **Journal of Retailing**, v.77, p.359-378, 2001.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v.05, 01, p.61-70, 2002.

WARDLEY, Mary; DRAPER, Lucie. Integration in Medium-Sized Companies: A Necessary Ingredient for Customer Care. **White Paper: IDC Executive Brief**, p.1-7, June 2003.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2003.

WILSON, Hugh; DANIEL, Elizabeth; McDONALD, Malcolm. Factors for Success in Customer Relationship Management (CRM) Systems. **Journal of Marketing Management**, v.18, p.193-219, 2002.

WINER, Russell S. A Framework for Customer Relationship Management. **California Management Review**, v.43, 04, p.89-105, 2001.

WINER, Russell S. Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future. **Haas School of Business – University of California at Berkeley**, p.1-33, 2001, b.

WOODALL, Tony. Conceptualising ‘Value for the Customer’: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. **Academy of Marketing Science Review**, v.2003, 12, p.1-42, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALTMAN, Gerald. Rethinking Research: Putting People Back In. **Journal of Marketing Research**, v.34, p.424-437, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS – HP

(Empresa prestadora das soluções de CRM)

INSTRUÇÕES: (A leitura das instruções é realizada ao respondente, antes da entrevista).

O Peppers and Rogers Group (2001, p.9) define que:

“CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa”.

Tomando este conceito como referência para a entrevista proposta, a intenção deste instrumento compete por adquirir informações pontuais quanto a indicadores do CRM para avaliar se as práticas da organização estão de acordo com o referencial teórico proposto. As questões seguirão uma ordem lógica, mediante indicadores de caráter tecnológico e organizacional, os quais almejam as respostas de marketing perante as soluções de CRM.

Dimensão Tecnológica do CRM

01) Quando se fala em CRM do ponto de vista tecnológico, que variáveis envolvidas no processo são importantes do ponto de vista de uma empresa desenvolvedora de *software*? Quais tecnologias são adotadas perante as transações com clientes? **(TI)**

02) Como a empresa HP vivencia e conceitua a Tecnologia da Informação (TI) em termos de prestação de soluções de CRM? Existem parâmetros que medem tal interação? **(TI)**

- 03) Quais os parâmetros adotados perante a definição da tecnologia utilizada? Existem atributos externos que delimitem a aplicação tecnológica? **(TI)**
- 04) Com relação aos bancos de dados: Como um banco de dados, na visão de empresa desenvolvedora de *software* HP pode ser utilizado na obtenção de diferentes composições de informações dos clientes a serem utilizados pela empresa usuária Rede Globo? **(BD)**
- 05) Os bancos de dados desenvolvidos englobam a possibilidade da construção de relacionamentos com os clientes? Mais especificamente, são desenvolvidos para que o completo histórico do cliente da contratante esteja disponível nos pontos de contato? **(BD)**
- 06) Os bancos de dados desenvolvidos estão alinhados com a perspectiva e demais aspectos estratégicos da organização que o utiliza? **(BD)**
- 07) Existe algum tipo de elemento com relação aos dados de clientes para evitar a duplicidade? Alguma sistemática ou elemento capaz de tal controle de fidelidade? Os clientes podem ser categorizados mediante as propriedades destes dados? **(DC)**
- 08) Os dados disponíveis de cliente, a cada nova interação, são organizados e novamente agrupados refletindo o histórico e a situação atual do cliente nos pontos de interação? Os sistemas desenvolvidos pela HP proporcionam tal possibilidade para os mais diversos tipos de cruzamento e utilização ou são rígidos? **(DC)**
- 09) Os dados disponíveis podem ser convertidos em informações de cliente sob o ponto de vista técnico? Pode ser operacionalizada tal prática? Os clientes podem ser diferenciados mediante consulta a estes dados? **(DC)**
- 10) Como é tratado *Data Warehouse* nos projetos de CRM da HP? Este conjunto de informações estruturadas pode ser utilizado na tomada confiável de decisão? A estrutura de armazenamento desenvolvida pela HP atende aos requisitos deste conceito, que compete por armazenagem e fornecimento em tempo das informações para decisão? **(DW)**

