UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

**CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DA
GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE EM
BANCOS SEDIADOS NO ESTADO DE SÃO PAULO**

Wanderson Roberto Ferro

Orientador: Prof. Dr. Hiroo Takaoka

São Paulo

Outubro de 2003

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Profª. Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

**CONTRIBUIÇÃO AO ESTUDO DA IMPLANTAÇÃO DA
GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE EM
BANCOS SEDIADOS NO ESTADO DE SÃO PAULO**

*Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Administração*

Wanderson Roberto Ferro

Orientador: Prof. Dr. Hiroo Takaoka

São Paulo

Outubro de 2003

Versão Revisada

FICHA CATALOGRÁFICA

Ferro, Wanderson Roberto

Contribuição ao estudo da implantação da gestão do relacionamento com o cliente em bancos sediados no Estado de São Paulo /

Wanderson Roberto Ferro. -- São Paulo : FEA/USP, 2003.
177 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia.

1. Contatos com clientes 2. Administração de marketing 3. Tecnologia da informação 4. Bancos - São Paulo (estado) I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título

CDD – 658.812

À minha esposa, Camila, pela compreensão, pelo amor e por compartilhar comigo a vida.

Aos meus pais, Edelir e Osvaldo, pilares da minha formação, pelo incentivo e apoio. Minha vitória é o reflexo do esforço de vocês.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela vida e por criar para mim as possibilidades e condições para a realização deste mestrado: “Tudo posso naquele que me fortalece”.

Pelo amor, paciência, companhia e compreensão, por saber entender minhas ausências, limitações e defeitos, e por me ensinar a discernir o que é essencial na vida, agradeço à minha esposa, Camila. A você, meu amor, minha vida, meu futuro.

Pelo carinho familiar, pelo apoio em todas as iniciativas, pela oração e por me ensinarem, pelo exemplo, a lutar pelas minhas convicções, agradeço aos meus pais, Osvaldo e Edelir, pilares de minha formação e fonte de sabedoria. Meu sucesso é reflexo do que vocês me ensinaram.

Pelo apoio, companheirismo e incentivo na minha iniciativa de estudar, agradeço às minhas irmãs, Denise e Elaine, que souberam compreender minha ausência do convívio familiar. Vocês também participaram deste trabalho

Pela orientação precisa, apoio e paciência com as minhas limitações, agradeço ao Prof. Dr. Hiroo Takaoka. Sua atenção e ajuda foram essenciais para que eu pudesse redirecionar o pensamento em direção ao possível e realizável.

Por me abrirem os olhos e me por me mostrarem o caminho para a realização deste trabalho, agradeço aos participantes da banca de qualificação: Prof. Dr. Antonio Geraldo da Rocha Vidal e Prof. Dr. Ronaldo Zwicker.

Por terem contribuído com uma grande e extremamente importante parcela de minha formação, agradeço ao Prof. Dr. Nicolau Reinhard e ao Prof. Dr. Antonio César Amarú Maximiano.

Agradeço a todos os meus amigos que direta, ou indiretamente, contribuíram para a realização deste mestrado e também souberam compreender minha ausência.

Pela convivência, amizade e pelos momentos difíceis que passamos juntos na árdua tarefa de concluir o mestrado, agradeço especialmente aos meus colegas Fernando e Sibylle.

Agradeço por fim, a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a realização deste trabalho, mas que por puro esquecimento não estão aqui nomeados.

“Eu só peço a Deus” (Sólo le pido a Dios)
(Leon Gieco/Raul Ellwanger)

“Eu só peço a Deus que a dor não me seja indiferente
Que a morte não me encontre um dia,
solitário, sem ter feito o que eu queria.

Eu só peço a Deus que injustiça não me seja indiferente
Pois não posso dar a outra face,
se já fui machucado brutalmente.

Eu só peço a Deus que a guerra não me seja indiferente
É um monstro grande e pisa forte,
toda pobre inocência desta gente.

Eu só peço a Deus que a mentira não me seja indiferente
Se um só traidor tem mais poder que um povo,
que este povo não esqueça facilmente.

Eu só peço a Deus que o futuro não me seja indiferente
Sem ter que fugir desenganado,
pra viver uma cultura diferente.”

