

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração

**Por uma Nova Postura Gerencial Baseada no Uso
de um Sistema de Gerenciamento do
Relacionamento com o Cliente (CRM)**

Raquel Oliveira Xavier

Dissertação apresentada como requisito complementar para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Recife, março de 2003

Dedico este trabalho à minha família, pela compreensão da minha ausência durante a sua execução e por ter contado com a ajuda e o interesse contínuos do meu esposo Gilberto e o apoio dos meus filhos: Gilberto Júnior, Rebecca e Raphael.

“Tudo tem o seu tempo determinado neste mundo, e há ocasião para todo propósito.” Ec 3.1

Agradecimentos

A Deus, meu criador, pelo cuidado contínuo, a Jesus Cristo, meu mestre, pelo direcionamento e sustentação da minha vida e ao Espírito Santo, meu inspirador, pela paz experimentada nas dificuldades.

Ao Professor Dr. Jairo Simião Dornelas, pela rigidez de alguns momentos, a doçura de outros e o respeito e compreensão de todas as horas, levando-me a vivenciar um crescimento contínuo ao longo do tempo.

Aos professores Dr. Sérgio Carvalho Benício de Mello e Dr. Norberto Hoppen pela disponibilidade e pelas importantes contribuições ao estudo, e aos demais professores do PROPAD, que enriqueceram a minha vida neste período.

Aos meus pais, pela minha formação moral, espiritual e intelectual. Ao meu irmão e à minha cunhada, Ruben e Júnia Oliveira, pelo incentivo e apoio, mesmo à distância. Ao meu tio Álvaro Adalgiso, pelo acompanhamento da minha vida acadêmica desde a alfabetização.

Aos meus amigos que foram especiais nessa fase: Giselda Vila Nova, pelo interesse e participação; Nelson Gouveia, pelo compartilhamento de idéias; Ricardo Melo, pela vibração; e Ronaldo Farias, pelo incentivo e confiança.

Aos meus colegas da turma 7, especialmente Mário, Paulinha e Shirley e a todos, enfim, que participaram dessa etapa significativa da minha vida.

Resumo

Este trabalho destina-se a investigar o surgimento ou não de uma nova postura gerencial no que concerne ao trato com o cliente, face à utilização de um sistema de gerência do relacionamento com o cliente (CRM). Justifica-se pela carência de estudos que tentem aquilatar com este tipo de apoio o papel do gerente, apontado como agente principal numa mudança organizacional baseada em tecnologia. Também visa detalhar a atuação do gerente, a identificação de novos processos de trabalho, a avaliação da melhoria na relação com o cliente e a identificação das vantagens para a empresa com o uso do CRM. A pesquisa se deu através de um estudo de caso em profundidade numa empresa que é, ao mesmo tempo, usuária e fornecedora de tecnologia e que está implantando um sistema de CRM cujos principais usuários são os gerentes regionais. Para implementar a pesquisa foram realizadas entrevistas com os gerentes em abrangência nacional, com perguntas elaboradas a partir da revisão bibliográfica, nas áreas de mudança organizacional, marketing de relacionamento, tecnologia da informação e gestão do relacionamento com o cliente. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para exame dos dados coletados. Constataram-se resultados significativos sobre a potencialidade de uso do sistema, a qual requer mudanças nos processos e que, aparentemente, incluem uma nova postura gerencial, mais pró-ativa em relação ao contato e ao atendimento ao cliente, possibilitando um gerenciamento mais efetivo e um melhor planejamento das atividades.

Abstract

This work is intended to investigate whether or not there is the emergence of a new managerial posture concerning client treatment, due to the utilization of a Customer Relationship Management System (CRM). It is justified by the absence of studies that attempt to evaluate the manager role with that kind of support, regarded as the main agent in a technology-based organizational change. It also seeks to detail manager actions, the identification of new work processes, the evaluation of improvements in client relationship, and the identification of advantages for the company with the use of CRM. The research took place during a deep case study of a company that is, at the same time, user and supplier of technology, and is implementing a CRM system whose main users are regional managers. To produce the research, interviews with the managers were realized, with questions elaborated from the literature revision, in the areas of organizational change, relationship marketing, information technology, and client relationship management. The content analysis technique was utilized for the collected data examination. Significant results were established about the potentiality of the system use, which requires processes changes, and that, apparently, involve a new managerial posture, more pro-active regarding customer service and contact, making possible a more effective management and a better planning of activities.

Sumário

Introdução	8
1 Definição do problema	12
1.1 Justificativa	16
2 Objetivos	18
2.1 Objetivo geral	18
2.2 Objetivos específicos	19
3 Referências conceituais	20
3.1 Mudança organizacional	21
3.1.1 O papel do gerente como agente de mudança	28
3.2 Marketing	36
3.2.1 Marketing de relacionamento	41
3.2.1.1 Marketing de relacionamento: qualidade e serviço	44
3.2.1.2 Marketing de relacionamento: operacionalização	46
3.3 Tecnologia nas organizações	50
3.3.1 Tecnologia da informação (TI)	52
3.3.1.1 TI aplicada a sistemas de informação	57
3.3.1.2 TI aplicada a dados	62
3.3.1.3 TI aplicada a comunicação	69
3.4 Gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM)	72
3.4.1 CRM: foco no cliente	74
3.4.2 CRM: estratégia de relacionamento	76
3.4.2.1 Nível operacional, colaborativo e analítico	78
3.4.3 CRM: integração entre marketing, TI e estrutura organizacional	80
3.4.4 CRM: implantação	82
3.4.5 CRM: satisfação e lealdade	84
3.4.6 CRM: usos e benefícios	86
3.4.6.1 CRM: enfoque processual-tecnológico	87
3.4.6.2 CRM: enfoque estratégico-gerencial	91
3.4.7 CRM: cultura corporativa	95
3.5 Modelo da pesquisa	96

4 Metodologia	98
4.1 Delineamento da pesquisa	103
4.1.1 O caso selecionado	104
4.1.2 O <i>software</i>	106
4.2 Coleta dos dados	109
4.3 Análise dos dados	112
4.3.1 Análise de conteúdo	114
4.3.2 Análise de correspondências	116
4.4 Protocolo de estudo de caso	117
4.4.1 Procedimentos da implementação	118
4.4.1.1 Público-alvo	119
4.4.1.2 Esquema da coleta	120
4.4.1.3 Pré-teste e validação	121
4.4.1.4 Operacionalização	122
4.4.1.5 Triangulação	123
4.4.2 Etapas de análise	124
4.4.2.1 Categorização	125
4.4.2.2 Ferramenta de análise	126
5 Análise dos resultados	128
5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas	128
5.2 Análise univariada das variáveis do estudo	130
5.2.1 Estrutura organizacional	130
5.2.2 Processos	131
5.2.3 Agentes de mudança	133
5.2.4 Produtividade	135
5.2.5 Inovação	136
5.2.6 Satisfação do usuário (gerente)	138
5.2.7 Controle gerencial	140
5.2.8 Foco no cliente	141
5.2.9 Atuação no mercado	145
5.2.10 Satisfação do cliente	148
5.2.11 Integração entre o cliente e a empresa	150
5.3 Pergunta síntese e análise de correspondências	152
6 Conclusão	155
6.1 Síntese do estudo	155
6.1.1 Confronto com os objetivos propostos	160
6.2 Limitações	161
6.3 Sugestões para estudos futuros	162
Referências bibliográficas	164
Apêndices	
A Lista de gráficos, figuras, quadros e tabelas	175
B Questões apresentadas na pesquisa	178
C Conteúdo do questionário da coleta de dados	180
D Questões da entrevista com os clientes	181
E Encaminhamento do questionário via <i>e-mail</i>	182
F Trechos significativos da entrevista	183

Introdução

Os últimos anos têm sido marcados, principalmente, pela mudança gerada pelo acelerado desenvolvimento científico e tecnológico. O ambiente empresarial, tanto mundial quanto nacional, tem passado por diversas modificações relacionadas com a tecnologia da informação - TI (Albertin, 2000).

O atual panorama econômico está sendo moldado por duas forças poderosas: tecnologia e globalização (Kotler, 1999). Diante de um complexo cenário globalizado e da concorrência acirrada, as empresas têm se movido no sentido de aumentar sua eficiência, produtividade e lucros através do uso cada vez mais intenso da tecnologia da informação.

A tecnologia é um fator vital para as organizações na obtenção de competitividade, num mercado em constante mudança, com um consumidor cada vez mais exigente e orientado para informações e conhecimento. Assim, há uma expectativa de que as empresas devem prover melhor qualidade de atendimento, produtos adequados, rapidez, menor preço e melhor serviço.

A idéia de criar um relacionamento com o cliente ao longo do tempo não é resultado do desenvolvimento tecnológico. A tecnologia apenas tem mudado o método de estabelecer esse relacionamento. As várias tecnologias de informação disponíveis (serviços de comunicação, *e-mail*, *Web*, organização e armazenamento de dados etc.) são recursos importantes na gestão do relacionamento com o cliente, principalmente quando

usadas em conjunto nos processos de desenvolvimento de novos produtos, marketing, pré-venda, venda e pós-venda.

Um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management* - CRM) pode ser visto como um conjunto de planos, controles, decisões e ações para a gestão integral e personalizada de todos os relacionamentos com os clientes. Tal sistema permite desenvolver e gerenciar relações individuais construídas através de uma série contínua de interações colaborativas.

O CRM também é uma estratégia que envolve tecnologia de informação, processos de negócios e atitude empresarial que somam forças para gerar diferencial competitivo por meio do relacionamento com os clientes (Lopes, 2001).

Todas as áreas da empresa têm influência direta ou indireta na relação com o cliente. Passam a existir novas formas de relacionamento profissional e interpessoal. Sendo assim, há necessidade de mudanças nos processos e estratégias que concorram para a busca da satisfação dos clientes e para a manutenção dos lucros.

A atuação do gerente é importante neste contexto, uma vez que ele estabelece um contato direto com o cliente e pode perceber os seus direcionamentos e atender às suas necessidades. O gerente deve ter uma visão estratégica que o possibilite estar aberto a mudanças, mudar planos táticos para aproveitar oportunidades, estar voltado para o mercado, centrado nas necessidades dos clientes e orientado a resultados (Manziane Jr., 2001).

Neste estudo, pretende-se abordar as mudanças percebidas e geradas face à utilização da tecnologia de CRM por gerentes de uma empresa de informática. Esta primeira parte é introdutória e traz uma visão geral do assunto a ser abordado no estudo, entabulando também uma apresentação do trabalho como segue.

No capítulo 1 é definido o problema de pesquisa e são exibidas as justificativas da escolha do presente estudo, ao passo que o capítulo 2 apresenta os objetivos geral e específicos a que se propõe o estudo.

O capítulo 3 é dedicado às referências teórico-conceituais e está dividido em quatro dimensões de estudo inter-relacionadas: mudança organizacional, tecnologia, marketing e sistema de gestão do relacionamento com o cliente (CRM). O tópico de mudança organizacional considera as mudanças de estrutura, processos e pessoas, evidenciando o papel do gerente como agente de mudança. O tópico de marketing é apresentado de maneira global com enfoque para o marketing de relacionamento e suas formas de aplicação, considerando qualidade, serviço e operacionalização. O tópico de tecnologia possibilita visualizar o papel da tecnologia da informação nas organizações e sua aplicabilidade a sistemas de informação, armazenamento e manipulação de dados e processos de comunicação. O tópico de CRM apresenta a integração do marketing, da infraestrutura de TI e da estrutura organizacional, com foco no cliente, visando sua satisfação e lealdade, abrangendo a estratégia de relacionamento, a implantação, os níveis operacional, colaborativo e analítico e considerando seus usos e benefícios com enfoques processual-tecnológico e estratégico-gerencial e abordando também a cultura corporativa. Por último, é apresentado o modelo da pesquisa, abrangendo seus elementos básicos e a pergunta de pesquisa.

O capítulo 4 é dedicado à metodologia e apresenta o delineamento da pesquisa, a empresa e o *software* do estudo de caso selecionado, bem como os métodos e estratégias adotados para a coleta e análise de dados. Também está descrito neste capítulo o protocolo de estudo de caso, com os procedimentos da implementação e as etapas de análise da pesquisa.

No capítulo 5 são apresentados os resultados da pesquisa, bem como a análise que possibilita o entendimento dos dados coletados, considerando as variáveis do estudo e a pergunta síntese.

A conclusão é apresentada no capítulo 6, onde também estão as limitações da pesquisa, inerentes aos procedimentos escolhidos para o estudo, e as propostas para novos estudos correlatos.

Após as referências bibliográficas são apresentados os apêndices que mostram a lista de figuras, gráficos, quadros e tabelas (Apêndice A), as questões apresentadas na pesquisa (Apêndice B), um modelo da estrutura do questionário da coleta de dados (Apêndice C), as perguntas das entrevistas realizadas com os clientes (Apêndice D), o encaminhamento do questionário via *e-mail* (Apêndice E) e trechos significativos das entrevistas (Apêndice F).

1

Definição do Problema

A proposta do presente capítulo é apresentar o problema de pesquisa a ser estudado e as justificativas que delinearão a sua escolha.

De acordo com Peppers e Rogers (1999) o processo de implementação de um sistema de CRM deve levar em consideração quatro passos estratégicos básicos:

- a) Identificação do cliente. O início de um relacionamento é o conhecimento. Saber quem é o cliente vai permitir reconhecê-lo em todos os pontos de contato com a empresa;
- b) Diferenciação do cliente. O cliente pode ser diferenciado pelas suas necessidades de produtos e serviços e pelo valor que ele tem para a empresa, possibilitando, assim, o direcionamento baseado em necessidades individuais do cliente e potencializando as ações voltadas para o cliente de maior valor;
- c) Interação com o cliente. Esse é o ponto de fortalecimento do relacionamento; é onde se buscam mais informações a cada contato, a fim de prover os meios de tornar a interação mais eficiente;
- d) Personalização para o cliente. Significa tratar um cliente particular de maneira diferenciada, com base no conhecimento sobre o cliente e usando

os princípios da personalização em massa de produtos ou serviços oferecidos.

Os quatro passos listados impõem que a implantação de um sistema de CRM seja uma estratégia de negócios direcionada a gerenciar o relacionamento com o cliente de forma efetiva e integrada, sendo necessário pessoal qualificado e motivado, processos bem definidos e tecnologia de ponta (Chein e Cabrera, 2000). Tudo isso implica em mudanças dentro da empresa, associadas ao uso da TI.

Para Venkatraman (1994), os benefícios do uso da TI são marginais se forem impostos nas condições organizacionais pré-existentes. Os investimentos devem vir acompanhados das mudanças necessárias nas características organizacionais, para que haja uso adequado e aproveitamento das potencialidades da tecnologia.

De acordo com Kendall e Kendall (2001), se um sistema de informações baseado em computador, tal qual um sistema de CRM, não atende às expectativas ou não está disponível no tempo certo e com a rapidez desejada, ou não pode ser utilizado como foi idealizado, então há uma grande probabilidade de fracasso na sua implantação. Assim, deve-se avaliar o nível de risco e complexidade de cada etapa do projeto de implantação, pois implicam em sucessivas mudanças.

Basil e Cook (1974) consideram que as mudanças organizacionais, tecnológicas e comportamentais geram impacto sobre o indivíduo e sobre as organizações e que elas interagem de maneira aditiva ou multiplicativa, de modo a formar uma mudança global ainda maior.

Nesse ponto, a resistência a mudanças é um dos obstáculos principais à adoção de novas tecnologias, ao lado da disponibilidade de ambiente tecnológico adequado e do comprometimento organizacional. Manzione Jr. (2001) aponta que qualquer mudança sempre traz um componente de resistência, num esforço de manter a homeostase, ou o

status quo, porque existe uma tendência natural de se manter o equilíbrio, na tentativa de manter o que se conhece, de continuar da forma que era antes.

As mudanças relacionadas à implantação de um sistema de CRM caracterizam-se por pontos de fragmentação (dificuldades encontradas) e pontos de coesão (facilitadores do processo), conforme esquema apresentado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 CRM e a Transformação dos Processos de Negócios

CRM E A TRANSFORMAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS		
MUDANÇAS	FRAGMENTAÇÃO	COESÃO
ORGANIZACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no financeiro e industrial • Foco no funcional ou departamental 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no cliente • Satisfação do cliente • Integração entre o cliente e a empresa
TECNOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades sem integração 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração do <i>front office</i> e do <i>back office</i> • Sincronismo com os consumidores
COMPORTAMENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no desenvolvimento individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na equipe • Colaboração voluntária

Fonte: Adaptado de Chein e Cabrera, 2000.

As mudanças organizacionais no direcionamento de foco no cliente envolvem todas as áreas da empresa, não só a área de marketing e vendas. Uma empresa voltada para o cliente procura atingir aos seus objetivos de busca da satisfação do cliente e de manutenção dos lucros, através de um sistema integrado de informações que facilite a interação entre as diversas áreas e que reforce suas regras e procedimentos, visando consistência, padronização e controle (Chein e Cabrera, 2000).

Intensificar e melhorar continuamente a integração entre o cliente e a empresa significa gerar a possibilidade do cliente conversar de forma discreta com a empresa, por meio de distintos canais. Neste contexto, a figura do gerente se torna chave para a

integração entre o cliente e a empresa, uma vez que ele desempenha um papel fundamental neste relacionamento.

Para implementar este perfil, os gerentes têm que se comportar como verdadeiros agentes de marketing, com liberdade de empreender em nome da organização e identificar oportunidades de negócio em cada contato.

Manziona Jr. (2001) salienta que o principal ativo de que as empresas dispõem são as pessoas que trabalham em suas organizações. Histórias, filosofias, formas de conhecimento do produto e do cliente são atributos administrados por seres humanos e considerar o elemento humano é chave em qualquer implantação.

Em um sistema de CRM, focalizam-se a forma de se relacionar com os clientes e as adaptações internas decorrentes disso. A implementação de *software* de gestão e de manipulação de informação não prevê apenas novos dados ou novas filosofias de gerenciamento, mas maneiras mais eficientes de se efetivar o relacionamento.

Assim, o gerente deve ser o primeiro a querer falar com o cliente, a dedicar tempo significativo em contato, conversa e visita a clientes, caminhando na direção de ser um especialista em seus clientes (Manziona Jr., 2001).

Face ao exposto, pretende-se estudar: Como a mudança tecnológica (CRM) pode produzir uma nova postura gerencial ?

Os sistemas de informação podem dar melhor suporte aos gerentes e suas tomadas de decisão, se forem flexíveis, com modelos analíticos para a avaliação de dados e capacidade de dar suporte a uma variedade de estilos, habilidades e conhecimentos (Laudon e Laudon, 2001).

O objetivo do CRM, neste contexto, é fornecer os elementos informacionais, funcionais e de projeção, tal que possibilite ao gerente um comportamento pró-ativo e adequado a explorar as potencialidades do cliente.

O que se pretende avaliar, então, é se este comportamento gera uma nova postura e se esta pode ser creditável à exploração das potencialidades do CRM.

1.1 Justificativa

As mudanças organizacionais relacionadas ao uso da tecnologia da informação nas organizações vêm sendo estudadas por diversos autores e sob diversas perspectivas. Em boa parte destes estudos, a figura do gerente tem sido apontada como agente importante nos processos de mudança organizacional, tanto do ponto de vista de apoio, quanto de resistência à tecnologia e a seus efeitos. Contudo, há carência de estudos que tratem especificamente da função gerencial no contexto da utilização de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM).

Supõe-se que o uso de um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) vem acrescentar valor aos meios e às práticas modernas de gerência, uma vez que facilita a organização dos dados que fazem parte dos processos internos da empresa, registra e concentra todo o relacionamento do cliente com a empresa e possibilita medir o desempenho da organização.¹

O aproveitamento do potencial de uma ferramenta tecnológica depende em grande parte da qualificação de quem vai utilizá-la. Assim, o usuário deve ser capacitado quanto aos novos conhecimentos e habilidades necessários para o uso da tecnologia.

¹ No presente estudo, “empresa” e “organização” são consideradas palavras sinônimas, utilizadas ao longo do texto indistintamente para expressar produção e/ou oferecimento de bens e/ou serviços com obtenção de lucro.

Da mesma forma, acontecem mudanças de funções, criação e eliminação de novas funções e papéis, bem como mudança nos procedimentos e técnicas de trabalho e fluidez das informações.

Na empresa que é objeto do estudo, percebe-se que os gerentes regionais desempenham uma função especial como agentes de mudança na integração entre o cliente e a empresa.

Com esse estudo, espera-se contribuir para o aumento do conhecimento sobre o papel do gerente na relação cliente/empresa, e sobre a melhoria desse relacionamento, uma vez que serão avaliadas as posturas gerenciais face à utilização do CRM no contexto organizacional.

2

Objetivos

A proposta do presente capítulo é apresentar o objetivo geral da pesquisa a ser realizada, bem como os objetivos específicos que possibilitam um melhor entendimento do problema a ser pesquisado.

2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é o de avaliar a mudança na postura dos gerentes regionais de uma empresa de tecnologia de informática, a partir da implantação e utilização de um sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM), considerando a atuação do gerente junto ao cliente.

2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar mudanças nos processos de trabalho para a atividade gerencial, provenientes do uso da tecnologia;
- b) Identificar novos perfis de atuação para os gerentes, em função do uso da tecnologia de CRM;
- c) Avaliar a melhoria na relação com o cliente através do uso das informações disponibilizadas pelo sistema;
- d) Identificar, para a empresa, vantagens associadas ao uso do CRM.

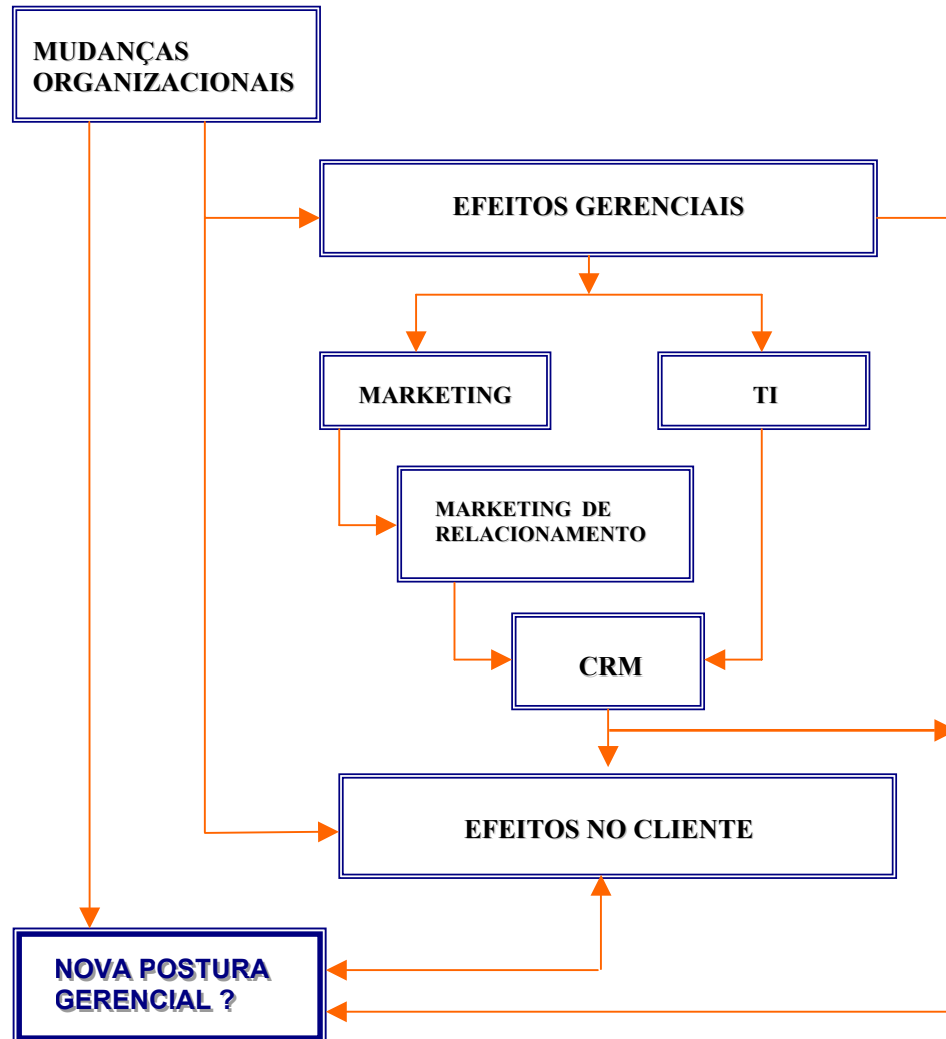
3

Referências Conceituais

A proposta do presente capítulo é apresentar o referencial teórico-conceitual que servirá de embasamento para a pesquisa a ser realizada, referente a mudanças na postura gerencial decorrentes da utilização de um sistema de gestão do relacionamento com os clientes (CRM) numa empresa. Assim, são abordados os tópicos de mudanças organizacionais, tecnologia da informação, marketing e gestão do relacionamento com o cliente, que é apresentado como a combinação da tecnologia da informação (TI) e do marketing de relacionamento. Ao final do capítulo é esboçado o modelo conceitual da pesquisa.

Em linhas gerais, o que se pretende estudar pode ser visualizado na figura 1. O esquema compreende as implicações das mudanças organizacionais no ambiente gerencial e apresenta a importância do sistema de gerenciamento do relacionamento com clientes (CRM), como resultado do marketing de relacionamento e da tecnologia da informação numa organização voltada para o cliente. Tais implicações possibilitam especular sobre uma nova postura gerencial face à evolução tecnológica disponível e as estratégias provenientes do foco no cliente.

Figura 1 Roteiro das Referências Conceituais da Pesquisa



3.1 Mudança organizacional

O permanente processo de mudança é um dos princípios que rege as relações empresariais do mundo contemporâneo. As organizações estão num ambiente dinâmico e em constante mudança. Assim, para acompanhar a dinâmica do ambiente, as organizações

buscam soluções que possibilitem manter a sua competitividade no mercado. O sucesso da organização é atribuído diretamente à sua habilidade em manipular e sustentar a estratégia de mudança.

O complexo cenário empresarial atual é composto de vários fatores interdependentes: o processo de globalização, que gera uma maior interdependência entre as nações; o surgimento da economia digital, baseada em conhecimento e inovação como chaves para a competitividade; a tecnologia da informação, resultado da união entre informática e telecomunicações, alavancando transformações organizacionais, entre outros (Petrini e Pozzebon, 2000).

O processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte da organização, e podem ser exógenas ou endógenas à organização. A tecnologia, mudança em valores da sociedade, novas oportunidades e limitações do ambiente econômico, político e social são forças externas que criam a necessidade de mudança organizacional interna (Shirley, 1976).

A figura 2 apresenta a idéia de Tapscott e Caston (1995) sobre mudanças e valor da informação.

Figura 2 Gestão da Informação



Fonte: Adaptado de Tapscott e Caston, 1995.

A adaptação contínua da empresa às mudanças cada vez mais rápidas no mercado exige um esforço considerável de tempo e dedicação para analisar os impactos, priorizar as ações e manter sua posição competitiva.

Segundo Tapscott e Caston (1995), não foi desenvolvida ainda uma metodologia consistente de mudança organizacional. Existem muitas dimensões de mudanças e as empresas estão se movendo de uma para outra, ou em todas de uma vez.

A nova ordem geopolítica compreende uma realidade mundial aberta, volátil e multipolar. No ambiente empresarial, as regras antigas estão desaparecendo e dando lugar a um mercado dinâmico, aberto e competitivo. Portanto, deve-se conduzir seriamente a implantação de programas estratégicos focalizados no desenvolvimento e na capacidade de sobrevivência da empresa considerando a qualidade, a capacidade de resposta, a globalização, a terceirização, a parceria e a responsabilidade social e ambiental, como fatores impulsionadores do novo ambiente empresarial.

A estrutura da nova empresa está passando de uma hierarquia com múltiplas camadas para redes mais horizontais. O conceito de empresa está sendo ampliado de modo a poder incluir seus elos com parceiros externos nos negócios: fornecedores e clientes. É um ambiente de aprendizado e trabalho no qual se desenvolvem fortes competências, tanto especializadas quanto mais abrangentes, em vez de apenas conhecimentos específicos. Paralelamente, a tecnologia acompanha o novo modelo de empresa atuando em rede, distribuindo informação e poder decisório aos usuários.

Pettigrew et al. (2001) apresentam um estudo sobre mudança e desenvolvimento organizacional que compreende seis desafios analíticos interconectados que devem ser considerados:

- a) múltiplos contextos e níveis de análise;
- b) a inclusão de tempo, história, processo e ação;

- c) a relação entre mudança de processos e resultados de desempenho organizacional;
- d) a investigação das comparações culturais na pesquisa sobre mudança organizacional;
- e) o estudo de receptividade, customização, sequenciamento e ritmo *versus* processo contínuo de mudança;
- f) a parceria entre os acadêmicos e os práticos no estudo das mudanças organizacionais.

A rapidez com que as mudanças no ambiente externo afetam as empresas requer o desenvolvimento de eficientes estratégias de aquisição de informações internas e externas (Petrini e Pozzebon, 2000). As empresas já não podem ficar confiantes em sua participação de mercado e sua posição competitiva, pois a concorrência pode vir de qualquer setor e de qualquer tipo de organização. Assim, para acompanhar um cenário cada vez mais competitivo, as empresas se movem na direção de investirem em sistemas de informação, buscando aumentar a eficiência, a produtividade e os lucros.

Bretzke (2000) acredita que a reorganização empresarial processa-se em dois pólos: o da tecnologia da informação e o do marketing. Algumas mudanças na estrutura organizacional podem ser mais bem conduzidas se a empresa estiver focada no cliente. A proposta da estratégia de gerenciamento do relacionamento, pelas soluções que oferece, pode criar as bases para algumas mudanças organizacionais e acelerar o processo na cultura organizacional.

Para Mintzberg (1995), toda e qualquer atividade humana organizada, quer seja simples ou complexa, precisa ser coordenada para garantir seus resultados, gerando, assim, a necessidade de uma estrutura. Partindo desta visão, Mintzberg (1995) definiu estrutura

organizacional como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas.

Segundo Davenport (1993), um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas: uma estrutura para a ação. Os processos têm características tais como custo, prazos, qualidade de produção, satisfação do cliente etc. Esse elemento estrutural dos processos é a chave para a obtenção das vantagens da engenharia de processos.

Silveira et al. (2002) dizem que os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes. Em consequência, uma importante medida do processo é a satisfação do cliente com o produto. Uma melhora no processo ocorre quando se satisfaz a estratégia definida, se reduz o custo ou se aumenta a satisfação do cliente (Gonçalves, 2000).

Vavra (1993) apresenta alguns caminhos que precisam ser percorridos para que a empresa aumente a agilidade da resposta e dê maior autonomia para as pontas do relacionamento com o cliente:

- a) reduzir os níveis organizacionais;
- b) privilegiar os processos que facilitem o fluxo do pedido e das informações;
- c) diminuir a departamentalização excessiva que trava e impede o fluir rápido da decisão;
- d) oferecer condições e valorizar a cooperação entre as pessoas e departamentos.

A relação entre as organizações e seus ambientes, o crescimento por meio de estágios do ciclo de vida e o exercício da política na constante luta pelo poder são forças que concorrem para que a organização mantenha-se em contínuo movimento e mudança.

Para Machado-da-Silva et al. (1999) as organizações sentem-se pressionadas a promover mudanças estratégicas face ao crescente ambiente competitivo e consideram que em grande parte dos processos de mudança, a transformação organizacional pode ser administrada.

Humphrey (1989) considera que existem três elementos fundamentais num processo de mudança: planeamento, implementação e comunicação, e é necessário compreender como esses elementos se encaixam no processo.

A mudança é um programa intensivo de ações que devem ser precedidas de um planeamento defendendo a transformação proposta e demonstrando sua necessidade e vantagens. Preparar a organização para o que virá é justamente construir o contexto da mudança. A argumentação precisa ser curta e clara, lógica, bem articulada, documentada qualitativa e quantitativamente, e convincente. O objetivo do planeamento é levar as pessoas a agir.

No decorrer da implementação da mudança surgem vários atores que influenciam desde o início, ou em algum momento, o ciclo da mudança: os clientes, com informações de suas necessidades ou do que não precisam; os funcionários, que conhecem as deficiências da organização e podem ser motivados a fazer algo novo; os proprietários e acionistas, que têm interesse no sucesso da empresa; os fornecedores e parceiros comerciais, que podem colaborar trazendo investimento de tempo, recursos e perspectivas externas. A organização deve não apenas conseguir um consenso inicial, mas mantê-lo durante todo o processo (HSM Management, 1998).

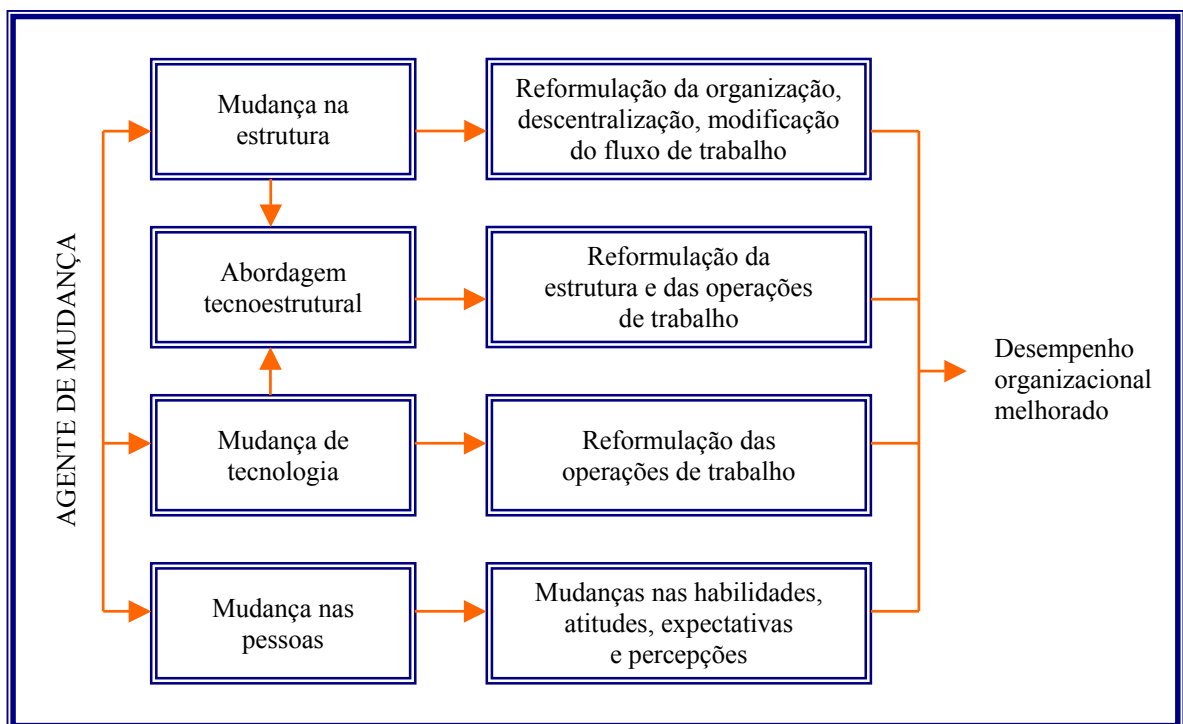
A comunicação pode ser considerada como um fator estratégico no contexto da mudança na organização, principalmente quando as mudanças envolvem e dependem dos funcionários. Fleury (1993) afirma que a comunicação interna é um ponto muito

valorizado, não só para a melhoria do clima interno, mas para obter a participação e o comprometimento dos funcionários com as metas propostas.

No caso de um sistema de CRM, Newell (2000) salienta que tal sistema requer o máximo de adesão de toda a organização e um processo pró-ativo de comunicação freqüente – compartilhando informações de toda a empresa – sobre cada sucesso alcançado e cada meta não atingida, porque mesmo uma meta não atingida é uma oportunidade para aprender.

Stoner e Freeman (1995) afirmam que uma organização pode ser mudada alterando-se sua estrutura, sua tecnologia, seu pessoal ou alguma combinação dessas três abordagens, conforme esquema da figura 3.

Figura 3 As Três Abordagens à Mudança



Fonte: Stoner e Freeman, 1995.

A abordagem à mudança estrutural implica em rearrumar os sistemas internos: linhas de comunicação, o fluxo de trabalho ou hierarquia administrativa. A abordagem à

mudança tecnológica implica em alterar o equipamento, os processos de engenharia, as técnicas de pesquisa ou os métodos de produção. A abordagem à mudança nas pessoas implica em tentar modificar o comportamento das pessoas, concentrando-se em suas habilidades, atitudes, percepções e expectativas. O reconhecimento da interdependência das três abordagens à mudança possibilita maior eficiência e eficácia nos programas de mudança, facilitando a interação dos elementos que formam os sistemas.

Neste contexto, a figura do agente de mudança surge como líder ou guia da nova situação organizacional, interagindo e alimentando novos valores, atitudes e comportamentos através da identificação e internalização das ações inerentes ao processo de mudança.

3.1.1 O papel do gerente como agente de mudança

Caldas e Wood (1999) resumem a evolução das mudanças organizacionais em quatro momentos, às vezes sobrepostos, com enfoques distintos. As primeiras técnicas de mudança organizacional enfocavam exclusivamente a estrutura formal da empresa; depois passaram a focar mudanças nas pessoas e suas relações; em seguida, a valorização do ambiente; e, por último, os processos de qualidade e produtividade.

Qualquer que seja o foco da mudança organizacional, planejada ou imposta pelas circunstâncias, há necessidade de uma força de trabalho flexível, que possa se adaptar às condições de mudança. Portanto, torna-se importante que os funcionários estejam envolvidos e que haja políticas e práticas de recursos humanos que atraiam e mantenham essa força de trabalho diversificada (Robbins, 1999).

As decisões sobre objetivos, critérios e metas de mudança são geralmente tomadas por figuras de autoridade que podem ou não estar envolvidas na implementação detalhada dos passos necessários para se efetuar mudanças na estrutura e no comportamento. Esta tarefa pode ser atribuída a agentes de mudança.

Tapscott e Caston (1995) afirmam que as mudanças fundamentais que estão ocorrendo no atual ambiente empresarial associadas à ascensão do novo paradigma de tecnologia estão começando a apresentar um grande desafio para as organizações. As principais dificuldades não se encontram na área da tecnologia, mas nas estruturas organizacionais. O desafio é de mudança no enfoque gerencial. A mudança exige uma visão diferente dos líderes estabelecidos, que necessitam compreender a transição que têm diante de si, para alcançar os resultados exigidos pelo ambiente empresarial novo e competitivo.

Tanto a estrutura quanto a execução do processo de tomada de decisão podem ser afetadas por um sistema de informação. Entender a natureza desse processo é fundamental para estudar como um sistema pode afetar o comportamento humano na tomada de decisão (Silver, 1991).

Na mudança de paradigma antes citada, os profissionais devem ter uma visão que permeie todas as partes da empresa, provendo poder para agir com responsabilidade e criatividade. Assim, tais profissionais tomam iniciativas e até assumem riscos, para poder aproximar-se dos clientes e trabalhar mais produtivamente.

A capacidade de adaptação e flexibilidade frente aos desafios do meio ambiente, segundo De Geus (1995), dependem da capacidade dos altos gerentes de absorverem o que está acontecendo no meio ambiente de negócios e agirem em relação às informações com medidas apropriadas.

De acordo com Belloquin (2000), o comprometimento da alta administração deve ser materializado em ações concretas: recursos financeiros e de pessoas para processos de melhoria, sustentação em momentos de crise, prática de processos que garantam que as pressões não prejudiquem o esforço empreendido, investimento em treinamento e ampla comunicação. Esse apoio não deve se restringir ao início do processo de mudança, mas estender-se durante todo o processo. Humphrey (1989) enfatiza que os gerentes devem elaborar objetivos desafiadores, monitorar o progresso e insistir na sua execução.

Uma das mudanças mais significativas que Homburg et al. (2000) encontraram em sua pesquisa relativa à estrutura organizacional orientada ao cliente, foi um aumento da ênfase no gerente de conta e o estabelecimento de gerentes por segmento de clientes dentro da organização de vendas. O gerente de conta, no contexto da referida pesquisa, é definido como a designação de uma pessoa especial responsável pelo desempenho das atividades dirigidas para os clientes mais importantes da organização. Muitas empresas, no intuito de desenvolver relacionamentos mais próximos aos clientes, vislumbraram, nos gerentes de conta, uma maneira de atingir seu objetivo.