11) Qual a importância na visão da HP do *Data Base Marketing* nos sistemas de CRM que a empresa desenvolve a outrem? Este tipo de sistema atende por uma base de dados contendo as informações de clientes e seus perfis, dentre outras características: a HP fornece tal elemento em seu desenvolvimento de *software*? Mediante tal implantação é possível delimitar adequadamente os clientes existentes e projetar as características dos clientes potenciais ou *prospects* a serem buscados? **(DBM)**

12) A extração e o cruzamento de informações é efetuado através do processo de *Data Mining*. Qual a importância no desenvolvimento do aplicativo prestado pela empresa e como este projeto é percebido nas ações de CRM, na opinião da HP, e como a HP acredita que seja esta mesma visão do ponto de vista do cliente-usuário Rede Globo? Através das soluções prestadas é possível realizar o cruzamento de diferentes dados e traçar estimativas? **(DM)**

13) Como a HP vislumbra a utilização e implementação dos sistemas de *Call Center*? Além dos *Call Centers*, existe outro tipo de interação com o cliente mais moderno em uso? Quais são e como são implementadas as ações referentes a comunicação com o cliente? Quais as tecnologias de contato dinâmico com clientes oferecidas pela HP? **(CC/CICs)**

14) A empresa presta suporte em SFA, ou automatização da força de vendas? Como é desempenhado este processo nas soluções oferecidas pela HP? Como reage a força de vendas do cliente-usuário Rede Globo, na opinião HP, perante tal implementação? Neste processo existe o aumento da qualidade e integração entre empresa-vendedor-cliente? **(SFA)**

Dimensão Organizacional do CRM

15) Como são tratadas pela HP as interações da empresa usuária de seus sistemas com relação aos aspectos de estratégia e relacionamento com os clientes finais da mesma? Quais as alternativas em termos de formas e canais consideradas nas soluções da HP a serem utilizadas por seus clientes quanto a estes aspectos, especificamente com relação a maneira HP de planejar e monitorar o projeto de CRM? **(PMP-CRM)**

16) Como a HP mensura as soluções que presta a seus usuários? Como a HP faz para comparar as diferenças entre objetivos e metas iniciais com relação aos resultados consolidados e objetivos efetivamente atingidos no projeto de CRM? **(PMP-CRM)**

17) Como a HP administra as mudanças e o redesenho dos processos na empresa usuária, ou seja, em sua contratante de soluções? Como são administradas as mudanças em valores e na missão e visão do cliente HP e como se dá o acompanhamento das mudanças em processos internos requeridos? A HP monitora tais alterações? **(PMP-CRM)**

18) Como é a comunicação da HP com a Rede Globo em termos de atributos e premissas a serem consideradas nos sistemas por esse adquirido? Como a HP verifica se suas soluções de *software* de CRM desempenham a plenitude de sua programação no atendimento dos clientes da Rede Globo de Televisão com relação ao negócio da empresa? **(PMP-CRM)**

19) Como é treinado o pessoal da HP para desempenhar suas atribuições perante o cliente-usuário Rede Globo quando da execução das atividades? Existe treinamento oferecido pela HP ao cliente para que a utilização da solução prestada seja maximizada? **(RH)**

20) Existe alguma ação efetuada ao cliente HP para que este esteja alinhado com as ações e perspectivas efetivas, e para que utilize adequadamente o sistema implantado, ainda propiciando de modo coordenado a delegação de poder para a utilização plena da ferramenta desenvolvida? Existe direcionamento para a delegação de poder e tarefas para que o cliente possa utilizar-se da plenitude da solução contratada às práticas de CRM? A HP qualifica a sua empresa contratante para atuar de forma efetiva mediante as soluções de CRM prestadas? **(RH)**

21) A HP conhece de forma plena suas capacidades internas? A força de trabalho desenvolvidora das soluções tem o adequado dimensionamento do que é requerido? Quando a HP é contratada, também procura conhecer as capacidades internas presentes na empresa contratante? **(RH)**

22) A reavaliação de objetivos, e as adaptações, são vistas como necessárias pela HP, ou reestruturar os processos é visto como aspecto negativo no projeto de CRM? A HP trabalha suas implantações levando em conta mudanças na cultura da empresa usuária? **(MFE)**

23) Existe a preocupação no momento da prestação das soluções de CRM com a integração entre os diversos setores os quais compõem o atendimento mediante a utilização do CRM no ambiente da empresa usuária contratante da HP? É realizada alguma ação quanto a reavaliação da estrutura organizacional e sua adequação com o CRM? **(MFE)**