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	III
LISTA DE TABELAS	III
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.1 MOTIVAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2 PREMISSAS	7
1.3 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA E OBJETO DE PESQUISA.....	8
1.4 PERGUNTA PROBLEMA E OBJETIVOS DO ESTUDO	8
1.5 OBJETIVOS DO ESTUDO	9
1.6 CONTRIBUIÇÕES E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	10
1.7 VISÃO GERAL DO TRABALHO.....	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	12
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	25
2.3 A INFORMAÇÃO	33
2.4 REVISÃO DE PROCESSOS	46
2.5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	49
2.6 GESTÃO DE PROJETOS	56
2.7 O FATOR HUMANO	62
2.8 INTEGRAÇÃO ENTRE MARKETING DE RELACIONAMENTO E TI	65
2.9 SÍNTESE DA REVISÃO LITERÁRIA	67
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	69
3.1 MODELO DE REFERÊNCIA.....	69
3.2 OS RESULTADOS ABORDADOS PELO ESTUDO	70

3.3	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	71
3.4	TIPO E METODOLOGIA DA PESQUISA.....	75
3.5	O DELINEAMENTO DA PESQUISA	80
3.6	SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	83
3.7	INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	86
3.8	MÉTODO DE ANÁLISE E AS LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	88
3.9	PROTOCOLO DE PESQUISA.....	90
4	ESTUDOS DE CASOS	91
4.1	CASO BANCO A.....	91
4.2	CASO BANCO B.....	113
4.3	COMPARATIVO ENTRE OS CASOS	134
5	CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES.....	146
5.1	CONCLUSÕES	146
5.2	RECOMENDAÇÕES	153
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	155
5.4	PERSPECTIVAS DE NOVOS ESTUDOS.....	156
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	157
	ANEXOS.....	163
	ANEXO I - PROTOCOLO DE PESQUISA.....	163
	ANEXO II – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	165
	ANEXO III – QUADRO COMPARATIVO DE RESPOSTAS.....	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gestão do Relacionamento com o Cliente: uma visão de processo.....	18
Figura 2 - Arquitetura de uma Solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente	20
Figura 3 - Uma definição para o Sistema de Informações de Marketing	30
Figura 4 - Um modelo ecológico para o gerenciamento da Informação	35
Figura 5 - Relações entre Hardware, Sistema Operacional, Software Aplicativo e Usuário .	63
Figura 6 - Modelo de Referência da Pesquisa	69
Figura 7 - Tipos básicos de projetos de estudos de casos.....	81
Figura 8 - O Método do Estudo de Caso	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diferenciação entre Dados, Informações e Conhecimento	34
Tabela 2 - Visão Acadêmica da Qualidade da Informação	42
Tabela 3 - Dimensões da Qualidade da Informação.....	44
Tabela 4 - Passos da Evolução do <i>Data Mining</i>	50
Tabela 5 - Áreas de conhecimento que influenciam a gestão de projetos.....	58
Tabela 6 - Os 10 mais importantes fatores críticos de sucesso de projetos de TI	60
Tabela 7 - Fatores atitudinais que causam resistência às mudanças	64
Tabela 8 - Tipos, Critérios e Métodos para uso da Literatura em estudos qualitativos....	76
Tabela 9 - Principais Autores pesquisados.....	163

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AMA	<i>American Marketing Association</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CVM	<i>Customer Value Management</i>
DW	<i>Data Warehouse</i>
EAESP	Escola de Administração do Estado de São Paulo
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
FVG	Fundação Getúlio Vargas
HW	<i>Hardware</i>
IB	<i>Internet Banking</i>
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
PDVs	Pontos de Venda
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
QI	Qualidade da Informação
RH	Recursos Humanos
SW	Software
TI	Tecnologia da Informação
USP	Universidade de São Paulo

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo a descrição das influências causadas pelos diversos componentes do processo de CRM (*Customer Relationship Management*) nos resultados de bancos de varejo. O CRM tem sido utilizado pelas empresas como mola propulsora para a revisão de políticas, processos e estratégias, que trazem para as empresas um novo conceito e uma maneira diferente de encarar o mercado.

O trabalho é um estudo sobre as soluções de CRM, os processos de seleção de ferramental técnico, o envolvimento entre os diversos provedores de solução, a gestão de projetos e, principalmente sobre os impactos causados por esse fenômeno nos resultados da empresa.

Através de levantamento bibliográfico foram identificados fatores relevantes na estruturação do processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente, que depois foram agrupados de forma a facilitarem a formulação do modelo conceitual.

A pesquisa empírica contou com a participação de dois bancos sediados no estado de São Paulo, com realidades bastante diferentes em relação ao estágio de maturidade do CRM e procurou através do estudo de casos, identificar aspectos do processo de CRM que foram importantes para o alcance dos resultados da empresa.

Entre os resultados obtidos destacam-se os principais aspectos da implantação de uma solução de CRM que influenciam os resultados das empresas, além da descrição da influência de cada um deles nos resultados das empresas e nos processos de implantação dessas soluções.

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the influences caused by CRM (Customer Relationship Management) process components in the results of Brazilian banks. Companies have used the CRM as the main force to redefine policies, processes and strategies, which bring a new concept and a different view of the market.

This thesis is a study of CRM solutions, the selection processes of software, the involvement of all the solution providers, the project management and, first of all, of the influences caused by this phenomenon in the companies results.