O estilo decisório dos executivos e a perspectiva de Mintzberg (1972) quanto a serem pessoas intuitivas, com grande dose de criatividade e refinado senso para articular indícios informacionais, leva a concluir que esses atores do processo organizacional têm um estilo diferenciado de atuação e o seu distintivo, aquilo que lhes dá mais categoria ou visibilidade para o cenário externo, é justamente a capacidade cognitiva, o modo de pensar, enquanto tomador de decisão (Dornelas, 2002).

Laudon e Laudon (2001) consideram que a tomada de decisão continua sendo um dos papéis mais desafiadores de um gerente e que os sistemas de informação têm

ajudado aos gerentes a se comunicarem, a distribuírem informações e têm auxiliado parcialmente a tomada de decisão gerencial.

Enriquez (1995) apresenta o papel dos agentes nos processos de mudança enfatizando que as mudanças devem se operar sobre os próprios indivíduos, no modo em que cada um apreende e compreende a realidade da organização. Esse autor enfatiza ainda que cada organização tem um impacto sobre a realidade do seu meio, sobre as outras empresas, sobre seu interior e sobre as repercussões exteriores, que é a sua influência social e política.

Tais processos de mudança, afirma Enriquez (1995), exigem que os dirigentes/gerentes se comportem como empreendedores dinâmicos, com capacidade de pensar a evolução do mercado e dos produtos e confiando na sua capacidade de ver oportunidades de ganho onde outros vêem dificuldades ou não vêem nada. Os agentes de mudança precisam ter esta capacidade de antecipar.

Neste sentido, Bateman e Crant (1993) exploram a proatividade no comportamento organizacional, identificando diferenças entre pessoas e em que grau suas ações influenciam o ambiente quanto à iniciativa, identificação de oportunidades e tomada de decisão. Esses autores concluem que a disposição para a proatividade é uma tendência para iniciar e manter ações que alteram o ambiente.

Para Huber e Glick (1995), o papel da alta gerência é determinante da mudança organizacional. Segundo esses autores, a alta gerência influencia a mudança de quatro maneiras:

- a) como uma fonte de mudança – através de seus sistemas de crenças (valores, ideologias e modos mentais de relacionar causa e efeito) os gerentes determinam estratégias, estruturas e culturas segundo suas preferências e criações;

- b) como dificultadores da mudança – as crenças da alta gerência podem constituir-se em obstáculo à mudança, uma vez que não reconhecem a necessidade de mudança ou falta-lhes competência para implementá-la;
- c) como intérpretes do ambiente organizacional – os gerentes elaboram a interpretação do ambiente, compartilhando-a com os outros membros da organização, definindo as situações como oportunidades ou problemas;
- d) como manipuladores do ambiente organizacional – a alta gerência utiliza informações, influência e *lobby* para tornar o ambiente favorável para as suas organizações, podendo influenciar o fluxo de demandas e recursos do ambiente.

Berger e Luckman (1985) afirmam que a mudança concretiza-se como um esforço coletivo de reconstrução ou reelaboração da realidade social de uma organização. No entanto, a nova realidade somente será constituída na medida em que as pessoas aceitem, identifiquem-se, compartilhem e orientem seus comportamentos pelos novos valores que fundamentam a nova postura da organização.

Ao gerente cabe a tarefa de implementar a mudança, transmitindo os novos valores e conseguindo adesão a eles, dando sentido à ação das pessoas, através de condutas coerentes com aqueles valores.

Nos estudos sobre o comportamento dos gerentes, Mintzberg (1973) considera que papéis gerenciais são expectativas das atividades que os gerentes deveriam executar numa organização e afirma que estes papéis gerenciais encaixam-se em três categorias: interpessoal, informacional e decisional.

No papel interpessoal, o gerente age como a cabeça da organização, representando a sua empresa no mundo externo, servindo de elo de ligação entre os vários níveis da organização e entre os membros da equipe gerencial. No papel informacional, o

gerente age como o porta-voz da organização e como disseminador da informação, recebendo-a de forma concreta e atualizada e redistribuindo-a. No papel decisional, ele age como empresário, lidando com problemas que surgem na organização, alocando recursos, negociando conflitos e servindo como mediador entre grupos.

Muitos autores relatam também a necessidade dos administradores e gerentes atuarem efetivamente como líderes, comprometidos com os projetos em desenvolvimento e os processos de mudança atrelados a eles (Deming, 1990; Humphrey, 1995; Porter, 1996; Senge, 1999).

Segundo Robbins (1999), os estudos de comportamento individual e organizacional apontam que há resistência à mudança tanto das organizações quanto dos seus membros. No âmbito individual, a resistência baseia-se nas características humanas de percepção, personalidade e necessidade. Assim, as principais fontes de resistência individual relacionam-se aos hábitos e às respostas programadas, à segurança, aos fatores econômicos, à incerteza e ao medo do desconhecido, ao processamento seletivo de informações para manter suas percepções do mundo intactas, ignorando as informações que as desafiem. No âmbito organizacional, a resistência baseia-se na natureza conservadora das instituições. Assim, as principais fontes de resistência organizacional relacionam-se à inércia estrutural, ao foco limitado de mudança, à inércia de grupo, à ameaça à especialidade, às relações de poder estabelecidas e às alocações de recursos estabelecidas.

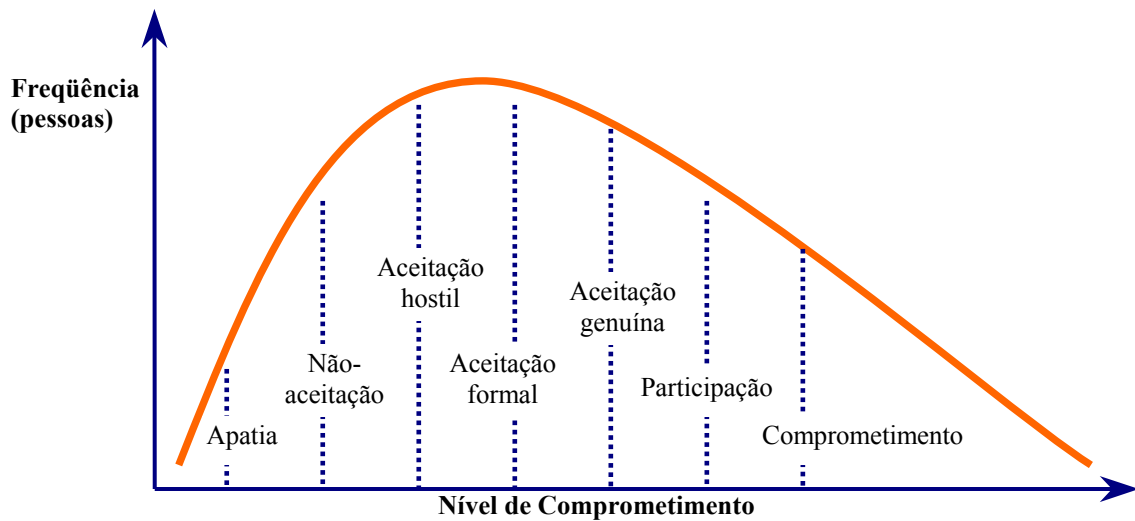
Uma das atividades principais do gerente é estabelecer o contato direto com clientes. Sob essa ótica, Manzione Jr. (2001) sugere que, na implantação de um sistema de CRM, o fator humano deve ser analisado de modo a prever as reações, o comprometimento e as expectativas dos envolvidos. Esse contato direto com clientes deve ser mantido por uma equipe treinada, comprometida e conhecedora do negócio. Se não houver uma

vantagem coletiva percebida, que resvale na vantagem individual, a resistência pode ser grande. São diversas as atitudes possíveis em relação a essa visão. Esse autor as define como respostas a uma implantação e as classifica na seguinte escala:

- a) Comprometimento – é o estágio em que o funcionário se encontra engajado com o projeto, acredita nos objetivos, na possibilidade da implantação, enxergando grandes possibilidades de crescimento pessoal e profissional.
- b) Participação – apesar de não estar engajado por completo, o funcionário participativo colabora porque acredita na possibilidade de sucesso.
- c) Aceitação genuína – as regras da mudança são aceitas e os objetivos absorvidos; acata-se a mudança porque se acredita ser o melhor caminho; no entanto, não é tão participativo.
- d) Aceitação formal – é o tipo de aceitação indiferente; aceita-se porque é regra da empresa; não ajuda, nem atrapalha.
- e) Aceitação hostil – é o tipo de aceitação de quem não concorda, não quer, torce para que dê errado, mas aceita para não perder o emprego.
- f) Não-aceitação – é a atitude do que está fora, não acredita na visão que o CRM traz, nem nos meios utilizados.
- g) Apatia – talvez a pior atitude; é quando a mudança tanto faz, sem o menor comprometimento.

Os Gráficos 1 e 2 apresentam a situação real e a desejada numa implantação de CRM.

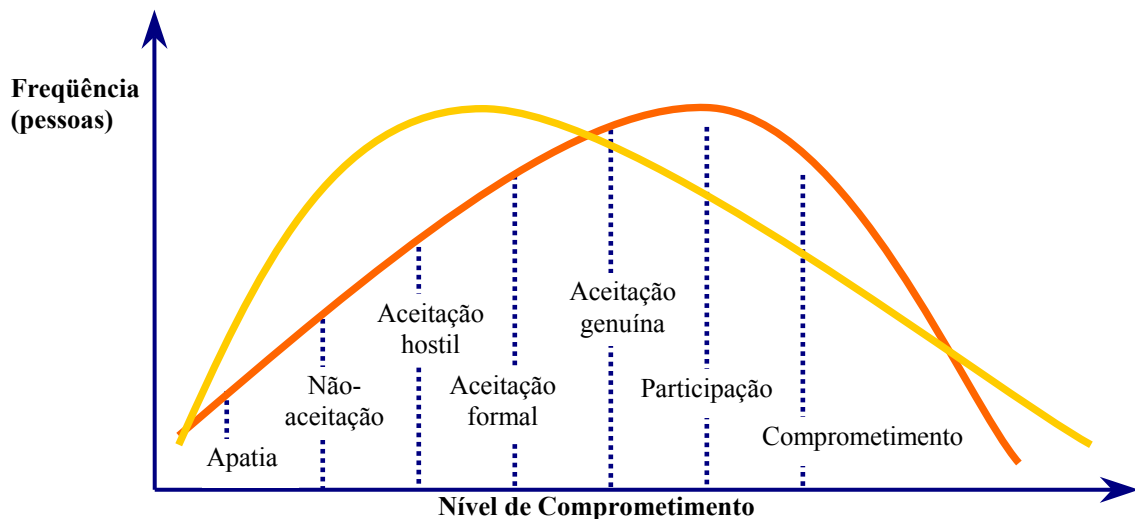
Gráfico 1 Curva do nível de comprometimento: situação encontrada ao se implantar CRM



Fonte: Adaptado de Manzione Jr., 2001.

O Gráfico 1 mostra o que será encontrado numa implantação de CRM. A concentração será nas pessoas com aceitação hostil e aceitação formal. Poucos serão apáticos e poucos não aceitarão, como também, poucos serão os que terão comprometimento. O quadro deve ser tratado de forma a se encontrar uma situação como a do Gráfico 2 que, no outro extremo, terá mais funcionários comprometidos com os objetivos globais e uma minoria apática e hostil.

Gráfico 2 Curva do nível de comprometimento: situação ideal a se buscar



Fonte: Adaptado de Manzione Jr., 2001.

Cabe à equipe de implantação prever essas situações e aplicar as estratégias, antes e durante o processo, que assegurem uma mudança no comportamento dos funcionários. Assim, as pessoas envolvidas com o CRM estarão altamente motivadas e plenamente satisfeitas, promovendo o perfeito alinhamento entre os objetivos da empresa e os objetivos pessoais (Manziona Jr., 2001).

3.2 Marketing

O marketing sempre foi alvo de discussões quanto à sua conceituação. Casotti (1995) discutiu questionamentos e reflexões de alguns pensadores do marketing sobre seu conceito e prática, o que é, o que não é e o que deveria ser. Em 1985, a American Marketing Association fez uma revisão de 25 alternativas de definição e apresentou a seguinte definição, mais ou menos aceita universalmente, citada por Casotti (1995, p.12):

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de indivíduos e organizações.

Por essa definição, compreende-se que a administração de marketing numa organização é um processo que envolve análise, planejamento, implementação e controle, bens, serviços e idéias e que se fundamenta na troca, tendo por meta produzir satisfação para as partes envolvidas (Kotler, 2000)

No entanto, muitos autores têm argumentado que além da sua característica funcional, o marketing é uma filosofia organizacional. As decisões tomadas na empresa

em qualquer área devem considerar o impacto que será causado no cliente. Kotler (1999) define marketing como a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas.

Não se quer minimizar a importância de outras atividades no escopo organizacional, mas por lidar diretamente com o cliente, e este ser o foco maior de atenção das atitudes negociais, o marketing deve ocupar um importante espaço nas táticas de gestão, visando capturar e manter cativos consumidores para os bens e serviços ofertados e produzidos pela organização. Porter (1986) considera que uma organização tem uma estratégia robusta quando tem pontos fortes que a diferenciam da estratégia dos concorrentes.

A evolução do marketing tem se dado para atender às necessidades de atuação das organizações frente à demanda dos clientes e à conjuntura do mercado (Carey, 1989; Rapp e Collins, 1991; McKenna, 1998b). O quadro 2 permite visualizar uma síntese dessa evolução, onde cada uma das eras descritas trouxe grandes mudanças organizacionais.

Quadro 2 Evolução do Marketing

ERA	PERÍODO	ORIENTAÇÃO
Era do Marketing de Massa	Anos 50 e 60, após a 2ª Grande Guerra	Capacidade de produzir em massa e atingir o maior número de consumidores.
Era da Segmentação	Década de 70	Esforço de marketing para grupos de consumidores mais homogêneos.
Era do Nicho	Década de 80	Foco em mercados específicos para vencer a barreira de entrada no mercado.
Era do Cliente	Década de 90	Individualização no tratamento do consumidor; produtos e serviços com mais qualidade.
Era do Tempo Real	Atual	Ampliação do escopo do marketing, facilitando informações para o cliente, estabelecendo um relacionamento duradouro.

Fonte: Bretzke, 1999.

Cada fase evolutiva compreende um nível de marketing a ser praticado pela organização e cada nível tem funcionamento e implicações que possibilitam um sem-número de oportunidades e riscos (Kotler, 1999). Uma das decisões mais importantes de uma organização é a maneira como ela vai atuar no mercado.

O marketing de massa está vinculado à capacidade de produção, distribuição e divulgação em massa de produtos e serviços. A Revolução Industrial possibilitou a fabricação em massa de artigos comuns, motivando os revendedores a manterem estoques e incentivando propagandas de suas marcas. Os vendedores tinham uma característica generalista, voltada para o cumprimento dos objetivos de volume de vendas. Alguns críticos prevêm a extinção do marketing de massa. No entanto, Kotler (1999) considera essa previsão prematura, uma vez que existem empresas atraindo inúmeros consumidores com seus produtos em série e há um crescimento explosivo das vendas em massa através de distribuidores autônomos que vendem os produtos da empresa.

A segmentação de mercado fundamenta-se na idéia de que todo mercado consiste em grupos de clientes com necessidades e anseios diferentes. Assim, a segmentação pode ocorrer de diferentes maneiras: por benefícios, por ocasião, por nível de utilização, por estilo de vida, por demografia, entre outras. O marketing de segmento possibilita identificar mais facilmente cada comprador do segmento, efetuar pesquisas em profundidade e projetar produtos e serviços bem direcionados e defrontar-se com um número menor de concorrentes, podendo vir a conhecê-los melhor e conseguir vantagens e maiores participações no segmento. O vendedor passa a ser um especialista em determinado segmento ou grupo de clientes, buscando vender benefícios do produto em vez de suas características.

Um segmento de mercado pode ser dividido em vários nichos, onde se definem mais claramente as necessidades do cliente e suas combinações. A concentração em

atender clientes em um nicho tem como vantagens a oportunidade de conhecer melhor e pessoalmente cada cliente, enfrentar menos concorrentes e atingir altas margens de lucro, uma vez que os clientes estão dispostos a pagar mais a uma empresa especializada em atender suas necessidades. Corre-se o risco, porém, do nicho se esvaecer e a empresa tem que ficar atenta a isso. Blattberg e Deighton (1991) dizem que nichos demasiadamente pequenos para serem atendidos com lucratividade hoje, se tornarão viáveis à medida que o marketing se tornar mais eficiente. O objetivo da empresa deve ser o de alcançar a melhor reputação possível no nicho.

Na era do cliente, as empresas buscam oferecer melhor qualidade dos seus produtos e serviços, estabelecendo um diálogo com o consumidor, entendendo as expectativas do mercado e colocando seu foco no cliente. Manzione Jr. (2001) comenta que as megatendências e as mudanças comportamentais e culturais de um lado e o surgimento de um mercado novo e novos relacionamentos profissionais de outro, giram em torno da figura do consumidor que, por sua vez, faz parte do motor da mudança. Neste contexto, os vendedores passam a ser consultores que irão solucionar os problemas dos clientes, preocupando-se com suas necessidades antes, durante e depois da venda. Na organização surgem outros departamentos como o do telemarketing de vendas e o centro de atendimento ao cliente para compor a abordagem da empresa focada no cliente.

Bretzke (2000) considera que estamos na era do marketing em tempo real, em que as empresas competem num mercado virtual, que oferece diversas alternativas para o cliente informar-se melhor e gastar seus recursos. Isso significa ter acesso a informações sobre os produtos e as empresas e comprar a qualquer hora do dia ou da noite, em qualquer lugar, por qualquer meio, com atendimento e entrega imediatos. Nessa nova era, o marketing deve aperfeiçoar as atuais formas de comunicar-se e de estabelecer um relacionamento duradouro e gratificante com clientes e clientes potenciais.

A vantagem competitiva surge quando o canal de relacionamento está apto a atender aos clientes, em tempo real, por telefone, *internet*, entregando soluções customizadas. Para tanto, os profissionais devem ser treinados em técnicas de negociação e relacionamento interpessoal e devem prestar informações sobre a empresa e os produtos, oferecendo ao cliente exatamente o que lhe interessa.

Albertin (1998) relata que a vantagem competitiva foi anteriormente baseada nas características estruturais, tais como poder de mercado, economias de escala ou uma ampla linha de produtos. Atualmente, a ênfase foi movida para as capacidades que permitem a um negócio entregar consistentemente um valor superior para seus clientes por meio de melhor coordenação e gerenciamento de fluxo de trabalho, adaptação de produtos e serviços, e gerenciamento de cadeia de fornecimento.

As abordagens utilizadas junto ao cliente também evoluíram na sua concepção. Uma das mais utilizadas por vendedores é a abordagem AIDA que consiste em obter a atenção do cliente potencial, criar interesse, desenvolver seu desejo e levá-lo à ação. Para passar por cada um dessas etapas o vendedor relata fatos, expõe argumentos e estimula comportamentos. Mais recentemente, o enfoque está em falar menos e ouvir mais (Kotler, 1999).

Rackham (1988) apresenta a abordagem SPIN que propõe o levantamento de dados junto ao cliente potencial através de perguntas relativas a situação, problema, implicações e necessidade. Assim, os vendedores são estimulados a oferecer não produtos e serviços, mas capacidades.

Swift (2001) considera que as referências de clientes são as mais recompensadoras e lucrativas de todas as ações de vendas e exigem menos recursos ou menos esforço por parte da equipe de vendas direta. Em uma percentagem muito grande

de casos, o cliente faz o trabalho e o cliente em potencial (*prospect*) compra o produto ou serviço.

O marketing em sua evolução adota a orientação para o cliente como meio de lidar com a concorrência. O grande desafio, então, está na construção e manutenção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes (Bretzke, 1999).

Já Carey (1989), salienta que o desafio do marketing é decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões, com base no conhecimento do ponto de vista do cliente. O diálogo e a construção de relacionamentos estáveis e duradouros com os clientes surgem como resposta ao desafio imposto ao marketing pelas mudanças no ambiente competitivo e no comportamento do consumidor.

Finalmente, para McKenna (1991), o marketing de relacionamento é a resposta para as empresas enfrentarem esse desafio, pois se baseia na experiência e exige o domínio do conhecimento sobre a tecnologia inerente a sua atividade, seus concorrentes, seus clientes, novas tecnologias que podem modificar o ambiente competitivo e sua própria organização: capacidades, recursos, planos e formas de negociar.

3.2.1 Marketing de relacionamento

O termo marketing de relacionamento tem sido usado genericamente para abranger várias atividades, com distinção feita entre suas dimensões filosófica, estratégica e operacional (Berry, 1995).

A formulação de uma definição de marketing baseada no relacionamento é apresentada por Grönroos (1995, p.175):

O marketing deve estabelecer, manter e ressaltar (normalmente, mas não necessariamente, sempre a longo prazo) os relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é alcançado através de troca mútua e do cumprimento das promessas.

Applegate et al. (1996), afirmam que o relacionamento com o cliente vai além da compra e venda de produtos, incluindo diversas atividades e esforços de pré-venda e pós-venda, com novos enfoques para pesquisa de mercado, condução qualificada de vendas, distribuição de produtos, suporte a clientes, relações públicas, operações de negócios, distribuição de conhecimento e transações financeiras. Essas atividades afetam o planejamento estratégico e o desempenho da empresa.

Nesse contexto é que McKenna (1991) apresentou o conceito de marketing de relacionamento, no qual o marketing deixa de ser uma função para se tornar uma filosofia de como fazer negócios, centrado no relacionamento com os clientes. Sob essa ótica e impulsionado por um forte avanço da tecnologia acrescida na área, o marketing passa a receber a transferência de atividades, funções e poder que eram, tradicionalmente, de outras áreas.

Apesar das definições de marketing, discutidas previamente, o conceito que serve de base para o marketing de relacionamento foi expresso por McNamara (1972, p. 52):

Marketing é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento da importância do papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para os principais departamentos corporativos da empresa.

Tal definição conceitua o marketing como uma filosofia de administração empresarial, cujo elemento central é a orientação para o cliente e sua aceitação por parte de todos os departamentos da empresa um guia para a tomada de decisão. Também reconhece o papel do marketing como a atividade que coleta, trata e dissemina as informações do

mercado para outras áreas da empresa, constatando a importância das informações do mercado e do consumidor na administração empresarial. Enfim, reconhece explicitamente o papel do lucro (Bretzke, 1999).

Nesta mesma direção, Gummesson (1999) apresenta o ROR (*return on relationships*) como o resultado financeiro de longo prazo ocasionado pelo estabelecimento e manutenção de uma rede de relacionamentos da organização. Para esse autor, o marketing de relacionamento, sistêmico e abrangente, assume significância num contexto social.

Marketing de relacionamento total é o marketing baseado em relacionamentos, redes e interações, reconhecendo que o marketing está encaixado no gerenciamento total das redes de venda da organização, do mercado e da sociedade. É direcionado aos relacionamentos ganha-ganha de longo prazo, com clientes individuais, e o valor é conjuntamente criado entre as partes envolvidas (Gummesson, 1999, p. 24).

Assim, o marketing de relacionamento consiste em atrair, manter e melhorar o relacionamento com clientes através dos diversos serviços oferecidos pela organização. Serviços são importantes para o sucesso do relacionamento de longo prazo e para adquirir novos clientes. A atração é apenas o primeiro passo no processo de marketing. Sedimentar o relacionamento, transformar clientes indiferentes em clientes leais e prestar serviços aos clientes, também fazem parte do processo (Berry, 2002).

De acordo com Dwyer et al. (1987), entender o marketing de relacionamento requer distinguir entre uma transação discreta, que tem um começo distinto, curta duração e finalização precisa, por desempenho, e mudança relacional, que estabelece uma concordância prévia, de maior duração e reflete um processo contínuo.

Morgan e Hunt (1994) destacam dez formas de categorização do marketing de relacionamento para uma empresa focada em seu relacionamento com fornecedores, clientes, compradores e parceiros internos, baseadas em cooperação e confiança:

- (1) parcerias envolvendo mudanças relacionais entre manufatura e seus fornecedores, como o *just-in-time* e o gerenciamento da qualidade total;
- (2) mudanças relacionais envolvendo provedores de serviços;
- (3) alianças estratégicas entre a empresa e seus concorrentes, em termos de tecnologia, co-marketing e estratégias globais;
- (4) alianças entre empresas e organizações sem fins lucrativos;
- (5) parcerias para pesquisa e desenvolvimento conjunto com o governo em âmbito nacional, estadual e local;
- (6) mudanças de longo prazo entre a empresa e clientes fundamentais;
- (7) mudanças relacionais com parceiros de trabalho, como em canais de distribuição;
- (8) mudanças envolvendo departamentos funcionais;
- (9) mudanças entre a empresa e seus empregados, como um marketing interno;
- (10) mudanças relacionais internas envolvendo as unidades de negócios.

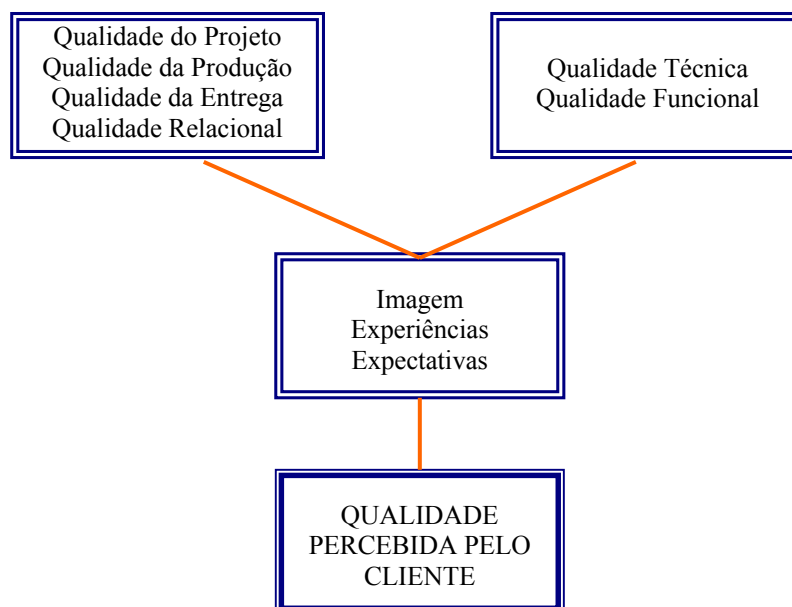
3.2.1.1 Marketing de relacionamento: qualidade e serviço

As empresas têm promovido diversos melhoramentos para atender bem ao cliente, implantando serviços de atendimento, projetos de qualidade total, treinamentos de vendas, atendimento de reclamações, pós-venda, dada a importância da satisfação do cliente. Para Shapiro e Sviokla (1995) tais procedimentos não são suficientes para garantir uma experiência positiva, por isso propõem uma reavaliação do ciclo administrativo sob o ponto de vista do marketing.

Grönroos (2000) argumenta que o espírito do marketing de relacionamento deve estar em cada pessoa dentro da organização em todos os níveis hierárquicos, tornando a todos participantes da criação de uma orientação ao cliente. A maior parte do processo de marketing acontece fora da responsabilidade e do alcance do departamento de marketing tradicional e é implementada por funcionários que pertencem a outros departamentos e funções.

A necessidade de bens e serviços com qualidade e de melhorias na qualidade é atualmente uma questão estratégica de muita importância. Desenvolver qualidade é um meio de alcançar excelência estabelecendo uma vantagem competitiva. Gummesson e Grönroos (1988) sugeriram um modelo de qualidade baseado em pesquisas recentes sobre a qualidade de bens e serviços, que descreve como a qualidade é criada.

Figura 4 Modelo de Qualidade de Grönroos-Gummesson



Fonte: Adaptado de Grönroos, 1995.

À esquerda, na figura 4, estão quatro fontes da qualidade, a saber: projeto, produção, entrega e relações. A maneira de gerenciar e de lidar com esses aspectos dos

negócios tem um impacto sobre a qualidade percebida pelo cliente. À direita tem-se que tanto a qualidade técnica do resultado dos bens ou serviços quanto a qualidade funcional dos processos interativos que envolvem o comprador e o vendedor influenciam a percepção da qualidade pelo cliente (Grönroos, 1995).

3.2.1.2 Marketing de relacionamento: operacionalização

Muitas vezes o relacionamento com o cliente é determinado por diretrizes que chegam de cima para baixo, ou seja, o modelo de relacionamento que inclui filosofia, políticas, normas, procedimentos e fluxos operacionais relacionados ao cliente, é definido pela alta direção, que tem menos contato com o cliente e não considera a dimensão total do atendimento (Bretzke, 2000).

Compreende-se atualmente que o ciclo do marketing não se encerra na venda. Em verdade as ações do moderno *mix* de marketing dão dimensão ímpar à satisfação do cliente e às ações de pré e pós-venda (Vavra, 1993).

Em seu estudo sobre a evolução do marketing de relacionamento, Palmer (2002) constata que o desenvolvimento do marketing de relacionamento nas últimas duas décadas tem sido fortemente baseado nas mudanças no ambiente de negócios das organizações. O desafio maior está em reconhecer as mudanças sutis do ambiente e adaptar-se a elas. Desse modo, a redução do desequilíbrio de poder entre clientes e empresas através do desenvolvimento de tecnologia focada no cliente, pode revigorar o relacionamento com os clientes e o desejo de relacionamentos genuínos em alguns setores pode pressionar as empresas a aperfeiçoar os aspectos qualitativos do seu relacionamento com os clientes.

Neste contexto evolutivo, tem sido largamente aceito que o marketing de relacionamento, em níveis filosóficos, difere bem pouco das definições gerais de marketing. Porém, nessa evolução surgem novas linhas de especialização, como por exemplo, nos conceitos de *datamining* e na configuração do *database marketing* (Palmer, 2002).

Gummesson (2002) enfatiza que o novo paradigma deve também incluir elementos do paradigma padrão se estes elementos preservarem seus espaços num novo contexto. O gerenciamento de marketing e seus 4 Ps (produto, preço, promoção, praça) sempre serão importantes no marketing embora sejam tratados de maneira diferente dentro do paradigma do marketing de relacionamento.

Neste sentido, Grönroos (2000) introduz o conceito de estratégia de marketing contínuo que abrange a análise de opções distintas de estratégias de marketing transacional e de marketing de relacionamento em relação a essa continuidade.

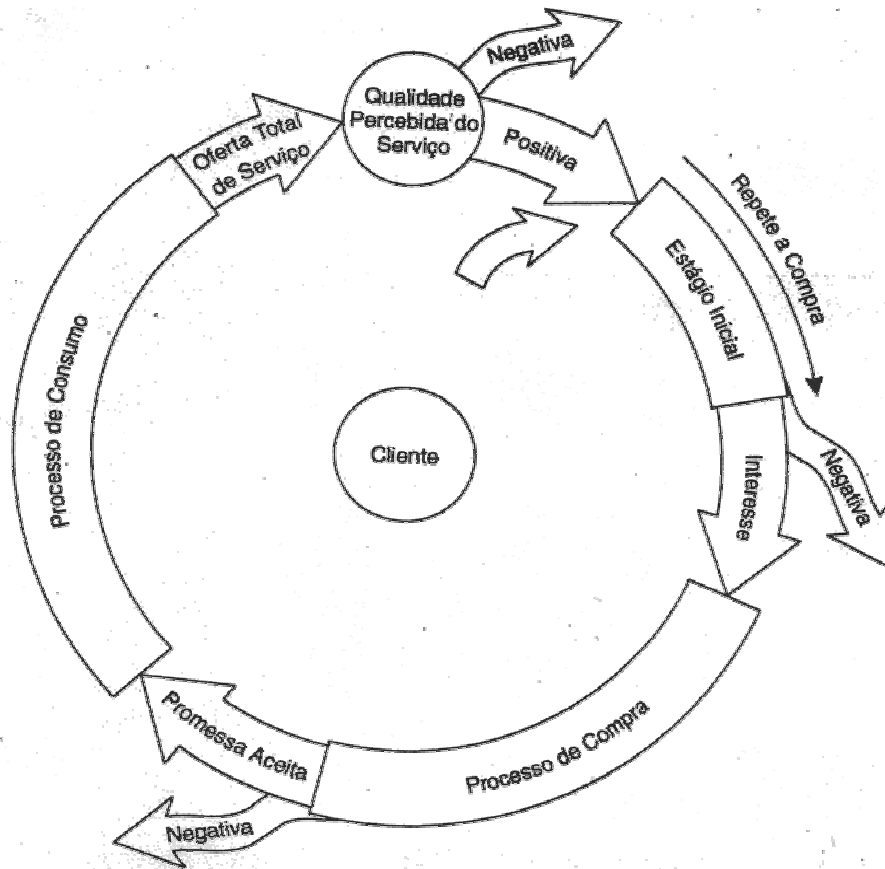
O ciclo de vida do relacionamento com o cliente e o modelo de três estágios são apresentados por Grönroos (1995), no quadro 3 e na figura 5 respectivamente, e dão suporte ao processo dinâmico do marketing, utilizando atividades tradicionais e recursos interativos para que sejam desenvolvidos e mantidos relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes.

Quadro 3 O Modelo de Três Estágios

ESTÁGIO	OBJETIVO DO MARKETING	FUNÇÃO DE MARKETING
Estágio inicial	Criar interesse na empresa e em seus serviços	A função tradicional de marketing
Processo de compras	Transformar o interesse geral em vendas (primeira compra)	A função tradicional do marketing e a função interativa do marketing
Processo de consumo	Criar vendas repetidas, vendas cruzadas e relacionamentos duradouros com o cliente	A função interativa do marketing

Fonte: Grönroos, 1995.

Figura 5 O Ciclo de Vida do Relacionamento com o Cliente



Fonte: Grönroos, 1995.

Quando a empresa está voltada para o mercado e focada no cliente, as informações são utilizadas, manipuladas e disponibilizadas em tempo real para as diversas áreas. Desta forma, os processos de análises possibilitam tomadas de decisão coerentes e geram ações que contribuem efetivamente para garantir uma vantagem competitiva sustentável.

Viana et al. (1999) explicam que o conceito de marketing de relacionamento, em virtude de sua complexidade e de seu caráter multidimensional, é operacionalizado pela comunidade científica a partir de um conjunto de construtos distintos, os quais indicam uma maior ou menor orientação empresarial para a manutenção de trocas com foco no longo prazo.

Os autores recém-citados afirmam que transações estabelecidas num espírito de parceria em longo prazo possuem maior grau de dependência percebida entre as partes, maior valorização da alternativa do fornecedor, maior grau de comunicação interorganizacional, bem como maior sentimento de confiança e comprometimento.

Contudo, é necessário perceber que a estratégia de manter vínculos com os clientes tem, segundo Diller (1995), algumas limitações, principalmente quando:

- a) os clientes não desejam estabelecer vínculos devido ao baixo envolvimento com o produto;
- b) as expectativas dos clientes não são totalmente atendidas pela empresa, ou estas fazem promessas que não podem cumprir;
- c) a crescente competição entre as organizações pela lealdade do cliente anula a diferenciação dos programas de fidelidade.

No sentido das limitações argüidas, Godin (2000a) propõe o marketing de permissão que consiste em estimular os consumidores a aumentar gradualmente a permissão concedida às empresas, a fim de transformar desconhecidos em amigos, amigos em clientes e clientes em clientes fiéis. A cada grau que os clientes sobem na escala de permissão, crescem a confiança, a responsabilidade e os lucros da empresa. Em seu livro Godin (2000b) apresenta cinco orientações para a conquista do consumidor:

- a) oferecer ao cliente potencial um incentivo ao relacionamento;
- b) aproveitar a atenção para divulgar seus produtos e serviços;
- c) reforçar outros incentivos diferentes, de tempos em tempos, para conservá-lo e mostrar a personalização como valorização dessa atenção;
- d) oferecer novas vantagens e outras adicionais a cada transação;
- e) gradativamente, utilizar esse canal para adicionar novos hábitos de consumo.

Alguns autores acreditam que os clientes são relutantes em informar a seus fornecedores os dados referentes às suas informações demográficas, padrões de compras e necessidades de produtos. Porém esses dados são críticos em muitas estratégias, tais como adaptação em massa, relações com clientes, proatividade. Uma maneira de lidar com esses aspectos é a conscientização dos clientes em relação aos benefícios de fornecer voluntariamente esses dados, outra é a oferta de incentivos para atrair os clientes. Tal procedimento deve ser compensado pelos retornos financeiros, permitindo justificar os custos adicionais (Albertin, 1998).

O marketing de relacionamento e as aplicações como o CRM nunca serão desenvolvidos além das técnicas se forem tratados como mais um módulo do gerenciamento de marketing tradicional. O marketing de relacionamento é um mecanismo de colaboração e co-produção de valor, onde o foco é individual em vez de foco em massa, as relações de longo prazo são consideradas mais rentáveis do que transações curtas, todas as partes ganham e a interação é preferida no lugar da persuasão. Enfim, os valores burocrático-legais são abandonados em favor dos valores do relacionamento e do serviço (Gummesson, 2002).

3.3 Tecnologia nas organizações

Quando os computadores adentraram ao regime de operação dos empreendimentos, o que se visava era a eficiência, racionalização do processo operacional e forma mais produtiva de explorar recursos (Stair, 1998).

Porém, a tecnologia possibilitava mais. De fato, é possível efetuar, mediante técnicas, um conjunto de procedimentos lógicos e produtivos para o desenvolvimento de sistemas de informação (Laudon e Laudon, 1999). As organizações que não atentarem para a incorporação da tecnologia aos seus processos de gestão estão fadadas a uma série imensa de dificuldades que lhes ameaçam até a sobrevivência (Malone et al., 1996; Tapscott, 1997).

A tecnologia é uma poderosa engrenagem do progresso econômico e tem sido o principal direcionador do aumento da produtividade. Atualmente, as empresas utilizam um variado e complexo conjunto de tecnologias no seu processo produtivo e administrativo, com o objetivo de alcançar maiores índices de competitividade. A tecnologia possibilita mais agilidade aos processos de obtenção e manipulação das informações. Por isso, os investimentos em tecnologia da informação têm aumentado significativamente nas empresas, que passam a ter seus produtos e serviços fundamentalmente apoiados nesta tecnologia.

As relações recursivas entre TI e os processos de negócio são amplamente reconhecidas, tanto no âmbito da literatura técnica quanto no das organizações. Há um crescimento contínuo do reconhecimento da importância da TI para os negócios. Porém, ainda em meados dos anos 90, a TI era encarada como mera ferramenta para melhorar a eficiência e o controle, e nem todas as organizações alertaram-se para a necessidade de utilizá-la para a obtenção de vantagens competitivas (Meirelles, 1994).

Portanto, o debate atual não se restringe à discussão da TI como função estratégica ou não, mas à sua utilização de modo pleno para alavancar novos negócios e transformar antigos processos, alinhando-a as estratégias de negócio da organização (Meirelles, 1994; Venkatraman, 1994).

É fato que as empresas não obtêm suas vantagens competitivas apenas com a utilização da tecnologia da informação, mas a importância dela para tal fim tem aumentado. Vários autores concordam que a TI desempenha um papel relevante e promove mudanças no contexto organizacional. Venkatraman (1994) sugere que o processo de informatização da TI pode ser o indutor do processo de rearranjo organizacional. Henderson (1990) enfatiza que, no mundo competitivo de hoje, o uso efetivo da tecnologia da informação como elemento da estratégia competitiva é crítico. Harrison (1996) argumenta que o investimento em TI não resultará em ganhos de produtividade se não houver melhoria de ferramentas de treinamento e de acréscimo de delegação de responsabilidade a empregados de todos os níveis, até dos mais baixos. A simples aplicação da tecnologia a procedimentos já existentes é insuficiente para gerar retorno positivo.

A maioria dos envolvidos com tecnologia acredita que uma tecnologia sozinha não cria vantagens. A tecnologia precisa ser integrada a uma organização, com os aspectos de gerenciamento de mudanças relacionados com a resistência das pessoas a novos conceitos e idéias (Albertin, 1998).

3.3.1 Tecnologia da informação (TI)

A tecnologia da informação (TI) é a infra-estrutura que permite armazenar, buscar, recuperar, copiar, filtrar, manipular, visualizar, transmitir e receber informação (Shapiro e Varian, 1999). É o meio pelo qual os dados são transformados e organizados para uso das pessoas (Laudon e Laudon, 1999). Deve ser entendida como a coleta,

processamento, armazenamento, apresentação e transmissão da informação, em todas as suas formas (Flechter, 1990).