24) Os objetivos organizacionais são constantemente reavaliados, em especial em termos de estratégias, lideranças e acompanhamento nas etapas de implantação do CRM? **(MFE)**

25) O compromisso e o preparo nas soluções de CRM desempenhados pela HP, quando implantados, requerem por parte da usuária Globo apenas a adesão da alta-gestão ou também engloba os demais níveis hierárquicos envolvidos como a média gerência e operacional? A HP considera que o compromisso dos gestores máximos da empresa usuária de suas soluções é crucial para o sucesso da implantação das práticas e ferramentas de CRM? **(P)**

26) A delegação de poder para a atuação nas tarefas de CRM é considerada pela HP como empresa prestadora de soluções? A HP reconhece na empresa que utiliza suas soluções que é necessário que exista delegação de poder (*empowerment*) para a efetividade do CRM? **(P)**

27) Existe preocupação com aspectos de liderança? Esta liderança encontra-se próxima da equipe ou apenas aborda aspectos operacionais em termos de relacionamento com os clientes? **(P)**

28) O papel da liderança é visto como crucial? É visto como crucial pela HP a existência de liderança na equipe de implantação das soluções de CRM? É definido como fator crucial pela HP que por parte da empresa usuária das soluções de CRM também exista liderança durante o processo de implantação bem como para a utilização das ferramentas e soluções de CRM desenvolvidas para a empresa usuária Rede Globo de Televisão? **(P)**

APÊNDICE B

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS – REDE GLOBO

(Empresa usuária das soluções de CRM)

INSTRUÇÕES: (A leitura das instruções é realizada ao respondente, antes da entrevista).

O Peppers and Rogers Group (2001, p.9) define que:

“CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa”.

Tomando este conceito como referência para a entrevista proposta, a intenção deste instrumento compete por adquirir informações pontuais quanto a indicadores do CRM para avaliar se as práticas da organização estão de acordo com o referencial teórico proposto. As questões seguirão uma ordem lógica, mediante indicadores de caráter tecnológico e organizacional, os quais almejam as respostas de marketing perante as soluções de CRM.

Dimensão Tecnológica do CRM

01) Quando se fala em CRM do ponto de vista tecnológico, que variáveis envolvidas no processo são importantes do ponto de vista de uma empresa que utiliza este *software*? Quais tecnologias são adotadas perante as transações com clientes? **(TI)**

02) Como a empresa Usuária Rede Globo vivencia e conceitua a Tecnologia da Informação (TI) em termos de soluções de CRM? Existem parâmetros que medem tais soluções? **(TI)**

- 03) Quais os parâmetros adotados perante a definição da tecnologia utilizada? Existem atributos externos que delimitem a aplicação tecnológica? **(TI)**
- 04) Com relação aos bancos de dados: Como um banco de dados, na visão de empresa utilitária de soluções HP, pode ser usado na obtenção de diferentes composições de informações dos clientes pela empresa para obter melhores resultados? **(BD)**
- 05) Os bancos de dados utilizados englobam a possibilidade da construção de relacionamentos com os clientes? Mais especificamente, são utilizados mediante a análise do completo histórico do cliente? Este se encontra disponível nos pontos de contato? **(BD)**
- 06) Os bancos de dados utilizados estão alinhados com a perspectiva e demais aspectos estratégicos da organização? Eles atendem adequadamente a tal contexto? **(BD)**
- 07) Existe algum tipo de elemento com relação aos dados de clientes para evitar a duplicidade? Alguma sistemática ou elemento capaz de tal controle de fidelidade? Os clientes podem ser categorizados mediante as propriedades destes dados? **(DC)**
- 08) Os dados disponíveis de cliente, a cada nova interação, são organizados e novamente agrupados refletindo o histórico e a situação atual do cliente nos pontos de interação? Os sistemas implantados proporcionam tal possibilidade para os mais diversos tipos de cruzamento e utilização ou são rígidos? **(DC)**
- 09) Os dados disponíveis podem ser convertidos em informações de cliente? Pode ser operacionalizada tal prática mediante os sistemas implantados na organização? Os clientes podem ser diferenciados mediante consulta a estes dados? **(DC)**
- 10) Como é tratado *Data Warehouse* nos projetos de CRM? Este conjunto de informações estruturadas pode ser utilizado na tomada confiável de decisão? A estrutura de armazenamento utilizada atende aos requisitos deste conceito, que compete por armazenagem e fornecimento em tempo das informações para decisão? **(DW)**