The literature review presents important topics in the CRM processes construction that was clustered in categories and they were used to create a simple conceptual model.

The empiric research, conducted as a multiple-case study, was applied in 2 banks in São Paulo State. Both companies have very different situations in relation with the maturity level of CRM process. The case study search for CRM process aspects that was important to reach the companies results.

Among the conclusions, there are the most important aspects in a CRM solution implantation that impact the companies results, and the description of each aspect influence in the companies results and in these solution process implantations.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

"Eu não me envergonho de corrigir meus erros nem de mudar minhas opiniões. Porque não me envergonho de raciocinar e aprender"

Alexandre Herculano

1.1 Motivação e Contextualização

Motivação

O relacionamento das empresas com seus clientes ganhou extrema importância no mundo dos negócios. Segundo a concepção que sustenta essa idéia, uma empresa que não está voltada para o seu cliente não é uma empresa moderna, atualizada, e capaz de se manter forte e atuante no mercado de hoje, que se tornou, de certa forma, violentamente competitivo.

Como fazer uma empresa voltar-se a seus clientes, dando-lhes a atenção que o mercado requer, passou a ser um grande desafio enfrentado por muitas empresas, no desejo de modernizar-se.

De certo modo as empresas sempre, ainda que muito rudimentarmente, fizeram a gestão de seus clientes. Se não fizeram gestão de clientes de uma maneira completa da forma como, se conhece atualmente, fizeram ao menos a gestão de seus hábitos de consumo e de suas expectativas.

Mais recentemente a questão ficou extremamente importante e alguns teóricos passaram a estudar mais profundamente a prática da gestão do relacionamento com os clientes. Para conseguirem gerenciar o relacionamento com o cliente, as empresas necessitam de um excelente sistema de informações¹, que permita à mesma conhecer, identificar os hábitos e costumes de seus clientes de forma a surpreendê-los no momento em que entram em contato com a empresa. O sistema de informações, automatizado ou não, deve ser completo o bastante para que permita à

¹ Nota do Autor : A referência a Sistema de Informações não está vinculada, neste momento, à Tecnologia da Informação, mas sim ao conceito de Sistema de Informações, da forma como é utilizado na disciplina do Marketing.

empresa identificar unicamente um cliente e atendê-lo da maneira como ele gostaria de ser atendido, e se necessário for, redesenhar-se para isso.

Para as pequenas empresas dos mais diversos ramos de atividade, como a padaria da esquina, o mercadinho, ou o depósito de materiais de construção de um determinado bairro, que geralmente têm uma quantidade relativamente pequena de clientes, é possível trabalhar as informações sobre um determinado cliente sem o auxílio de um processo estruturado de tratamento da informação. Muitas vezes essa gestão é feita essencialmente através da memória do proprietário. A veracidade deste fato pode ser comprovada quando ao levantar-se pela manhã e dirigir-se à padaria, como é costume em todos os dias da semana, para comprar os mesmos pães, leite e queijo, o atendente o recebe com um sorriso e pergunta-lhe apenas: "Algo diferente para hoje?". Isso mostra que o atendente já o conhece e sabe de suas preferências. O mesmo ocorre quando ao final da tarde de uma sexta-feira qualquer você se dirige juntamente com alguns amigos de trabalho ao mesmo bar que vocês estão acostumados a frequentar e ao chegar lá, a mesa que vocês mais gostam já está posta, com o número de lugares exato, e imediatamente após a sua chegada o garçom traz a bebida predileta de vocês, sem que você tenha telefonado anteriormente solicitando a reserva.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente, ou CRM como também é conhecida, sempre esteve presente no cotidiano das empresas e se revela nas mais sutis atitudes do fornecedor. Está presente no vendedor da loja de sapatos, que lhe oferece um cinto que combina perfeitamente com o sapato que você comprou lá há dois meses, ou ainda no jornaleiro, que tece vários elogios à revista A, que você passou a comprar rotineiramente após abandonar a leitura também rotineira da revista B por motivos particulares².

Para que este tipo de relacionamento se estabelecesse, foram necessários vários contatos para que o vendedor, atendente ou proprietário do negócio percebesse seus hábitos e pudesse conhecê-lo melhor. Esse relacionamento tão próximo é possível, para as pequenas empresas, que como foi mencionado anteriormente, não possui uma

² Nota do Autor: As práticas da Gestão do Relacionamento com o Cliente são muito mais abrangentes que os exemplos apresentados, que simplesmente o foram, para mostrar que essa prática não é um assunto novo, apesar de ter entrado em pauta há pouco tempo.

carteira muito grande de clientes, de forma que possa conhecer a todos, ao menos para estabelecer um tratamento diferenciado. Para as grandes empresas, no entanto, essa prática fica extremamente difícil, pela impossibilidade de conhecer todos os clientes a ponto de tratá-lo de maneira única e personalizada e não de maneira massificada.