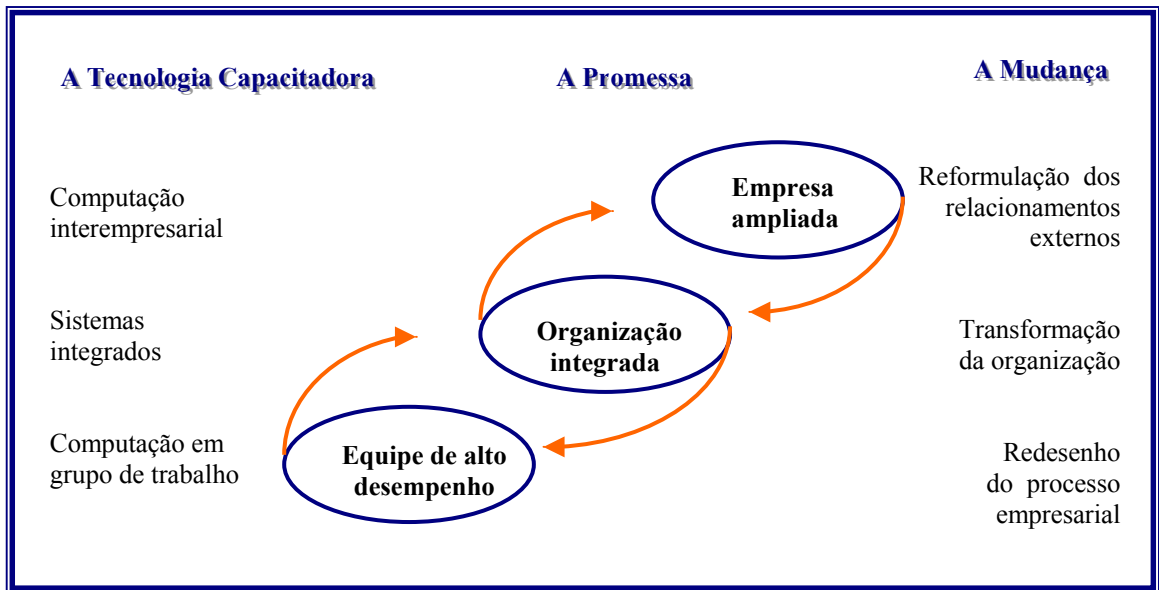
A TI possibilita que as empresas tenham uma estrutura de equipe de alto desempenho para operar com negócios integrados e desenvolver relacionamentos externos com outras empresas e com os clientes.

Na visão de Tapscott e Caston (1995) há uma nova era na tecnologia da informação, ligada a mudanças que ocorrem nas empresas e na realidade mundial de forma mais ampla, que tem modificado a natureza, uso e estrutura da TI. Até o fim dos anos 70, o processamento dos dados era buscado como meio de reduzir os custos do trabalho administrativo. Ele se tornou estratégico à medida que foi transformado em componente necessário para a execução de estratégias empresariais. As empresas passaram a usar a sua capacidade em TI para proporcionar serviços e oferecer produtos aos seus clientes.

Também na utilização dos computadores houveram mudanças. O enfoque anterior estava nos especialistas, profissionais e técnicos que planejavam, implementavam, gerenciavam e controlavam toda a infra-estrutura de computação da empresa. Atualmente, os usuários querem moldar a estrutura da tecnologia da informação das suas empresas, para controlar sua utilização e definir o efeito que ela terá nas suas atividades e planejamentos.

Assim, a tecnologia da informação tem um papel estratégico na empresa à medida que a capacita e propõe mudanças na reformulação dos processos internos e dos relacionamentos externos, como mostra a figura 6.

Figura 6 O Efeito Capacitador da Tecnologia da Informação



Fonte: Tapscott e Caston, 1995.

As mudanças apresentadas acima constituem um desafio para a transformação da organização, na elaboração e revisão de estratégias de negócios, na definição de estratégias de TI e no redesenho do processo empresarial interno e externo.

Na área da tecnologia da informação, assim como na área de telecomunicações, o surgimento de novas tecnologias é bastante acelerado. Tal desenvolvimento traz potencial contribuição a todos os níveis organizacionais, desde a automatização das áreas operacionais até a geração de informações para tomada de decisão nas áreas táticas e estratégicas. O uso da tecnologia da informação possibilita mudança do perfil competitivo da empresa, altera o relacionamento entre empresas, as formas de negociação com fornecedores e clientes e modifica os procedimentos internos de organização e o fluxo de informações.

Embora exista uma percepção de que ganhos de produtividade estejam associados a investimentos em TI, às vezes, é difícil para os administradores avaliar o retorno real de tais investimentos (Teo et al., 2000). O crescimento da produtividade

relacionada a TI inclui o aperfeiçoamento do serviço ao cliente, a variedade e a qualidade dos produtos, o melhor tempo de resposta e a maior personalização de produtos e serviços. Nenhum deles é realmente fácil de se quantificar em termos de retorno de investimentos.

Um fator que também concorre para aumentar essa dificuldade é a falta de evidência de que a adoção e os investimentos em TI resultem em aumento de produtividade ou possam ser vinculados à outra medida de *performance* organizacional (Venkatraman, 1994), mesmo que haja uma crença generalizada de que o investimento em TI deva ser encarado de modo diferente de outros tipos de investimento.

Muitos autores sustentam que a política institucional deve dirigir a TI e acrescentam que, caso não ocorra dessa forma, a alta administração estará abdicando, em favor dos especialistas, de suas prerrogativas no processo decisório. O alinhamento do planejamento estratégico dos negócios com o de TI traz congruência entre a gestão estratégica de TI e a gestão estratégica dos negócios e é percebido como poderoso instrumento, capaz de alavancar grandes mudanças na organização (Morton, 1991; Meirelles, 1994; Venkatraman, 1994).

A importância da TI como elemento competitivo estratégico, faz com que várias organizações considerem a TI como um dos mais importantes investimentos. Além de aumentar a eficiência dos funcionários, o crescimento da produtividade relacionada a TI inclui o aperfeiçoamento do serviço ao cliente, a variedade e a qualidade dos produtos, melhor tempo de resposta e maior personalização de produtos e serviços (Brynjolfsson e Hitt, 1996).

A TI aparece como um forte indicador de melhoria na *performance* e produtividade organizacional. O volume de investimentos em TI, pode ser justificado através de resultados de pesquisas, que demonstrem o efetivo acréscimo de produtividade dos processos e dos indivíduos. De acordo com Maçada e Borenstein (2000), várias

pesquisas têm sido conduzidas no sentido de avaliar sistemas de informação pela mensuração da satisfação do usuário final. Baseados nestas pesquisas, Torkzadeh e Doll (1999) avaliaram os efeitos dos investimentos em TI através da satisfação do usuário de um sistema de informação e desenvolveram um instrumento que apresenta as seguintes vantagens:

- a) identifica a natureza multidimensional do impacto da TI em nível individual do usuário final;
- b) é fácil de ser aplicado e é apropriado tanto para pesquisas acadêmicas quanto para avaliação de sistemas comerciais;
- c) pode ser usado em uma variedade extensa de aplicações e contextos.

Tal instrumento possibilita o estudo do impacto da TI sobre o indivíduo nas dimensões de produtividade, inovação das tarefas, satisfação do usuário e controle gerencial, que combinados auxiliam a descrever o impacto de uma aplicação sobre os indivíduos numa organização como exibido no quadro 4. Tais dimensões são definidas ao nível da utilização da TI por indivíduos para realizar uma tarefa.

Quadro 4 Definição dos Impactos da TI sobre o Trabalho dos Indivíduos

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Produtividade	Em que medida a aplicação interfere na produção do usuário em determinada unidade de tempo
Inovação	Em que medida a aplicação ajuda a criar ou tentar expressar novas idéias em seu trabalho
Satisfação do usuário	Em que medida a aplicação ajuda o usuário a criar valor para os clientes internos e externos à organização.
Controle gerencial	Em que medida a aplicação ajuda a regular processos e desempenho

Fonte: Maçada e Borenstein, 2000.

Maçada e Borenstein (2000) comentam que a satisfação do usuário é vital para avaliar investimentos futuros em sistemas de informação, uma vez que estes determinam o retorno do investimento no que tange à produtividade individual e organizacional.

3.3.1.1 TI aplicada a sistemas de informação

As modernas tecnologias da informação afetam e impactam a competitividade das organizações e sua gerência se constitui num desafio permanente. Audy et al. (2000) consideram que o planejamento do uso efetivo da TI é uma questão estratégica fundamental para as organizações.

O planejamento dos sistemas de informação (SI) é o processo de identificar um portfólio de aplicações baseadas em computador para suportar o plano de negócios da organização e para auxiliar a concretização dos objetivos organizacionais (Lederer e Sethi, 1988).

Alter (1996) defende que conhecer a diferença entre dado e informação é o ponto de partida para entender sistemas de informação. Dados são fatos, imagens ou sons que podem ou não ser úteis a uma determinada tarefa. Informações são dados cuja forma e conteúdo são apropriados a um determinado uso. Mais recentemente, surge o conceito de conhecimento em sistemas de informação que é a combinação de instintos, idéias, regras e procedimentos que guiam ações e decisões. Assim, os dados formam a base da informação e o conhecimento está relacionado ao uso da informação.

Com essa ótica, o uso de sistemas de informação significa ter melhores serviços e produtos, maior eficiência, maior produtividade, um suporte mais preciso no processo de avaliação de desempenho e tomada de decisão (Costa e Almeida, 2002).

Entende-se por sistema de informação, um sistema integrado homem-máquina, baseado em informação, que fornece apoio às atividades e às funções de operação, controle e tomada de decisão, usando *hardware*, *software* e modelos de gestão, e apóia-se no uso de bases de dados (Davis, 1974).

A avaliação de sistemas de informação é uma importante atividade para caracterizar o sucesso de um sistema e garantir seu uso continuado. À medida que as organizações adotam uma postura orientada à qualidade, os sistemas de informação tornam-se instrumentos para prover e medir a qualidade de seus serviços a seus clientes.

De modo geral, a implementação do planejamento de sistemas de informação (SI) pode ser descrita como uma série de passos a serem executados pelos agentes do processo de mudança com o objetivo de implantar tais sistemas. De acordo com Lederer e Salmela (1996), a implementação de planejamento estratégico de sistemas de informação é o processo de executar as mudanças planejadas, desenvolvendo e instalando uma arquitetura para o desenvolvimento dos sistemas, a geração dos bancos de dados, a instalação dos sistemas de comunicação, bem como o treinamento dos usuários e gerentes.

Conforme Kendall e Kendall (2001), o conceito de implementação de sistema refere-se a todas as atividades organizacionais no sentido de adotar, gerenciar e rotinizar uma inovação. A introdução ou alteração de um sistema de informação tem um forte impacto comportamental e organizacional. Assim, o resultado da implementação de um sistema de informação pode ser determinado pelo envolvimento dos usuários no processo, pelo nível de apoio gerencial para o esforço de implementação, pelo nível de risco e complexidade do projeto e pela qualidade de gerenciamento do processo. A implementação bem sucedida também depende do alto nível de utilização do sistema, da satisfação e atitudes favoráveis do usuário, do atingimento dos objetivos e do lucro financeiro proporcionado à organização.

A importância de um sistema de informação para a administração atual, pode ser medida pelo desastre que representa a sua ausência. De fato, as práticas de trabalho, segundo Alter (1996), estão totalmente atreladas às ferramentas utilizadas pelas pessoas da organização para realizar os seus serviços e às informações para comunicação desta tarefa. Portanto, são as tecnologias de informações que viabilizam a função de tratamento da informação. A tecnologia compreende *hardware* e *software* destinados à tarefa e propicia captura, armazenamento, manipulação, recuperação e transmissão de informações.

Para Laudon e Laudon (2001) a introdução de um sistema de informação envolve muito mais do que novos *hardware* e *software*, incluindo também mudanças nos cargos, nas habilidades, no gerenciamento e na organização.

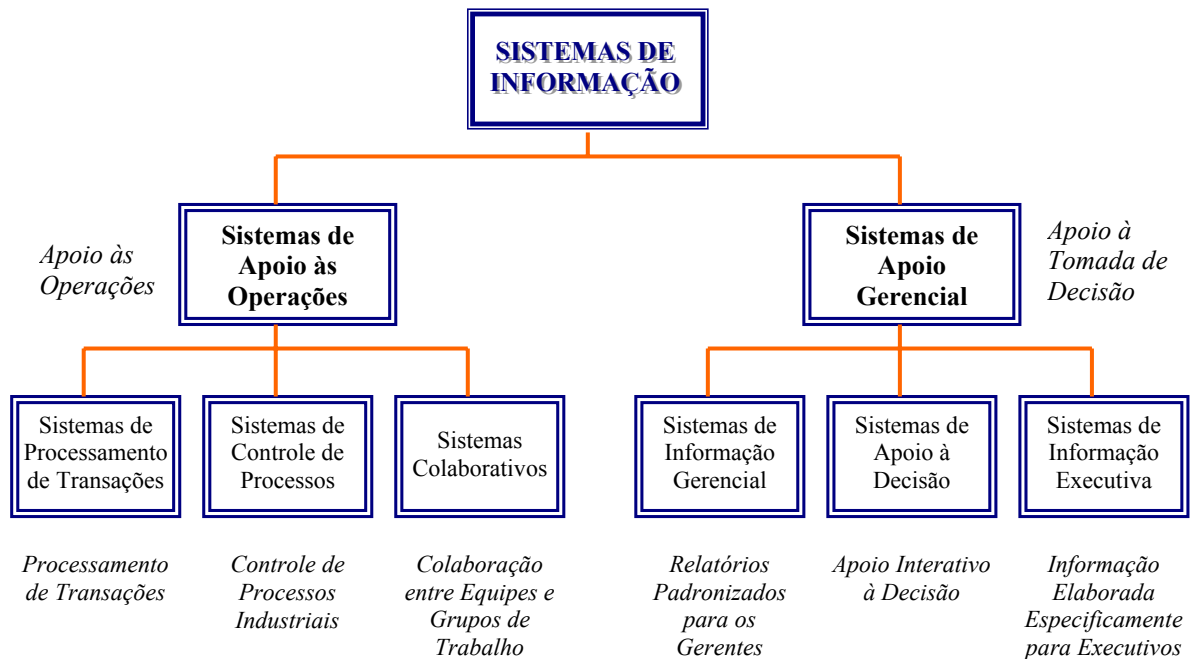
Os sistemas de apoio às operações lidam com informação para controle e regulação e são utilizados pelo médio e baixo escalão. No entanto, excluem muito da inteligência da informação que os altos níveis de gerência necessitam para suas atividades não programadas (Mintzberg, 1972).

Os sistemas de apoio gerencial podem ser definidos como um método formal de tornar disponíveis para a administração, oportunamente, as informações precisas e necessárias para facilitar o processo de tomada de decisão e para dar condições para que as funções de planejamento, controle e operacionais da organização sejam executadas eficazmente (Stoner e Freeman, 1995).

Assim, os sistemas de apoio gerencial relevantes proporcionam aos gerentes, não só informações agregadas, precisas e históricas, oriundas dos sistemas transacionais, mas disponibilizadas de acordo com as suas necessidades de conhecimento das tendências do mercado e flexíveis quanto à busca e uso.

O'Brien (2001) mostra estes tipos sistemas de informação aplicados ao mundo dos negócios na figura 7.

Figura 7 Tipos de Sistemas de Informação



Fonte: Adaptado de O'Brien, 2001.

Nota-se que os sistemas de informação representam fielmente a implementação dos serviços essenciais ao funcionamento de uma organização. Desta constatação vem a abordagem mais clássica para classificar sistemas de informação: a abordagem organizacional (O'Brien, 2001):

- a) Sistema de processamento de transações (SPT) – um sistema de processamento de transações coleta e armazena dados sobre transações e algumas vezes controla decisões que são feitas como parte de uma transação. Trazendo este conceito à atividade administrativa, dir-se-ia que um SPT suporta a atividade cotidiana do negócio, resultando em apoio eficiente para atividades eficientes. Um SPT bem desenvolvido e implantado torna-se uma fonte de dados valiosa, como entrada para os outros sistemas de informação. Assim, o SPT é o alicerce que sustenta a integridade e precisão da informação gerada, assegurando a confiabilidade dos sistemas de outras instâncias;

- b) Sistema de informações gerenciais (SIG) – um sistema gerenciador é um artefato que vislumbra gerar informações consolidadas sobre os negócios de uma empresa, resumizando dados tratados pelos SPT. A geração de indicadores e relatórios são os pontos fortes dos SIG. A monitoração e a *performance* as atividades assistidas;
- c) Sistema de apoio à decisão (SAD) – faz uso de um banco de modelos para auxiliar a geração de alternativas de decisão. Vale-se de modelos multicriteriais e heurísticos, agregando preferências e propiciando simulações e análise de cenários;
- d) Sistema de informações executivas (SIE) – é um tipo de sistema que fornece suporte ao processo decisório para o alto escalão da organização. Segundo Pozzebon e Freitas (1996), o SIE disponibiliza informações corporativas e estratégicas para os decisores de uma organização, de forma a otimizar sua habilidade para tomar decisões de negócios.

A classificação de Alter (1996), baseada na estrutura das tarefas, no nível de coordenação do trabalho e no tipo de usuário do sistema, apresenta, além tipos mencionados por O'Brien (2001), os sistemas especialistas que fazem o conhecimento humano especializado estar disponível para outros, apoiando a resolução de problemas, podendo guiar o processo de decisão e assegurando a tomada de decisões consistentes.

Vários outros autores apresentam classificações de sistemas de informação visando destacar os papéis que desempenham ao fornecer apoio às operações, à tomada de decisão gerencial e à obtenção de vantagem competitiva (Stoner e Freeman, 1995; Laudon e Laudon, 1999 e 2001).

3.3.1.2 TI aplicada a dados

Armazenamento e recuperação de informações são funções críticas em termos de atividade informacional de uma organização. Estas duas tarefas críticas são, nos dias atuais, além de vitais para o desenvolvimento de ações gerenciais, essenciais para o bom andamento das atividades básicas do negócio (Stair, 1998).

Assim, torna-se indispensável o planejamento estratégico de dados de toda a organização, bem como sua definição e estruturação para que possam ser compartilhados pelos processos e as informações sejam disponibilizadas para os gerentes e usuários.

A prática mais usual para se ter uma boa base de dados é defini-la usando a noção de bancos de dados integrado, deixando a gerência da mesma a cargo de um *software* específico taxado de sistema gerenciador de banco de dados (SGBD). Tal sistema se encarrega de monitorar, controlar e expandir acessos e atualizações dos dados, centralizando-os, gerenciando-os eficientemente e fornecendo acesso aos programas aplicativos. O SGBD atua como uma interface entre os programas aplicativos e os arquivos físicos de dados (Laudon e Laudon, 2001).

No que tange à abordagem de gerenciamento de banco de dados, três atividades básicas são listadas por O'Brien (2001):

- a) atualização e manutenção para refletir novas transações de negócios e outros eventos que exigem mudanças nos registros de uma organização;
- b) fornecimento das informações requisitadas por cada aplicação do usuário final mediante o uso de aplicativos que compartilham os dados, de modo que para os usuários não há necessidade de saber onde os dados se encontram fisicamente;

- c) fornecimento de uma capacidade de consulta/resposta e emissão de relatório, para que os usuários tenham respostas rápidas a seus pedidos de informações para situações específicas.

Desse modo, a organização tem a possibilidade de centralizar o gerenciamento, a utilização e a segurança dos dados, reconhecendo o papel estratégico da informação como um recurso corporativo.

Para gerenciar as bases de dados de uma organização há necessidade não só de tecnologia, mas de pessoal especializado na administração de bancos de dados. Laudon e Laudon (2001) apontam que as funções dessa área são: definir e organizar a estrutura e o conteúdo do banco de dados, desenvolver procedimentos de segurança para proteger o banco de dados, desenvolver a documentação do banco de dados e fazer a manutenção do *software* de gerenciamento do banco de dados.

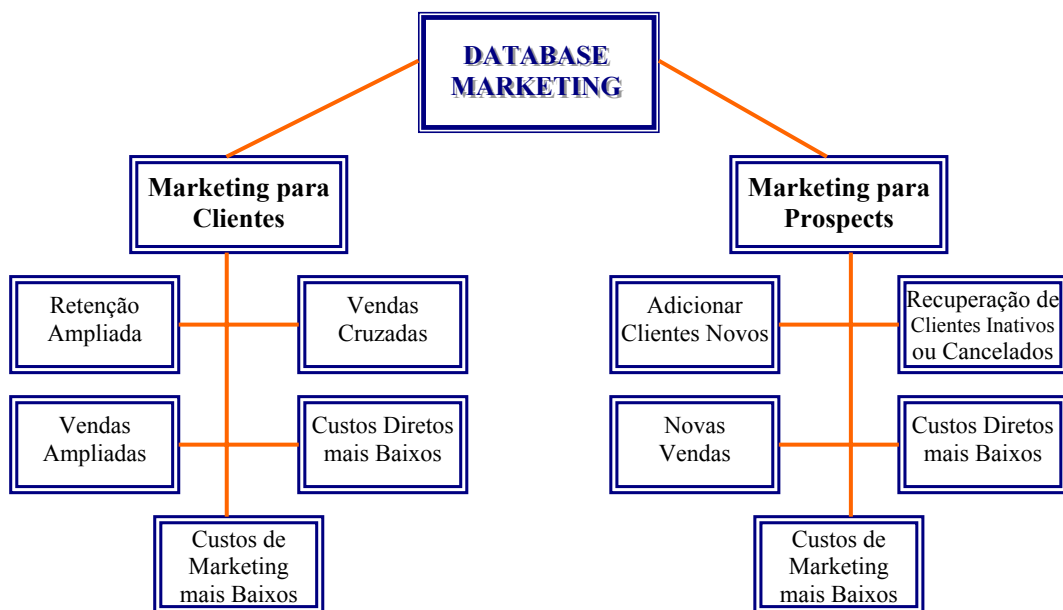
A utilização dos dados com a promessa de criar a fidelidade do cliente, vendas crescentes, redução de custos de marketing e a obtenção de lucros maiores dá origem ao conceito de *database* marketing, que envolve a criação de um banco de dados informatizado, que contenha informações sobre consumidores e que possa ser acessado facilmente (Hugues, 1998).

O *database* marketing é uma tecnologia poderosa que dá suporte às atividades de gestão nas diversas áreas da empresa, gerando informações em tempo real, com entrada de dados da política corporativa, do plano estratégico, dos sistemas de informação corporativos e de informações externas de relevância para a organização baseando-se em *software*, *hardware*, sistemas de telecomunicação e modelos de gestão de dados e informações (Rezende e Abreu, 2000).

A figura 8 mostra os dois usos principais do *database* marketing:

- a) Marketing para clientes – manutenção de um relacionamento estreito com os clientes, oferecendo-lhes serviços especiais e reconhecimento, podendo resultar em fidelidade crescente, redução de “atrito” e aumento de vendas;
- b) Marketing para não-clientes (*prospects*) – utilização do conhecimento desenvolvido no banco de dados de clientes para compreender as motivações do consumidor, levando à identificação de *prospects* parecidos com os clientes mais lucrativos, possibilitando a expansão da base de clientes com custos decrescentes.

Figura 8 Aplicações Usuais do Database Marketing



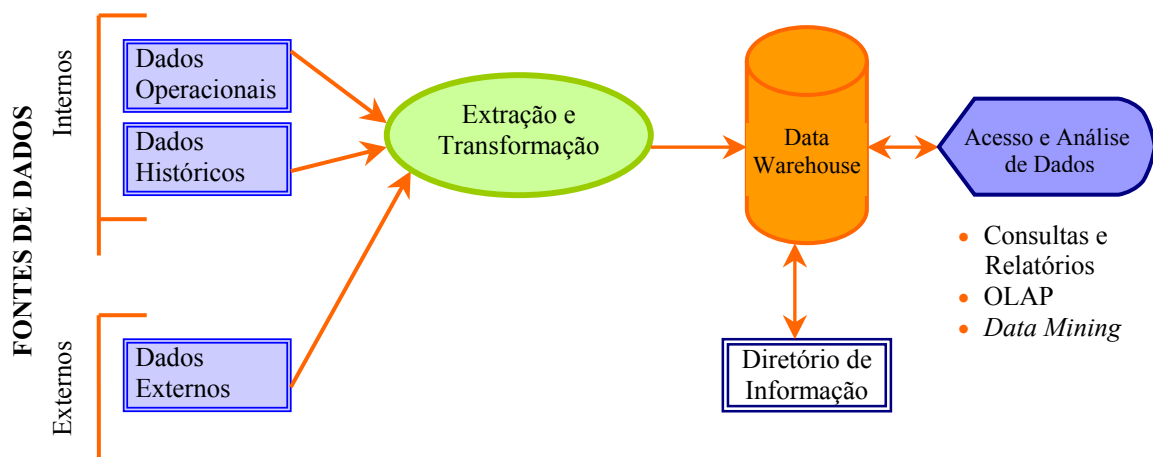
Fonte: Adaptado de Hughes, 1998.

Os bancos de dados operacionais apóiam as operações da organização como um todo. Para as atividades gerenciais é necessário que os dados possam ser manipulados com facilidade. Nesta perspectiva, O’Brien (2001) explica que o armazenamento de dados operacionais que foram classificados, editados, padronizados e integrados é chamado de *data warehouse* (DW) e é utilizado por gerentes e outros profissionais usuários finais para uma multiplicidade de formas de análise empresarial, pesquisa de mercado e apoio à

decisão. Tais bases de dados podem também conter subconjuntos específicos de dados chamados *data marts* acessíveis por áreas distintas da empresa.

Laudon e Laudon (1999) salientam que no *data warehouse* os dados dos sistemas de processamento das principais transações da organização são reorganizados e combinados com outras informações, inclusive dados históricos, de modo que possam ser usados para a tomada de decisões e análise gerenciais (figura 9). Para fornecer esse tipo de informação, as organizações podem utilizar um banco de dados multidimensional especializado ou uma ferramenta que possibilita visões multidimensionais dos dados. A análise multidimensional capacita os usuários a verem os dados sob diferentes maneiras utilizando múltiplas dimensões, através de um processamento analítico *on-line* (OLAP – *on-line analytical processing*).

Figura 9 Componentes de um *Data Warehouse*



Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon, 2001.

Os autores enfatizam ainda que, na maioria dos casos, os dados dos armazéns de dados só podem ser usados para a obtenção de informações, não podendo ser atualizados, de modo que o desempenho dos sistemas operacionais subjacentes da empresa não é afetado.

Vilarouca Junior (2000) argumenta que os resultados desse grande “armazém de dados” podem ser a base para o sucesso de estratégias tecnológicas importantes como ferramentas para inteligência dos negócios (*Business Intelligence*), gestão das relações com os clientes (CRM) e soluções para gerenciamento da cadeia de suprimentos (SCM), uma vez que a tomada de decisões passa a ser baseada em dados integrados e históricos.

Uma das utilizações do *data warehouse* (DW) é a extração do conhecimento através do *datamining* (DM), que consiste no processamento dos dados para identificar fatores e tendências nos padrões das atividades de negócios. O’Brien (2001) explica que este procedimento pode ser utilizado para ajudar os gerentes a tomarem decisões sobre mudanças estratégicas nas operações empresarias para obter vantagens competitivas no mercado.

O *datamining* permite a “mineração” dos dados, a fim de gerar um real valor do dado, transformando-o em informação e conhecimento. Essa tecnologia é formada por um conjunto de ferramentas que, por meio de algoritmos de aprendizado ou com base em redes neurais e estatística, são capazes de explorar um grande conjunto de dados, extraindo deles conhecimentos na forma de hipóteses e de regras (Rezende e Abreu, 2000).

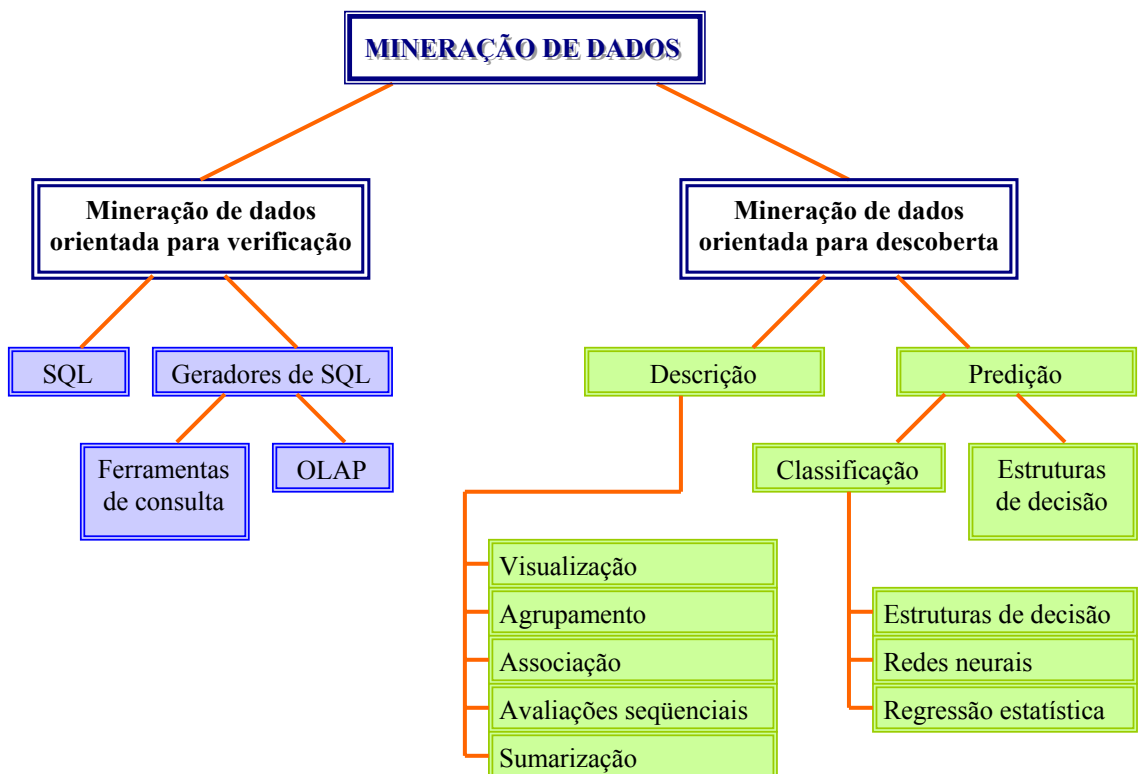
Swift (2001) explica que a função da mineração de dados é converter dados e informações em conhecimento, de forma que se possam tomar as decisões corretas, e fornecer os mecanismos para desenvolver conhecimento em sistemas operacionais, de forma que ocorram as ações certas.

O *datamining* é um processo de análise detalhada que envolve a extração e apresentação de informações utilizáveis, implícitas e recentes, anteriormente não detectáveis, selecionadas de bancos de dados para decisões, objetivando sua utilização na resolução de um problema de negócios (Swift, 2001).

Sofisticadas ferramentas de *software* de *datamining* encontram padrões em grandes volumes de dados e deduzem regras que podem ser usadas para guiar a tomada de decisão. O *datamining* fornece *insights* dos dados da corporação que não podem ser obtidos com o OLAP, encontrando padrões escondidos e relacionamentos em grandes bancos de dados e regras de inferência a partir deles para prever o comportamento futuro (Laudon e Laudon, 2001).

A sistemática simplificada de mineração de dados (figura 10) apresentada por Swift (2001), enfoca as formas mais difundidas de ferramentas e técnicas: orientação para verificação e orientação para descoberta. Sendo que, atualmente, os termos “mineração de dados” e “descoberta do conhecimento” são empregados comumente para se referir à mineração de dados orientada para descoberta.

Figura 10 Sistemática de Mineração de Dados



Fonte: Adaptado de Swift, 2001.

Stedman (1996) relata que o mais forte direcionador de negócios atualmente é a *internet*. Considerando que grande parte das informações que passam pela *internet* é multimídia, as empresas necessitam de bancos de dados que possam armazenar, recuperar e gerenciar outros tipos de dados, particularmente documentos, vídeo e som.

A abordagem de banco de dados hipermídia para o gerenciamento da informação transcende algumas das limitações dos métodos de banco de dados tradicionais armazenando pedaços de informações na forma de nós conectados por vínculos estabelecidos pelo usuário, que podem conter texto, gráficos, som, filmes de vídeo ou programas executáveis (Laudon e Laudon , 2001).

A forma como os dados dos clientes da empresa estão armazenados, mantidos e disponibilizados é um dos fatores críticos para o sucesso de uma implantação CRM, porque boa parte dos dados referentes aos clientes está fora da empresa ou no registro pessoal dos vendedores.

De maneira geral, informações quanto à assistência técnica, suporte técnico, crédito, pagamento, solicitações sobre produtos, entregas, meios de transporte, entre outros, são dados que estão espalhados pela empresa, desde arquivos, planilhas de cálculos, sistemas de repositório de dados (*data warehouse*) e contam com ferramentas de análise simples dos dados até a utilização de sofisticadas ferramentas estatísticas sem a devida integração. Sistemas de centrais de chamada (*call centers*), ferramentas de automação de vendas (*sales force automation*), campanhas de marketing, telemarketing ativo e passivo (*cross and up selling*) serão a base da nova arquitetura de dados da empresa focada no cliente (Feyo, 2001).

3.3.1.3 TI aplicada a comunicação

O ambiente de computação em rede proporciona meios para que seus usuários possam ter acesso a uma ampla gama de informações, aplicações e recursos de computação, sem ter de se preocupar com a forma pela qual essas informações, aplicações e recursos de computação estejam interligados entre si (Tapscott e Caston, 1995).

Conforme O'Brien (2001), essas redes de comunicação, ou de telecomunicação, permitem a gerentes, usuários finais, equipes e grupos de trabalho trocarem eletronicamente dados e informações em qualquer parte do mundo com outros usuários, clientes, fornecedores e parceiros de negócios. As empresas e grupos de trabalho podem assim colaborar de modo mais criativo, gerenciar suas operações e recursos de modo mais eficaz e competir com sucesso na atual economia globalizada em rápida transformação.

Sem enveredar por aspectos mais *hardware*, tais como protocolos e topologias disponíveis, meios de gerenciamento e políticas de acesso, mecanismos de segurança e capacidades de comunicação remota, deve-se pensar numa rede como um veículo capaz de materializar uma gestão mais democrática, onde pessoas comprometidas com a agilidade das tarefas, cooperam e comunicam-se para atingir atividades com mais qualidade (Dornelas e Queiroz, 2002).

Stair (1998) alerta para a importância dos sistemas de telecomunicações como um conjunto organizado de pessoas, procedimentos e dispositivos usados para compartilhar e transferir informações, tendo como função principal a integração e o funcionamento dos diversos subsistemas envolvidos.

Esses subsistemas incluem sistema de telefonia, sistemas de endereços públicos, privados e de alarme de emergência, sistemas cliente/servidor, sistemas e linhas de comutação de dados, voz e imagens, sistemas de intercâmbio eletrônico de dados e

sistemas de trabalho em grupo. Também incluem a teleconferência, a dataconferência e a videoconferência, que permitem as pessoas compartilharem dados, imagens, voz, mensagens e informações (Rezende e Abreu, 2000).

As organizações brasileiras têm utilizado largamente as tecnologias de informação e comunicação para interligar suas várias áreas, fornecedores, clientes e demais parceiros, processar um número muito grande de transações e atender a uma quantidade de clientes de forma rápida, segura e, muitas vezes, personalizada

Albertin e Moura (2002) apresentam algumas das principais aplicações básicas de TI para a comunicação, que interligam várias áreas da empresa, fornecedores, clientes e parceiros, processando uma grande quantidade de transações:

- a) EDI e EDI/I - Refere-se à troca eletrônica de dados entre fornecedores, clientes e empresas, por meio de comunicação entre eles ou via empresa terceira especializada, do tipo VAN (*value added network*), voltada para clientes pessoa jurídica com tecnologia proprietária, ou com base numa rede pública, como a *internet*. Nesse tipo de aplicação, são consideradas também as transferências de dados financeiros e de dados técnicos;
- b) *E-catalog* - Refere-se à disponibilização de um catálogo de produtos e serviços, incluindo facilidades de realidade virtual;
- c) *E-form* - Refere-se ao formulário eletrônico para a captura de dados;
- d) *Chat* - Refere-se à criação de ambientes virtuais para interação, sem restrições presenciais de localização e tempo;
- e) *E-mail* - Refere-se ao correio eletrônico entre vários participantes;
- f) *Home page* - Refere-se à presença institucional ou pessoal na *internet*, por meio de páginas, com várias funcionalidades disponíveis para acesso;

A *internet* é, definitivamente, uma das palavras mais faladas nos últimos tempos e, apesar da popularidade do termo, existe dificuldade em conceituá-la com precisão. Sartori et al. (2002) consideram que o modo mais simples de descrever a *internet* é com uma palavra: *comunicação*. Essa comunicação é feita por computadores conectados em redes, através de uma adequada combinação de *software* e *hardware* que permite o compartilhamento de informações e de recursos.

O Ministério das Comunicações do Brasil, juntamente com o Ministério da Ciência e Tecnologia, através da Norma 004/95, aprovada pela Portaria nº 148, de 31 de maio de 1995, estabeleceu um conceito normativo de *internet*:

Nome genérico que designa o conjunto de redes, os meios de transmissão e comutação, roteadores, equipamentos e protocolos necessários à comunicação entre computadores, bem como o *software* e os dados contidos nestes computadores (MCT, 2001).

A *internet*, como a maior rede mundial de computadores interconectados, é o maior repositório de informações acessíveis a qualquer pessoa em qualquer parte do mundo. É baseada em tecnologia cliente/servidor e inclui em seus principais recursos *e-mail*, *newsgroups*, bate-papo (*chat*), Telnet, FTP e a *World Wide Web*, entre outros.

Laudon e Laudon (2001) conceituam a *web* como um sistema com padrões universalmente aceitos para armazenamento, recuperação, formatação e exibição de informação. A *web* combina texto, hipermídia, imagens e som, e fornece recursos interativos de multimídia que podem ser usados para criar novos produtos e serviços e estreitar relacionamentos com os clientes, uma vez que a comunicação pode ser personalizada para públicos específicos.

A conectividade global e o baixo custo da *internet* ajudam as organizações a diminuir os custos de transação e de operação, permitindo-lhes se ligarem diretamente aos seus fornecedores, clientes e parceiros comerciais e coordenar atividades numa escala global com recursos limitados.

Soares e Hoppen (1998) consideram que a *internet* traz mudanças nos conceitos tradicionais de economia de escala, a partir da utilização de um ambiente virtual para as atividades de criação de valor das empresas através de novos canais de comunicação e do comércio eletrônico, podendo haver competição entre pequenas empresas e grandes corporações, baixo custo unitário para as transações e criação de ativos digitais para competir em mercados financeiros.

3.4 Gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM)

O CRM é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento, que mostra a importância de atrair e reter clientes, cultivando um relacionamento estável e duradouro, com a infraestrutura da tecnologia da informação, que provê recursos integrados de informática e telecomunicações, provocando um impacto na gestão da empresa quanto aos comportamentos de recursos humanos e processos.

Neste sentido, o CRM provê a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, identificar e cuidar do cliente, em tempo real, e possibilita a transformação dos dados coletados dos clientes em informações significativas para a empresa, as quais ficam disponíveis para toda a organização. Para tanto, o CRM deve estar alinhado com a missão da empresa.

Para Sager (1994), no crescente ambiente competitivo, o gerenciamento do relacionamento com o cliente é crítico para o sucesso da empresa. Disponibilizar uma alta qualidade de serviço e alcançar uma alta satisfação do cliente está intimamente ligado a

lucros, redução de custos e presença no mercado. Com esse foco no cliente, as empresas líderes vão deixando de lado seus tradicionais índices financeiros de desempenho e procurando obter novas métricas internas e externas que incluem as percepções e as expectativas dos clientes.

A verdadeira medida do ROI (*Return On Investment*) deve incluir a análise da lucratividade de acordo com o índice de retenção, o índice de referência, as despesas de marketing e o efeito sobre o comportamento das atividades de gerenciamento das relações com os clientes. A única medida que capta todos esses elementos é o valor ao longo do tempo. Historicamente, a medida do valor ao longo do tempo tem sido usada para estabelecer o verdadeiro ROI dos esforços de aquisição do cliente (Newell, 2000).

Swift (2001) apresenta o CRM como um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos, dando-lhe a seguinte definição:

Gerência de Relacionamento com Clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles (p. 12).

Segundo Anton (1996), o que possibilita o sucesso do CRM na empresa é ouvir os clientes e enxergar suas perspectivas, provendo confiança, excelente serviço, baseado em tecnologia da informação, estando ainda apto a retomar o rumo quando um erro ocorre. Deve-se considerar também as perspectivas dos empregados e o desenvolvimento do espírito de equipe, para disponibilizar um serviço acima e além do esperado.