11) Qual a importância, na visão da empresa Rede Globo do *Data Base Marketing* nos sistemas de CRM utilizados? Este tipo de sistema atende por uma base de dados contendo as informações de clientes e seus perfis, dentre outras características: a estrutura utilizada pela TV Globo, que foi desenvolvida pela HP, fornece tal elemento nestas soluções? Mediante sua utilização é possível delimitar adequadamente os clientes existentes e projetar as características dos clientes potenciais ou *prospects* a serem buscados? **(DBM)**

12) A extração e o cruzamento de informações é efetuado através do processo de *Data Mining*. Qual a importância da utilização deste aplicativo prestado pela HP, e como este projeto é percebido nas ações de CRM da Rede Globo? Na opinião da empresa Globo, qual é a expectativa da HP e no que é de mesma perspectiva de sua visão? Através das soluções utilizadas é possível realizar o cruzamento de diferentes dados e traçar estimativas? **(DM)**

13) Como a TV Globo utiliza e o que pode relatar dos sistemas de *Call Center*? Além dos *Call Centers*, existe outro tipo de interação com o cliente mais moderno em uso? Quais são e como são utilizadas as ações referentes a comunicação com o cliente? Quais as tecnologias de contato dinâmico com clientes utilizadas pela empresa Rede Globo? **(CC/CICs)**

14) A empresa utiliza SFA, ou automatização da força de vendas? Como é desempenhado este processo na empresa Rede Globo? Como reage a força de vendas da empresa TV Globo, e como pode ser conceituada e avaliada esta utilização? Neste processo existe o aumento da qualidade e integração entre empresa-vendedor-cliente? **(SFA)**

Dimensão Organizacional do CRM

15) Como são realizadas as interações da empresa mediante a utilização de sistemas HP com relação aos aspectos de estratégia e relacionamento com os clientes finais? Quais as alternativas em termos de formas e canais utilizados com relação aos clientes finais quanto a estes aspectos, especificamente com relação a maneira de planejar e monitorar o projeto de CRM, e como é esta relação com a empresa prestadora? **(PMP-CRM)**

16) Como a Rede Globo mensura as soluções adotadas? Como a TV Globo faz para comparar as diferenças entre objetivos e metas iniciais com relação aos resultados consolidados e objetivos efetivamente atingidos no projeto de CRM? **(PMP-CRM)**

17) Como a Rede Globo administra as mudanças e o redesenho dos processos adotados? Como são administradas as mudanças em valores e na missão e visão da organização e como se dá o acompanhamento das mudanças em processos internos requeridos? A empresa Rede Globo de Televisão monitora tais alterações? **(PMP-CRM)**

18) Como é a comunicação da empresa TV Globo com a prestadora HP em termos de atributos e premissas constantes nos sistemas adquiridos? Como a Rede Globo verifica se as soluções de *software* de CRM desempenham a plenitude de sua idealização no atendimento das perspectivas perante clientes, com relação ao negócio da empresa? **(PMP-CRM)**

19) Como é treinado o pessoal da Rede Globo para desempenhar suas atribuições perante os requisitos das soluções mediante as novas atividades? Existe treinamento oferecido pela prestadora para que a utilização das soluções prestadas seja maximizada? **(RH)**

20) Existe alguma ação efetuada ao pessoal da empresa TV Globo para que este esteja alinhado com as ações e perspectivas efetivas, e para que utilize adequadamente o sistema implantado, e que ainda propiciando de modo coordenado a delegação de poder para a utilização plena da ferramenta adotada? Existe direcionamento para a delegação de poder e tarefas para que o usuário interno possa utilizar-se da plenitude da solução implementada para a execução das práticas de CRM? A Rede Globo recebe qualificação por parte da prestadora para atuar de forma efetiva mediante as soluções de CRM implementadas? **(RH)**

21) A Rede Globo conhece de forma plena suas capacidades internas? A força de trabalho utilitária das soluções adotadas tem o adequado dimensionamento do que é requerido? Quando a Rede Globo contratou pelas soluções da HP, procurou conhecer as capacidades internas presentes na empresa antes e durante a atuação da prestadora? **(RH)**