Outra dificuldade das grandes empresas é a diversificação dos pontos de venda, que faz com que o cliente não estabeleça contatos diretos regularmente com as mesmas pessoas da linha de frente de atendimento. No caso dos bancos por exemplo, a diversificação dos canais de atendimento é tão grande que o cliente pode realizar a mesma operação financeira, ora na agência, ora através de máquinas de auto-atendimento (dentro ou fora da agência), ora através da Internet, ora através de atendimento telefônico, ora através de postos bancários e ora através de softwares específicos desenvolvidos para esse fim., dificultando o estabelecimento de um padrão de tratamento daquele cliente.

No entanto, existem saídas que as grandes empresas podem utilizar para conhecer seus clientes no intuito de implantar uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente. Dado que os canais de distribuição utilizados contam com grandes subsídios tecnológicos, é possível analisar o perfil de um cliente através das interações que ele faz com a empresa, mesmo que estas não sejam feitas através de um contato direto com um representante da empresa e sim com uma máquina presente em um dos canais de distribuição.

É evidente que o tratamento de grandes quantidades de informações ficou bastante acessível após o advento da Tecnologia da Informação e não se sabe até que ponto foi possível para as grandes instituições trabalhar a questão da personalização sem o auxílio da tecnologia.

A Tecnologia da Informação, ferramenta tão utilizada pelas organizações atuais, fornece diversos subsídios que podem facilitar a implantação de uma solução de CRM.

Quais desses subsídios impulsionaram o avanço das práticas de gestão do relacionamento com os clientes é uma questão importante para as empresas. A

literatura existente sobre esse assunto não é conclusiva. A literatura também é escassa no que tange os resultados conseguidos pelas instituições quando implantam soluções de gestão do relacionamento com o cliente.

As empresas, de modo geral, estão interessadas em tornar-se mais competitivas e fornecer práticas e serviços com maior valor agregado aos clientes, o que a seus olhos, as tornaria mais atrativas a esses mesmos clientes.

Este estudo pretende abordar essa lacuna existente, trazendo literatura sobre o assunto e formatando o arcabouço das práticas de implantação da solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente, aprofundando a discussão nas suas relações com a Tecnologia da Informação e nos resultados que essa prática traz para as empresas.

É importante ressaltar que neste trabalho as nomenclaturas Gestão do Relacionamento com o Cliente ou CRM serão utilizadas indistintamente.

Contextualização

A indústria financeira, principalmente no segmento bancário, é uma das mais competitivas dos dias atuais. A busca por vantagens na hora de selecionar o banco no qual se deseja abrir uma conta ou realizar transações financeiras diversas é enorme. E já que existe essa demanda, a oferta de vantagens também é enorme, o que acirra ainda mais a disputa pelos clientes.

Bancos são em sua essência, empresas que oferecem basicamente produtos em forma de serviços³, o que faz com que a disputa pelos clientes se trave em termos diferentes dos que moldam a mesma disputa na indústria. Seria possível dizer que o setor bancário se diferencia de outros setores que também se baseiam, principalmente, no fornecimento de serviços para seus clientes.

O crescimento da economia brasileira fez com que os bancos que focam a sua atuação primordialmente no varejo⁴, acirrassem a corrida na busca dos novos clientes que a própria economia providenciou. O crescimento econômico do país fez com que muitos brasileiros tivessem, a partir de então, acesso aos bancos impulsionando, então, o avanço na criação dos produtos para pequenos poupadores e também para aqueles que passaram a utilizar o banco apenas como guardião do dinheiro, que anteriormente ficava armazenado em casa.

No entanto, dizer que existia uma nova fatia de pessoas não atendidas por nenhuma instituição significava, para os bancos, a necessidade de oferecer vantagens para esses *prospects*⁵ de forma que eles se tornassem seus clientes, fazendo com que os bancos ampliassem sua estratégia de atuação no segmento de clientes de baixa renda, que tem por sua vez enfoque diferenciado de relacionamento, se comparado ao cliente que é grande investidor.

³ Nota do Autor: este trabalho utilizará indistintamente a nomenclatura produtos bancários ou serviços bancários para referir-se aos serviços ofertados pelos bancos, por serem nomenclaturas bastante difundidas e utilizadas.

⁴ Nota do Autor: excetuam-se dessa definição os bancos estritamente de investimentos. Os bancos mistos serão também considerados para fins deste estudo.

⁵ Nota do Autor: são chamados *prospects* os possíveis clientes de uma empresa. São indivíduos ou organizações que de alguma forma possam interessar-se por algum dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e que por essa razão podem passar a fazer parte do rol de clientes.