Um sistema de CRM atinge toda a organização e reforça as regras e os procedimentos, empregando consistência, padronização e controle, permitindo acesso às informações e definindo a forma de lidar com elas. Porém, segundo Swift (2001), as estruturas de muitas empresas limitam a capacidade de aproximação com os clientes.

Para esse autor, o aspecto mais significativo do processo de CRM é o aprendizado contínuo e a criação do conhecimento a respeito dos clientes, a fim de atingir objetivos e obter mais lucratividade em longo prazo.

3.4.1 CRM: foco no cliente

Em CRM, focalizam-se a forma de se relacionar com os clientes e as adaptações internas decorrentes disso. A implementação de *software* de gestão e de manipulação de informação não prevê novos dados ou novas filosofias de gerenciamento, mas maneiras mais eficientes de se fazer este gerenciamento. Não significa ter informações diferentes, mas mais profundas, que possibilitem conhecer o principal foco. Portanto, as mudanças são de caráter qualitativo (Manziona Jr., 2001).

O objetivo de estar focado no cliente é prover uma experiência ao longo do tempo tal que o cliente perceba a empresa como uma fornecedora de opções. O foco da empresa determina o resultado. Anton (1996) declara que as empresas perdedoras atuais estão focadas internamente, gerenciadas de modo central e funcional e compara o contraste das duas estratégias corporativas: foco no mercado e foco no cliente, apresentados no quadro 5.

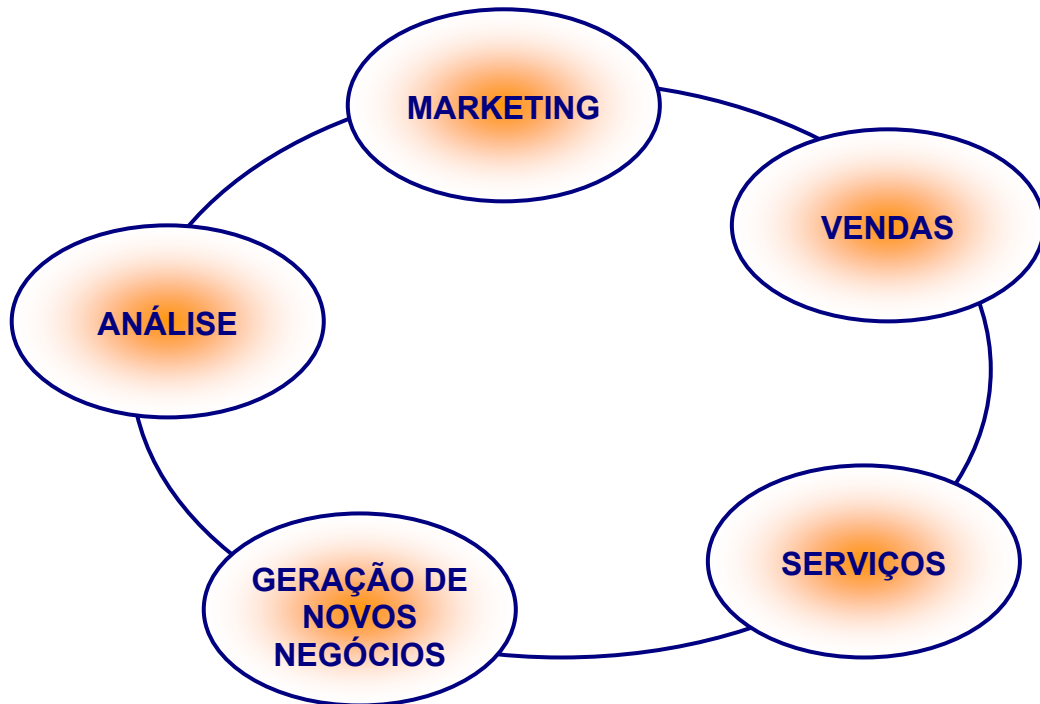
Quadro 5 Estratégias corporativas: foco no mercado e foco no cliente

FOCO NO MERCADO	FOCO NO CLIENTE
Aderência a padrões	Perfil da usabilidade do cliente
Domínio de ferramentas técnicas	Uso de ferramentas interpessoais
Apenas os vendedores tratam diretamente com o cliente	Todos tratam e ouvem o cliente
Políticas são difíceis de mudar	A flexibilidade é encorajada
Foco no financeiro	Foco na lógica do relacionamento com o cliente
Rentabilidade em primeiro lugar	Satisfação do cliente em primeiro lugar

Fonte: Adaptado de Anton, 1996.

Uma das principais características que deve estar presente em uma solução de CRM é a da concepção filosófica do ciclo do relacionamento com o cliente, que contempla todo o ciclo do relacionamento do cliente com a empresa, iniciando-se por pesquisa de mercado, passando pelo planejamento, controle e avaliação de campanhas de marketing, pré-venda, venda, serviços pós-venda, geração de novos produtos, análise estratégica dos processos anteriores e retorno a novas campanhas de marketing, mantendo o ciclo continuada e dinamicamente de forma a transportar a empresa, a cada ciclo completo, a um novo patamar de qualidade, flexibilidade, produtividade e competitividade. Um modelo de ciclo de relacionamento com o cliente é apresentado na figura 11.

Figura 11 Modelo do Ciclo do Relacionamento com o Cliente



3.4.2 CRM: estratégia de relacionamento

Para Butler (2000), estratégias de gerenciamento do relacionamento incluem informações de todos os departamentos relevantes no processo analítico. Costa e Almeida (2002) consideram que se centrar no cliente significa desenvolver a habilidade de alavancar as informações já disponíveis nos vários sistemas de informação da organização, ampliando a capacidade de compreender o cliente.

A prática de CRM no mercado corporativo envolve o relacionamento com uma pessoa jurídica, mas a tendência é buscar a pessoa física nesse segmento. No entanto, esse mercado tem uma dinâmica muito diferenciada das demais, onde sobressai a relação corporativa. É nessa dinâmica que deve estar baseado o tipo de segmentação de mercado a

ser adotado e o perfil de consumo e capacidade de gerar demanda financeira, decorrentes da dinâmica interna da empresa. A figura do executivo de contas nesse mercado é constante e fundamental (Braga, 2001).

Uma idéia básica do CRM é o relacionamento personalizado com cada cliente, um-a-um, o que engloba a identificação do cliente no mercado e a compreensão dos fatores que o tornam diferente dos demais. Existem quatro grupos básicos de clientes em uma empresa. O primeiro é o dos clientes mais valiosos (CMV), também conhecido como o dos 20% que proporcionam 80% da lucratividade. O segundo grupo, potencialmente muito valioso, é o de clientes que se pode facilmente conquistar. O outro grupo é o formado pela maioria dos clientes, e por último estão os clientes *below zero* (BZ), que custam mais do que oferecem ao longo de todo seu histórico, por mais que a empresa faça. Deve-se investir mais nos clientes que se pode conquistar e nos mais valiosos, manter um investimento nos clientes habituais e evitar gastos com os clientes com valor de aquisição abaixo de zero (BZ) (HSM Management, 2000).

Porém, Poser (2001) alerta para o fato da empresa precisar conhecer bem o cliente e estabelecer um relacionamento que possibilite uma análise particular de definição de procedimentos baseada na avaliação dos valores de aquisição do cliente ao longo de sua vida de consumo (LTV – *Lifetime Value*). Assim, a empresa poderá distinguir entre clientes de maior valor (CMV), clientes de maior potencial (CMP) e clientes com valor de aquisição abaixo de zero (BZ), e desenvolver as estratégias de relacionamento mais adequadas a cada tipo de cliente.

No entendimento de Peppers e Rogers (2000), a empresa deve ser capaz de identificar clientes individualmente, diferenciar um cliente do outro, interagir com o cliente e adequar certos aspectos do seu produto ou serviço para atender as necessidades

individuais dos clientes. Tais procedimentos permitem o fortalecimento do relacionamento de longo prazo com aqueles clientes maiores e mais valiosos.

3.4.2.1 Nível operacional, colaborativo e analítico

Poser (2001) considera que a estratégia de relacionamento do CRM se dá em três níveis: operacional, colaborativo e analítico, com funções distintas cuja interação possibilita a excelência no atendimento ao cliente.

No nível operacional ou *front-office*, é onde acontece toda a comunicação com os clientes. Pode ser em uma central ou em um balcão de atendimento ou com o representante comercial. O importante é não só oferecer produtos e serviços, mas aprender a conhecer os clientes, para analisar suas necessidades e resolver seus problemas imediatamente.

No nível colaborativo ou *back-office*, o perfil dos clientes é agrupado mediante estratégia preestabelecida, bem como soluções não atendidas no *front-office* são concedidas. O papel do nível colaborativo é interagir com o operacional e traduzir no analítico as informações recebidas.

O nível analítico é a empresa em toda sua estratégia: marketing, vendas e a alta direção na utilização de todas as informações para lançamentos de novos produtos e novos serviços atendendo ao mercado com inovações e evoluções constantes.

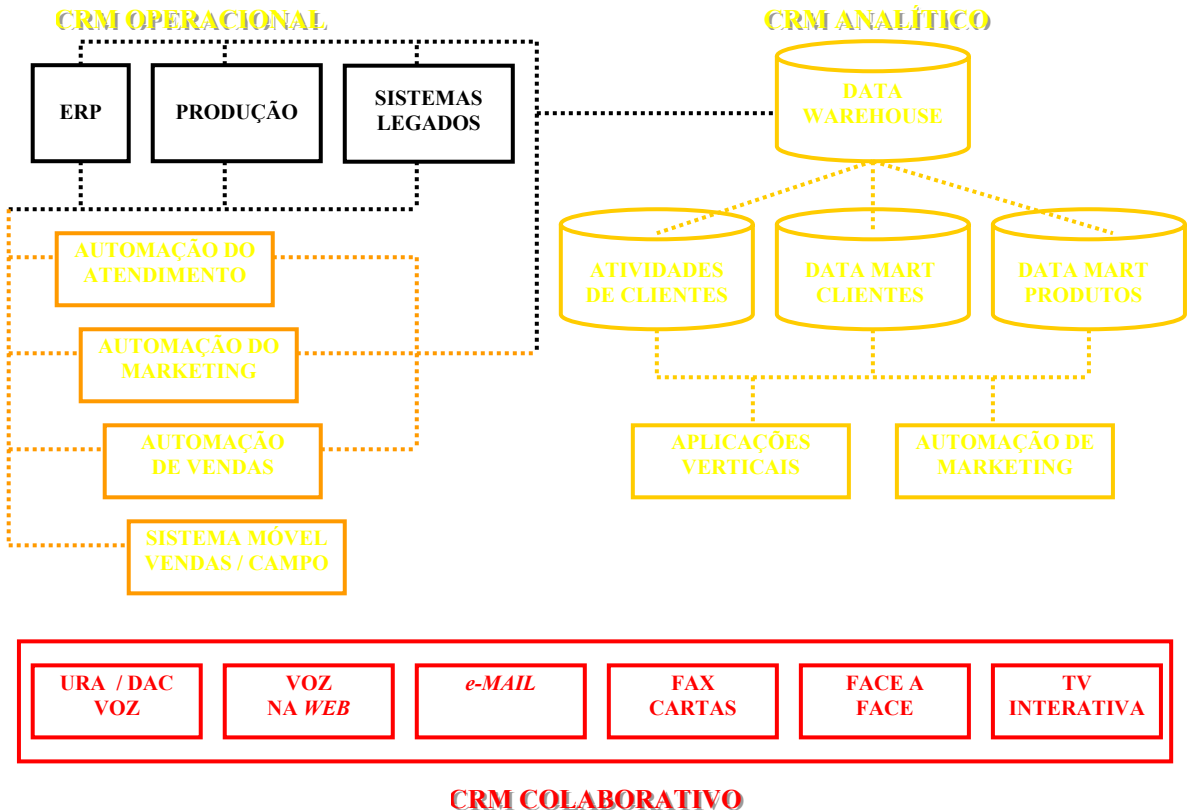
Paas e Kuijlen (2001) acreditam que o CRM traz uma nova visão ao marketing, incorporando e estendendo conceitos anteriores e discutem algumas de suas definições, conceituando-as na visão dos desafios relevantes do negócio, esperando contribuir para a formulação de uma definição geral de CRM. Os autores enfatizam que há uma proliferação de termos afins: A-CRM, C-CRM, O-CRM, entre outros, mas que nenhum

deles sozinho representa a essência do termo e do conceito. É necessária a combinação de todos eles, e de mais alguns que surgirem, para dar a idéia do propósito global do CRM.

O A-CRM (*Analytical-CRM*) implica na aplicação de sofisticadas ferramentas para armazenamento e recuperação de informações para otimizar os processos de negócio; o C-CRM (*Colaborative-CRM*) é o termo que representa a colaboração entre o cliente e a empresa; e o O-CRM (*Operational-CRM*) possibilita agilizar os processos de negócio no *front-office* para otimizar o gerenciamento do relacionamento com o cliente.

A figura 12 apresenta um esboço do CRM operacional, colaborativo e analítico com suas interações, referendando as idéias de tipificação (Paas e Kuijlen, 2001; Poser, 2001).

Figura 12 CRM Operacional, Analítico e Colaborativo



Fonte: Meta Group, 2001.

3.4.3 CRM: integração entre marketing, TI e estrutura organizacional

O CRM está calcado em três pilares: estratégia, processos e tecnologia (Loneeff, 2000) e é um conceito relacionado com implementação de mudanças e processos contínuos de melhoria, que requer integração de toda a empresa.

A estratégia de CRM oferece a possibilidade da empresa ser efetivamente orientada para o cliente, facilitando o uso da tecnologia da informação para a tomada de decisão tática e estratégica, com maior conhecimento dos clientes, do mercado, da infraestrutura da indústria, dos fornecedores e dos concorrentes (Flechter, 1990). Os aspectos sociais, econômicos e políticos alteram continuamente o ambiente competitivo, levando as empresas a buscar aumentar a produtividade como estratégia para a conquista de uma vantagem competitiva (Bretzke, 2000).

O processo de CRM é fomentado continuamente pela própria evolução e aprendizagem. Devem ser considerados os fatores do mercado, cliente e concorrência que estão impactando o negócio para, com base nesse levantamento, verificar o que precisa ser realizado em TI para possibilitar que sejam dadas respostas em tempo real às necessidades de relacionamento e reconhecimento de forma personalizada. A integração e interdependência do marketing e da TI precisam ser sistematicamente incorporadas à estratégia global da empresa (Bretzke, 2000).

As tecnologias de negócios eletrônicos apresentadas por Seybold e Marshak (2000), *web*, sistemas integrados de voz, quiosques, *e-mails*, aparelhos digitais portáteis, telefones celulares e *call centers* “inteligentes”, são ferramentas que pensam no cliente de forma inovadora. São os novos canais eletrônicos por meio dos quais os clientes podem interagir com a empresa. Assim, a empresa poderá ser remodelada do ponto de vista do cliente.

Tradicionalmente, a função das organizações de tecnologia de informação (TI) é fornecer estratégia, localização/rede, tecnologia, informações e processos para facilitar o trabalho da empresa na coleta, no gerenciamento, na proteção e no provimento de acesso aos dados. A nova função da TI inclui obtenção de conhecimentos de todas as fontes apropriadas de informações e a orientação dos clientes na utilização das últimas tecnologias de relacionamento (Swift, 2001).

A adoção do conceito de marketing de relacionamento, a incorporação da tecnologia da informação como facilitadora na administração desse relacionamento e a adequação da estrutura organizacional de vendas e marketing, são fatores de competitividade que melhoram a eficiência empresarial, gerando a verdadeira vantagem competitiva sustentável em longo prazo (Bretzke, 1999).

A tecnologia sozinha não produziria os resultados necessários para manter os clientes. Por isso é fundamental a implementação da estratégia de relacionamento e a apresentação de novas formas de comunicação para o desenvolvimento de um diálogo efetivo e construtivo entre o cliente e a organização.

O estudo de Karimi et al. (2001) mostra que o gerenciamento das práticas de TI tem potencial para impactar o serviço ao cliente através do seu efeito nas funções operacionais e de marketing, uma vez que a TI cria e mantém vantagens competitivas para provedores de serviços e auxilia na melhoria do serviço ao cliente.

Na figura 13, Bretzke (2000) apresenta o processo de evolução e aprendizagem que ocorre com a integração entre marketing, TI e estrutura organizacional.

Figura 13 Integração entre Marketing, TI e Estrutura Organizacional



Fonte: Bretzke, 2000.

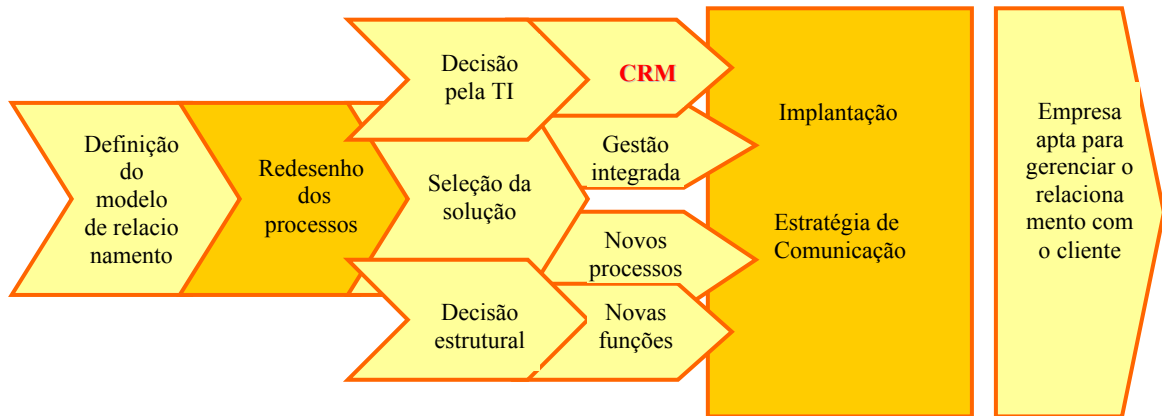
A utilização dos produtos e serviços gerados pela TI não só causa impacto na forma de administrar a empresa e seus processos internos, mas também no ambiente no qual ela opera, considerando a atuação da concorrência e o estilo de vida, necessidades e preferências dos seus clientes e consumidores.

3.4.4 CRM: implantação

A estratégia de implantação do sistema de CRM é apresentada por Bretzke (2000) e consta de quatro etapas representadas na figura 14: definição e planejamento do modelo de relacionamento, redesenho dos processos de atendimento ao cliente, seleção da

solução e implantação da tecnologia de CRM. Verifica-se que o redesenho dos processos ocorre antes da seleção da solução e das mudanças na estrutura organizacional.

Figura 14 Etapas da Estratégia de Implantação do CRM



Fonte: Adaptado de Bretzke, 2000.

A etapa de definição e planejamento do modelo de relacionamento é importante porque as etapas seguintes dependem dessa definição. Por isso, é indispensável o envolvimento da alta direção para que seja determinada uma série de decisões que implicarão numa mudança de postura, inclusive gerencial, em relação ao cliente, atendimento e outras atividades.

Nessa ótica, o fluxo de processos de atendimento deve incluir todas as atividades que visam atender ao cliente, de modo a tornar a comunicação sistemática, focando além dos limites departamentais e das limitações operacionais.

A decisão pela solução do *software* de CRM é determinada pelo modelo de relacionamento e o *software* é que vai determinar o melhor *hardware* para compor essa solução.

A etapa final de implantação da tecnologia de CRM é a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são implantados para materializar a estratégia de CRM, de modo que cada

atividade seja parametrizada e contemplada nos diversos pontos de contato com o cliente e que haja retroalimentação da base de dados e acompanhamento em todo o ciclo do relacionamento com o cliente.

Na perspectiva de Swift (2001) o CRM efetivamente engloba a capacidade de uma organização para descobrir e manter clientes, assegurando que eles percebam que a organização trabalha por eles.

3.4.5 CRM: satisfação e lealdade do cliente

Uma definição ampla de CRM pode incluir todas as atividades que transformam clientes eventuais em clientes leais, satisfazendo ou excedendo as suas exigências, de tal maneira que voltem a comprar. Esse objetivo não é atingido apenas a partir da oferta central, mas também através de extensões do produto ou serviço e de parceiros de negócios (Swift, 2001).

O serviço ao cliente, por exemplo, é composto de uma série de atividades que devem ser executadas de tal forma que leve o cliente a percebê-lo como satisfatório. Simões (2002) define o serviço ao cliente como o somatório de todas as atividades necessárias para receber, processar, entregar e faturar os pedidos, com pontualidade e confiabilidade, de acordo com as expectativas do cliente, e fazer o acompanhamento das atividades, de forma cuidadosa, respondendo as perguntas e minimizando possíveis falhas. Como resultado do uso das informações é possível reconhecer o cliente de maneira personalizada, melhorar os serviços oferecidos e identificar novas oportunidades de negócio, tendo como objetivo a conquista da fidelidade do cliente.

Prestar serviços de qualidade em um mercado competitivo obriga a aumentar continuamente a satisfação dos clientes. Entretanto, os estudos mais atuais dão mais importância do que antes à outra ponta da escala da satisfação, a insatisfação. Assim, Schneider e Bowen (1999) sugerem que a empresa se concentre no encantamento e na indignação, que são emoções mais intensas do que satisfação e insatisfação, para entender melhor a dinâmica das emoções dos clientes e como elas atuam sobre o seu comportamento e fidelidade. A empresa precisa exercer o domínio dos fatores que promovem o encantamento dos clientes e evitam sua indignação.

Nesta perspectiva, aqueles autores argumentam que esse conceito de encantamento/indignação está fundamentado nas necessidades das pessoas, e apresentam o modelo de gestão das três necessidades básicas dos clientes: segurança, tratamento justo e auto-estima. A violação dessas necessidades gera a indignação, a satisfação gera o encantamento. A proposta do referido modelo é levar a empresa a instituir a preocupação com as necessidades dos clientes em todas as ações que possam influenciar seu sentimento em relação à empresa. O entendimento profundo das três necessidades, combinado com as ações para implantar uma filosofia de satisfação de necessidades, possibilita produzir o relacionamento que leva à retenção de clientes e à manutenção da lucratividade.

Davis e Joyner (2002) enfatizam que a satisfação do cliente difere da lealdade do cliente. Construir a lealdade entre clientes envolve o entendimento dos seus vários diferentes caminhos e usar esse conhecimento para criar comportamentos apropriados na direção do cliente. Para tanto, a empresa deve procurar aprender continuamente com as interações com cada cliente e estar preparada para responder dinamicamente a informações e perceber ganhos nessas interações.

3.4.6 CRM: usos e benefícios

O conhecimento mais profundo do cliente possibilita que a empresa minimize custos na conquista do mercado, mantenha uma posição competitiva favorável e facilita o processo de inovação e adaptação no desenvolvimento de novos produtos e serviços (Bretzke, 2000).

Os benefícios do CRM, segundo Plata (2001), são:

- a) maior rentabilidade do cliente, melhorando sua retenção e aumentando o número de clientes de alto valor;
- b) redução dos custos operacionais, através de objetivos mais claros e redução de tempo para gerar informação.

Loneeff (2000) observa que a percepção do valor do CRM ainda é pequena porque o assunto ainda não foi vastamente estudado. As implementações estão começando por áreas como os *call centers* e *web stores* porque elas são a porta de entrada e as pontas mais tangíveis do processo.

Para atingir tais benefícios, Davis e Joyner (2002) lembram que a empresa deve estar preparada para um engajamento e interação pró-ativos junto ao cliente e isso envolve muita colaboração em toda a parte da organização.

Todos os empregados de uma empresa são gerentes de relacionamento com clientes, da recepcionista que primeiro atende ao telefone ao vendedor, do operador do serviço ao cliente a todos os empregados que tratam com este nos canais. Esse discernimento cria dois tipos de CRM. Um que torna os dados disponíveis para todos os grupos de usuários, da maneira mais barata possível, por meio de pacotes para computadores pessoais com uma visão limitada ou não especificada dos retornos que podem ser obtidos. O outro tipo de CRM é ativo e torna os dados disponíveis para um grupo escolhido de usuários dedicados a gerenciar os relacionamentos com clientes

selecionados, com o objetivo de aumentar os lucros/velocidade e reduzir a rotatividade e a deslealdade (Swift, 2001).

No primeiro tipo, a empresa pode não ter uma relação ativa com o cliente, mas precisa assegurar que ele seja tratado cortês e eficientemente sempre que estabelecer contato (enfoque processual e tecnológico). No segundo tipo, a empresa sente que está tratando as necessidades do cliente de maneira cortês e regular e tirando proveito completo de cada contato entre eles (enfoque estratégico-gerencial).

3.4.6.1 CRM: enfoque processual-tecnológico

Um programa de CRM deve ser comunicado adequadamente e não como uma captação de dados feita de maneira evasiva. A utilidade das informações depende muito de como elas são armazenadas, organizadas, integradas e acessadas, porque precisam estar disponíveis no momento do contato do cliente com a organização, para que ele possa ser conhecido e reconhecido e ter à sua disposição serviços e produtos de acordo com o seu perfil e as suas necessidades.

Para que ocorra um relacionamento, as comunicações devem ser de mão dupla, integradas, registradas e gerenciadas. Sem dados históricos, transações detalhadas, comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes, um relacionamento não pode ser efetivamente mantido. As principais funções – como marketing, comunicações com os clientes, serviços aos clientes, planejamento de vendas, desenvolvimento de produto, gerenciamento de distribuição, análise financeira e custos, avaliação de riscos e gerenciamento de canal – precisam se interligar por meio de recursos de informações e processos analíticos para se ter uma visão precisa, oportuna e completa do cliente (Swift, 2001).

Ajudando nessa direção, o CRM faz uso intensivo da tecnologia da informação, notadamente do *database marketing* (DBM) para, a partir dele, construir os relacionamentos.

Rapp e Collins (1991) salientam a habilidade do DBM para usar o vasto potencial da atual tecnologia da informação no direcionamento de programas efetivos orientados ao cliente de maneira personalizada, no nível operacional e no nível estratégico. No entanto, Desai et al. (2001) concluíram, em seus estudos, que nem todas as empresas de serviços têm obtido sucesso em passar dos benefícios operacionais para o uso estratégico.

Bretzke (2000) comenta que as informações acerca dos clientes são coletadas por toda a empresa, tratadas com as técnicas de DBM, possibilitando que sejam dadas respostas em tempo real às necessidades de relacionamento e conhecimento de forma personalizada. A mala direta, um anúncio de resposta direta, o *site* na *internet*, ou o próprio *telemarketing* podem gerar o interesse de compra. Assim, essa divisão do trabalho possibilita que os vendedores tenham acesso a informações direcionadas (*leads*) e contatos pré-avaliados (*prospects*) já predispostos à compra e liberam tempo para que eles possam concentrar-se na construção do relacionamento produtivo.

No novo paradigma da tecnologia da informação e do marketing de relacionamento, o *software* de CRM incorpora o *database marketing*, porque permite registrar qualquer relacionamento, utilizando o conceito de telas únicas (e poucas) já com algumas informações resultantes do tratamento de dados feitos no *software* (Bretzke, 2000).

O *data warehouse* (DW) é a tecnologia que dá suporte à consolidação, reorganização e combinação dos dados do CRM, uma vez que possibilita um processo contínuo, evolutivo e integrado de ações, objetivando aumentar a competitividade empresarial através da coleta de dados de diferentes fontes, inclusive externas, suportadas

por um sistema que fornece as informações necessárias à visão global do cliente em todas as áreas de atuação da organização.

Para Swift (2001) um ambiente de *data warehouse* centrado no cliente, com informações históricas internas e externas muito ricas, organizadas por grupo de assunto, beneficia as empresas ao permitir o acesso aberto e a capacidade de efetuar consultas bastante detalhadas e complexas.

As análises mais avançadas podem ser feitas utilizando a tecnologia do *datamining* (DM) que permite uma útil e efetiva "mineração" dos dados relevantes, a fim de gerar um valor real de informação e conhecimento organizacionais.

Newell (2000) considera que o *data warehouse* é um lugar onde a informação do cliente é mantida; e o *datamining* é um processo que transforma a informação do *data warehouse* em conhecimento.

A *internet* é atualmente o principal meio de divulgação e captação de dados para e sobre os clientes. O seu atual crescimento, como um fenômeno, extrapola o desenvolvimento tecnológico e afeta a interação social e cultural entre as pessoas (Shields, 1996).

De modo geral, a *internet*, em seu feitiço *web*, armazena grandes quantidades de informação e disponibiliza meios de baixo custo para procurar, organizar e disseminar tais informações, interagindo diretamente com os clientes numa forma bidirecional e possibilitando um relacionamento flexível, mensurável em tempo real e capaz de captar dados de clientes (Ramos e Veldman, 2000).

Ao alcance dessas premissas e com base em diversos autores que estudaram as tecnologias da informação da *internet*, Ramos e Veldman (2000), propõem o modelo da figura 15, de relacionamento com o cliente intermediado pela *web*, onde a empresa,

mediante a determinação de objetivos organizacionais, se relaciona com os clientes através da tecnologia da informação, no caso a *web*.

Figura 15 Modelo de Relacionamento com o Cliente Intermediado pela *Web*



Fonte: Ramos e Veldman, 2000.

A *internet*, nas funções básicas de comunicação, reunião de informações e marketing, pode auxiliar as empresas a atingirem seus objetivos organizacionais de satisfação do cliente, inteligência competitiva e redução de custos e na visão de Hoffman et al. (1995), a *internet* tem o potencial de mudar radicalmente a forma na qual as empresas interagem com os seus clientes.

Para Wiedmann et al. (2002), a habilidade da empresa em construir e fortalecer os relacionamentos de longo prazo com o cliente através de ofertas individualizadas de *e-commerce* depende da sua habilidade em planejar, desenvolver e controlar interações com

seus clientes. A *internet* provê novas oportunidades de explorar as necessidades e características dos clientes para obter uma base seletiva dessas interações. Porém, preocupações éticas e morais podem ser levantadas através de problemas decorrentes do uso desse perfil *on-line* do cliente.

Portanto, o consumidor deve dizer se deseja o relacionamento, escolher a empresa e estabelecer com ela sua relação de interatividade. Basile (1999) chama a atenção para o princípio do marketing de permissão, que radicaliza o conceito de respeito ao cliente, limitando a invasão das ferramentas tradicionais do marketing ao assentimento dado pelo cliente, em via de mão dupla. O relacionamento passa a ser o foco da estratégia, tendo o conhecimento crescente do cliente, suas preferências e desejos, o mecanismo de *feedback* capaz de retroalimentar a relação com a disponibilização de produtos e serviços adequados às suas aspirações, aumentando, assim, seu grau de satisfação e lealdade.

3.4.6.2 CRM: enfoque estratégico-gerencial

De acordo com Bretzke (2000), a implantação de um CRM está assentada sobre dois pilares:

- a) um esquema de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa: o processo;
- b) o uso intenso da informação sobre o cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços: a tecnologia.

Sob esta ótica, a viabilização do primeiro pilar requer definição e planejamento do modelo de relacionamento e redesenho dos processos, conforme apresentado na figura 14 da página 83.

Considerando o segundo pilar apresentado, a importância analítica do CRM se dá pela maneira como as informações são utilizadas, manipuladas e disponibilizadas, possibilitando uma efetiva mudança de postura em relação ao cliente, buscando a sua fidelização. Parte dessa mudança de postura é o que se persegue compreender neste estudo.

Embora, os sistemas de CRM estejam focados na eficiência operacional em tempo real, mais recentemente, vários autores têm se voltado para o CRM analítico (Nicholls, 2000).

O que se convencionou chamar de CRM analítico é uma junção das ferramentas de gestão do relacionamento com clientes e as de *business intelligence* (BI). O intuito é garantir que todas as informações armazenadas em aplicações operacionais de sistemas de gestão de clientes sejam utilizadas para agregar inteligência ao negócio da empresa (Scaglia, 2002).

Neste sentido, Doyle (2002) acrescenta que soluções de CRM analítico podem ajudar as empresas a gerenciar inteligentemente processos de comunicação mais efetivos com o cliente. A otimização das tecnologias disponíveis permite que o conjunto de mensagens e ofertas para cada cliente seja baseado na prioridade e disponibilidade dos recursos num determinado período.

Anton (1996) argumenta que ouvir a voz do cliente e tomar atitudes baseadas na voz do cliente são atividades muito diferentes. Sem uma estratégia *top-down* de incluir o cliente em cada decisão, os gerentes da empresa retrocedem rapidamente para uma tomada de decisão com foco interno, que é basicamente um foco financeiro. Contudo, uma grande estratégia de relacionamento com o cliente não é suficiente. É necessário um gerenciamento comprometido com a satisfação do cliente, mais habilitado, motivado e empregados bem treinados. Isso deve ser investigado profundamente neste trabalho.

A análise adequada e coerente das informações de um sistema de CRM permite conhecer e reconhecer o cliente, para oferecer um valor superior e estabelecer um canal de relacionamento, considerando que a sua satisfação e lealdade diminuem a sua dependência de inovação de produtos e serviços. Uma estratégia efetiva da gestão do relacionamento com o cliente inclui informações relevantes de e para todas as áreas envolvidas no processo analítico.

Segundo Swift (2001) a base de conhecimento fornece os meios para se definirem características, capacidades, requisitos, inclinações, comportamentos históricos e oportunidades de compra relativos aos clientes. O marketing maduro é desenvolvido pelo planejamento de marketing com base no conhecimento, com o desenvolvimento de comunicações e interações efetivas com os clientes, para se obter satisfação para ambos os lados da relação.

Em cima dessa base, cabe aos responsáveis na organização selecionar quais informações são representativas e como poderão ser utilizadas para oferecer subsídios à tomada de decisões. Há necessidade de consolidação, reorganização e combinação dos dados extraídos de diversas fontes, para prover a base adequada para os relatórios e as análises executivas da organização. Para que um CRM se torne analítico é fundamental que exista um volume de dados significativo sobre os clientes (Information Week, 2000).

A utilização efetiva desses dados oferece a oportunidade de combinar quantidades maciças de informações com o gerenciamento de campanhas, junto a ferramentas de mineração dos dados para melhorar as taxas de resposta. O gerenciamento especializado de campanha pode ser subdividido em segmentos relativamente pequenos ou em abordagens de marketing um a um (Swift, 2001).

O trabalho analítico do banco de dados adicionando informação de pesquisa, anexando dados externos, criando modelos e gerenciando testes controlados, possibilita,

segundo Hugues (1998), encontrar clientes de modo menos dispendioso e, também, localizar e conquistar *prospects* que se assemelham com os clientes mais lucrativos.

3.4.6.2.1 CRM analítico: pesquisa de marketing

De acordo com Newell (2000), a contribuição do marketing para o sucesso da empresa reside em sua análise das futuras oportunidades de atender as necessidades do consumidor, com produtos e serviços que oferecem melhores benefícios do que a concorrência. Isso significa que o marketing deve sempre tentar descobrir o que os consumidores estão fazendo (comportamento) e pensando (sentimentos) e quais fatores externos (ambiente) que estão afetando suas decisões de compra. Tudo isso requer estudos sofisticados sobre clientes, pesquisa de mercado aprofundada e a disposição, por parte da administração, para a realização das ações decorrentes dessas descobertas.

Para McKenna (1998a), as pesquisas de mercado na forma tradicional abordam os clientes de forma massificada porque não podem vê-los como indivíduos. Assim, o processo tradicional de pesquisa de mercado é, na maioria das vezes, caro e demorado.

Newell (2000) enfatiza a importância da pesquisa por ser a única medida real de atitude. A atitude precede o comportamento e o torna consistente. No entanto, esse autor afirma que o custo da pesquisa de mercado tradicional é tão elevado que, às vezes, excede o valor das informações adquiridas. Além disso, tradicionalmente, as pesquisas de mercado têm sido um processo que consome muito tempo.

Nicholls (2000) afirma que o CRM analítico é um complemento significativo para as pesquisas de marketing tradicionais, uma vez que supre a dificuldade de pesquisa relativa à volatilidade dos dados. O indivíduo muda seu comportamento continuamente e isso é difícil de avaliar, documentar e analisar. Ao término de um trabalho de pesquisa, o comportamento analisado já não corresponde à realidade atual.

Um aspecto importante do uso do CRM é a riqueza e o volume significativo de dados que ele agrega, o que o tem colocado como um marco para a pesquisa de marketing, porque permite coletar dados das interações de cada consumidor e analisar toda a população de consumidores. Em consonância com as técnicas de pesquisa tradicionais, o CRM possibilita um nível maior de detalhamento e exatidão na análise e compreensão do comportamento do cliente, uma vez que as pesquisas podem não apenas analisar o comportamento atual do consumidor, mas compará-lo com as preferências atuais de outros consumidores, ou com as suas próprias preferências ao longo do tempo.

Isso é possível pois o banco de dados do CRM é muito rico em informações e, tal riqueza possibilita uma potencial análise do comportamento e consumo dos clientes de maneira individual, antevendo chance de medir o valor do cliente para a organização, através da gestão do conhecimento.

3.4.7 CRM: cultura corporativa

O CRM permite análises comparativas que vão influenciar o planejamento estratégico da organização, visando estabelecer um diferencial competitivo em longo prazo.

Contudo, a tecnologia de CRM, como mera ferramenta, sem a definição e o planejamento do modelo de relacionamento e sem o redesenho dos processos de atendimento ao cliente será apenas um projeto de informatização de *call center*, como função de apoio, sem implementar o conceito de cliente-interativo, com respostas em tempo real. As empresas precisam se aculturar ao uso da informação com base de dados

integrada, para obter uma visão global com a integração de várias tecnologias e diversos canais de acesso para os clientes.

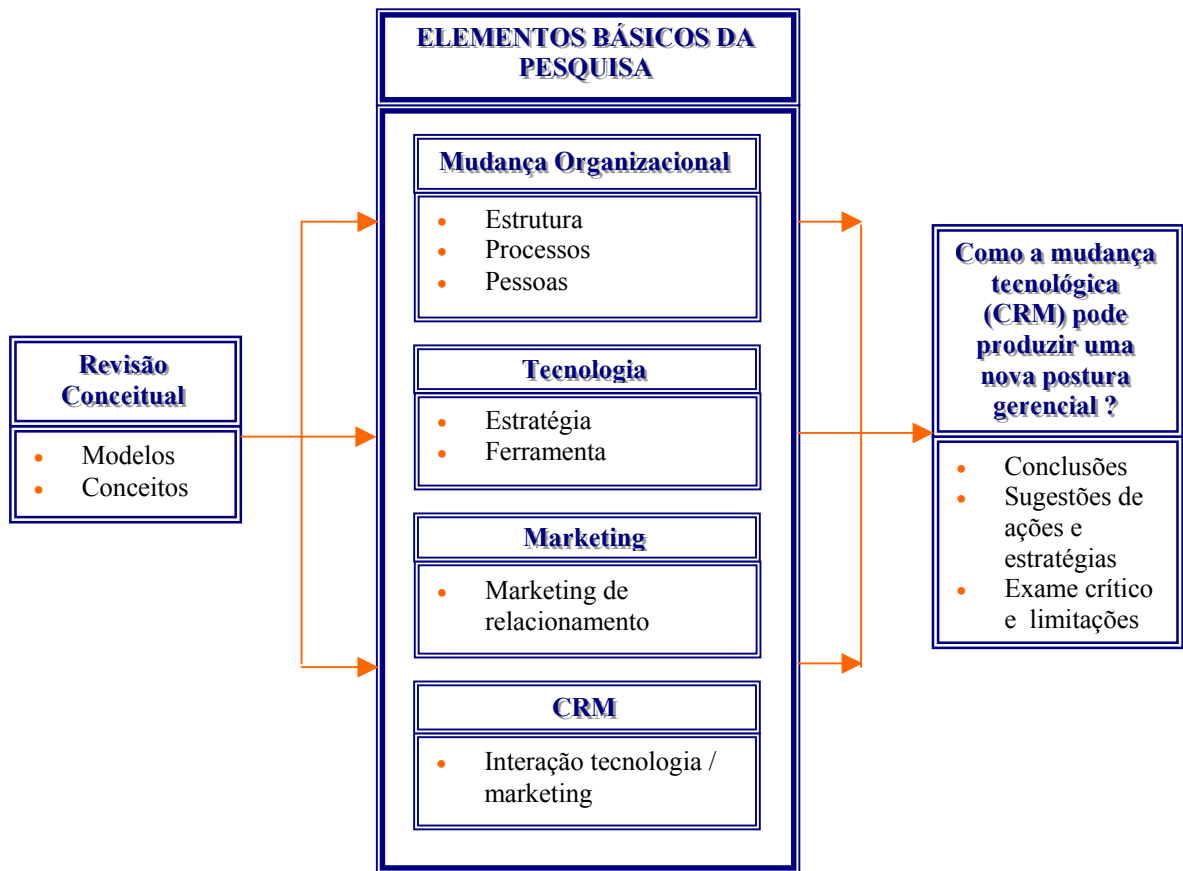
Lopes (2001) acredita que, no Brasil, falta cultura empresarial CRM. A desconfiança quanto ao atendimento automatizado ainda é grande, o que provoca a necessidade do deslocamento físico para garantir a segurança de quem compra e a de quem vende. Falta, ainda, uma atuação mais efetiva do governo para fazer cumprir o código de defesa do consumidor. A cultura de excelência no atendimento ao cliente é encontrada somente nos estados mais desenvolvidos e, mesmo assim, concentrada nas capitais. Há necessidade de se passar pela utilização de atendimento e serviços por meio de *call centers*, mala direta, catálogo e *internet* para então evoluir para o CRM.