22) A reavaliação de objetivos, e as adaptações, são vistas como necessárias pela TV Globo, ou reestruturar os processos é visto como aspecto negativo no projeto de CRM? A TV Globo trabalha suas mudanças levando em conta àquelas referentes à cultura empresarial? **(MFE)**

23) Existe a preocupação no momento da utilização das soluções de CRM com a integração entre os diversos setores os quais compõem o atendimento mediante a utilização do CRM no ambiente da empresa Rede Globo de Televisão? É realizada alguma ação quanto a reavaliação da estrutura organizacional e sua adequação com o CRM? **(MFE)**

24) Os objetivos organizacionais são constantemente reavaliados, em especial em termos de estratégias, lideranças e acompanhamento nas etapas de implantação do CRM? **(MFE)**

25) O compromisso e o preparo nas soluções de CRM adotadas pela TV Globo, quando implantados, requerem por parte da empresa apenas a adesão da alta-gestão ou também engloba os demais níveis hierárquicos envolvidos como a média gerência e operacional? A Rede Globo considera que o compromisso dos gestores máximos da organização para soluções é crucial para o sucesso da implantação das práticas e ferramentas de CRM? **(P)**

26) A delegação de poder para a atuação nas tarefas de CRM é considerada pela Rede Globo como empresa utilitária de soluções? A Rede Globo de Televisão reconhece como utilizadora das soluções que é necessário que exista delegação de poder (*empowerment*) para a efetividade do CRM? **(P)**

27) Existe a preocupação com os aspectos de liderança? Esta liderança encontra-se próxima da equipe ou apenas aborda aspectos operacionais em termos de relacionamento com os clientes? **(P)**

28) O papel da liderança é visto como crucial? É visto como crucial pela Rede Globo a existência de liderança na equipe de utilização das soluções de CRM? É definido como fator crucial pela empresa Rede Globo que também exista liderança durante o processo de implantação bem como para a utilização das ferramentas e soluções de CRM prestadas para a empresa, mediante a contratação da prestadora HP (durante sua atuação na TV Globo)? **(P)**

APÊNDICE C

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI ESTRUTURADAS – ESPECIALISTA

(Entrevista com a Professora Marlei Pozzebon – HEC Montreal/Canadá)

INSTRUÇÕES: (A leitura das instruções é realizada ao respondente, antes da entrevista).

O Peppers and Rogers Group (2001, p.9) define que:

“CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa”.

Tomando este conceito como referência para a entrevista proposta, a intenção deste instrumento compete por adquirir informações pontuais quanto a indicadores do CRM para avaliar se as práticas organizacionais estão de acordo com o referencial teórico proposto. As questões seguirão uma ordem lógica, mediante indicadores de caráter tecnológico e organizacional, os quais almejam as respostas de marketing perante as soluções de CRM.

Parte Inicial: Pedido de apresentação da professora. Referente aos seus conhecimentos, formação e estudos de variáveis tecnológicas, e a inter-relação de tais fatores e instrumentos com a prática do CRM e sua instrumentação.

Dimensão Tecnológica do CRM

01) Quando se fala em CRM do ponto de vista tecnológico, que variáveis envolvidas no processo são importantes para o desenvolvimento de *software*? Quais tecnologias são adotadas perante as transações que envolvem clientes? (TI)

- 02) Como as empresas vivenciam e classificam a Tecnologia da Informação (TI) em termos de prestação de soluções de CRM? Existem parâmetros que medem interação? **(TI)**
- 03) Existem atributos externos que delimitem a aplicação tecnológica de uma empresa? Quais os mais importantes? Quais interagem diretamente com o CRM? **(TI)**
- 04) Como um banco de dados pode ser utilizado na obtenção de diferentes composições de informações de clientes por uma empresa usuária desta tecnologia? **(BD)**
- 05) Os bancos de dados englobam a possibilidade da construção de relacionamentos com os clientes? Mais especificamente, podem proporcionar o completo histórico de cliente? **(BD)**
- 06) Os bancos de dados desenvolvidos podem ser alinhados com a perspectiva e demais aspectos estratégicos da organização que o utiliza? **(BD)**
- 07) Existe algum tipo de elemento com relação aos dados de clientes que possa ser utilizado para evitar a duplicidade, e garantir fidelidade nos dados? Os clientes podem ser categorizados mediante as propriedades destes dados? **(DC)**
- 08) Os sistemas de informação hoje desenvolvidos proporcionam e possibilitam aos usuários os mais diversos tipos de cruzamento e utilização, ou são rígidos? **(DC)**
- 09) Os dados disponíveis podem ser convertidos em informações de cliente sob o ponto de vista técnico? Pode ser operacionalizada tal prática? Os clientes podem ser diferenciados mediante consulta a estes dados? **(DC)**
- 10) Como é tratado *Data Warehouse* nos projetos de CRM? Este conjunto de informações estruturadas pode ser utilizado na tomada confiável de decisão? A estrutura de armazenamento de dados deste atende aos requisitos que competem por armazenagem e fornecimento em tempo das informações para decisão? **(DW)**