Outra mudança bastante grande para os bancos foi o término da ciranda financeira, que fazia com que os bancos ganhassem muito dinheiro através do spread ⁶. Esse novo momento econômico propôs aos bancos um grande desafio de manter-se rentáveis mesmo sem a presença da inflação que os permitia ganhos muito grandes.

O aumento da base de clientes e a necessidade de mudança no pensamento de gestão dessa indústria foram as duas questões que marcaram a última década.

Esse crescimento do acesso do pequeno poupador e do pequeno correntista, que ampliaram a base de clientes dos bancos se deu concomitantemente com o também crescimento da velocidade do avanço tecnológico nas empresas em geral. No setor financeiro, assim como em outros setores, a tecnologia foi a mola propulsora que impulsionou a modernização do segmento. O acesso das empresas à tecnologia fazia com que os bancos apresentassem de tempos em tempos um novo produto ou serviço baseando-se na tecnologia que estava então disponível.

A concorrência estabelecida entre as instituições financeiras crescia ainda mais à medida que se ofereciam vantagens para os clientes.

Outro aspecto importante para a contextualização deste trabalho é a mudança de enfoque dado pelo marketing no tratamento do cliente. O marketing percebeu que a informatização de serviços deixava as instituições bastante parecidas, sem apresentar vantagens de ordem significativa para os clientes *prospects*. Era então preciso buscar novidades de forma a oferecer atrativos aos *prospects* e vantagens para os clientes atuais de forma que eles ampliassem e mantivessem a base de clientes das instituições, respectivamente.

A saída encontrada para essa questão foi o tratamento diferenciado dos clientes, oferecendo a eles vantagens de acordo com seu perfil e de acordo com o relacionamento que esses clientes mantinham com a instituição. O próprio atendimento personalizado ou maneira envolvente com que se trabalhava os clientes seria fator motivador para que *prospects* se tornassem também clientes. Os clientes, que até então ocupavam papel secundário nos investimentos de Marketing das

⁶ Nota do Autor: Conforme A FEBRABAN, spread é a taxa adicional de risco cobrada sobretudo (mas não exclusivamente) no mercado financeiro internacional. É variável conforme a liquidez e as garantias do tomador do empréstimo e o prazo de resgate.

empresas, que se preocupavam muito mais com o produto em si, passaram a ser o foco principal de investimentos.

Para que essa personalização fosse possível, seria necessário então conhecer esse cliente, a ponto de traçar-lhe o perfil, que até então estava registrado apenas na memória dos atendentes dos bancos, quando o cliente por sorte conseguisse, ou tivesse já o de ser atendido sempre pela mesma pessoa.

É nesse contexto que está inserido este trabalho. Instituições ávidas de ferramental para trabalhar as informações de clientes e também ávidas por estabelecer um processo de inter-relacionamento com esses clientes de acordo com seu perfil, de forma a melhor atendê-los e satisfazê-los em todas as suas necessidades bancárias.

Quando se fala de Brasil, o principal centro econômico-financeiro do país está centrado no eixo São Paulo-Rio. No entanto, constata-se que o grande coração da indústria financeira do Brasil está em São Paulo. São Paulo concentra também a maioria das sedes de bancos do país. Por essa razão, principalmente, o presente estudo estará abordando dentro de seu foco de estudo os bancos do estado de São Paulo. Essa opção se baseia no fato de que a grande maioria dos bancos brasileiros estão sediados dentro do estado de São Paulo.

Sendo o estado de São Paulo o centro econômico-financeiro do país, também não poderia deixar de ser o centro de excelência tecnológica, sendo este outro fator que endossa a opção de se trabalhar com instituições financeiras sediadas neste estado.

1.2 Premissas

Para este trabalho, considerando as colocações apresentadas anteriormente, assumem-se como premissas:

- Que bancos são empresas inseridas em um setor de alta competitividade;
- Que dada a alta competitividade, oferecer atendimento personalizado como diferencial interessa aos bancos.

1.3 Caracterização da Área e Objeto de Pesquisa

Área de Pesquisa e Área de Concentração

A pesquisa objetivada por este estudo, assim como a dissertação que será produzida ao final do trabalho, será realizada nas áreas de Administração da Tecnologia da Informação e Marketing, concentrando-se nas subáreas de Gestão do Relacionamento com o Cliente e Gestão de Tecnologia da Informação.

Objeto e Fenômeno da Pesquisa

O presente estudo traz como objeto os resultados auferidos pela implantação de soluções de gestão do relacionamento com o cliente, cuja análise será realizada sob a ótica da Tecnologia da Informação, analisando os aspectos que influenciam os resultados das empresas após essas implantações.

1.4 Pergunta problema e Objetivos do Estudo

Pergunta problema

O presente estudo é abrangente e resumir-lo em apenas uma pergunta é uma tarefa difícil. No entanto, pode-se expor aqui o mote principal do estudo, ao final da Contextualização. Assim, pode-se resumir a pergunta-problema da pesquisa nos termos apresentados abaixo:

- Como os principais aspectos da implantação de soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente influenciam os resultados dos bancos do Estado de São Paulo?