O foco nos relacionamentos e satisfação dos clientes como ponto central para a estratégia organizacional e a filosofia de gerenciamento requer uma mudança na cultura corporativa (Anton, 1996).

3.5 Modelo da pesquisa

O diagrama de blocos da figura 16 representa o desdobramento conceitual do que se vai empreender para a concepção deste estudo de caso. Ele compreende blocos interconectados, cuja escolha foi baseada nos fenômenos a serem estudados e na importância que se quer dar ao contexto gerencial para melhor entender estes fenômenos.

Figura 16 Modelo da Pesquisa



O bloco Revisão Conceitual agrega os conceitos e modelos que se fazem presentes ao longo deste estudo para embasar as análises representadas pelos quatro blocos seguintes. O bloco identificado como Mudança Organizacional representa os elementos que compõem a mudança: estrutura, processos e pessoas. O bloco identificado como Tecnologia representa os elementos relevantes da tecnologia da informação (TI) nas organizações em suas funções: estratégica e operacional. O bloco identificado como Marketing representa a evolução do marketing face à demanda de clientes e à conjuntura do mercado. O bloco identificado como CRM representa a análise da interação entre a tecnologia e as forças de mercado. Após a investigação conceitual foi feita uma prática em campo, no contexto gerencial de uma empresa de informática, aonde foram apurados elementos informacionais, analisados resultados e propostas as conclusões desse estudo.

4

Metodologia

A proposta do presente capítulo é apresentar a metodologia empregada no desenvolvimento da pesquisa, abrangendo a escolha do método e da estratégia, a descrição da técnica de coleta dos dados, os cuidados e controles adotados, bem como a posterior análise dos dados. Também é apresentado o protocolo de caso que contém os procedimentos operacionais da pesquisa.

Uma vez que o objetivo dessa pesquisa é aumentar o conhecimento e a compreensão da postura gerencial percebida face às mudanças tecnológicas, a pesquisa qualitativa de caráter exploratório é a que mais se adequa, porque enfatiza a exploração do assunto a ser estudado num universo de verificação e análise do fenômeno.

Churchill (1999) afirma que o estudo exploratório tem como ênfase a descoberta de idéias e/ou um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva e é apropriado para qualquer problema no qual existe pouco conhecimento.

De acordo com Mattar (1996), a pesquisa exploratória é usada para familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva, para ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes sobre o tema, para auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num contexto futuro de pesquisa, entre outros. Tal tipo de pesquisa utiliza métodos bastante amplos e versáteis, como, por exemplo, o estudo de casos selecionados.

Já o método qualitativo é empregado em pesquisa de ciências sociais em campos de aplicação como o gerenciamento (Marshall e Rossman, 1994).

Segundo Kirk e Miller (1986), tecnicamente, uma observação qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, em contraste com a observação quantitativa que envolve a medição do nível de presença de algo num fenômeno.

Ao se definir como uma pesquisa de natureza qualitativa, o presente esforço visa buscar novas informações ou relações para verificação e ampliação do conhecimento existente sobre o assunto, partindo de questões ou focos de interesse amplos, envolvendo a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos por contato direto do pesquisador com a situação desejada, no intuito de compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (Godoy, 1995).

Marshall e Rossman (1994) sugerem como desafios para um pesquisador ao conduzir uma pesquisa qualitativa:

- a) desenvolver uma estrutura conceitual para o estudo que seja ao mesmo tempo completa, concisa e elegante;
- b) planejar um desenho de pesquisa sistemático, mas gerenciável e flexível;
- c) integrar a estrutura e a pesquisa num documento coerente cuja apresentação seja convincente da possibilidade de realização do estudo.

A estratégia de pesquisa adotada para o presente estudo é a do estudo de caso. Na visão de Roesch (1999), os estudos de casos são particularmente adequados à pesquisa na área de sistemas de informações, sempre que o interesse se deslocar dos assuntos técnicos para os assuntos organizacionais e sociais.

Yin (2001) comenta que a estratégia de estudo de caso é utilizada em situações de estudos organizacionais e gerenciais e há fortes evidências que os estudos de casos

também têm sido largamente utilizados em pesquisas acadêmicas, especialmente em dissertações e teses (Roesch, 1999; Yin, 2001).

Laville e Dionne (1999) consideram que a vantagem mais marcante da estratégia de estudo de caso é a possibilidade de aprofundamento que ela oferece. Ao longo da pesquisa, o pesquisador pode tornar-se mais criativo, ter mais tempo para adaptar seus instrumentos, modificar sua abordagem para explorar elementos imprevistos, precisar alguns detalhes e construir uma compreensão do caso considerando tudo isso. Ainda que as conclusões valham apenas para o caso considerado, um dado caso é escolhido por ser considerado como típico de um conjunto mais amplo do qual se torna representante, ajudando a compreender melhor uma situação ou um fenômeno complexo.

Para Yin (1994), o estudo de caso pode ser utilizado:

- a) para responder perguntas do tipo "como" ou "por que";
- b) quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos;
- c) quando o foco é um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real.

Dessa forma, a escolha do estudo de caso evidenciou-se como a mais adequada para atingir resultados a que se propõe o estudo, visto que, além dos elementos identificáveis no contexto, que se coadunam com as proposições encontradas na literatura, ainda revela que:

- a) a pergunta de pesquisa é: como a mudança tecnológica (CRM) pode produzir uma nova postura gerencial?;
- b) o pesquisador tem pouco controle sobre o objeto da pesquisa;
- c) a informatização do gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) é um fenômeno recente nas empresas;

Como não existem regras para a escolha dos casos pesquisáveis, Mattar (1996) sugere a utilização do estudo de caso selecionado para os casos que reflitam mudanças, uma vez que os dados podem ser obtidos com tal nível de profundidade que permitam caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo. O pesquisador deve ter uma atitude receptiva caracterizada pela busca de informações e capacidade de integração para reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado.

Yin (2001) apresenta projetos distintos para a estratégia de estudo de caso, baseados no tipo: caso único ou casos múltiplos e na abrangência: holísticos ou incorporados, conforme segue no quadro 6, classificação essa que também baliza a escolha da estratégia para esse estudo:

Quadro 6 Tipos Básicos de Projetos para os Estudos de Caso

	PROJETOS DE CASO ÚNICO	PROJETOS DE CASOS MÚLTIPLOS
Holísticos (unidade única de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Incorporados (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Fonte: Yin, 2001.

Neste estudo buscou-se implementar o projeto tipo 1, cuja diretriz consiste no estudo de caso único com exame total de suas características.

O estudo de caso único, segundo Yin (2001), pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e, até mesmo, ajudar a redirecionar investigações futuras na área. Para Miles e Huberman (1994), uma vez que existe um ambiente adequado e propício ao estudo e há acessibilidade do pesquisador ao ambiente, o critério

de seleção de caso único é considerado conveniente. Todas essas menções caracterizam como adequada a escolha feita.

Foi tomado o devido cuidado para evitar a busca de comprovação de idéias pré-concebidas, estando o pesquisador aberto a descobertas contrárias às esperadas como apregoa Yin (2001). Ademais, tem-se a exata dimensão que um dos desafios do pesquisador é demonstrar que o seu interesse pessoal pelo caso não se tornará um viés para o estudo (Marshall e Rossman, 1994). Esse cuidado também existiu.

Em face de todo arrazoado, a escolha do método qualitativo de caráter exploratório e da estratégia de estudo de caso único com caso selecionado afigurou-se como pertinente.

Buscando aumentar a confiabilidade do estudo de caso, foi desenvolvido um protocolo contendo os procedimentos e regras gerais relativas à investigação e à condução do estudo (Yin, 2001). O uso do protocolo é profícuo inclusive para a condução das entrevistas, uma vez que contém instruções para o pesquisador, além de sugerir momentos/eventos onde podem ser feitas anotações descritivas ou reflexivas (Creswell, 1994). O referido protocolo também foi utilizado numa posterior releitura das notas de campo, com maior grau de profundidade, a fim de balizar a geração de categorias para análise.

Por fim, sabe-se que o estudo de caso apresenta pontos fortes e fracos a serem considerados. A profundidade e a flexibilidade presentes no estudo possibilitam o acúmulo de experiências, revelação de novas variáveis e novas interações, sendo, por isso, um grande destaque da estratégia. Por outro lado, a subjetividade das análises e o limite do foco e de representatividade, que dificultam a replicação e a generalização, são geralmente criticados como pontos fracos da estratégia.

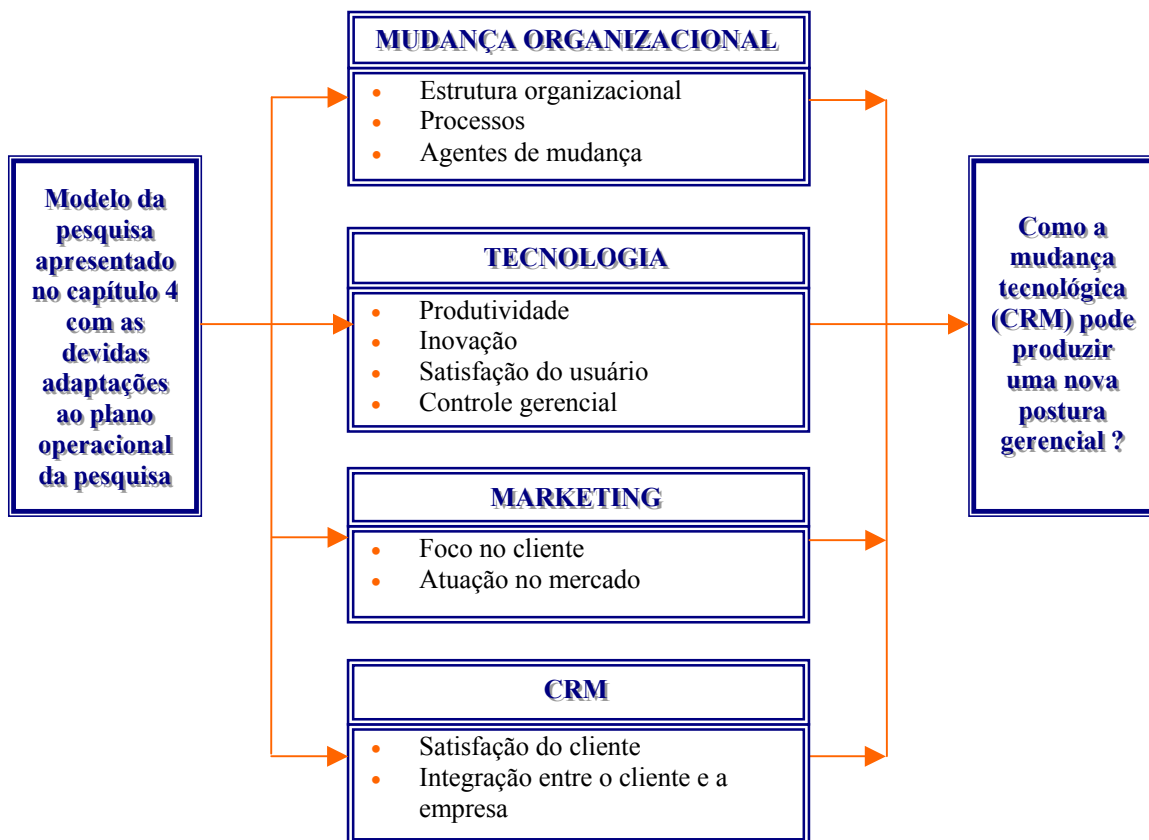
Restrições e cuidados argüidos configuraram a base para suporte ao procedimento metodológico deste estudo.

4.1 Delineamento da pesquisa

O diagrama de blocos da figura 17 representa a estrutura de concepção deste estudo de caso e compreende seis blocos interconectados, que são baseados nos fenômenos a serem estudados e na importância que se quer dar ao contexto gerencial para melhor entender estes fenômenos. A representação da figura 17 refere-se ao apresentado na figura 16 em seu contexto operacional, que possibilita a transformação dos conceitos em perguntas associáveis a variáveis.

Os pontos abordados foram desenvolvidos com base no referencial teórico e conceitual apresentado no capítulo anterior. A seleção das variáveis que serviram de base para o modelo de análise foi feita a partir de uma extensa revisão da literatura. Para explorá-las foram elaboradas as perguntas apresentadas no Apêndice B, que foram utilizadas na pesquisa.

Figura 17 Modelo Operacional da Pesquisa



4.1.1 O caso selecionado

O caso estudado nesta pesquisa é o de uma empresa privada da área de informática, fortemente estabelecida no mercado brasileiro e internacional há 30 anos. A empresa trabalha essencialmente com informações e a tecnologia da informação (TI) é parte integrante de seus produtos e serviços. Em adição, a empresa utiliza largamente a TI na execução e integração de seus processos e também na integração com seus clientes.

Fazer e usar tecnologia torna a empresa mais propensa a servir de laboratório para teste de uso da tecnologia como ferramenta, uma vez que há pleno conhecimento do

software e dos benefícios atrelados à sua utilização. Tal característica pode ser considerada facilitadora da mudança de perfil gerencial que se quer estudar.

A empresa declara que sua missão é a de “ser o parceiro estratégico de seus clientes”. Um dos fatores críticos de sucesso no seu planejamento estratégico corporativo é desenvolver, comercializar e utilizar modernas tecnologias da informação (TI) para suportar ao atingimento de sua missão. Tal característica a torna singular quanto ao fornecimento e utilização concomitantes da tecnologia, visto que as empresas, em geral, ou são fornecedoras ou usuárias de sistemas de informação, não assumindo a postura de produtor e consumidor simultaneamente.

Derivado do seu processo de planejamento corporativo, a empresa desenvolveu um plano estratégico de sistemas de informação (SI). No âmbito deste plano, insere-se o projeto de implantação de um sistema de CRM, iniciado no final de 2001, visando dar continuidade ao processo de construção do relacionamento com os clientes.

O momento evidencia-se oportuno para a realização da pesquisa, uma vez que a recente implantação encontra-se em fase de avaliação e possibilita identificar resultados provenientes da utilização das informações disponibilizadas pelo sistema e da forma de lidar com elas.

Foram identificadas algumas mudanças requeridas no ambiente operacional no sentido de viabilizar e estabelecer as condições tecnológicas e organizacionais necessárias para as mudanças estratégicas requeridas pela implantação do sistema CRM.

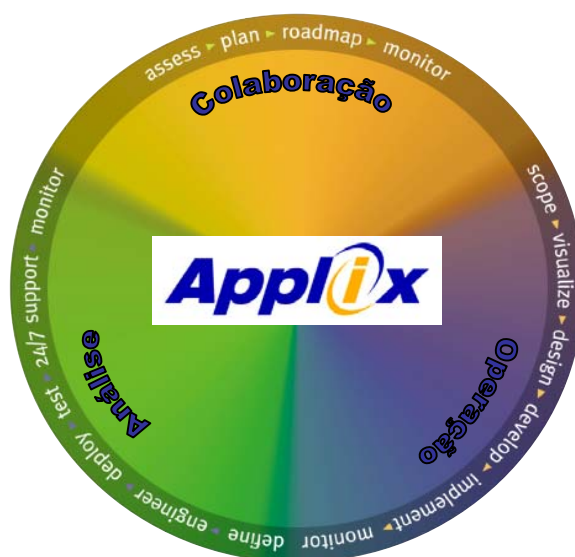
Explicitamente, cada gerente regional é responsável por um determinado grupo de clientes e em algumas filiais acumula a responsabilidade técnica, comercial e administrativa dos escritórios regionais. Cada gerente também realiza a atividade de prospecção de negócios, reportando-se a uma Gerência Executiva de Vendas (GEV) e à Vice-Presidência Executiva (VPE).

As pessoas nesta função são usuárias do sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM), recentemente implantado na empresa, sendo orientadas a utilizá-lo para se coadunar com a diretriz da empresa. Além disso, são responsáveis pela divulgação e comercialização do *software* e têm conhecimento da potencialidade da ferramenta e da sua utilização em variados segmentos de mercado.

4.1.2 O *software*

O *software* de CRM que está sendo utilizado é a solução *iEnterprise* da empresa americana APPLIX, comercializado no Brasil como CONSISTeCRM (Consist, 2002a e 2002b). O produto se integra a soluções de CRM colaborativo do mercado e é disponibilizado em módulos que implementam as funções do CRM operacional e analítico (figura 18).

Figura 18 Integração da Operação, Análise e Colaboração do CRM na solução Applix



O módulo *CONSISTeCRM iSales™ & iMarketing™* permite que a equipe de marketing e vendas acompanhe todas as fases do ciclo de vendas, da geração inicial de pistas à qualificação, fechamento e acompanhamento da venda, através do gerenciamento pró-ativo de vendas e do gerenciamento estruturado de oportunidades, previsão, acompanhamento e geração de propostas. Possibilita também o gerenciamento multicamadas de campanhas de marketing, utilizando informações críticas de forma eficiente. Destacam-se os componentes de conexão de banco de dados díspares, enciclopédia hierárquica de marketing e ferramenta de análise de dados (OLAP) multidimensional.

O módulo *CONSISTeCRM iService™* incorpora o gerenciamento completo e centralizado de contas e de contatos, contratos de serviço de múltiplos níveis, faturamento de materiais e agendamento preventivo de manutenção, possibilitando pesquisa periódica sobre o nível de satisfação do cliente e fornecimento de *feedback* sobre o produto para a equipe de desenvolvimento. Possibilita ainda o diagnóstico e solução imediata de problemas, a identificação de gargalos e o suporte distribuído de *call center*.

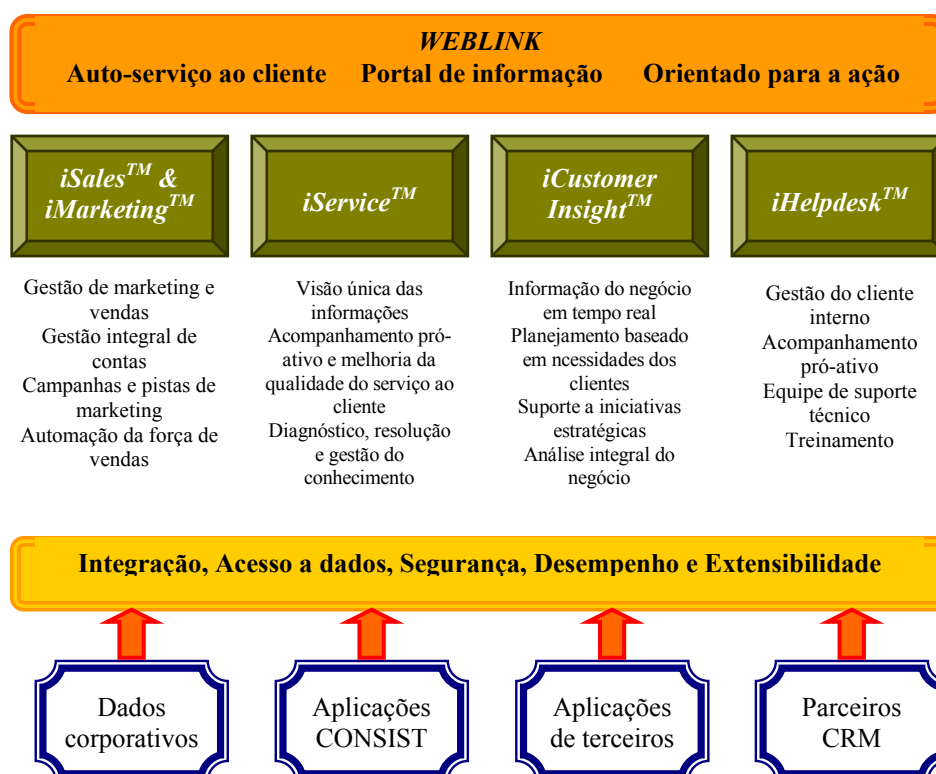
O *CONSISTeCRM iCustomerInsight™* é o módulo analítico que possibilita acessar e analisar informações, com uma visualização personalizada e adaptável, permitindo acompanhar, em tempo real, as estatísticas vitais relacionadas com o desenvolvimento do negócio. Assim, permite uma visão abrangente das informações do cliente, de suas preferências e de como essas informações podem ser aproveitadas e disponibilizadas para a tomada de decisões numa abordagem em tempo real da inteligência nos negócios.

O módulo *CONSISTeCRM iHelpdesk™* é uma aplicação de gestão de serviços destinada a grupos de suporte interno para dotá-los de recursos necessários à rápida solução de problemas. Integra a administração de ativos, administração de redes e

treinamento de usuários, fornecendo notificações automatizadas, mudança de nível de resolução de problemas, balanceamento de demanda e diversos relatórios em texto e gráficos. A tecnologia de resolução de problemas libera a equipe rapidamente da análise de questões técnicas para que se concentre nas questões críticas dos negócios.

A solução apresenta completa integração entre os seus módulos, possibilitando produtividade e análise gerencial em tempo real, além de rapidez de implantação e facilidade de adaptação. A figura 19 apresenta a funcionalidade dos diversos módulos disponibilizados num portal de informação e auto-serviço ao cliente e integrados aos demais sistemas e aplicações da empresa e de terceiros, garantindo a segurança dos dados e o desempenho adequado da solução.

Figura 19 Módulos da solução integrada de software



Somam-se às funcionalidades do CONSISTeCRM as diversas premiações obtidas em renomados meios de avaliação de *softwares* de gerenciamento do relacionamento com o cliente, em diversas categorias, entre os quais o ISM 2002 – Prêmio Top 15 em CRM e o CRM Excellence TMC Award 2000 (Consist, 2002a).

Tais indicadores destacam a vitalidade do *software* e, se há diretriz de uso no âmbito da empresa, justificam plenamente a escolha do caso.

4.2 Coleta dos dados

Para a implementação da pesquisa há que se decidir a forma como serão coletados os dados, que pode ser baseada em diversas fontes de evidências, considerando as possibilidades, importância, habilidades e procedimentos metodológicos adequados à investigação. Yin (2001) apresenta seis fontes principais de evidências: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. Majoritariamente em estudos de casos faz-se uso de entrevistas.

O uso de entrevista é uma das maneiras mais comuns e mais poderosas para tentar entender as percepções dos seres humanos. Há uma grande variedade de tipos de entrevista e igual multiplicidade de usos. Ela pode ser usada com o propósito de medição ou seu escopo pode ser o entendimento de um indivíduo ou a perspectiva de um grupo (Fontana e Frey, 1994).

Particularmente destacada por ser uma forma estruturada de coleta, a entrevista pode assumir um formato semi-estruturado, bastante utilizado em estratégia de estudo de

caso (Mattar, 1996). Esta foi a opção para este estudo. Usou-se, ainda, o refinamento da entrevista semi-estruturada focalizada como técnica de coleta de dados.

Na entrevista focal, segundo Yin (2001), o respondente é entrevistado por um curto período de tempo, as entrevistas são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, guiada por um certo conjunto de perguntas, que serão objeto de validação prévia.

Richardson (1999) considera que a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas e possibilita obter informações detalhadas que são utilizadas na análise qualitativa, inclusive porque o contexto pessoal possibilita uma coleta sensorial em paralelo ao material gravado.

Para Roesch (1999), o objetivo do pesquisador numa entrevista semi-estruturada, é entender a perspectiva dos participantes do estudo, podendo explorar uma série de informações a mais do que numa entrevista estruturada.

Muitos estudos qualitativos combinam diferentes métodos de coleta de dados sobre o fenômeno. O pesquisador deve avaliar as potencialidades e limitações de cada método e, então, decidir qual é mais adequado a uma questão em particular e/ou a um determinado conjunto do estudo. As limitações de um método podem ser compensadas pelas potencialidades de outro método complementar, possibilitando ao pesquisador selecionar a melhor combinação de métodos (Marshall e Rossman, 1994).

Inicialmente a pesquisa foi concebida para realizar entrevistas com todos os gerentes regionais. Entretanto, dada à distribuição nacional do conjunto de gerentes, à exigüidade do tempo e ao alto custo envolvido nessa abordagem, optou-se por, primeiramente, fazer uso de questionários, via *internet*, que foram aplicados a todos os gerentes regionais de vendas e, a partir da compilação das respostas, ratificar os conteúdos

obtidos mediante as entrevistas focais, a fim de confirmar, ou não, as construções recuperadas da análise de conteúdo dos questionários quanto ao tema.

Os questionários são instrumentos de coleta de dados que contém um conjunto organizado de perguntas para obter informações dos respondentes (Malhotra, 1996). Na opinião de Richardson (1999) o questionário é realmente uma entrevista estruturada que se propõe a descrever características e medir determinadas variáveis de um grupo.

Neste estudo, o questionário foi elaborado com base no referencial teórico pesquisado, de acordo com as sugestões de Richardson (1999) e constou de perguntas de identificação sociodemográfica do entrevistado, que permitiram análise segmentada de dados, e perguntas abertas com o objetivo de medir opiniões, motivos e fatores relevantes ao tema em foco.

Assim, para explorar melhor o assunto pesquisado, optou-se por realizar entrevistas semi-estruturadas através de conversa guiada na busca da percepção dos entrevistados, respeitando-se um número mínimo de entrevistas, suficiente para que houvesse convergência de informações e a pesquisa não tivesse a sua validade comprometida por um número baixo de entrevistas (Parasuraman, 1986).

Kirk e Miller (1986) explicam que nenhum instrumento de medida pode ser perfeitamente calibrado. O foco na validade de uma observação ou de um instrumento consiste no cuidado com a aceitação da forma de medição e se o fenômeno está adequadamente classificado.

Verificar a validade de um instrumento de pesquisa é um aspecto de interpretação e consiste em identificar se o pesquisador está qualificando adequadamente as variáveis do estudo. Weber (1990) conceitua validade de face como a correspondência entre as definições de conceitos do pesquisador e suas definições de categorias para medi-los.

A validade de face consiste na clareza da relação entre o procedimento de observação e o que se pretende observar e foi utilizada neste estudo para verificar se as perguntas formuladas estavam provendo dados válidos (Kirk e Miller, 1986).

Para essa validação foram realizados procedimentos de pré-teste do questionário, amplamente explicitados no protocolo de caso.

A triangulação proposta por Stake (1994) e Miles e Huberman (1994) procura determinar se há pontos de convergência entre as fontes de informação com a finalidade de atender ao pressuposto da validade interna. Yin (2001) define triangulação como fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências.

Assim, as informações coletadas de diversas fontes de evidências foram revisadas e analisadas em conjunto, de forma que as descobertas do estudo de caso basearam-se na convergência de informações oriundas de diferentes fontes, uma vez que foram distribuídos questionários entre diversos gerentes regionais e foram realizadas entrevistas com outros gerentes regionais, com os seus superiores e com clientes.

4.3 Análise dos dados

Uma vez realizadas as entrevistas, houve uma análise detalhada das informações obtidas visando examinar, categorizar, classificar ou recombinar as evidências encontradas no estudo através de uma estratégia analítica geral que estabelecesse as prioridades e as justificativas do que devia ser analisado nos moldes sugeridos por Yin (2001).

Marshall e Rossman (1994) descrevem a análise dos dados como o processo de ordenar, estruturar e dar significado à massa de dados coletados. Tais atividades não são nítidas e envolvem dificuldade, consomem tempo e exigem criatividade. Os mesmos autores consideram que, nos estudos qualitativos, a coleta e a análise dos dados, juntas, promovem o aparecimento de teoria baseada nos dados empíricos.

Para Creswell (1994), na análise qualitativa, várias atividades simultâneas ocupam a atenção do pesquisador: coletar os dados, classificar as informações em categorias, formatar a informação, até realmente escrever o texto qualitativo. Deve-se, portanto, tomar o cuidado de tratar distintamente cada uma das atividades, principalmente se o pesquisador não for experiente.

Segundo Marshall e Rossman (1994), o procedimento analítico dos dados pode ser dividido em 5 fases: organização dos dados, geração de categorias, temas e padrões, teste das hipóteses emergentes dos dados, pesquisa de explicações alternativas dos dados e confecção do relatório do estudo.

Cada uma dessas fases de análise dos dados está vinculada à redução e interpretação das palavras e ações dos participantes do estudo. Tesch (1990) refere-se a este processo como descontextualização e recontextualização.

Por se tratar de uma abordagem qualitativa em que o pesquisador investiga, registra, interpreta e correlaciona fatos e variáveis sem manipulá-los (Martins, 1994), a adoção da técnica de análise de conteúdo é adequada para analisar os dados de forma interpretativa.

4.3.1 Análise de conteúdo

Na visão de Neuendorf (2002), a análise de conteúdo pode ser conduzida em textos escritos, discursos transcritos, interações verbais, imagens visuais, caracterizações, comportamentos não verbais, eventos audíveis, ou qualquer outro tipo de mensagem.

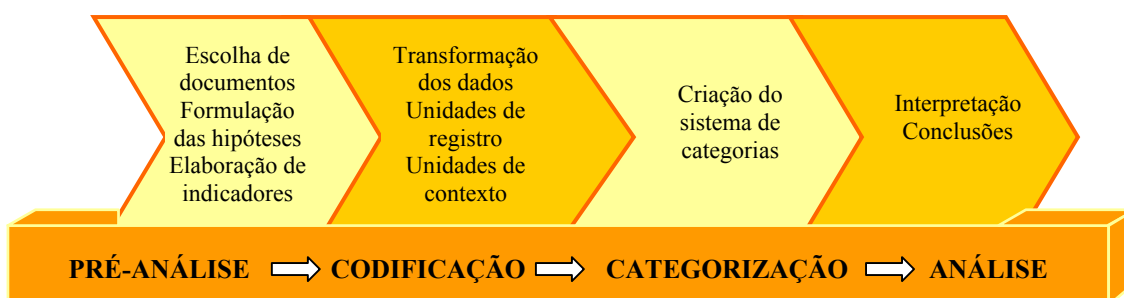
A análise de conteúdo é a técnica mais adequada para o estudo proposto porque é utilizada para fazer inferências sobre comunicação, tanto do emissor, quanto do receptor e também da própria mensagem, identificando intenções e características, descrevendo respostas a atitudes e comportamentos dos agentes da comunicação e descrevendo tendências no conteúdo da mensagem.

O suporte à escolha da técnica de análise de conteúdo deriva do uso de procedimento para realizar inferências sistemáticas, replicativas enfatizando características específicas de cunho institucional, societal e cultural (Krippendorf, 1980; Weber, 1990; Stone et al., 1996).

Para Weber (1990), a idéia central da análise de conteúdo é classificar as muitas palavras da entrevista ou texto em poucas categorias, que deverão agregar palavras ou frases com significados similares. Esse é o processo de redução dos dados.

Bardin (1977) propõe as seguintes fases componentes do processo de análise de conteúdo: pré-análise, codificação, categorização, e análise e interpretação apresentadas na figura 20.

Figura 20 Fases do Processo de Análise de Conteúdo



A pré-análise é uma fase de organização da investigação que compreende a escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Neste caso, os documentos escolhidos foram transcrições das entrevistas e dos questionários, não houve hipóteses prévias, apenas objetivos propostos.

Na fase de codificação, os dados são transformados sistematicamente e agregados em unidades, permitindo atingir uma representação do conteúdo. Há dois tipos básicos de unidades de codificação na análise de conteúdo: unidade de registro e unidade de contexto (Bardin, 1977; Krippendorff, 1980).

As unidades de registro são as frases ou afirmações mais importantes presentes nas entrevistas e nos questionários que serão codificadas de acordo com critérios estabelecidos por presença ou ausência no texto, frequência com que aparece no documento, sentido positivo, negativo ou neutro, entre outros. As unidades de registro mais utilizadas são: palavras, temas, objeto, personagem, acontecimento e documento.

As unidades de contexto são mais abrangentes que as de registro e determinam os limites da informação que se pode incorporar a uma unidade de registro, correspondendo ao segmento da mensagem e servindo de unidade de compreensão. Após a codificação, os termos são agrupados em categorias e subcategorias.

A categorização é a fase que se segue à codificação e é considerada significativa na análise de conteúdo, uma vez que pode comprometer a credibilidade da pesquisa se não for bem elaborada. É a fase na qual se define a criação ou formação do sistema de categorias, com características de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, e produtividade. O critério de categorização pode ser semântico, sintático, léxico e expressivo. As categorias podem ser estabelecidas pelo pesquisador através da revisão teórica e conceitual do objeto de estudo, por sistemas de categorias

previamente formulados por outros autores, por opiniões de especialistas sobre o objeto de estudo, ou outra forma adequada ao estudo em questão.

A fase final é a de análise e interpretação que se caracteriza pela emissão de conclusões sobre o conteúdo das informações coletadas no seu contexto.

4.3.2 Análise de correspondências

Para reforçar a análise de conteúdo foi realizada também a análise de correspondências para avaliação e comparação entre variáveis e suas categorias.

A análise de correspondências pode ser classificada em um conjunto de técnicas associadas a mapas perceptuais e intuitivos, definidos por Hair et al. (1994) como uma representação visual das percepções de objetos de um indivíduo em duas ou mais dimensões, onde cada objeto tem uma posição espacial no mapa, refletindo a relativa similaridade ou preferência em relação a outros objetos segundo as dimensões do mapa perceptual. Tal análise permite que o pesquisador visualize, como num mapa, as proximidades e distâncias (similaridades ou dissimilaridades) entre as linhas e colunas de uma tabela cruzada de variáveis de estudo.

Tal técnica é um recurso de destaque na análise multivariada de um conjunto de dados estritamente categóricos, pela sua flexibilidade e facilidade de interpretação. A análise de correspondência é uma técnica que visa a redução da quantidade de dados a serem analisados pelo pesquisador, a partir de procedimentos de estatística multivariada, de forma que este possa analisar um número maior de variáveis e categorias simultaneamente a partir de um espaço com dimensões reduzidas, com o mínimo de perda de informação possível (Cunha Jr., 1997).

4.4 Protocolo para o estudo de caso

O objetivo principal deste estudo de caso é o de avaliar a mudança na postura dos gerentes regionais de uma empresa de tecnologia, a partir da implantação e utilização de um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente, considerando a atuação do gerente junto ao cliente. Decorrente disso, pretende-se identificar mudanças nos processos de trabalho para a atividade gerencial pelo uso da tecnologia, identificar novos perfis de atuação para os gerentes em função do uso da tecnologia CRM, avaliar a melhoria na relação com o cliente através das informações disponibilizadas pelo sistema e identificar vantagens para a empresa associadas ao uso do CRM.

A estratégia de pesquisa adotada para o presente estudo é a do estudo de caso e optou-se pelo estudo de caso único com caso selecionado por conveniência. Por isso, foram tomadas providências para que fosse feita uma investigação criteriosa e cuidadosa do cenário, minimizando as chances de equívocos e maximizando as evidências do estudo.

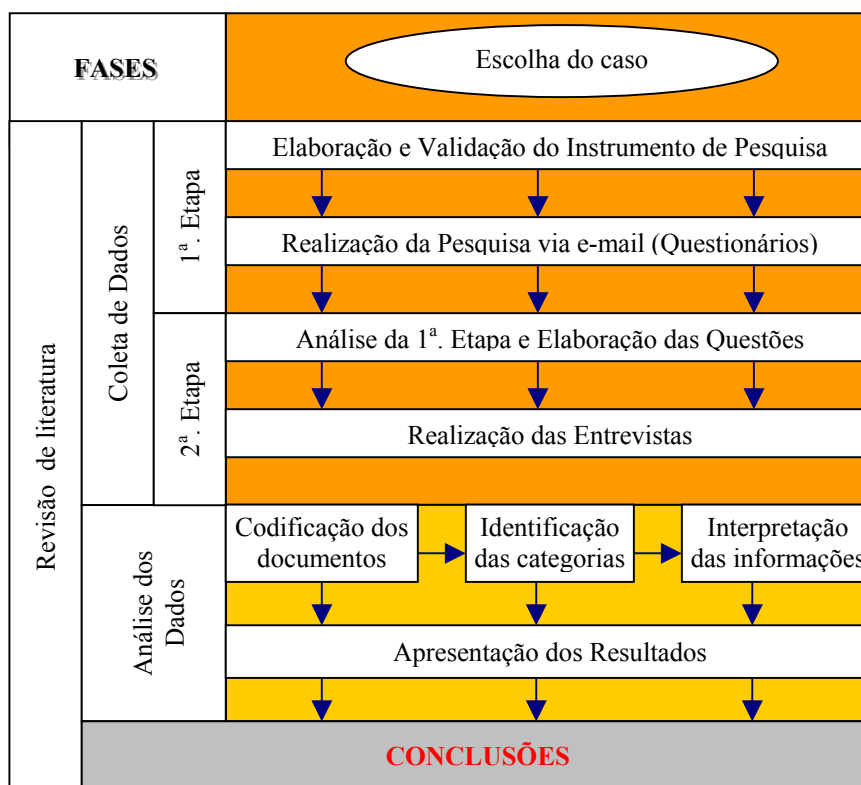
O trabalho ocorreu numa empresa de informática que é, simultaneamente, fornecedora e usuária de tecnologia da informação (TI). A empresa está implantando um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente e tem como usuários principais, na fase de implantação do processo, os gerentes regionais de vendas.

Tal escolha foi lastreada pela franquia de acesso do pesquisador à empresa a ser estudada e ao âmbito de atuação dela. A empresa tem abrangência nacional e há um forte relacionamento do gerente regional com o cliente, o que possibilita observar possíveis mudanças gerenciais.

Todo esse aparato de seleção derivou para a montagem de um procedimento aqui relatado como desenho de pesquisa.

O desenho de pesquisa é uma forma esquemática que auxilia o pesquisador a imprimir uma ordem lógica ao trabalho (Marconi e Lakatos, 1990). Para o presente estudo, foi desenvolvido o desenho de pesquisa apresentado na figura 20.

Figura 21 Desenho de Pesquisa



4.4.1 Procedimentos da implementação

O delineamento da pesquisa se deu através da revisão de literatura que proporcionou o embasamento adequado à elaboração das questões apresentadas nos instrumentos de coleta de dados. Para a validação do instrumento foi realizado o pré-teste do questionário que foi enviado aos entrevistados selecionados. A coleta de dados foi

dividida em duas etapas: a primeira etapa com aplicação de questionários via *e-mail* e a segunda etapa com entrevistas. A fase seguinte foi a de análise dos dados com a codificação dos questionários e entrevistas, a identificação das categorias e a interpretação das informações, que conduziram aos resultados e às conclusões do estudo.

4.4.1.1 Público-alvo

A pesquisa foi realizada com os Gerentes Regionais de Vendas (GRV) da empresa, os Gerentes Executivos de Vendas (GEV) e clientes de diversos estados, que constituem a unidade de análise. Todas as pessoas que participaram da pesquisa, mesmo na fase de pré-teste do questionário, têm conhecimento da filosofia de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) e tem aproximação com algum *software* dessa natureza.

Na ocasião da concepção da pesquisa e da apresentação do projeto o número de Gerentes Regionais de Vendas era de 33 pessoas, sendo 9 na matriz em São Paulo e 24 em diversas capitais e cidades brasileiras, distribuídos conforme o quadro 7:

Quadro 7 Unidades de Análise da Pesquisa

CIDADE – UF	QUANTIDADE DE GRVS
Belo Horizonte – MG	2
Brasília – DF	3
Curitiba – PR	2
Florianópolis – SC	1
Fortaleza – CE	2
Goiânia – GO	1
Porto Alegre – RS	2
Recife – PE	2
Ribeirão Preto - SP (interior)	2
Rio de Janeiro – RJ	4
Salvador – BA	1
São Paulo - SP (matriz)	9
Uberaba - MG (triângulo mineiro)	1
Vitória – ES	1
	Total..... 33

No entanto, no decorrer da pesquisa houve mudanças organizacionais na empresa, com uma reestruturação da área de vendas, resultando em novos critérios para as bonificações de vendas e remanejamento de alguns gerentes para outras áreas de atuação, outras regiões e demissões. Tal procedimento implicou na saída de 8 gerentes, diminuindo assim, para 25 pessoas, o público-alvo da pesquisa.