11) Qual a importância do *Data Base Marketing* nos sistemas de CRM? Este tipo de sistema atende por uma base de dados contendo as informações de clientes e seus perfis, dentre outras características. Mediante tal categoria de implantação é possível delimitar adequadamente os clientes existentes e projetar as características dos clientes potenciais ou *prospects* a serem buscados pelas organizações? **(DBM)**

12) A extração e o cruzamento de informações é efetuado através do processo de *Data Mining*. Qual a importância do desenvolvimento deste tipo de aplicativo? Como os usuários, em sua opinião, o classificam? Através das soluções mediante o uso desta ferramenta é possível realizar o cruzamento de diferentes dados e traçar estimativas? **(DM)**

13) Como você vê a implementação dos sistemas de *Call Center*? Além dos *Call Centers*, existe outro tipo de interação com o cliente mais moderno em uso pelas organizações? Quais as tecnologias de contato dinâmico com clientes oferecidas no mercado? **(CC/CICs)**

14) Na sua opinião, o que é a SFA, ou automatização da força de vendas? Como os recursos humanos de uma organização encaram este processo? Como as empresas engajam ou podem engajar seus funcionários para que a automatização funcione? **(SFA)**

Dimensão Organizacional do CRM

15) Como podem ser planejados e monitorados os projetos de CRM? De que forma as empresas organizam e preparam-se para a adoção das práticas de CRM? **(PMP-CRM)**

16) Como as empresas mensuram as soluções que prestam a seus usuários? Como fazem para comparar as diferenças entre objetivos e metas iniciais com relação aos resultados consolidados e objetivos efetivamente atingidos no projeto de CRM? **(PMP-CRM)**

17) Como as empresas administram as mudanças e o redesenho dos processos requeridos para utilização do CRM?

18) Como é possível mensurar a plenitude ou não de uma aplicação de CRM adotada, ou seja, como uma empresa pode dimensionar a sua aplicação, ou nível de aplicação através da utilização das filosofias e práticas que englobam o CRM? **(PMP-CRM)**

19) Existe algum formato “ideal” de treinamento de pessoal para que a utilização das soluções de CRM possam ser maximizadas? **(RH)**

20) A força de trabalho desenvolvedora das soluções de CRM em geral tem o adequado dimensionamento do que é requerido para desempenhar o fator de negócio? **(RH)**

21) A reavaliação de objetivos e as adaptações são vistas como necessárias, ou reestruturar os processos é visto como um aspecto negativo no projeto de CRM já iniciado? **(MFE)**

22) Quando necessário os objetivos organizacionais são reavaliados em termos de estratégias, lideranças e acompanhamento nas etapas de implantação do CRM, ou esta não é uma prática aceitável no ambiente CRM? **(MFE)**

23) O compromisso e o preparo, bem como a adesão da alta-gestão, podem sustentar a afirmativa de que o compromisso dos gestores máximos da empresa usuária de soluções é crucial para o sucesso da implantação das práticas e ferramentas do CRM? **(P)**

24) A delegação de poder para a atuação nas tarefas de CRM é considerada como um fator estratégico nas empresas, em especial quando se refere ao relacionamento com clientes? As empresas reconhecem como necessário que exista delegação de poder (*empowerment*) para a efetividade do CRM? **(P)**

25) O papel da liderança é visto como crucial para o sucesso de um projeto ou ação de CRM? Em sua opinião, quais os pontos em CRM que dependem da liderança efetiva? **(P)**

Parte Final: A professora faz suas considerações finais, podendo destacar algum aspecto relevante ou fazendo um fechamento do assunto.