1.5 Objetivos do Estudo

Objetivo Principal

O objetivo principal deste estudo é :

- "Descrever como os principais aspectos da implantação de soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente influenciam os resultados dos bancos sediados no estado de São Paulo".

Objetivos Específicos

Além do objetivo principal, este estudo apresenta alguns objetivos específicos, os quais relacionam-se abaixo:

- “Identificar referencial teórico que permita o embasamento e a formulação do estudo empírico”
- "Analisar o processo de implantação de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente, identificando como esse processo afeta os resultados da empresa".

1.6 Contribuições e Relevância do Estudo

O presente estudo, composto conforme as especificações anteriores, trará para o ambiente de negócios dos bancos (ou de empresas que se assemelhem a eles), uma visão integrada do processo de implantação de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente, apoiado nos recursos tecnológicos e que como qualquer outro processo complexo envolve diversas técnicas de gestão e coordenação, diversos processos acessórios e, principalmente, diversas pessoas, focando os resultados alcançados pelas empresas que optaram por ele.

Será de grande valia para as futuras implantações de novas soluções de CRM e também para alterações em soluções já existentes.

O estudo traz a discussão do equilíbrio entre o ideal e o realizável em projetos de implantação de soluções de gestão do relacionamento com o cliente, descrevendo o processo propriamente dito e apresentando os requisitos necessários para uma implantação bem sucedida.

As empresas do mercado global estão ávidas por conhecer cada vez melhor os seus próprios clientes. É o presente estudo, uma contribuição na árdua missão de buscar informações sobre clientes e principalmente de organizá-las e utilizá-las como conhecimento para potencializar a atuação das empresas, na busca contínua pela manutenção, e principalmente ampliação, de sua fatia de mercado.

Nestes termos o estudo terá aplicações tanto na área de Marketing de Relacionamento, como também na área de Tecnologia da Informação, buscando promover para cada uma das áreas envolvidas o melhor entendimento da interface na parceria em busca de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente bem estruturada e que atenda a demanda da organização.

1.7 Visão Geral do Trabalho

O trabalho está estruturado em 5 capítulos, os quais são descritos abaixo, para o melhor entendimento da obra:

Capítulo 1 - Definição do Problema, onde o problema de pesquisa é apresentado, contextualizado, justificado, assim como também o são os objetivos da pesquisa, a motivação do estudo e as contribuições e relevância do mesmo.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura - onde são apresentados e discutidos os principais conceitos pertencentes ao Marketing de Relacionamento, à Informação e à Tecnologia da Informação - assim como também a integração entre eles - que serão utilizados no embasamento da pesquisa.

Capítulo 3 - Metodologia de Pesquisa, onde serão apresentados os conceitos metodológicos que delinearam a pesquisa, bem como o método de pesquisa selecionado, o modelo conceitual da pesquisa e a forma de desenvolvimento do trabalho.

Capítulo 4 - Apresentação dos Resultados, onde será desenvolvida a pesquisa de campo, bem como serão apresentados os resultados da mesma.

Capítulo 5 - Síntese e Conclusões, onde será feito um resumo de toda a obra, assim como também serão apresentadas as limitações do presente estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

*"Nada neste mundo é tão poderoso como uma
idéia cuja oportunidade chegou."*

Victor Hugo

2.1 *A Gestão do Relacionamento com o Cliente*

O cliente padrão, fiel e que sempre volta à mesma loja para realizar suas compras já não existe mais. Atualmente, como a questão da qualidade fica bastante próxima entre os diversos fabricantes e lojistas, o cliente não mantém mais o comportamento de comprar sempre no mesmo lugar. Infelizmente as empresas aprenderam isso da maneira mais dolorosa possível.

Por conta de tudo isso, o comportamento do cliente se alterou e hoje, os clientes buscam mais do que simplesmente o produto, o atendimento, e principalmente o relacionamento, são fatores preponderantes.

Para solucionar esse problema, o mercado de tecnologia oferece atualmente uma série de pacotes de software com a promessa de serem a solução definitiva para a Gestão do Relacionamento com o Cliente. No entanto, é necessário saber que uma solução de CRM não se resume a um software apenas. Gestão do Relacionamento com o Cliente é acima de tudo um conceito, e talvez possa se dizer uma filosofia de trabalho das empresas, que acreditam que o cliente será fidelizado e retornará à empresa sempre que tiver uma nova transação a realizar, dependendo do tipo de relacionamento que a empresa estabeleceu com ele.

Para Berson, Smith & Thearling (1999, 10), Gestão do Relacionamento com o Cliente é um processo que gerencia as interações entre a empresa e seus clientes. Para eles, os principais usuários desses processos são os profissionais de Database Marketing, que estão sempre em busca de automatizar o processo de conhecimento sobre a interatividade com os clientes.