As mudanças ocorridas inviabilizaram a elaboração do perfil dos não-respondentes, uma vez que parte dos respondentes deixou de enviar o questionário respondido em virtude da circunstância de afastamento da área.

4.4.1.2 Esquema da coleta

A coleta de dados se deu, então, em duas etapas conforme descrita nos quadros 8 e 9:

Quadro 8 Plano Operacional da 1ª Etapa da Coleta de Dados

1ª. ETAPA: QUESTIONÁRIOS	
<p>Roteiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificação das variáveis • Elaboração das perguntas do questionário • Coleta dos dados 	<p>Técnicas empregadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisão da literatura • Validação de face • Pré-teste • Aplicação do questionário via <i>internet</i> • Análise de conteúdo

Fonte: Baseado em Churchill, 1979.

Na primeira etapa foram colhidas informações dos gerentes regionais através de questionário enviado pela *internet*, apresentado no Apêndice C, com uma nota de esclarecimento sobre a pesquisa e uma solicitação de colaboração no preenchimento e

rápida devolução. O meio utilizado para a coleta de dados foi viável, uma vez que os respondentes são usuários da rede.

Quadro 9 Plano Operacional da 2ª Etapa da Coleta de Dados

2ª. ETAPA: ENTREVISTAS	
<p>Roteiro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação de novos pontos relevantes • Coleta dos dados • Análise dos dados • Apresentação dos resultados 	<p>Técnicas empregadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista pessoal • Análise de conteúdo

Fonte: Baseado em Churchill, 1979.

Na segunda etapa foram realizadas entrevistas de confirmação com três Gerentes Regionais de Vendas (GRV), os dois Gerentes Executivos de Vendas (GEV) e cinco clientes. A escolha dos entrevistados foi por conveniência, considerando a proximidade, a oportunidade e a disponibilidade dos entrevistados.

4.4.1.3 Pré-teste e validação

A coleta de dados via questionários foi precedida por um pré-teste das questões que foram usadas no questionário e consistiu na distribuição e preenchimento do questionário para um grupo de pessoas com perfil de compreensão próximo do dos gerentes regionais, conforme sugestão apresentada por Richardson (1999).

A ação de pré-teste foi executada com um grupo de gerentes de tecnologia de empresas locais que utilizavam um sistema de CRM ou que tivessem intenção de fazê-lo e também com um grupo de mestrandos. Tal atividade possibilitou a validação de face das questões abordadas quanto à sua compreensão, seqüência, forma e vocabulário, adequando

quando se mostrou necessário, aos objetivos de mensuração a serem atingidos, tanto do ponto de vista gerencial quanto do acadêmico.

Em função de análise das respostas obtidas, procederam-se algumas mudanças. Algumas perguntas foram reescritas para melhorar a clareza e a precisão das respostas a serem obtidas e outras foram excluídas. Após estas modificações e realocações de questões por variáveis, o instrumento de pesquisa ficou estruturado com 11 variáveis e 23 perguntas, mais a pergunta síntese (Apêndice B).

4.4.1.4 Operacionalização

O encaminhamento do questionário foi feito através do *e-mail* descrito no Apêndice E e precedido por um telefonema a cada entrevistado, expondo a situação e solicitando sua colaboração, num prazo aproximado de 15 dias.

Passados quinze dias do primeiro envio, foi enviado um *e-mail* de reforço com uma nova solicitação de colaboração no preenchimento e devolução dos questionários. E, por fim, foram realizadas ligações telefônicas para solicitação de retorno dos questionários preenchidos. Nestes contatos estabelecidos posteriormente, foram identificados extravios e perdas que, em alguns casos, implicaram no reenvio do questionário. Finalmente, foram devolvidos para análise 19 questionários dos 25 enviados.

O agendamento das entrevistas da segunda etapa foi feito por telefone ou *e-mail*, e também pela intermediação do gerente regional responsável por determinado cliente, buscando uma oportunidade viável para o pesquisador e o entrevistado. Assim, foram entrevistados os dois GEVs em São Paulo-SP, os GRVs de Salvador-BA, Recife-PE e Fortaleza-CE, e clientes em Salvador-BA, Recife-PE e João Pessoa-PB.

As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, e posteriormente transcritas de modo a possibilitar a análise. O tempo médio das entrevistas foi de 30 minutos.

4.4.1.5 Triangulação

Neste estudo, mesmo sem obedecer a uma estrutura formal preestabelecida, o pesquisador utilizou um roteiro para as entrevistas focais com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa e procurou estar atento para perceber alterações de voz, fisionomia, incoerência de informações e poder intervir na hora exata com perguntas suplementares que esclarecessem pontos anteriormente fornecidos pelo entrevistado.

As entrevistas focais foram guiadas e tiveram perguntas a respeito da percepção dos gerentes regionais em relação aos novos processos e à utilização do sistema de gerenciamento do relacionamento com os clientes. O conteúdo das questões das entrevistas com os GRVs e com os GEVs foi similar ao dos questionários, mas as perguntas já incorporaram alguns dos resultados obtidos na análise dos questionários da primeira etapa.

Tal procedimento possibilitou a triangulação dos dados provenientes de diferentes fontes de evidência.

As perguntas pertinentes à entrevista com clientes também foram guiadas, confrontando expectativa e percepção sobre qualidade de atendimento, produtos e de serviços, melhoria da atenção, satisfação, proximidade e variedade de contato, periodicidade de visitas, disponibilidade, entre outros. A descrição das questões encontra-se no Apêndice D.

O objetivo da entrevista semi-estruturada no contexto do presente estudo foi o de obter informações do entrevistado, a respeito do seu conhecimento e comportamento diante das mudanças tecnológicas, e conhecer a sua opinião sobre o uso da tecnologia, a satisfação como usuário do sistema de informação, sua satisfação e expectativas como cliente, explorando suas atividades e motivações.

Após cada entrevista foi elaborado um resumo com as principais considerações sobre as condições da entrevista e sobre o comportamento do entrevistado. Esse resumo é parte do diário de campo que também serve de elemento para triangulação.

4.4.2 Etapas de análise

Foi feita a análise interpretativa dos dados através do método de análise de conteúdo que, com base nas informações dos entrevistados, possibilitou a categorização e o agrupamento dos dados, definindo temas comuns às respostas e comparando-os com os temas propostos. Paralelamente à coleta de dados foi realizada a categorização e a formatação das informações.

A técnica da análise de conteúdo foi utilizada no presente estudo com base no contexto teórico-metodológico apresentado e nos objetivos propostos que visam avaliar a mudança na postura dos gerentes regionais de uma empresa de tecnologia de informática, a partir da implantação e utilização de um sistema de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), considerando: a atuação do gerente junto ao cliente; a identificação de novos processos de trabalho para a atividade gerencial; a avaliação da melhoria na relação com o cliente; a identificação das vantagens para a empresa no uso do CRM.

A análise de conteúdo foi realizada em dois momentos distintos. Num primeiro momento, na pré-análise, os documentos utilizados foram os questionários da primeira etapa da pesquisa, enviados via *internet* para os gerentes regionais de venda, e os objetivos propostos serviram de base para a verificação e elaboração das questões. A codificação se deu pela presença de palavras e temas e a categorização foi, fundamentalmente, baseada na revisão teórica e conceitual. A análise e interpretação forneceram conclusões que serviram de subsídio para a elaboração final do roteiro da entrevista.

A análise de conteúdo também foi aplicada, nos mesmos moldes descritos acima, para a análise das entrevistas. A diferença se deu na fase da pré-análise pela inclusão de observações e constatações decorrentes dos questionários e na fase da categorização que utilizou também categorias previamente formuladas. Assim, a fase de análise e interpretação final forneceu conclusões e resultados compatíveis com o empenho dedicado à realização do estudo.

4.4.2.1 Categorização

A estratégia utilizada para a categorização foi a busca de significância entre as expressões contidas nos discursos dos respondentes escalonada em duas instâncias.

Num primeiro momento foi feita a análise das respostas dos questionários, onde se buscou por contagem léxica e posterior agrupamento semântico, a associação entre as respostas e os construtos da literatura.

Posteriormente, foi realizada a análise de frequência que gerou um todo quantitativo, léxico, do qual emergiram categorias individuais e categorias com

subcategorias. O processo de associação buscou a correspondência entre as constatações achadas na literatura e discutidas no capítulo 4 e as posições dos respondentes.

Quando necessário fez-se a subcategorização de variáveis, com base na análise de segmentos do discurso. Essa técnica que se assemelha a uma codificação axial (Strauss, 1987), resgata períodos existentes no discurso dos respondentes e os torna opções de uma questão fechada, permitindo por conseguinte, um tratamento nos moldes de correlação e análise bivariada tradicional.

A partir da identificação de associações entre os valores das tabelas cruzadas das variáveis foi realizada a técnica de análise de correspondências entre as variáveis que apresentaram uma dependência significativa entre si.

4.4.2.2 Ferramenta de análise

Uma abordagem científica, com clareza de conceitos e de necessidades, com precaução de determinação do problema a estudar, e com rigor na observância do método, requer uma execução seqüencial cuidadosa, que pode ser melhor suportada por uma ferramenta de análise (Cunha Jr. et al., 1995). Tal ferramenta possibilita vencer etapas importantes rumo ao aprendizado profundo do significado dos dados, realizando as explorações possíveis na busca da compreensão dos fenômenos que os dados coletados podem explicar ou indicar.

A ferramenta de estruturação e de análise de dados utilizada neste estudo foi o Sphinx[®], que funciona em três estágios: concepção da enquête, entrada dos dados e análise dos dados. O questionário foi editado e elaborado, possibilitando a entrada dos dados diretamente dos arquivos recebidos dos respondentes e também a digitação direta, quando necessária. A análise dos dados foi feita através de tabulações automáticas das respostas,

cruzamentos e testes estatísticos, permitindo a análise de conteúdo, denominada análise lexical no Sphinx[®], e a criação de categorias para cada questão relativa às variáveis estudadas. Os resultados puderam ser visualizados em tabelas, gráficos e histogramas. O sistema Sphinx[®] foi utilizado para todas as análises e gráficos apresentados, bem como para criação de categorias com origem na combinação dos resultados de outras categorias.

Uma ferramenta de análise possibilita evitar leituras longas, às vezes fastidiosas, e leva à produção de conclusões e relatórios com maior rapidez. Seu papel é o de conduzir o pesquisador a uma leitura interpretativa, tornando mais produtivo o trabalho a ser realizado.

5

Análise dos resultados

A proposta do presente capítulo é a de apresentar a análise dos resultados obtidos com a pesquisa, observando os procedimentos estabelecidos para a avaliação dos questionários e das entrevistas em profundidade. Os resultados apresentados referem-se à análise das variáveis demográficas, das onze variáveis do estudo e da pergunta síntese.

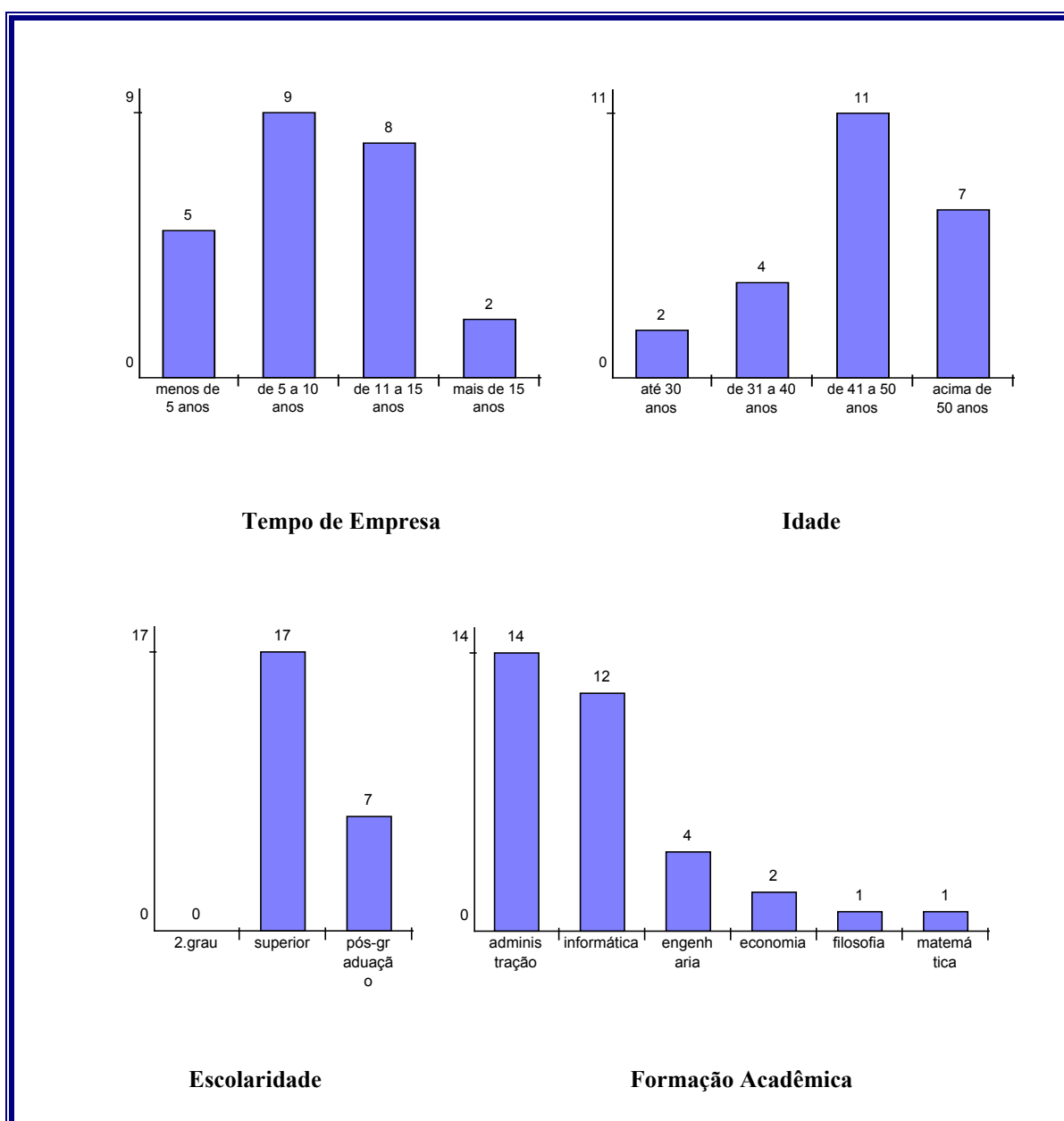
A triangulação com as entrevistas é mostrada através de trechos significativos das respostas que se encontram numerados no Apêndice F e serão referenciados neste capítulo no formato $[E_n]$, onde n é o número da citação no referido apêndice. Os gráficos e tabelas apresentados neste capítulo foram formulados a partir do uso do sistema Sphinx[®].

5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas

Os gráficos a seguir, agrupados na figura 22, exibem o perfil do público-alvo do estudo (gerentes) quanto à idade, escolaridade, formação acadêmica e tempo de empresa.

O intervalo de idade predominante é na faixa de 41 a 50 anos e a maioria dos respondentes contabiliza entre 5 e 15 anos de empresa. Dentre os pesquisados, 17 têm nível universitário e 7 são pós-graduados, havendo predominância da formação acadêmica em Administração e Informática.

Figura 22 Análise Demográfica da Pesquisa



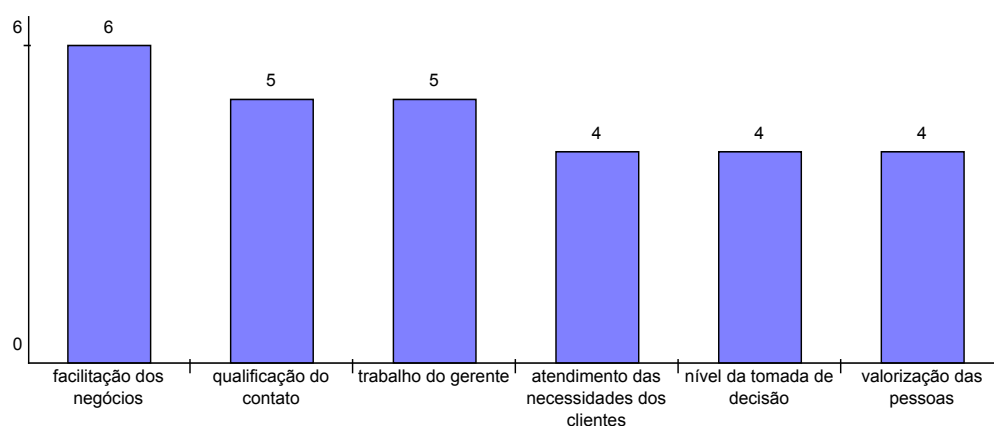
5.2 Análise univariada das variáveis do estudo

Os resultados apresentados decorreram da análise de cada questão pertinente a cada uma das onze variáveis do estudo e seus possíveis relacionamentos.

5.2.1 Estrutura organizacional

Constatou-se que a interferência da estrutura organizacional no relacionamento com os clientes pode se dar de maneira positiva ou negativa, abrangendo a facilitação dos negócios, a qualificação do contato e a valorização do trabalho do gerente. Ainda que não tenha sido mencionada claramente a necessidade de mudanças organizacionais para o foco no cliente, ficou evidenciada a importância da estrutura organizacional também no atendimento das necessidades dos clientes. O nível de tomada de decisão em cada tipo de assunto está diretamente ligado à estrutura organizacional. Também se evidenciou a legitimação do contato com o cliente que pode se sentir valorizado em saber o nível de atendimento dentro da estrutura da empresa. Tais ações estão representadas no gráfico 3.

Gráfico 3 Grau de Interferência da Estrutura Organizacional no Relacionamento com o Cliente



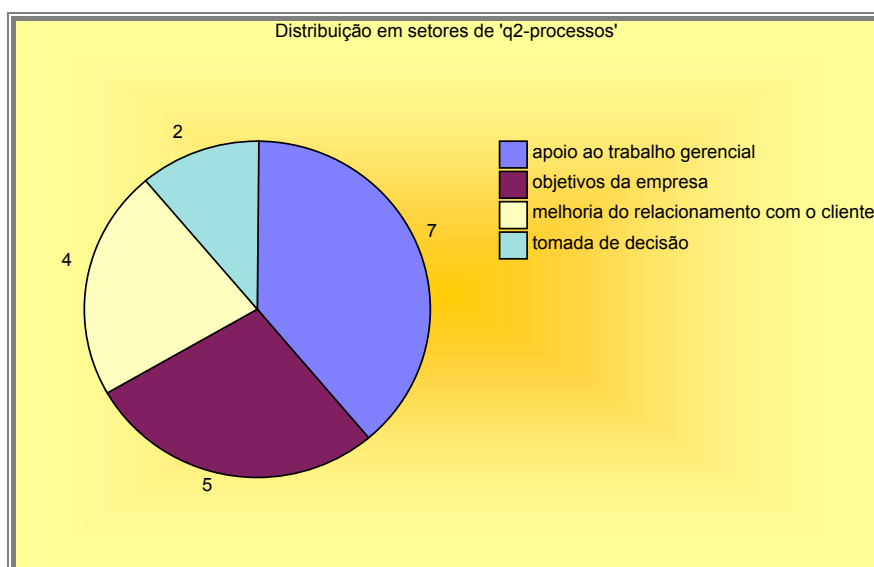
Os clientes também evidenciaram a importância da estrutura organizacional ao demonstrar a necessidade de se reconhecer as pessoas autorizadas pela empresa no estabelecimento dos diversos tipos de contato [E₄₆].

De modo geral, as categorias obtidas foram, em sua maioria, confirmadas por todos os gerentes entrevistados quanto à negociação e ao trabalho do gerente [E₁₃, E₁₄, E₁₅].

5.2.2 Processos





Os gerentes afirmaram que a adoção de tecnologia, no caso o CRM, interfere diretamente no seu trabalho, dando-lhes apoio às suas atividades gerenciais e à tomada de decisão, tornando claros os objetivos da empresa e possibilitando um melhor relacionamento com o cliente, como exibido no gráfico 4.

Gráfico 4 Grau de Interferência do CRM no Trabalho do Gerente



Observou-se também que a utilização do CRM produz efeitos nos processos organizacionais da empresa, apresentados na tabela 1, uma vez que há uma centralização das informações e uma adequação ao processo organizacional, que envolve todas as áreas e possibilita um melhor gerenciamento das ações.

Tabela 1 Efeitos do CRM nos Processos Organizacionais

Efeitos Processos	No. cit.	Freq.
Centralização das informações	5	 26.32%
Adequação ao processo organizacional	5	 26.32%
Envolvimento de várias áreas	4	 21.05%
Maior gerenciamento	3	 15.79%
TOTAL OBS.	19	

Os gerentes executivos evidenciaram que os processos internos estão sendo otimizados com a utilização do CRM [E₄], enfatizando que na posição de usuária e fornecedora da aplicação, a empresa deve perceber sua utilidade internamente para passar ao cliente essa experiência [E₅].

Algumas ações foram pontuadas como necessárias para usufruir toda a potencialidade da ferramenta de CRM, por exemplo, criar o hábito de efetuar os registros dos contatos estabelecidos [E₉].

Também para os gerentes regionais entrevistados houve evidências de melhorias no processo organizacional que envolvem diversas áreas da empresa [E₃₃].

5.2.3 Agentes de mudança

Quando questionados sobre o nível de participação da gerência no processo do CRM, a maioria dos gerentes respondeu que é total, conforme gráfico 5 e tabela 2. Percebe-se, porém, pela análise das respostas que eles não se referiram ao seu contexto, mas à implantação de um CRM de forma potencial.

Gráfico 5 Participação da Gerência

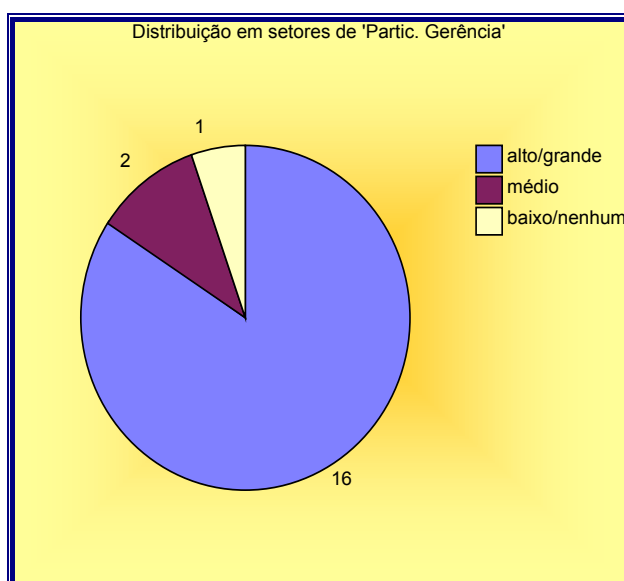


Tabela 2 Participação da Gerência

Partic. Gerência	No. cit.	Freq.
Alta/grande	16	84.21%
Média	2	10.53%
Baixa/nenhuma	1	5.26%
TOTAL OBS.	19	100%

Tal percepção baseia-se na análise mais aprofundada das respostas nas entrevistas, onde foram descritas as fases de implantação gradativa [E₈] e a dificuldade de envolvimento, principalmente dos gerentes que atuam fora da matriz [E₃₄].

Não obstante o indício acima referido, a maioria também declarou não ser resistente a novos métodos gerenciais, conforme gráfico 6 e tabela 3, complementando que, pode haver certa resistência natural, característica das pessoas, em função da avaliação da tecnologia e das ações de implantação, indicados na tabela 4. Tal resistência pode ser minimizada através de adequado treinamento e suporte ao gerente usuário do

sistema. Já alguns declararam que são abertos a novas experiências e que tal característica facilita um melhor gerenciamento da mudança.

Gráfico 6 Resistência a Novos Métodos Gerenciais

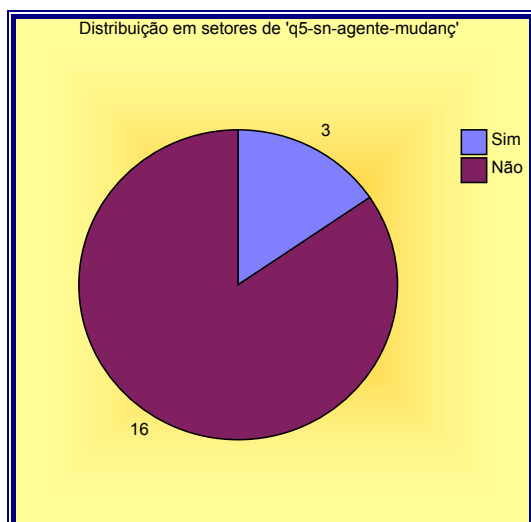


Tabela 3 Resistência a Novos Métodos Gerenciais

Gerente Resistente	No. cit.	Freq.
Não	16	84.21%
Sim	3	15.79%
TOTAL OBS.	19	100%

Tabela 4 Nível de Resistência dos Gerentes

Nível Resistência	No. cit.	Freq.
Sem resistência	9	47.37%
Resistência natural	7	36.84%
Aberto ao novo	5	26.32%
Avaliação da tecnologia	4	21.05%
Melhor gerenciamento da mudança	3	15.79%
Implantação deficiente	2	10.53%
TOTAL OBS.	19	

No entanto, os gerentes executivos de vendas (GEV), que têm uma posição hierárquica superior contradisseram esse alto índice de não resistência, afirmando que ainda há resistência por parte dos gerentes [E₁], alguns utilizam bastante o CRM e outros nem tanto [E₈], e alguns dos próprios gerentes regionais de vendas (GRV) entrevistados assumiram suas posturas de resistência [E₁₆, E₁₈, E₂₁].

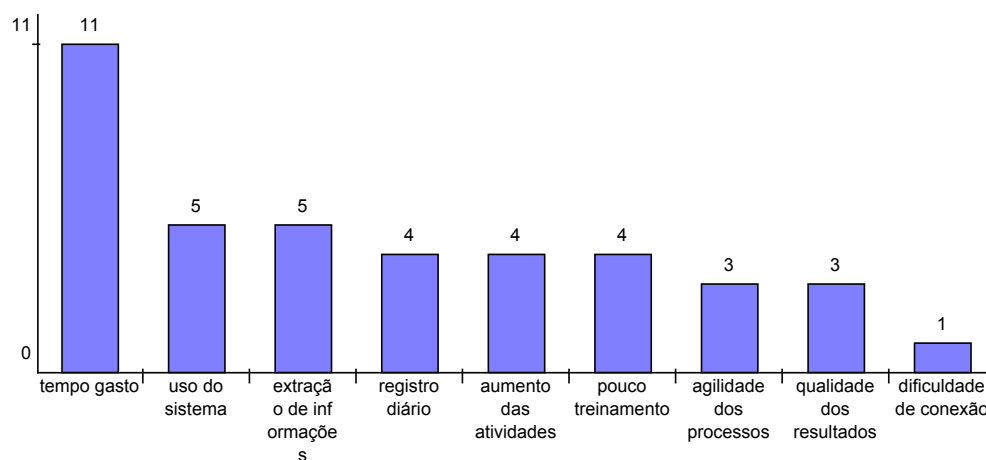
Resumindo, os gerentes executivos crêem que não se usa o CRM como se deveria, indo de encontro à estratégia estabelecida pela empresa, e os usuários, gerentes

regionais, dizem usar o CRM, mas declaram certa resistência em função de uma implementação não convincente.

Uma das categorias identificadas sobre a utilização do CRM pelos gerentes foi mencionada na entrevista de um cliente que atribui ao gerente o papel de orientar, treinar e controlar a utilização da tecnologia [E₆₀].

5.2.4 Produtividade

Houve uma percepção variada em relação ao tempo gasto nas atividades gerenciais antes e depois do uso do CRM. Uns consideraram que o tempo é maior, outros acharam que houve uma redução de tempo, mas no âmbito geral a percepção do tempo gasto foi relativa às funções executadas e os benefícios advindos da utilização do CRM. O aumento do tempo é atribuído em boa parte aos registros diários, à falta de treinamento no uso da ferramenta e à dificuldade de conexão para os gerentes que estão fora da matriz. Também consideraram o aumento do tempo gasto com as atividades de utilização efetiva do sistema, na extração de informações, o que agiliza os processos e possibilita a qualidade dos resultados. Tais percepções são mostradas no gráfico 7.

Gráfico 7 Percepção do Tempo Gasto antes e depois do Uso do CRM

Os gerentes entrevistados identificaram alguns pontos que possibilitam a melhoria da produtividade [E₆, E₁₂] e outros que dificultam [E₂₃, E₃₇, E₄₃]. Assim, foram evidenciados a infraestrutura, os processos e a capacitação como barreiras para o CRM, que problematizam o seu uso pleno.

5.2.5 Inovação

Os usuários consideraram que há possibilidade de aporte de idéias inovadoras quanto às tarefas e aos processos, conforme gráfico 8 e tabela 5, através do conhecimento das funcionalidades do sistema, que podem gerar novas condições de relacionamento, novas atividades e mudanças, além de uma nova orientação da empresa, apresentados na tabela 6.

Gráfico 8 Inovação em Tarefas e Processos**Tabela 5 Inovação em Tarefas e Processos**

Inovação	No. cit.	Freq.
Sim	17	89.47%
Não	2	10.53%
TOTAL OBS.	19	100%

Tabela 6 Possibilidades de Inovação em Tarefas e Processos

Possib. Inovação	No. cit.	Freq.
Possibilita idéias inovadoras	6	31.58%
Conhecimento do sistema	6	31.58%
Novas condições de relacionamento	5	26.32%
Novas atividades	4	21.05%
Possibilita mudança	4	21.05%
Orientação da empresa	3	15.79%
TOTAL OBS.	19	

Tais categorias foram confirmadas pelos gerentes entrevistados que afirmaram que com a agilização se ganha tempo para incluir novos processos [E₂₀].

Percebe-se que há possibilidade de novas idéias, atividades e condições, porém é necessária uma readequação dos processos para usufruir benefícios de TI/CRM, conforme sinalizado na análise da variável Processos (5.2.2), em relação ao hábito do registro das atividades. Isto, necessariamente, redesenha o perfil gerencial.

5.2.6 Satisfação do usuário (gerente)

Ainda que a maioria dos gerentes tenha declarado usar o CRM (gráfico 9 e tabela 7), as demais questões referentes a este assunto levam a identificar que o uso não é efetivo em razão de dois aspectos fundamentais em uma implantação: treinamento e infraestrutura.

Gráfico 9 Utilização do sistema de CRM

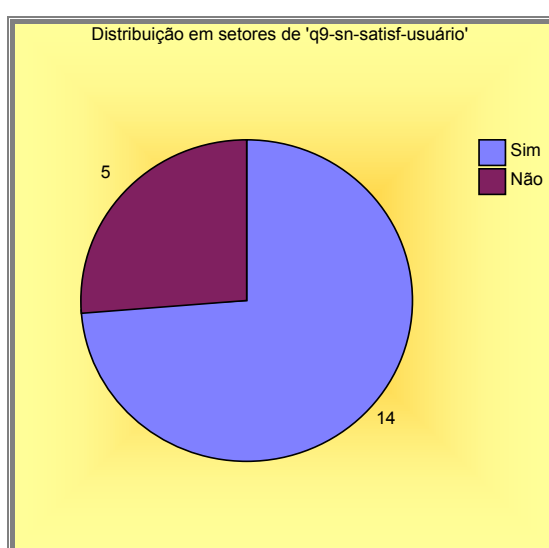


Tabela 7 Utilização do sistema de CRM

Utilização CRM	No. cit.	Freq.
Sim	14	73.68%
Não	5	26.32%
TOTAL OBS.	19	100%

Os aspectos referidos tornam a entrada de dados deficiente e juntamente com outras dificuldades encontradas (ver tabela 8), reforçam a análise da variável Agente de Mudança (5.2.3) e da variável Produtividade (5.2.4) em relação à percepção de utilização da ferramenta e à estratégia de implementação.

Tabela 8 Dificuldades Encontradas na Utilização do CRM

Dificuldades no CRM	No. cit.	Freq.
Deficiência de entrada dos dados	6	31.58%
Tempo de resposta	4	21.05%
Falta de treinamento	4	21.05%
Implantação inadequada e incompleta	3	15.79%
Não envolvimento de todas as áreas	2	10.53%
Complexidade de operacionalização do sistema	2	10.53%
Falta de divulgação	2	10.53%
TOTAL OBS.	19	

Tais aspectos também foram confirmados pelos respondentes das entrevistas em profundidade que enfatizaram as dificuldades de infraestrutura de acesso, falta de treinamento e de uma política de implantação mais clara e abrangente [E₁₆, E₁₇, E₂₃, E₃₄, E₃₇, E₄₃], corroborando a análise da variável Produtividade (5.2.4).

Ainda que tenha havido um destaque na utilização do CRM, a tática de implantação mostrou-se inadequada nessa empresa, enquanto fornecedora e usuária desse tipo de sistema. Pensa-se, no mínimo, em igual dificuldade para diversas outras empresas. Isto leva a crer que há necessidade de mudança no processo gerencial ou não será efetivado o processo de inovação identificado na análise da variável Inovação (5.2.3), como levemente argüido.

Porém, vale ressaltar que as dificuldades encontradas foram identificadas e têm sido corrigidas ao longo do tempo, conforme declarações dos entrevistados.

Quanto aos principais benefícios da ferramenta, foram destacados o gerenciamento do relacionamento com o cliente e a centralização e consolidação das informações. Há melhoria no controle das contas dos clientes e facilidade administrativa da gestão, apresentadas na tabela 9, propiciando uma visão consistente com a análise da variável Processos (5.2.2).

Tabela 9 Benefícios da Utilização do CRM

Benefícios do CRM	No. cit.	Freq.
Gerenciamento do relacionamento com o cliente	13	68.42%
Informação consolidada e centralizada	9	47.37%
Controle de contas	5	26.32%
Facilidade administrativa	5	26.32%
Identificação de necessidades	4	21.05%
Planejamento do trabalho	3	15.79%
Registro histórico	2	10.53%
TOTAL OBS.	19	

Os gerentes executivos enfatizaram a importância da alimentação das informações que possibilitam um registro histórico, facilitador da interação com os clientes em qualquer situação ou posição [E₇, E₉]. Também os gerentes regionais entrevistados consideraram-se os maiores beneficiados com a utilização do CRM, em função da transparência dos dados e ações, numa abordagem única ao cliente, e de um melhor planejamento do trabalho, que possibilita uma postura pró-ativa [E₁₈, E₂₂, E₃₁, E₄₂].

Percebe-se que os resultados são consistentes com as funcionalidades potenciais do CRM e que há uma clara noção de sua utilização, mas ainda não há uma plena satisfação do gerente usuário.

5.2.7 Controle gerencial

Os gerentes consideraram que o CRM facilita o seu processo de trabalho e possibilita melhoria do controle gerencial, principalmente porque permite o registro de todos os contatos, disponibiliza informações sobre os clientes e viabiliza o acompanhamento de todo o ciclo do relacionamento do cliente com a empresa. Tais

impressões encontram-se na tabela 10 e revelam consistência com a tabela 9, em relação às facilidades administrativas e de gerenciamento do relacionamento com o cliente. Logo, na visão gerencial, é possível agir com mais rapidez e proatividade.

Tabela 10 Facilidades para o Controle Gerencial no Processo de Trabalho

Controle Gerencial	No. cit.	Freq.
Informações dos clientes	11	57.89%
Registro dos contatos	11	57.89%
Acompanhamento do relacionamento	7	36.84%
Informações sobre produtos	5	26.32%
Melhoria do processo de trabalho	5	26.32%
Integração de diversas áreas da empresa	4	21.05%
Registro de contatos	4	21.05%
Regras de negócio da empresa	3	15.79%
Ações rápidas	2	10.53%
TOTAL OBS.	19	

Na triangulação das respostas houve conformidade de categorias, uma vez que os gerentes regionais entrevistados consideraram que o sistema lhes permite conhecer melhor os clientes, documentar contatos e acompanhar todas as ações relacionadas a um determinado cliente ao longo do tempo, principalmente em regiões geográficas maiores que dificultam uma visita mais freqüente [E₁₉, E₂₂, E₂₄, E₃₅].

5.2.8 Foco no cliente

Apesar da maioria ter negado o foco da empresa no cliente, conforme gráfico 10 e tabela 11, e isso já ser dedutível da análise da variável Estrutura Organizacional (5.2.1), é possível observar que foram identificadas algumas ações que demonstraram a

intenção da empresa em fazê-lo, conforme mostra a análise cruzada entre as respostas “sim” ou “não” e suas explicações (tabela 12). É legítimo afirmar que há predisposição à mudança e possivelmente ela virá por impositivo empresarial.

De maneira geral, os que admitiram o foco no cliente relacionaram a melhoria desse foco à missão da empresa, que é “ser parceira estratégica do cliente”. Os que não concordaram que a empresa esteja focada no cliente, identificaram um processo de mudança lento que busca o atendimento das necessidades e admitiram que há uma visão mais realista por parte da direção da empresa.

Gráfico 10 Foco da Empresa no Cliente

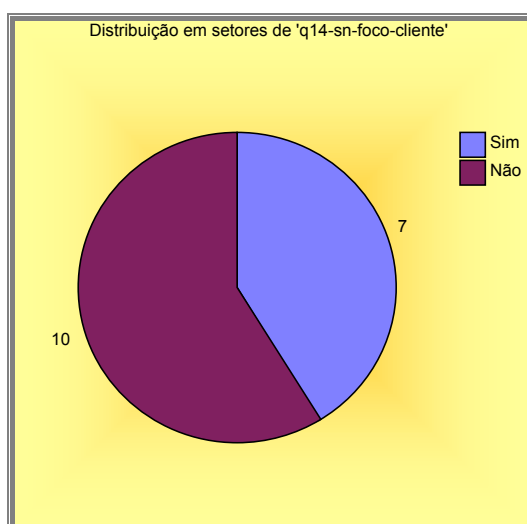


Tabela 11 Foco da Empresa no Cliente

Foco no cliente	No. cit.	Freq.
Sim	7	36,84%
Não	10	52,63%
TOTAL OBS.	19	

Tabela 12 Identificação de Tendências para o Foco no Cliente

Foco no cliente	Sim	Não	TOTAL
Identificação Foco			
Atendimento de necessidades	9.09% (1)	18.18% (2)	27.27% (3)
Melhoria do foco para o cliente	18.18% (2)	0.00% (0)	18.18% (2)
Processo de mudança lento	9.09% (1)	9.09% (1)	18.18% (2)
Parceira estratégica do cliente	18.18% (2)	9.09% (1)	27.27% (3)
Visão mais realista da direção	0.00% (0)	9.09% (1)	9.09% (1)
TOTAL	54.55% (6)	45.45% (5)	

As entrevistas confirmaram esses resultados. Os gerentes executivos argumentaram que a empresa sempre foi motivada pelo cliente, desde a sua fundação [E₃], mas para que ela esteja realmente focada no cliente torna-se necessário um trabalho forte em todas as áreas, que já vem sendo realizado [E₁₀], o que sinaliza a busca de uma nova postura gerencial.

Concordando com essa ótica, os gerentes regionais identificaram que algumas áreas da empresa, a área técnica por exemplo, estão focadas no cliente, mas isso ainda não é uma realidade para toda a empresa [E₂₅, E₂₆, E₂₈, E₂₉, E₃₈].

Por parte dos clientes, houve uma identificação da missão da empresa quanto a ser uma parceira estratégica [E₄₈, E₅₉].

Em adição, os gerentes regionais consideraram que a empresa tem promovido melhoramentos para atender bem ao cliente, dando ênfase ao suporte técnico pós-venda, à modernização dos produtos e à melhoria do atendimento (tabela 13).

Neste sentido, a triangulação da coleta leva a perceber que os clientes identificaram melhorias no atendimento, salientando a importância do relacionamento pós-venda e enfatizando a atuação do suporte técnico quanto à qualidade e rapidez [E₅₂, E₅₅].

Também se deve considerar que as entrevistas em profundidade com os gerentes executivos, evidenciaram a informação para o cliente, a rapidez de atendimento e contato e o gerenciamento mais efetivo das campanhas de marketing como fundamentais na perspectiva do foco no cliente [E₂, E₆].

Tabela 13 Melhorias no Atendimento ao Cliente

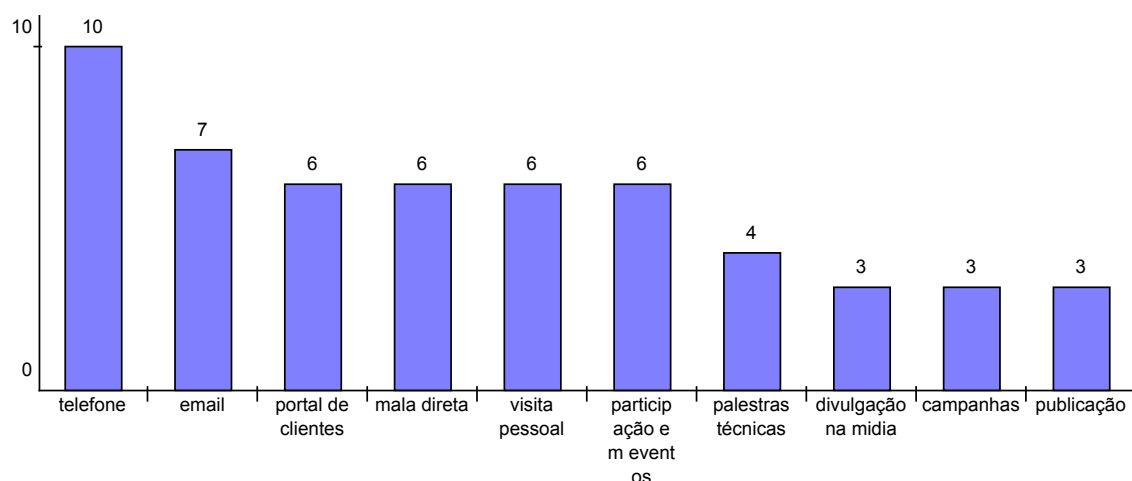
Melhorias no Atend.	No. cit.	Freq.
Suporte técnico	7	36.84%
Modernização dos produtos	3	15.79%
Melhoria de atendimento	3	15.79%
Campanha de marketing	2	10.53%
Portal de informações	2	10.53%
Consultoria	1	5.26%
TOTAL OBS.	19	

O gráfico 11, a seguir, mostra os canais utilizados pela empresa para o relacionamento com o cliente, com efetivo destaque para os contatos via telefone e correio eletrônico.

A empresa, naturalmente, ostenta um *site* com uma visão abrangente e disponibiliza também um portal de clientes com informações sobre produtos e serviços e acesso ao suporte técnico. A mala direta é utilizada tanto para divulgação de produtos, quanto para convites para eventos e palestras.

A empresa tem participação efetiva em congressos, eventos e feiras em diversas áreas e tem promovido palestras técnicas e jornadas tecnológicas. Apesar disso, constatou-se que a divulgação na mídia aparece como um ponto a ser melhorado.

Gráfico 11 Canais de Relacionamento com o Cliente



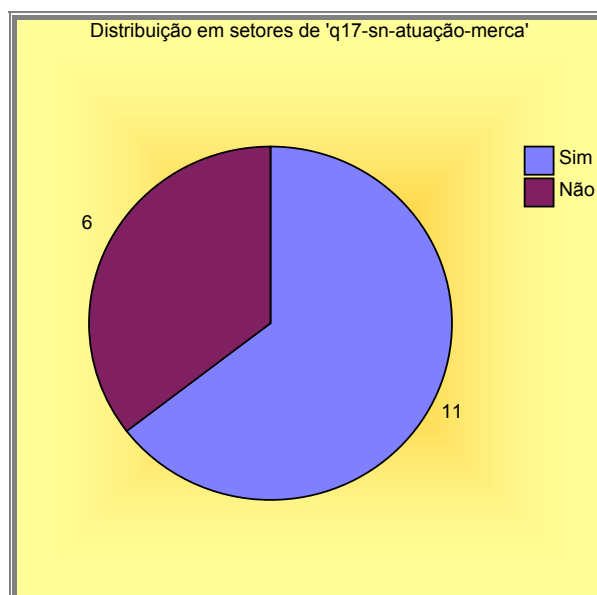
Corroborando esta última constatação, uma das entrevistas com clientes apontou como deficiente a divulgação da empresa quanto aos seus produtos e à sua imagem em relação às ações dos fornecedores concorrentes [E₅₈].

Significativamente, como um contraponto que reverbera o comportamento do gerente, inserido em meio a um aparato tecnológico que produz e usa tecnologia da informação, inclusive para vertentes identificadas no CRM, alguns respondentes consideraram que a visita pessoal ainda é o melhor canal de relacionamento com o cliente.

Na estrutura metodológica usada para reforçar as percepções identificadas no estudo, constata-se que, mesmo evidenciando a *internet* como um grande veículo de comunicação e apontando o telefone ainda como um canal bastante utilizado, os entrevistados, tanto gerentes como clientes, foram unânimes em ressaltar a importância do contato pessoal agregado aos outros canais de relacionamento disponibilizados pela empresa [E₃₀, E₃₉, E₄₅, E₅₀, E₅₄, E₆₂].

5.2.9 Atuação no mercado

A maioria dos respondentes considerou que a empresa tem tido atuação no mercado, conforme gráfico 12.

Gráfico 12 Atuação da Empresa no Mercado

Foi apurado, então, que essa atuação se dá através de diversificação e agregação de valor aos seus produtos e do estabelecimento de parcerias estratégicas, apresentados na tabela 14.

Tabela 14 Estratégias de Atuação da Empresa no Mercado

Atuação no Mercado	Sim	Não	TOTAL
Estratégias			
Diversificação de soluções	38,46% (5)	7,69% (1)	46,15% (6)
Parcerias estratégicas	23,08% (3)	0,00% (0)	23,08% (3)
Agregação de valor ao produto	15,38% (2)	15,38% (2)	30,77% (4)
TOTAL	76,92% (10)	23,08% (3)	

Já as entrevistas em profundidade mostraram que a empresa ainda precisa se situar melhor no mercado em função das mudanças contínuas [E₂₇, E₄₀].

Nesta direção, os próprios clientes identificaram ações da empresa buscando, ultimamente, atuar mais nas soluções do que nos produtos [E₅₁].

Destaca-se a importância estratégica dessas formas de atuação no mercado, apresentadas na tabela 14, como conscientização da empresa na direção do atingimento dos

seus objetivos organizacionais. Lederer e Sethi (1988) reforçam essa visão, dando ênfase à identificação de sistemas que dêem suporte ao plano de negócios da empresa.

As tabelas 15 e 16, a seguir, apresentam a opinião dos gerentes regionais quanto ao papel do marketing numa organização e a atuação da empresa no mercado crescente e competitivo, respectivamente. É interessante observar que as categorias mais mencionadas quanto ao papel do marketing: promoção da imagem da empresa, identificação do mercado de atuação e divulgação de produtos, repetem-se na mesma ordem quando se analisa o esforço empreendido pela empresa para ter uma eficiente atuação no mercado.

Tabela 15 Papel do Marketing numa Organização

Papel do Marketing	No. cit.	Freq.
Imagem da empresa	11	57.89%
Identificação do mercado	11	57.89%
Divulgação de produtos	9	47.37%
Contato com clientes	5	26.32%
Oportunidade de negócio	4	21.05%
Processo de vendas	3	15.79%
TOTAL OBS.	19	

Tabela 16 Ações da Empresa Face ao Crescente Ambiente Competitivo

Ações da Empresa	No. cit.	Freq.
Busca de melhoria para a empresa	9	47.37%
Tentativa de acompanhar o mercado competitivo	4	21.05%
Lançamento de novos produtos	4	21.05%
TOTAL OBS.	19	

Conclui-se que a empresa está buscando melhorar em diversas áreas, acompanhar o mercado competitivo e lançar novos produtos. A triangulação das

informações reforçou essas constatações, tanto pelas respostas dos gerentes [E₂₆, E₃₆] quanto pelas dos clientes [E₄₈, E₅₁, E₆₀].

Pode-se deduzir, então, que há um sentimento de marketing correto, com uma tendência à percepção de melhoria da relação com o mercado e com o cliente, mas há deficiência de processos associados à função, o que pode vir a ser suprida a partir da utilização plena do CRM [E₁₃, E₅₀, E₅₈].

5.2.10 Satisfação do cliente

Os respondentes dos questionários (gerentes regionais) consideraram que os clientes, em sua maioria, demonstram satisfação no relacionamento com a empresa, conforme gráfico 13 e tabela 17. Isso se dá em função do atendimento e dos serviços prestados pela empresa, da qualidade dos produtos e através dos relacionamentos pessoais. Mesmo quem não percebeu a satisfação dos clientes, evidenciou a qualidade dos produtos da empresa. A tabela 18 apresenta tais evidências.

Gráfico 13 Percepção da Satisfação do Cliente

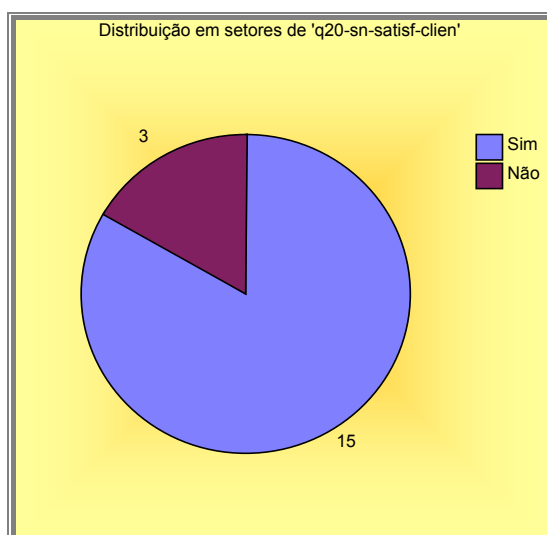


Tabela 17 Percepção da Satisfação do Cliente

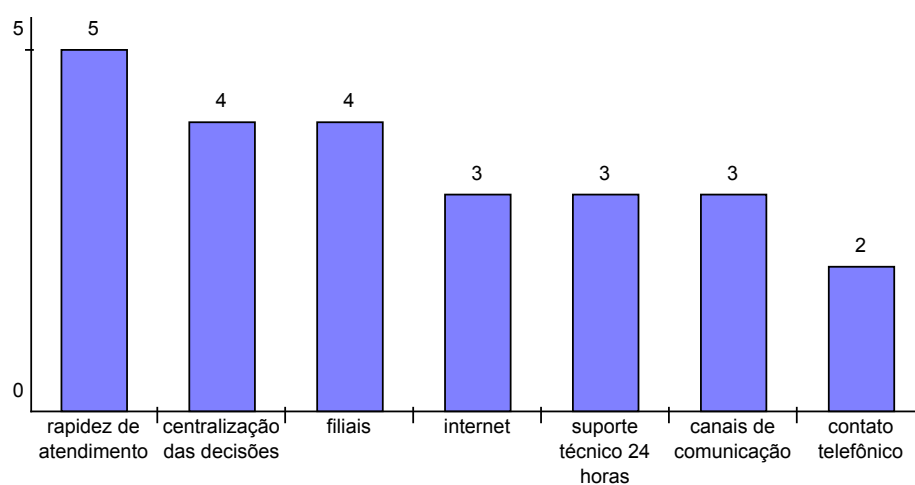
Satisfação Cliente	No. cit.	Freq.
Sim	15	78.95%
Não	3	15.79%
TOTAL OBS.	19	

Tabela 18 Percepção dos Motivos da Satisfação do Cliente

Satisfação Cliente	Sim	Não	TOTAL
Percepção de Motivos			
Atendimento e serviços	30.00% (6)	0.00% (0)	30.00% (6)
Satisfação do cliente	25.00% (5)	5.00% (1)	30.00% (6)
Qualidade dos produtos	15.00% (3)	10.00% (2)	25.00% (5)
Relacionamento pessoal	15.00% (3)	0.00% (0)	15.00% (3)
TOTAL	85.00% (17)	15.00% (3)	

Pelo entendimento dos gerentes entrevistados, os clientes baseiam sua satisfação no relacionamento com a empresa em um conjunto de ações que tornam perceptível o bom atendimento, não as associando necessariamente ao uso de uma ferramenta ou tecnologia. Por isso, os gerentes entrevistados entenderam também que é oportuno dizer ao cliente da utilização de um sistema de gerenciamento desse relacionamento que possibilita a visibilidade das ações referidas [E₁₁, E₄₁].

A empresa também executa procedimentos que agilizam a resposta para os clientes, apresentados no gráfico 14, e que são aderentes ao sistema de CRM. Dentre eles se evidenciaram a rapidez do atendimento através da centralização das informações e a informalidade de atendimento das filiais. A *internet*, o suporte técnico 24 horas, os diversos canais de comunicação e o contato telefônico também são procedimentos que agilizam o retorno para o cliente e a sua conseqüente satisfação.

Gráfico 14 Procedimentos de Agilidade de Resposta para o Cliente

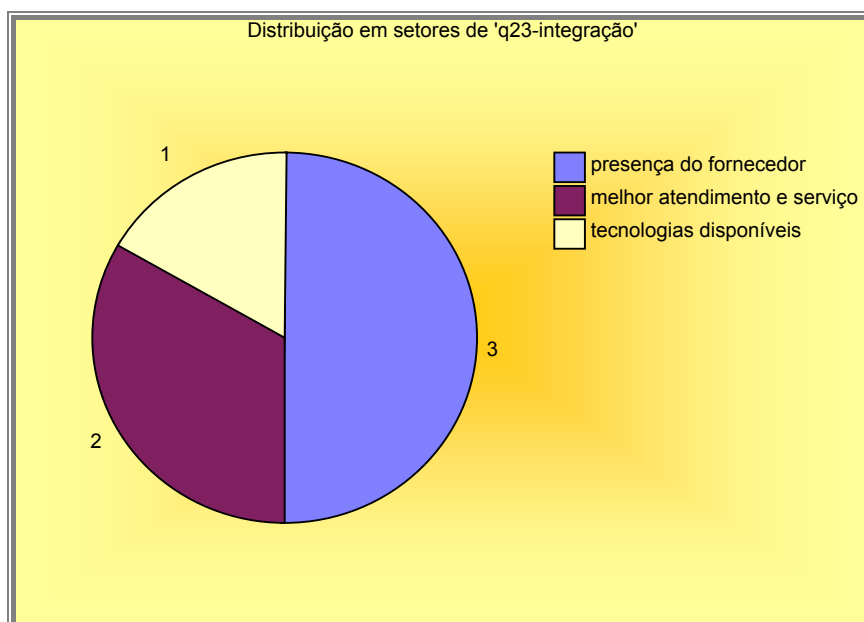
A triangulação com os clientes confirmou tais resultados, mediante declarações de evidente satisfação com a empresa, através do reconhecimento dos procedimentos de atendimento e presteza de ações, suporte técnico e atuação das filiais, num contato pessoal mais próximo e comprometido [E₄₉, E₅₅, E₅₆, E₅₇, E₆₁].

Nota-se que tais procedimentos fazem parte da base da manifestação da satisfação do cliente com a empresa, conforme mostrada na análise da variável Foco no Cliente (5.2.8).

5.2.11 Integração entre o cliente e a empresa

Todas as respostas válidas a respeito da integração entre o cliente e a empresa apontaram para uma percepção positiva do cliente através da presença do fornecedor, melhor atendimento e serviço e disponibilidade de tecnologias, que está apresentada no gráfico 15.

Gráfico 15 Percepção da Integração Cliente/Empresa

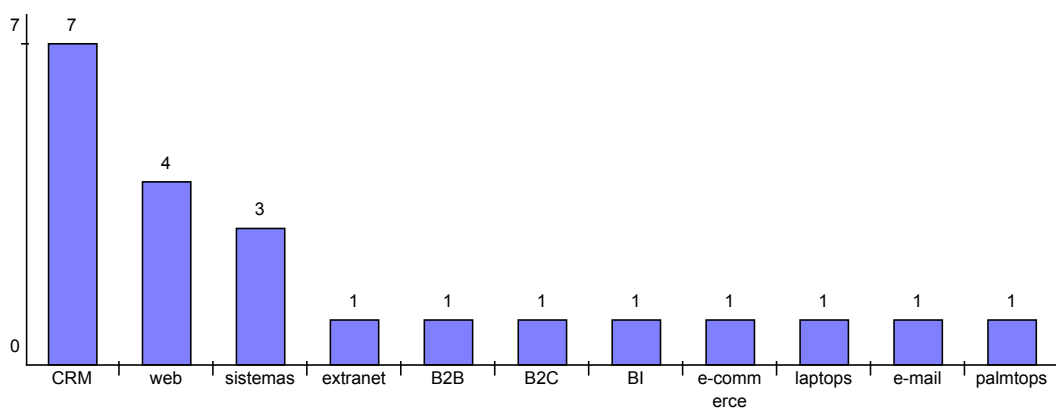


Os clientes entrevistados também identificaram que a presença do fornecedor através do gerente de atendimento possibilita o conhecimento de suas necessidades e conseqüente melhoria no atendimento e identificação de soluções adequadas [E₄₉, E₅₂, E₅₃, E₅₉].

Os tipos de tecnologia considerados importantes no processo de relacionamento com o cliente foram apontados pelos respondentes e estão representados no gráfico 16 a seguir. Alguns desses tipos, a maioria ligados à internet, foram também lembrados pelos clientes como importantes [E₄₅, E₅₀, E₅₄, E₆₂].

Observa-se que há vários tipos com pouca menção, mas que possuem uma mesma característica: a do relacionamento via *internet*.

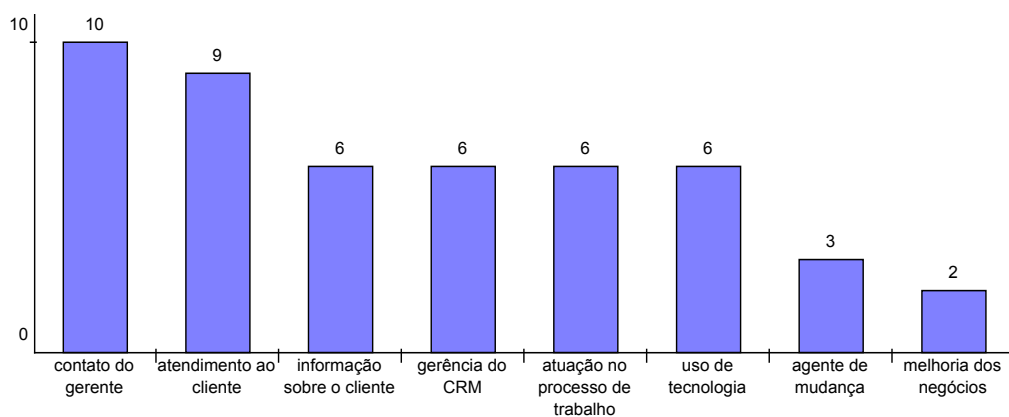
Gráfico 16 Tipos de Tecnologia Considerados Importantes para o Relacionamento com o Cliente



5.3 Pergunta síntese e análise de correspondências

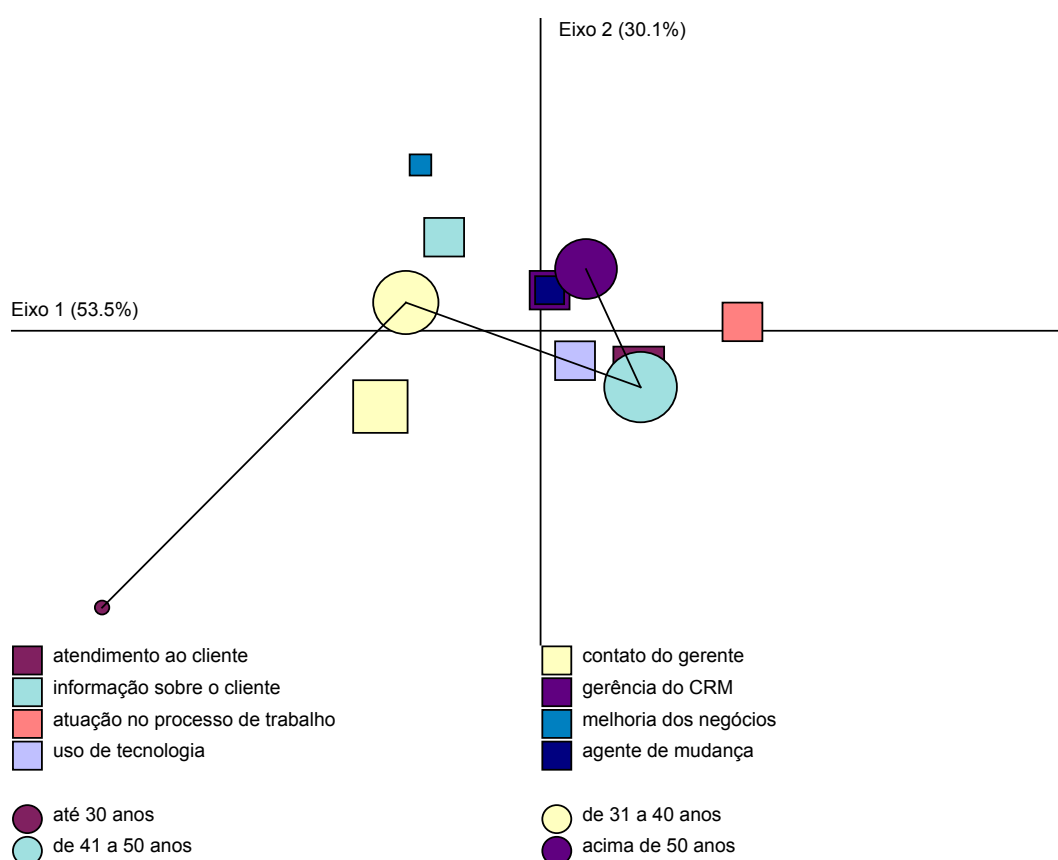
Foram identificados vários papéis do gerente no processo de utilização do CRM conforme mostra o gráfico 17, desde o contato do gerente até a sua atuação como agente de mudança e na melhoria dos negócios da empresa.

Gráfico 17 Papel Reservado ao Gerente no Uso de Tecnologia CRM



Relacionando os papéis de atuação dos gerentes numa análise de correspondência com a sua idade, percebe-se que os mais jovens desenvolvem uma atuação mais externa, baseada no contato do gerente, na informação sobre o cliente e na melhoria dos negócios, enquanto os mais velhos mantêm uma postura mais interna, priorizando as ações de atendimento ao cliente, gerência do sistema, atuação no processo de trabalho e uso de tecnologia, situando-se como agente de mudança nesse processo. O gráfico 18 exibe tais constatações.

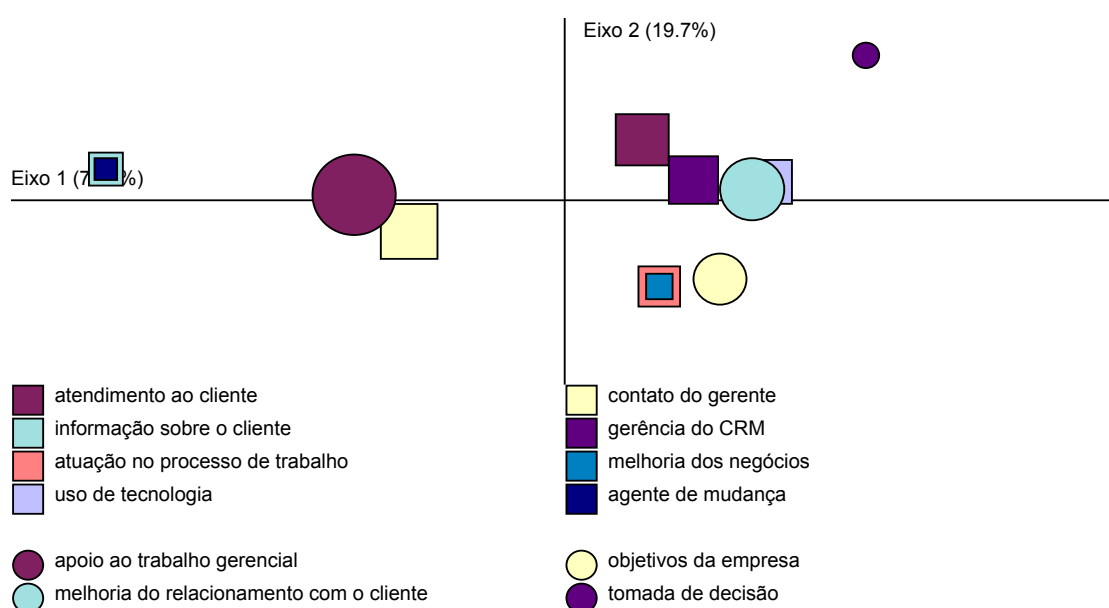
Gráfico 18 Correspondência entre o Papel do Gerente e a sua Idade



Pode-se também perceber a correspondência com os processos organizacionais dentro da atuação do gerente no gráfico 19. Os objetivos da empresa são evidenciados pela atuação no processo de trabalho e na melhoria dos negócios. A melhoria do

relacionamento com o cliente está ligada às ações de atendimento e gerenciamento do relacionamento através do uso da tecnologia. O processo de apoio às atividades gerenciais se evidencia mais fortemente pelo contato do gerente e também pelo seu papel como agente de mudança e mantenedor das informações sobre o cliente.

Gráfico 19 Correspondência entre o Papel do Gerente e os Processos Organizacionais



Na triangulação das informações se confirmaram muitos dos papéis atribuídos aos gerentes. Os gerentes executivos consideraram o papel do gerente como agente de mudanças e detentor das informações sobre o cliente [E₁₂]. Os gerentes regionais enfatizaram a relevância do gerenciamento das informações e da sua utilidade no atendimento ao cliente e nos seus contatos [E₃₂]. É portanto, um papel estratégico na condução da melhoria dos negócios e na sua atuação junto a outros funcionários da empresa [E₄₄]. Também os clientes consideraram que o gerente desempenha um papel imprescindível e fundamental de intermediação entre o cliente e a empresa [E₄₇], buscando conhecer tudo o que se passa com o cliente [E₅₃].

6

Conclusão

A proposta do presente capítulo é a de apresentar a conclusão da pesquisa, abordando o agrupamento de informações obtidas no contexto de sua realização, identificando os objetivos específicos esperados, expondo as limitações decorrentes do estudo e propondo sugestões e contribuições para novos estudos correlatos.

6.1 Síntese do estudo

A tecnologia de CRM disponibilizada dá sustentação ao novo modelo de empresa previsto por Tapscott e Caston (1995), distribuindo informação e poder de decisão aos gerentes. Nessa estrutura, o gerente de conta é uma pessoa responsável pelo desempenho das atividades dirigidas para os clientes (Homburg et al., 2000; Braga, 2001) e os resultados da pesquisa mostraram que os principais papéis do gerente foram o contato e o atendimento ao cliente, postando-se como um agente de mudança com responsabilidade da melhoria dos negócios, competindo-lhe pensar e antecipar o mercado, conforme enfoque de Enriquez (1995).

De acordo com Stoner e Freeman (1995), o gerente, enquanto agente de mudança, está sujeito a diferentes habilidades, atitudes, expectativas e percepções, decorrentes da mudança organizacional. No estudo, são identificados níveis de resistência à utilização do CRM, justificados pela avaliação da tecnologia, gerenciamento da mudança e implantação deficiente. Os gerentes executivos consideraram que há resistência ao uso do CRM, enquanto os gerentes regionais afirmaram não serem resistentes, porém, em virtude das dificuldades de infraestrutura e capacitação adequada, não utilizam o sistema como deveriam. Isto se torna um entrave à utilização plena do CRM.

Parte da resistência encontrada nos usuários do sistema decorre de uma deficiência na implantação do CRM, quanto à estruturação, à falta de treinamento e à dificuldade de infraestrutura de comunicação. Com efeito, Manzione Jr. (2001) afirma que as atitudes dos usuários refletem o seu nível de comprometimento com a implantação, levando-os a ser mais resistentes quando não percebem aquela vantagem coletiva ou individual. Fleury (1993) também prevê que a comunicação é um ponto forte num processo de mudança. Portanto, pode-se atribuir certa resistência na utilização do sistema, não à falta de comprometimento com os resultados, mas às dificuldades mencionadas na implantação e comunicação.

Conforme observado, as variáveis produtividade e inovação não foram muito enfatizadas, embora os resultados mostrem a percepção de tempo gasto antes e depois do uso do CRM e a possibilidade de idéias inovadoras quanto a tarefas e processos. Segundo Teo et al. (2000), o crescimento da produtividade também inclui o aperfeiçoamento do serviço ao cliente, a variedade e qualidade dos produtos, o melhor tempo de resposta e a maior personalização de produtos e serviços. Sob esta ótica, é possível concluir pelos resultados apresentados, que a TI possibilitou apoio às atividades gerenciais e à tomada de decisão, que suportam o gerente e a empresa no seu contato e atendimento das

necessidades dos clientes com maior rapidez. Mas, também por esta ótica, evidencia-se a problemática da falta de infraestrutura de comunicação como dificultadora da melhoria de produtividade e inovação. Ainda sobre inovação, pode-se concluir que é necessária uma readequação dos processos com conseqüente redesenho do perfil gerencial na sua execução.

Foram evidenciados benefícios trazidos pela utilização da ferramenta para o gerenciamento do relacionamento com o cliente nos níveis operacional, colaborativo e analítico, como apregoado (Flechter, 1990; Paas e Kuijlen, 2001; Poser, 2001; Swift, 2001). As dificuldades encontradas referem-se em grande parte a deficiências na estratégia de implantação, já alertadas por Bretzke (2000). Tais dificuldades interferem no uso do CRM, retardando a necessidade de mudança no perfil gerencial e dificultando a inovação dos processos. Mediante os benefícios e dificuldades advindos do uso do CRM pode-se avaliar a satisfação do usuário do sistema, conforme proposto por Maçada e Borenstein (2000).

O controle gerencial proporcionado pela TI através de um sistema de CRM e confirmado pelos resultados da pesquisa, permite acompanhar todo o ciclo do relacionamento com o cliente, apontado por Anton (1996) como uma das principais características que devem estar presentes neste tipo de solução.

Quanto ao foco no cliente, os resultados demonstraram que está havendo uma mudança de foco na empresa, que tem buscado atender melhor ao cliente, dar ênfase ao suporte técnico pós-venda e à modernização de produtos e gerenciar campanhas de marketing mais personalizadas, fazendo uso de informações já disponíveis para ampliar sua capacidade de atuação no relacionamento em longo prazo como previsto na literatura (Peppers e Rogers, 2000; Swift, 2001).

Os clientes terem reconhecido a empresa como parceira de negócios, consolidando a missão da empresa, foi um dos pontos altos na pesquisa. Isso confirma a afirmação de Anton (1996) que considera a percepção, através da experiência ao longo do tempo, como resultado do foco no cliente.

O investimento da empresa na implantação de um sistema de CRM demonstra seu movimento na direção de aumentar sua eficiência para sustentar sua participação de mercado e sua posição competitiva, conforme apresentado na literatura (Petrini e Pozzebon, 2000). Tal estratégia busca, também, a satisfação do cliente e, segundo Gonçalves (2000), os resultados concorrem para uma melhora do processo. Nesse sentido, a pesquisa mostrou que houve evidências de melhorias no processo organizacional envolvendo diversas áreas da empresa e uma saudável centralização das informações. Tal reflexo pode ser visto como um efeito necessário ao bom uso do CRM.

Os resultados referentes à atuação no mercado identificaram que a empresa precisa se situar melhor no mercado e está reagindo a este desafio buscando atuar mais em soluções e investindo em parcerias estratégicas. Esses resultados confirmam as considerações de Palmer (2002) a respeito do desafio maior no ambiente atual, altamente competitivo, que é reconhecer as mudanças sutis do ambiente e adaptar-se a elas.

As ações já demonstradas pela empresa neste sentido, destacam a importância estratégica enfatizada por Lederer e Salmela (1996), quanto ao processo de execução de mudanças planejadas e por Audy et al. (2000), quanto ao planejamento do uso efetivo da TI. Também as ações do marketing, quanto à visibilidade da empresa e à sua atuação no atual ambiente competitivo podem ter no CRM um aliado à plena consolidação da empresa no mercado.

Com relação à satisfação do cliente, ficou evidente, tanto pela percepção dos gerentes, quanto pelas respostas diretas dos clientes, que ela é uma realidade no

relacionamento entre o cliente e a empresa. Foram ressaltados a qualidade dos produtos e serviços, a qualidade do atendimento e o relacionamento pessoal do gerente, buscando identificar novas oportunidades de negócio com o objetivo de conquistar a fidelidade do cliente em consonância com a literatura (Simões, 2002).

Neste ponto, vale observar que o contato pessoal do gerente foi evidenciado como importante, sendo complementado pelos outros tipos de canais de relacionamento disponibilizados pela empresa. A estratégia de utilização do CRM pode reforçar ou não a importância deste canal. Portanto, deve-se considerar a relação humana, conforme abordado por Silver (1991), Bateman e Crant (1993), Braga (2001) e Manzione Jr. (2001).

Os resultados de satisfação expressados pelos clientes condensaram-se mais nos procedimentos atrelados aos serviços de suporte e atendimento, em termos técnicos e comerciais. Há, portanto, espaço para uma ação gerencial na melhoria do relacionamento pessoal, como enfatizado pelos autores acima mencionados.

A integração entre o cliente e a empresa foi reconhecida através da identificação de vários canais de comunicação, sendo oferecidas diversas alternativas ao cliente de se relacionar com a empresa. Tais procedimentos são mencionados por Albertin (1998) que enfatiza a capacidade da empresa em proporcionar um valor superior para seus clientes e por Bretzke (2000), em relação a empresas que se encontram na era do marketing real e tem como desafio construir e manter relacionamentos estáveis e duradouros com o clientes. Nesses relacionamentos, surge a *internet*, em suas diversas formas e mencionada na pesquisa em muitas situações, como ponto forte de integração e comunicação em adesão a diversos autores (Stedman, 1996; Soares e Hoppen, 1998; Ramos e Veldman, 2000; Sartori et al., 2002).

6.1.1 Confronto com os objetivos propostos

Face aos resultados obtidos e à síntese da análise realizada, pode-se perceber que o gerente passa a ter uma postura mais proativa em relação ao contato e ao atendimento do cliente, uma vez que as informações decorrentes da utilização do CRM possibilitam um gerenciamento mais efetivo do processo de trabalho e um melhor planejamento das atividades.

Entretanto, ficou claro que tais mudanças estão acontecendo em função de uma modificação nos processos de trabalho de toda a empresa, que exige a documentação de todos os contatos com o cliente para a obtenção de um registro histórico, com o objetivo de facilitar a interação entre o cliente e a empresa. O gerente, por deter boa parte das informações, é o principal ator nesse processo de mudança. Tappscott e Caston (1995) afirmam que o desafio do atual ambiente empresarial competitivo é a mudança no enfoque gerencial e isso é o que foi defendido ao longo desse trabalho.

O uso da tecnologia CRM abre oportunidade, então, para que o gerente possa se antecipar às necessidades e acompanhar as solicitações dos clientes. Neste sentido, os resultados mostraram que os clientes têm percebido uma melhoria contínua no relacionamento e nos contatos, através dos diversos canais de comunicação.

Além da melhoria do relacionamento, proposta por um sistema de gerência de relações com o cliente, pode-se perceber também uma melhoria nos negócios, em função do controle de contas e da condução de ações, numa atuação estratégica do gerente. Tal atuação não era possível antes da utilização do CRM por não haver possibilidade de obter informações de todos os departamentos relevantes no processo analítico (Butler, 2000). Foi visto que, na prática, o CRM tem mecanismos para superar esta dificuldade.

Também na empresa como um todo foram identificadas vantagens com a utilização do CRM via consolidação e centralização das informações, que possibilitaram

facilidades administrativas e agilidade na comunicação interna, viabilizando uma abordagem única ao cliente. As constatações obtidas para a empresa estudada podem ser admitidas como vantagem competitiva.

Em resumo, pode-se verificar, no presente estudo, que houve uma mudança na postura dos gerentes regionais da empresa pesquisada, possibilitada pela implantação e utilização de um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM). Os resultados mostram que os gerentes fazem uso das informações para aperfeiçoar o processo do serviço, reduzir os níveis dos problemas e fortalecer o negócio, conforme proposto por Anton (1996).

Os pontos principais dessa nova postura baseiam-se nos novos processos organizacionais, na satisfação dos gerentes como usuários do sistema que possibilita maior controle gerencial, na busca do foco no cliente, na satisfação do cliente em relação ao contato e atendimento e no papel do gerente como agente de mudança.

6.2 Limitações

Sabe-se que qualquer método ou técnica empregados em uma pesquisa possuem restrições. Para cada estudo, no entanto, são escolhidos os métodos e as técnicas que mais se adequam às necessidades de averiguação e possibilidades de execução da pesquisa.

O presente estudo de natureza qualitativa e caráter exploratório também possui limitações inerentes às escolhas feitas para realizá-lo. Ainda que haja profundidade do

estudo, não se pode negar a subjetividade das análises, tanto das respostas dos entrevistados, quanto da percepção do pesquisador.

O limite do foco também deve ser mencionado, por se tratar de um estudo de caso. Sendo um caso único não é possível generalização, uma vez que o universo da pesquisa é pequeno para formar juízo de valor. A escolha do caso é uma limitação visto que pode haver vieses decorrentes dela que comprometam os resultados e a análise.

Também há restrições quanto à validade, uma vez que o questionário utilizado para a pesquisa não se baseia num instrumento validado de amplo domínio público, embora o instrumento dessa pesquisa tenha sido confeccionado com base no referencial teórico e tenha sido submetido à validação de face e pré-teste.

Na análise dos resultados pode ser evidenciada como limitação a subjetividade de enquadramento, uma vez que apenas um pesquisador procedeu efetivamente a escolha. Isto pode levar a um reducionismo da análise.

Por fim, o tema abordado neste estudo, que trata da utilização de um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente - CRM, é um tema pouco disseminado, o que dificulta comparações com outros estudos. De fato, o tema CRM é ainda nebuloso em envergadura conceitual e prática empresarial real.

6.3 Sugestões para estudos futuros

Yin (2001) considera que, o estudo de caso, além de poder significar uma importante contribuição à base de conhecimento, pode, ainda, ajudar a redirecionar investigações futuras na área.

Assim, a análise das informações obtida neste estudo poderá servir como contribuição para estudos futuros, em comparações com outras organizações e gerentes. Com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre o assunto, são sugeridos abaixo alguns tópicos para investigações:

- a) Fixar o CRM, não apenas como um repositório de dados vindos de e interligados a diversas áreas da empresa, mas como um sistema de informação (SI) com suas características e vantagens;
- b) Testar o CRM sob a ótica dos clientes;
- c) Explorar fundamentos teóricos do CRM, verificando se há predominância do marketing ou da tecnologia da informação (TI);
- d) Criar tipologias de relacionamento baseadas em CRM e mudanças.

Uma vez que se trata de um estudo exploratório fica a sugestão para o desenvolvimento de outros estudos com hipóteses elaboradas a partir dos resultados obtidos, ou a própria replicação deste estudo por outro pesquisador.

Finalmente, o lema da atividade de pesquisa é nunca se acomodar com um resultado alcançado. Arvora-se ter alcançado um objetivo traçado. Contudo, efetivamente, lançou-se a idéia de monitorar uma atividade essencial (gerência) sob a luz de uma tecnologia em evolução (CRM) e a simbiose provocada pela união destes dois pólos é campo a desbravar e conglomerado de conhecimentos a construir. A esse alicerce, pensa-se, ter agregado algum teor.

Referências Bibliográficas

ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: Benefícios e Aspectos de sua Aplicação. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 52-63, jan./mar. 1998.

_____. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação**. São Paulo: Atlas, 2000.

ALBERTIN, A. L., MOURA, R. M. [CD-ROM]: **Matriz de Aspectos e Contribuições de Comércio Eletrônico: um Instrumento de Análise**. Anais da XXVI Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Salvador, set. 2002.

ALTER, S. **Information Systems: a Management Perspective**. 2. ed. New York: Addison Wesley, 1996.

ANTON, Jon. **Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

APPLEGATE, L. M. et al. Electronic Commerce: Building Blocks of New Business Opportunity. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v. 6, n. 1, p. 1-10, 1996.

AUDY, Jorge, LEDERER, Albert, BRATCHER, Annaliese. [CD-ROM]: **Princípios da Aprendizagem Organizacional Aplicados ao Planejamento de Sistemas de Informação: Um Estudo Exploratório**. Anais da XXIV Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Rio de Janeiro, set. 2000.

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

BASIL, D., COOK, C. **The Management of Change**. New York: McGraw-Hill, 1974.