Muitas empresas armazenam dados sobre seus clientes, fornecedores e parceiros de negócios. Por outro lado, a inabilidade para descobrir informações valiosas, e que estavam escondidas por entre os dados, impediam as empresas de transformar os dados em conhecimento. O objetivo de negócio, é no entanto, extrair informações valiosas, desconhecidas e sumariadas de grandes bases de dados para utilizá-las na busca de lucratividade.

Segundo Berson, Smith & Thearling (1999, 44), para se tornarem competitivas, as empresas desenvolvem estratégias para que se foquem nos clientes, ou fiquem centradas nos mesmos. Essa prática define o desejo das empresas de construir relacionamentos duradouros com seus clientes. A Gestão do Relacionamento com o Cliente é vista como uma iniciativa que torna esses esforços rentáveis para a empresa e para os clientes.

O Objetivo da Gestão do Relacionamento com o Cliente é a otimização da lucratividade. E reconhecer que o cumprimento desse objetivo começa com a compreensão de que nem todos os clientes tornam-se clientes da mesma maneira é um grande passo. Somente as empresas que compreenderem essa premissa e também como os clientes gostariam de interagir estarão próximas de atingirem a fidelidade de seus clientes e principalmente a lucratividade associada a ela.

Nas implantações de soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente, o problema principal em discussão deveria ser a transformação da empresa, de forma que sua estratégia corporativa estivesse alinhada com as práticas que precisam ser adotadas com a solução escolhida. No entanto, muitas vezes o enfoque é dado à implantação da ferramenta e acaba esquecendo-se da estratégia que está atrelada a ela. Esse enfoque distorcido acaba por vezes limitando o potencial das soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente, ou até mesmo, anulando seus efeitos.

Assim, um projeto de implantação de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente sem a devida revisão de processos e estratégia da empresa, de forma que os três estejam alinhados, tornar-se-á apenas um projeto de automação da área de vendas e que não trará os benefícios esperados pelos que optaram por soluções desta natureza.

Outro fator que merece destaque no estabelecimento de processos de Gestão do Relacionamento com o Cliente é a questão dos profissionais envolvidos nestes projetos. Para David Cameron apud Newell (2000, 76) existem dois tipos de profissionais envolvidos em projetos de gestão do relacionamento com o cliente:

"...Construtores: pessoas que conhecem computadores e software; que entendem de fusão, pré-seleção, segmentação, melhoria dos dados, codificação, modificação e perfil (...) e Criadores: pessoas que compreendem a motivação dos clientes e como usar um database para construir relacionamentos com eles, levando a uma fidelidade maior e vendas regulares (...) ambos os profissionais devem conhecer os dados do database para o sucesso do programa."

Para Newell (2000,89) o segredo da Gestão do Relacionamento com o Cliente é "ouvir e aprender", e não "falar e vender". Consiste em delegar poder aos clientes e encantá-los, para que acreditem que sua interação com a empresa está sendo controlada por eles. Esse pensamento de Newell, apesar de simples, é bastante profundo. A gestão do relacionamento com o cliente depende muito mais da capacidade de aprendizado da empresa, do que de sua capacidade de negociação ou persuasão. A mudança de paradigma presente nesta frase ilustra claramente a mudança de estratégia da empresa. Antes de executar uma venda a qualquer custo, a empresa deve executar a venda apenas se ela realmente fizer bem ao cliente. Isso é estabelecer um verdadeiro relacionamento com o cliente, que ocupa o lugar das interações anteriores que muitas vezes não visavam a satisfação dos clientes, mas apenas a venda dos produtos e serviços.

O conceito de relacionamento não é apenas o de "transacionar comercialmente" com o cliente, mas sim, estabelecer com ele uma relação de confiança, reciprocidade, e porque não dizer de amizade, de forma que o mesmo sinta que a empresa quer o seu bem e apenas o que é bom para ele. Assim, ele acreditará que a empresa só vai lhe vender um produto ou serviço, quando o mesmo for adequado às suas necessidades. Afinal, nenhum verdadeiro amigo, deseja mal ao outro amigo.

Para Plakoyiannaki & Tzokas (2002) CRM é um processo de Tecnologia da Informação que identifica, desenvolve, integra, e focaliza as várias competências de

uma empresa em perceber os clientes para entregar-lhes valor em longo prazo, sejam eles clientes conhecidos ou clientes potenciais.