BASILE, Max. **Marketing de Permissão: Conceito Revolucionário**. ["On-line"]. 1999. Disponível em: <<http://www10.amcham.com.br/bil.nsf/capital+intelectual?openview>>. Acesso em: 06 set. 2001.

BATEMAN, T. S., CRANT, J. M. The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 14, p. 103-118, 1993.

BERGER, P., LUCKMAN, T. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERRY, Leonard L. **On Great Service**. New York: The Free Press, 1995.

_____. Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 2002.

BLATTBERG, Robert, DEIGHTON, John. Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 1, p. 5-14, 1991.

BRAGA, Ana Cláudia L. S. Prática do CRM em Mercados Corporativos. **In: Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a Estratégia sem Comprometer o Negócio**. Organizado por Luiz Cláudio Zenone. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.

BRETZKE, Miriam. **O Marketing de Relacionamento Transformando a Organização para Competir em Tempo Real: Integração entre Tecnologia da Informação e Marketing**. 1999. Tese (Doutorado em Marketing) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo.

_____. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000. 224 p.

BRYNJOLFSSON, E., HITT, L. Paradox Lost? Firm-level Evidence on the Returns to Information System Spending. **Management Science**, v. 42, p. 541-557, 1996.

BUTLER, Shahla. Changing the Game: CRM in the e-World. **The Journal of Business Strategy**. Boston, v. 21, n. 2, p. 13-14, Mar./Apr. 2000.

CALDAS, Miguel e WOOD, Thomaz Jr. **Transformação e Realidade Organizacional: Uma Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAREY, Charles C. Customers become Customers... Again! The Direct Marketing Opportunity. **Directions**, v. 11, n. 2, p. 2, Mar./Apr. 1989.

CASOTTI, Leticia. O Desafio de Pensar e Ensinar Marketing. **RBAC - Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. I, n. 5, p. 6-21, set. 1995.

CHEIN, Lilian e CABRERA, Marcelo. **Com a Palavra, o Consumidor**. ["On-line"]. São Paulo, 2000. Disponível em: <http://intermanagers.com.br/hsmp_notes.detail>. Acesso em: 9 nov. 2000.

CHURCHILL, Gilbert. Paradigm for Developing Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, p. 64-73, Feb. 1979.

_____. **Marketing Research**. 7. ed. Orlando: The Dryden Press, 1999.

CONSIST. **CONSISTeCRM: Dirija seus Negócios em Tempo Real com Soluções Premiadas de CRM Operacional e Analítico**. São Paulo, 2002a. 1 p.

_____. **CONSISTeCRM iHelpDesk: Distribua o Poder do HelpDesk por toda a Organização**. São Paulo, 2002b. 4 p.

COSTA, Ana Paula C. S., ALMEIDA, Adiel T. Sistemas de Informação. **In: Gestão da Informação: na Competitividade das Organizações**. Organizado por Adiel Teixeira de Almeida e Francisco de Sousa Ramos. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2002. 310 p.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

CUNHA JR., Marcus V. M., FREITAS, Henrique M. R. **A Pesquisa de Marketing como Fator de Interação Universidade-Empresa: Estudos de Caso Aplicado Utilizando uma Ferramenta (Sphinx[®]) de Estruturação e de Análise de Dados Quanti-Qualitativos**. Anais da XIX Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). João Pessoa, v. 1, n. 5, p. 109-129, set. 1995.

CUNHA JR., Marcus V. M. Análise Multidimensional de Dados Categóricos: A Aplicação das Análises de Correspondência Simples e Múltipla em Marketing e sua Integração com Técnicas de Análise de Dados Quantitativos. **Caderno de Estudos do PPGA/EA/UFRGS**. Porto Alegre, n. 16/97, dez. 1997. 43 p.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**. Harvard Business School Press. Boston, 1993.

DAVIS, G. B. **Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structure and Development**. New York: McGraw-Hill, 1974.

DAVIS, Jim, JOYNER, Ellen. Successful Customer Relationship Management. **SAS e-Intelligence: The Power to Know**, p. 1-7. Portfólio da disciplina Marketing e Tecnologia de Negócios, PROPAD. Recife, 2. sem./2002.

DE GEUS, A. Planning as Learning. In: The State of Strategy. **Harvard Business Review**. Harvard University Publisher, 1995.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DESAI, Caroline, FLETCHER, Keith, WRIGHT, George. Drivers in the Adoption and Sophistication of Database Marketing in the Services Sector. **The Services Industry Journal**. London, v. 21, n. 4, p. 17-32, Oct. 2001.

DILLER, Hermann. **Relationship Marketing**. Germany: Wirtschaftswissen-schaftliches Studium, 1995.

DORNELAS, Jairo S. Sistemas de Informações Executivas. **In: Gestão da Informação: na Competitividade das Organizações**. Organizado por Adiel Teixeira de Almeida e Francisco de Sousa Ramos. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2002. 310 p.

DORNELAS, Jairo S., QUEIROZ, J. A. M. [CD-ROM]: **O Antibumerangue da Administração da Informação nas Instituições Federais de Ensino Superior**. Anais da XXVI Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Salvador, set. 2002.

DOYLE, Shaun. Software Review: Communication Optimization – The New Mantra of Database Marketing. Fad or Fact ? **Journal of Database Marketing**, v. 9, n. 2, p. 185-191, 2002.

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

ENRIQUEZ, Eugène. **O Indispensável para a Mudança e para Sobrevivência**. Organizado por Cármen Cardoso, Lúcia Leitão e Angélica Trindade. Recife: TGI Tecnologia Gerencial e Informática, 1995. 117 p. (Série Memória, 2)

FEYO, Miguel A. C. B. N. CRM – Impactos na Cultura Organizacional: sua Empresa não Será Mais a Mesma. In: **Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a Estratégia sem Comprometer o Negócio**. Organizado por Luiz Cláudio Zenone. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.

FLECHTER, Keith. **Marketing Management and Information Technology**. Cambridge: Prentice Hall International, 1990.

FLEURY, Maria Tereza L. Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.

FONTANA, Andrea, FREY, James H. Interviewing: The Art of Science. In: **Handbook of Qualitative Research**. Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

GODIN, Seth. O Modelo da Permissão. **HSM Management**. São Paulo, n. 23, ano 4, p. 74-80, nov./dez. 2000a.

_____. **Marketing de Permissão**. Rio de Janeiro: Campus, 2000b. 224 p.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 57-63, 2000.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

_____. **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**. 2 ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

GUMMESSON, E., GRÖNROOS, C. Quality of Services: Lessons from the Product Sector. **In: Add Value to Your Service**. Organizado por C. Surprenant. Chicago: American Marketing Association, 1988.

GUMMESSON, Evert. **Total Relationship Marketing**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

_____. Relationship Marketing in the New Economy. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 37-57, 2002.

HAIR et al. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

HARRISON, Bennett. The Importance of Being Complementary. **Technology Review**, v. 99, p. 65, Out. 1996.

HENDERSON, J. C. Plugging into Strategic Partnerships: the Critical IS Connection. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 2, p. 7-18, Spring 1990.

HOFFMAN, D. L., NOVAK, T., CHATTERJEE, P. Commercial Scenarios for the Web: Opportunities and Challenges. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 1, n. 3, Dec. 1995.

HOMBURG, Christian, WORKMAN, John P. Jr., JENSEN, Ove. Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 459-478, Fall 2000.

HSM MANAGEMENT. **Atreva-se a Mudar**. São Paulo, n. 11, ano 2, p. 57-68, nov./dez. 1998.

_____. **O Modelo CRM**. São Paulo, n. 23, ano 4, p. 56-62, nov./dez. 2000.

HUBER, George P., GLICK, William H. **Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance**. New York: Oxford University Press, 1995.

HUGUES, Arthur M. **Database Marketing Estratégico**. São Paulo: Makron Books, 1998. 351 p.

HUMPHREY, Watts H. **Managing the Software Process**. Massachusetts: Addison Wesley Longman, 1989.

_____. **Managing Technical People: Innovation, Teamwork and the Software Process**. Massachusetts: Addison Wesley Longman, 1995.

INFORMATION WEEK. **A Segunda Onda do CRM**. ["On-line"]. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.informationweek.com.br/techreport/artigo.asp?id=7336>>. Acesso em: 10 out. 2000.

KARIMI, Jahangir, SOMERS, Toni M., GUPTA, Yash P. Impact of Information Technology Management Practices on Customer Service. **Journal of Management Information System**, v. 17, n. 4, p. 125-158, Spring 2001.

KENDALL e KENDALL. **System Success and Failure: Implementation**. Portfólio da disciplina Tópicos Especiais em Sistemas de Informação, PROPAD, p. 204-235. Recife, 1. trim./2001.

KIRK, Jerome, MILLER, Marc L. **Reability and Validity in Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1986.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.

_____. **Administração de Marketing**. 10. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2000.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação com Internet**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

_____. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001. 433 p.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: UFMG, 1999.

LEDERER, A. L. e SALMELA, H. Toward a Theory of Strategic Information System Planning. **Journal of Strategic Information System**, 1996.

LEDERER, A. L. e SETHI, V. The Implementation of Strategic Information System Planning Methodologies. **MIS Quarterly**, v. 12(3), p. 445-461, Set. 1988.

LONEEFF, Daniel. O Momento do CRM. **E-Manager: Gestão e Relacionamento na Era do Comércio Eletrônico**. São Paulo, p. 46-50, jan./fev. 2000.

LOPES, Adalberto. CRM em um Cenário de Mudanças. **In: Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a Estratégia sem Comprometer o Negócio**. Organizado por Luiz Cláudio Zenone. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.

MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud, BORENSTEIN, Denis. [CD-ROM]: **Medindo a Satisfação dos Usuários de um Sistema de Apoio à Decisão**. Anais da XXIV Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Rio de Janeiro, set. 2000.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L., FONSECA, Valéria S., FERNANDES, Bruno H. R. Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional. **In: Administração Contemporânea - Perspectivas Estratégicas**. Organizado por Marcelo M. F. Vieira e Lúcia M. B. de Oliveira. São Paulo: Atlas, 1999.

MALONE, T. W., MORTON, M. A. S., HALPERIN, R. R. Organizing for the 21st Century. **Strategy & Leadership**. July/Aug. 1996.

MALHOTRA, Naresh K. **Marketing Research: an Applied Orientation**. Upper Sadle River: Prentice-Hall, 1996.

MANZIONE JR., Sydney. Fator Humano no CRM – Alavancagem do Sucesso. **In: Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a Estratégia sem Comprometer o Negócio**. Organizado por Luiz Cláudio Zenone. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARSHALL, Catherine, ROSSMAN, Gretchen B. **Designing Qualitative Research**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

MATTAR, Fauzen Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996. 270 p.

MCKENNA, Regis. **Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

_____. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

_____. **Competindo em Tempo Real: Estratégias Vencedoras para Era do Cliente Nunca Satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998b.

MCNAMARA, Carlton P. The Present Status of Marketing of Marketing Concept. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 50-57, Jan. 1972.

MCT – MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Secretaria de Política de Informática. **Evolução da Internet no Brasil e no Mundo**. ["On-line"]. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/sobre/noticias/2001>>. Acesso em: 18 jun. 2001.

MEIRELLES, Fernando S. **Informática: Novas Aplicações com Microcomputadores**. 2.ed. São Paulo: Makron Books / McGraw-Hill, 1994.

META GROUP. **A Lealdade do Cliente como Forma de Aumentar as Vendas e a Receita**. Apresentação no CRM SUMMIT AMCHAM. São Paulo: maio 2001. 19 diapositivos: color.

MILES, Matthew, HUBERMAN, Michael. **Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

MINTZBERG, Henry. The Myths of MIS. **California Management Review**, v. 15, n. 1, p. 92-97, Fall 1972.

_____. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

_____. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Robert, HUNT, Shelby. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, Jul. 1994.

MORTON, Michael S. Scott. **The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation.** New York: Oxford University Press, 1991.

NEUENDORF, Kimberly A. **The Content Analysis Guidebook.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

NEWELL, Frederick. **Fidelidade.com.** São Paulo: Makron Books, 2000. 285 p.

NICHOLLS, Charles. CRM Systems Provide Excellent Source for Research. **Marketing News**. Chicago, v. 34, n. 19, p. 28-29, set. 2000.

O'BRIEN, J. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet.** São Paulo: Saraiva, 2001. 470 p.

PAAS, Leonard., KUIJLEN, Ton. Towards a General Definition of Customer Relationship Management. **Journal of Database Marketing**, v. 9, n. 1, p. 51-60, April 2001.

PALMER, Adrian. The Evolution of an Idea: An Environmental Explanation of Relationship Marketing. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 79-94, 2002.

PARASURAMAN, A. **Marketing Research.** Canadá: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.

PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. **Marketing Um-a-Um.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Nos conhecemos de algum lugar? **HSM Management**. São Paulo, n. 19, ano 4, p. 38-43, mar./abr. 2000.

PETTIGREW, Andrew M., WOODMAN, Richard W., CAMERON, Kim S. Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

PETRINI, Maira, POZZEBON, Marlei. [CD-ROM]: **Interação Usuário-Sistema: um Estudo Empírico sobre a Proatividade no Uso de Sistemas de Informação.** Anais da XXIV Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Rio de Janeiro, set. 2000.

PLATA, Sandra. **De Acordo com a Vontade do Cliente.** ["On-line"]. São Paulo, jun. 2001. Disponível em:
<http://intermanagers.com.br/prodBRA/hsmp_notes.detailnote?p_session=20>. Acesso em: 29 ago. 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**. ["On-line"]. Boston, Nov./Dec. 1996. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/ct/BUSAD2.what.html>>. Acesso em: 18 abr. 2001.

POSER, Denise von. Relacionamento com os Clientes Externos, Internos e Estratégias de Comunicação com o Mercado. **In: Customer Relationship Management (CRM) Conceitos e Estratégias: Mudando a Estratégia sem Comprometer o Negócio**. Organizado por Luiz Cláudio Zenone. São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.

POZZEBON, M. FREITAS, H. Construindo um E.I.S. (Enterprise Information System) da (e para) Empresa. **Revista de Administração**. São Paulo, v.31, n.4, p.19-30, out./dez. 1996.

RACKHAM, Neil. **SPIN Selling**. New York: McGraw-Hill, 1988.

RAMOS, A. S. M., VELDMAN, S. M. S. [CD-ROM]: **Relacionamento com o Cliente Através da Web: Um Estudo Teórico-Exploratório**. Anais da XXIV Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Rio de Janeiro, set. 2000.

RAPP, Stan, COLLINS, Tom L. **Maximarketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

REZENDE, Denis A., ABREU, Aline F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAGER, L. The Few, The True, The Blue. **Business Week**, p. 124, May 30, 1994.

SARTORI, R., TUBINO, D. F., PEREIRA, M. F. [CD-ROM]: **Utilização da Internet pelas Empresas de Maringá sob a Ótica de Web Sites**. Anais da XXVI Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Salvador, set. 2002.

SCAGLIA, Alexandre. **Information Week**. São Paulo, p. 36-39, 07 ago. 2002.

SCHNEIDER, Benjamin, BOWEN, David E. Understanding Customer Delight and Outrage. **Sloan Management Review**, p. 35-45, Fall 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

- SEYBOLD, Patricia B., MARSHAK, Ronnie T. **Clientes.com: Como Criar Estratégias que Funcionam na Internet e Dão Lucro**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- SHAPIRO, Ben, SVIOKLA, John J. **Mantendo Clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SHAPIRO, Carl, VARIAN, Hal R. **A Economia de Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SHIELDS, R. **Cultures of Internet**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.
- SHIRLEY, Robert. Um Modelo para Análise da Mudança Organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 16, n. 6, p. 37-43, 1976.
- SILVEIRA, Denis, CRUZ, Pedro O. S., SCHMITZ, Eber. [CD-ROM]: **Uma Abordagem para Especificação de Requisitos para Sistemas de Informações Focada em Modelagem de Processos**. Anais da XXVI Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Salvador, set. 2002.
- SILVER, Mark S. **Systems That Support Decision Makers: Description and Analysis**. Chichester: John Wiley & Sons, 1991.
- SIMÕES, Carlos F. Logística e Comércio Eletrônico. **In: Gestão da Informação: na Competitividade das Organizações**. Organizado por Adiel Teixeira de Almeida e Francisco de Sousa Ramos. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2002. 310 p.
- SOARES, Rodrigo O., HOPPEN, Norberto. [CD-ROM]: **Aspectos do uso da Internet nos Negócios pelas Grandes Empresas no Brasil: Um Estudo Exploratório Baseado em Sites Web**. Anais da XXII Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Foz do Iguaçu, set. 1998.
- STAKE, Robert. Case Studies. **In: Handbook of Qualitative Research**. Norman K Denzin e Yvonna S. Lincoln. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.
- STAIR, R. **Princípios de Sistemas de Informação: uma Abordagem Gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- STEDMAN, Craig. Databases Grab Hold of Objects, Multimedia on the Web. **Computerworld**, 21 de outubro de 1996.
- STONE, P. J. et al. **The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis**. Cambridge: MIT Press, 1996.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- STRAUSS, Anselm L. **Qualitative Analysis for Social Scientist**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

SWIFT, Ronald. **CRM Customer Relationship Management: O Revolucionário Marketing de Relacionamento com o Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 493 p.

TAPSCOTT, Don. **Economia Digital: Promessa e Perigo na Era da Inteligência em Rede**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TAPSCOTT, Don, CASTON, Art. **Mudança de Paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TEO, T. S. H., WONG, P. K., CHIA, E. H. Information Technology (IT) and the Role of a Firm: an Exploratory Study. **International Journal of Information Management**, v. 20, p. 269-286, 2000.

TESCH, R. **Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools**. New York: Falmer, 1990.

TORKZADEH, G., DOLL, W. J. The Development of a Toll for Measuring the Perceived Impact of Information Technology on Work. **Omega**, v. 27, p. 327-339, 1999.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VENKATRAMAN, N. IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. **Sloan Management Review**, Winter 1994.

VIANA, D. A., CUNHA, M. V. M., SLONGO, L. A. [CD-ROM]: **Medindo o Conceito de Marketing de Relacionamento no Contexto Brasileiro: A Validação de uma Escala no Setor Industrial**. Anais da XXIII Reunião Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração (ENANPAD). Foz do Iguaçu, set. 1999.

VILAROUCA JUNIOR, Josafá. **Acerte nos Dados**. ["On-line"]. São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.datawarehouse.inf.br/artigos/acerte/body_acerte.html>. Acesso em: 19 fev. 2001.

WEBER, Robert Philip. **Basic Content Analysis**. 2. ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990. (Quantitative Applications in the Social Sciences, v. 07-049).

WIEDMANN, Klaus-Peter, BUXEL, Holier, WALSH, Ignorance. Customer Profiling in E-commerce: Methodological Aspects and Challenges. **Journal of Data Base Marketing**, v. 9, n. 2, p. 170-184, 2002.

YIN, Robert K. **Applications of Case Study Research**. Washington, DC: Cosmos Corporation, 1994.

_____. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

Apêndice A

Lista de figuras, gráficos, quadros e tabelas

Figuras

Figura 1	Roteiro das referências conceituais da pesquisa	21
Figura 2	Gestão da informação	22
Figura 3	As três abordagens à mudança	27
Figura 4	Modelo de qualidade de Grönroos-Gummesson	45
Figura 5	O ciclo de vida do relacionamento com o cliente	48
Figura 6	O efeito capacitador da tecnologia da informação (TI)	54
Figura 7	Tipos de sistemas de informação	60
Figura 8	Aplicações usuais do <i>database marketing</i>	64
Figura 9	Componentes de um <i>data warehouse</i>	65
Figura 10	Sistemática de mineração de dados	67
Figura 11	Modelo do ciclo do relacionamento com o cliente	76
Figura 12	CRM operacional, analítico e colaborativo	79
Figura 13	Integração entre marketing, TI e estrutura organizacional	82
Figura 14	Etapas da estratégia de implantação do CRM	83
Figura 15	Modelo de relacionamento com o cliente intermediado pela <i>Web</i>	90
Figura 16	Modelo da pesquisa	97
Figura 17	Modelo operacional da pesquisa	104
Figura 18	CRM – operacional, analítico e colaborativo	106
Figura 19	Módulos da solução integrada de <i>software</i>	108
Figura 20	Fases do processo de análise de conteúdo	114
Figura 21	Desenho de pesquisa	118
Figura 22	Análise demográfica da pesquisa	129

Gráficos

Gráfico 1	Curva do nível de comprometimento: situação encontrada ao se implantar CRM	35
Gráfico 2	Curva do nível de comprometimento: situação ideal a se buscar	35
Gráfico 3	Grau de interferência da estrutura organizacional no relacionamento com o cliente	130
Gráfico 4	Grau de interferência do CRM no trabalho do gerente	131

Gráfico 5	Participação da gerência	133
Gráfico 6	Resistência a novos métodos gerenciais	134
Gráfico 7	Percepção do tempo gasto antes e depois do CRM	136
Gráfico 8	Inovação de tarefas e processos	137
Gráfico 9	Utilização do sistema de CRM	138
Gráfico 10	Foco da empresa no cliente	142
Gráfico 11	Canais de relacionamento com o cliente	144
Gráfico 12	Atuação da empresa no mercado	146
Gráfico 13	Percepção da satisfação do cliente	148
Gráfico 14	Procedimentos de agilidade de resposta para o cliente	150
Gráfico 15	Percepção da integração cliente/empresa	151
Gráfico 16	Tipos de tecnologia considerados importantes para o relacionamento com o cliente	152
Gráfico 17	Papel reservado ao gerente no uso de tecnologia CRM	152
Gráfico 18	Correspondência entre o papel do gerente e a sua idade	153
Gráfico 19	Correspondência entre o papel do gerente e os processos organizacionais ..	154

Quadros

Quadro 1	CRM e a transformação dos processos de negócios	14
Quadro 2	Evolução do Marketing	37
Quadro 3	O modelo de três estágios	47
Quadro 4	Definição dos impactos da TI sobre o trabalho dos indivíduos	56
Quadro 5	Estratégias corporativas: foco no mercado e foco no cliente	75
Quadro 6	Tipos básicos de projetos para os estudos de caso	101
Quadro 7	Unidades de análise da pesquisa	119
Quadro 8	Plano operacional da 1ª. etapa da coleta de dados	120
Quadro 9	Plano operacional da 2ª. etapa da coleta de dados	121

Tabelas

Tabela 1	Efeitos do CRM nos processos organizacionais	132
Tabela 2	Participação da gerência	133
Tabela 3	Resistência a novos métodos gerenciais	134
Tabela 4	Nível de resistência dos gerentes	134
Tabela 5	Inovação de tarefas e processos	137
Tabela 6	Possibilidades de inovação de tarefas e processos	137
Tabela 7	Utilização do sistema de CRM	138
Tabela 8	Dificuldades encontradas na utilização do CRM	139
Tabela 9	Benefícios da utilização do CRM	140
Tabela 10	Facilidades para o controle gerencial no processo de trabalho	141
Tabela 11	Foco da empresa no cliente	142
Tabela 12	Identificação de tendências para o foco no cliente	142
Tabela 13	Melhorias no atendimento ao cliente	144
Tabela 14	Estratégias de atuação da empresa no mercado	144
Tabela 15	Papel do marketing numa organização	147
Tabela 16	Ações da empresa face ao crescente ambiente competitivo	147

Tabela 17	Percepção da satisfação do cliente	148
Tabela 18	Percepção dos motivos da satisfação do cliente	149

Apêndice B

Questões apresentadas na pesquisa

VARIÁVEIS	REFERENCIAL TEÓRICO	PERGUNTA
Mudança organizacional		
• Estrutura organizacional	Silver, 1991; Vavra, 1993; Mintzberg, 1995; Shapiro e Sviokla, 1995; Stoner e Freeman, 1995; Tapscott e Caston, 1995; Bretzke, 2000; Pettigrew et al., 2001.	01. Em que grau a estrutura organizacional da empresa interfere no seu relacionamento com os clientes ?
• Processos	Humphrey, 1989; Henderson, 1990; Silver, 1991; Davenport, 1993; Fleury, 1993; Vavra, 1993; Venkatraman, 1994; Malone et al., 1996; Tapscott, 1997; Machado-da-Silva, 1999; Chein e Cabrera, 2000; Petrini e Pozzebon, 2000; Gonçalves, 2002; Silveira et al., 2002.	02. Você acredita que a adoção de uma tecnologia interfere no trabalho do gerente ? Em que nível ? 03. Quais os efeitos do CRM nos processos organizacionais da sua empresa ?
• Agentes de mudança	Mintzberg, 1972; Basil e Cook, 1974; Berger e Luckman, 1985; Humphrey, 1989 e 1995; Deming, 1990; Bateman e Crant, 1993; De Geus, 1995; Enriquez, 1995; Huber e Glick, 1995; Tapscott e Caston, 1995; Lederer e Salmela, 1996; Porter, 1996; Caldas e Wood, 1999; Robbins, 1999; Senge, 1999; Belloquin, 2000; Homburg et al., 2000; Manzione Jr., 2001; Dornelas, 2002.	04. Qual o nível de participação da gerência no processo de mudança ? 05. Você se considera resistente aos novos métodos gerenciais ? 06. Até que ponto suas características pessoais contribuem ou não para essa resistência ?
Tecnologia da informação		
• Produtividade	Davis, 1984; Lederer e Sethi, 1988; Flechter, 1990; Henderson, 1990; Tapscott e Caston, 1995; Brynjolfsson e Hitt, 1996; Harrison, 1996; Malone et al., 1996; Tapscott, 1997; Stair, 1998; Laudon e Laudon, 1999; Shapiro e Varian, 1999; Torkzadeh, 1999; Audi et al., 2000; Teo et al., 2000; Costa e Almeida, 2002; Dornelas e Queiroz, 2002.	07. Qual a sua percepção quanto ao tempo gasto em atividades gerenciais antes e depois do CRM ?

• Inovação	Meirelles, 1994; Venkatraman, 1994; Albertin, 1998; Torkzadeh, 1999; Vilarouca Jr., 2000.	08. Você considera que o CRM possibilita idéias inovadoras quanto às tarefas e processos ?
• Satisfação do usuário	Alter, 1996; Hugues, 1998; Laudon e Laudon, 1999; Torkzadeh, 1999; Kendall e Kendall, 2000; Maçada e Borenstein, 2000.	09. Você utiliza efetivamente o sistema de CRM implantado na sua empresa ? Por que ? 10. Quais os benefícios advindos do uso do CRM que você considera mais importantes ? 11. Quais as dificuldades encontradas na utilização do CRM ?
• Controle gerencial	Mintzberg, 1972; Morton, 1991; Meirelles, 1994; Venkatraman, 1994; Stoner e Freeman, 1995; Alter, 1996; Pozzebon e Freitas, 1996; Laudon e Laudon, 1999 e 2001; Torkzadeh, 1999; Butler, 2000; Rezende e Abreu, 2000; O'Brien, 2001.	12. Você considera que o CRM ajuda no controle gerencial do seu processo de trabalho ? Por quê ? 13. Quais as informações que você tem disponíveis para enriquecer o seu contato com o cliente ?
Marketing de Relacionamento		
• Foco no cliente	McNamara, 1972; Rackham, 1988; Carey, 1989; Rapp e Collins, 1991; McKenna, 1991 e 1998b; Vavra, 1993; Berry, 1995 e 2002; Casotti, 1995; Grönroos, 1995; Applegate et al., 1996; Bretzke, 1999 e 2000; Kotler, 1999; Peppers e Rogers, 1999; Homburg et al., 2000; Lopes, 2001; Manzione Jr., 2001.	14. Você considera que a sua empresa está focada no cliente ? Explique. 15. A sua empresa tem promovido melhoramentos para atender bem ao cliente ? Quais ? 16. Quais os canais utilizados para o relacionamento com o cliente ?
• Atuação no mercado	McNamara, 1972; Porter, 1986; Carey, 1989; Blattberg e Deighton, 1991; Rapp e Collins, 1991; McKenna, 1991 e 1998a; Casotti, 1995; Bretzke, 1999; Gummeson, 1999; Kotler, 1999; Nicholls, 2000.	17. Você considera que a sua empresa está voltada para o mercado ? Explique. 18. Na sua opinião, qual o papel do marketing numa organização ? 19. Do ponto de vista organizacional, o que a empresa tem feito face ao crescente ambiente competitivo ?
CRM		
• Satisfação do cliente	Kotler, 2000; Loneeff, 2000; Costa e Almeida, 2002; Simões, 2002.	20. Seus clientes demonstram satisfação na relação deles com a empresa ? 21. Quais os procedimentos adotados na sua empresa que possibilitam agilidade de resposta para o cliente ?
• Integração entre o cliente e a empresa	Hoffman et al., 1995; Shields, 1996; Stedman, 1996; Albertin, 1998; Soares e Hoppen, 1998; Stair, 1998; Bretzke, 2000; Ramos e Veldman, 2000; O'Brien, 2001, Pereira, 2001; Sartori et al., 2002.	22. Que tipos de tecnologia você considera importantes no processo do relacionamento com o cliente ? 23. Você considera que a integração cliente/empresa é percebida pelo cliente?
Pergunta Síntese: Qual o papel reservado ao gerente em um processo que usa tecnologia CRM ?		

Apêndice C

Conteúdo do questionário da coleta de dados

1ª. Parte – Identificação

- Idade
- Escolaridade
- Formação acadêmica
- Tempo de empresa

2ª. Parte – Perguntas

- Questões apresentadas no Apêndice B

Apêndice D

Questões da entrevista dos clientes

Perguntas

1. Qual a sua expectativa quanto ao relacionamento adequado entre cliente e fornecedor ?
2. Na sua opinião, qual o papel reservado ao gerente neste contexto?
3. Que meios de comunicação você gostaria de ter disponíveis para melhorar o seu relacionamento com o fornecedor ?
4. De modo geral, a Consist tem correspondido às suas expectativas quanto ao relacionamento fornecedor/cliente ?
5. Você identifica alguma mudança neste último ano ?
6. O atendimento da empresa via gerente regional lhe deixa satisfeito ?
7. Os produtos e serviços da Consist atendem às suas necessidades ?
8. Há informação suficiente sobre atualização tecnológica de produtos e serviços ?

Apêndice E

Encaminhamento do questionário via e-mail

Prezados Senhores,

Como é do seu conhecimento, estou cursando o Mestrado em Administração na UFPE na área de Tecnologia da Informação (TI). Estou na fase de pesquisa sobre o assunto, que é a postura gerencial face à utilização de um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM).

Para tal realização, solicito a sua contribuição em responder o questionário anexo, que será utilizado para fins acadêmicos e fornecerá subsídios para constatações gerais sobre CRM e sobre o papel do gerente nesse contexto. Por se tratar de um questionário aberto é importante que cada questão seja respondida explorando todo o conhecimento sobre o assunto.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração e sugestões.

Atenciosamente,
Raquel Oliveira Xavier

Apêndice F

Trechos significativos das entrevistas

Entrevistas com os Gerentes Executivos de Vendas (GEV)

- (1) ... ainda está havendo resistência... o CRM foi implantado de forma gradativa... ainda não está totalmente sendo utilizado... há ainda muitos outros caminhos que estão sendo seguidos pelos gerentes que não são o que é implantando no CRM...
- (2) ... trazer o benefício no sentido de estreitar os laços... informando clientes sobre lançamentos... rapidez do contato pessoal...
- (3) ... a origem da Consist, há 30 anos atrás sempre foi motivada pelo cliente, focada no cliente... o CRM vai permitir que agilizemos este processo...
- (4) ... o gerente usando, todos ligados a ele vão ter que usar para ter informações... já disponibilizamos rotinas centralizadas...
- (5) ... é mais fácil para o gerente de vendas mostrar para o cliente aquilo que já estamos usando internamente... adquirir a percepção da utilidade dessa ferramenta... em casa de ferreiro o espeto tem que ser de ferro...
- (6) ... gerenciamento efetivo de campanhas de marketing... todos os gerentes registram seus negócios, as suas oportunidades, a empresa pode ter um gerenciamento bastante efetivo do resultado das campanhas que faz...
- (7) ... as vantagens do CRM começam a ficar maiores à medida que você alimenta a base de dados... quando as pessoas interagem com clientes, eles procuram registrar esta interação, e qualquer pessoa que vai ter contato com o cliente tem um histórico de cada situação para analisar antes de fazer este contato...
- (8) ... os gerentes de vendas aqui de São Paulo tiveram acesso desde o começo, teve uma fase inicial de implantação, de definições, diversas reuniões onde se discutia as direções do projeto... os gerentes foram envolvidos em diversos níveis... alguns utilizam bastante, outros nem tanto...

- (9) ... você registra não só o perfil do cliente, mas as pessoas com quem você trata... tem que ter o hábito de registrar o contato...
- (10) ... para a empresa ser focada no cliente era precioso que houvesse um trabalho muito forte em todas as áreas... a empresa aqui está caminhando para isso...
- (11) ... a tendência natural do cliente é achar que o relacionamento ou atividade melhorou ou piorou, sem atribuir isso a uma ferramenta... eu acho que a gente precisa levar essa percepção ao cliente do que esperar que ele tenha...
- (12) ... o papel do gerente é o de agente de mudanças... na medida em que a gente tem contatos e informações registradas, a gente tem uma série de elementos para responder/devolver perguntas que nos fazem...

Entrevistas com os Gerentes Regionais de Vendas (GRV)

- (13) ... a grande dificuldade da empresa é a departamentalização das informações... isso dificulta as negociações... acredito que com a implantação total do CRM isso vai melhorar.
- (14) ... eu considero a estrutura da empresa bastante enxuta e informal, não temos muitos níveis hierárquicos... não interfere muito, a linha de frente no relacionamento com o cliente é com o gerente da filial...
- (15) ... no momento atual interfere no meu trabalho, a gente está saindo de uma cultura nenhuma de controle para uma posição de controle total... nesse ponto a falta de critérios para a implementação atrapalha...
- (16) ... não estamos utilizando o CRM como deveríamos por problema de acesso, tempo...
- (17) ... falta de uma política de implementação do CRM, existem tarefas mas não tem uma lógica entre elas...
- (18) ... pela utilização se percebe os benefícios e se quebra a resistência...
- (19) ... vai possibilitar conhecer melhor as características do cliente...
- (20) ... com a agilização se ganha tempo para incluir novos processos...
- (21) ... não sou um bom usuário do sistema, estou num momento de quebra das barreiras...
- (22) ... o benefício maior é a transparência que se tem do cliente, documentar seus contatos e elaborar os *follow-ups* de maneira rápida e fácil de acertar...
- (23) ... no início a dificuldade da infraestrutura de acesso quase inviabilizava o uso da ferramenta... hoje já melhorou o acesso, a comunicação...
- (24) ... a gente atua numa região geográfica muito grande e a periodicidade de visitas pessoais tem diminuído...

- (25) ... tecnicamente a empresa está focada no cliente, mas em termos comerciais, ela foge um pouco da realidade... não tem uma política agressiva de comercialização...
- (26) ... a área de marketing tem evoluído muito... são iniciativas pontuais e não uma política de mudança... campanhas, divulgação... o principal do marketing é mostrar a cara da empresa... isso precisa ser mais trabalhado...
- (27) ... a diretoria deve se convencer que é necessário outro tipo de abordagem no mercado... ainda não viu a mudança do mercado...
- (28) ... a relação pessoal com os clientes é muito boa, mas com a empresa a coisa complica um pouco... acham nossos produtos caros...
- (29) ... na área técnica, 90% dos casos são atendidos com rapidez... na área comercial, não há padrão de atendimento...
- (30) ... o melhor contato da empresa ainda é o contato pessoal... com certa periodicidade, mas associado a isso deve ter outros canais, seja por telefone, por *e-mail* e deveria ser motivado um grupo ou fórum que estabelecesse um contato sem ser por algum problema...
- (31) ... a contribuição maior do CRM para a empresa é a integração da empresa em prol do trabalho do cliente... evitar que sejam várias empresas dentro de uma só, ter uma abordagem única...
- (32) ... o papel do gerente é filtrar as informações e ver o que realmente vale a pena ser trabalhado, e manter atualizado o trato com o cliente com a visão que aquilo ali vai servir para ele depois...
- (33) ... o efeito que está causando em outras áreas da empresa e que reflete na gente... a expedição notifica a saída de material para o cliente...
- (34) ... achei que o processo poderia ter sido mais formalizado... as filiais não tinham acesso... a gente não tinha treinamento... só depois a gente fez o treinamento... poderia ter sido de uma maneira mais estruturada...
- (35) ... o grande benefício é você entrar no sistema e saber todas as ações que foram tomadas para aquele cliente ao longo do tempo, na empresa como um todo...
- (36) ... tem contribuído para melhorar a imagem da empresa... ferramenta automatizada para enviar correspondências, enviar material, controlar campanhas... passa pro cliente que a empresa está se preocupando com ele, está dando um tratamento mais individual, mais personalizado...
- (37) ... não conseguimos gerar alguns relatórios...
- (38) ... a empresa já melhorou muito, mas ainda tem o foco mais nela mesma do que no cliente...

- (39) ... existe o 0800, *e-mail* do contato imediato, o *e-mail* da empresa, suporte técnico telefônico... basicamente telefone, *internet* e contato pessoal...
- (40) ... a empresa foi líder de mercado em determinado segmento de banco de dados e por muito tempo ela tendo chegado a essa posição de líder não acompanhou determinadas tendências de mercado...
- (41) ... eles estão satisfeitos, eles demonstram... de um modo geral, estão se sentindo bem atendidos...
- (42) ... pequenas ações que a implantação do CRM está trazendo permite que o gerente seja mais proativo...
- (43) ... ainda falta muita integração para que a gente pudesse tirar mais proveito...
- (44) ... o papel do gerente é bem estratégico, é bem importante... é responsável por fazer a coisa funcionar... se ele não acreditar como é que ele vai passar isso para seus subordinados... ele é que vai ser o mais beneficiado, vai conseguir ter a visão geral...

Entrevistas com os Clientes

- (45) ... hoje em dia a tecnologia oferece muitas opções: *e-mail*, telefonia também, com celular se acha a pessoa muito fácil... Eu, particularmente, acho que o contato presencial... você visitar o cliente, estar lá ouvindo, conversando, é imprescindível também... existem até estatísticas e estudos que mostram que se tem uma eficácia maior na comunicação, no resultado ...
- (46) ... é importante saber quem é a pessoa autorizada a tratar dos assuntos ...
- (47) ... o papel do gerente é imprescindível e fundamental... ele vai monitorar os projetos, interpretar as solicitações do cliente para compatibilizar com o proposto... o gerente de atendimento é um intermediário entre o cliente e a área técnica...
- (48) ... a Consist tem uma sólida representação no mercado, tanto de produtos quanto de serviços... é uma das parceiras confiáveis que eu considero ter... sempre encontram alternativa para solucionar os problemas, ora ganhando, ora empatando, até perdendo mesmo... faz parte da parceria... eu tenho muita confiança no trabalho da Consist.
- (49) ... a empresa sempre este muito presente, não houve modificação que eu tivesse percebido, o atendimento já era bom ...
- (50) ... a gente vem sempre recebendo folders de novos produtos, sendo convidado para eventos... eu, particularmente, acompanho de perto e tenho trazido para cá novos projetos...
- (51) ... a empresa tem uma alternativa muito boa na medida em que ela foca mais a solução do que produtos tradicionais que ela vem trabalhando ...

- (52) ... o importante é o relacionamento pós-venda... expectativa de parceria... sempre contar com o fornecedor quando precisa...
- (53) ... o gerente tem que estar sempre a par do que está acontecendo com o cliente...
- (54) ... aqui nós usamos muito o telefone e o *e-mail* também...
- (55) ... a Consist sempre foi um dos melhores atendimentos de suporte que a gente teve desde 1987... houve um período que demorava para responder, mas, ultimamente está bem melhor com retorno muito mais rápido...
- (56) ... a gente conta muito com o escritório daqui e sempre somos bem atendidos...
- (57) ... nosso relacionamento com a Consist é excelente...
- (58) ... o que eu acho que falta na Consist é um marketing, ela não é muito boa em marketing, não divulga muito os produtos que têm... outros fornecedores tem produtos não tão bons mas divulgam mais...
- (59) ... a Consist, dos nossos grandes fornecedores, é aquele com quem a gente estabeleceu o que se pode chamar de efetivamente uma parceria... há um diálogo bastante rico... os produtos e serviços se encaixam na nossa necessidade...
- (60) ... com a Consist tem uma forma de buscar solução conjuntamente...
- (61) ... no aspecto comercial a gente é plenamente satisfeito...
- (62) ... sem dúvida a *internet* é o grande veículo para comunicação institucional, para anunciar lançamento, para convidar para eventos... agora, a presença física também é da maior importância e isso a gente tem tido...
- (63) ... compete ao gerente, orientar, treinar e controlar a utilização da tecnologia...