As relações de um cliente com determinada organização se dão das mais diversas maneiras e através dos mais diversos canais. Desde o atendimento pessoal, que tem a capacidade de transferir a confiança passada pelo atendente para a imagem da empresa, até atendimento telefônico, quando o contato ocorre sem que o cliente saiba com quem está falando realmente (e neste caso ocorre a transferência de confiança inversa, da empresa para o atendente), ou ainda auto-atendimento, onde o cliente não tem contato direto com nenhum representante da empresa, mas sim com softwares desenvolvidos e que levam a marca da empresa (a confiança no software também advém da confiança na empresa).

Esse aspecto é muito mais enfático no caso dos bancos em razão de que os mesmos possuem formas de atendimento completamente independentes de pessoas, como a Internet, por exemplo, e que vem crescendo muito nos últimos anos.

Trabalhar a relação com o cliente nas diversas formas de contato que ele pode ter com a organização e manter o mesmo tipo de tratamento é um grande desafio a ser vencido pelas empresas.

Plakoyiannaki & Tzokas (2002, 230) sugerem uma visão interessante do processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente. Para eles, alguns pontos-chave devem ser alcançados para que as iniciativas de Gestão do Relacionamento com o Cliente sejam efetivas. Os passos a serem seguidos são apresentados abaixo e também podem ser analisados através da figura 2.

Criação de cultura corporativa que conduza à orientação para o cliente, ao aprendizado e à inovação: A cultura corporativa é conhecidamente o maior e mais significativo obstáculo no curso da implantação de Gestão do Relacionamento com o Cliente. Para que o processo prospere, é necessário um foco na cultura para encorajar o compartilhamento de informações entre processos e entre áreas da empresa. Um processo de CRM sem o devido compartilhamento de informações incorre no erro do “feudalismo”, onde cada um se acha proprietário da informação ali criada, sem compartilhá-la para o bem e crescimento da organização como um todo.

Fazer do valor do cliente um componente-chave da estratégia corporativa e do processo de planejamento: A Cultura corporativa inspira acordos para se atingir objetivos comuns e para compartilhar a visão. Estes são os dois pilares da estratégia corporativa e do processo de planejamento. No contexto da Gestão do Relacionamento com o Cliente, os objetivos acarretam orientação para o lucro através da satisfação dos clientes, colaboradores e *stakeholders*⁷.

Coleção e transformação de dados dos clientes para auxiliar a tomada de decisões estratégicas e operacionais: O processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente é alimentado pelo fluxo de informações, que contribui com a geração de *insights*⁸ ao cliente. Tudo isso requer seleção e transformação de dados para atingir propósitos estratégicos e operacionais. Aquisição de informação se refere à integração do fluxo de dados a partir do cliente para a empresa. A transformação das informações depende diretamente da sua capacidade de análise, como por exemplo, *Data Mining*.

Apreciação, identificação e criação de conhecimento, disseminação e uso organizado: Assim como as empresas abraçam a Gestão do Relacionamento com os Clientes, os colaboradores dessa empresa são introduzidos em outros processos, conhecimentos e tecnologias e desenvolvem capacidades para a construção e do relacionamento com o cliente.

Desenvolvimento de segmentos claros de mercado e *portfolios* de clientes: A Gestão do relacionamento com o Cliente realça a segmentação de mercado pela utilização de técnicas avançadas de segmentação baseadas em múltiplas informações, e por habilitar a mensuração de objetivos por clientes lucrativos.

Definição, desenvolvimento e entrega de valor aos clientes: Os *insights* de clientes são transportados para os produtos e serviços, o que faz com que se passe a oferecer tratamento diferenciado.

⁷ Nota do Autor: São chamados *stakeholders* os atores de um processo, ou seja, todas as figuras com ele envolvidas, como por exemplo no processo de compra e venda, são *stakeholders* o comprador, o vendedor, o empacotador, etc.

⁸ Nota do Autor: Entenda-se por *insights* a geração repentina de idéias que auxiliam na compreensão do processo de relacionamento.

Uso de campanhas e gerenciamento de canais como parte do valor agregado: A Gestão do Relacionamento com o Cliente altera a mentalidade do marketing tradicional. A nova mentalidade conta com uma via de duas mãos de informação sobre os clientes e pretende atingi-los de posse das informações apropriadas, através de mensagens feitas para ele sob medida. Isto é alcançado através do gerenciamento de campanhas que automatizam o planejamento, execução e avaliação de iniciativas de marketing que tem a intenção de influenciar o comportamento dos clientes. A escolha do canal correto também faz parte deste pacote.

Mensuração do desempenho a cada estágio do processo para subsidiar a tomada de decisão: Toda a justificativa da implantação da Gestão do Relacionamento com o Cliente está ancorada no desempenho futuro e é freqüentemente contraposta pela falta de medidas próprias para as atividades da empresa. A medição de desempenho requer a identificação e catalogação de bens baseados nos mercados pelas equipes multifuncionais e integração das métricas dos produtos e mercados.

Os aspectos abordados acima remetem a um processo complexo, porém necessário para a efetiva gestão do relacionamento com o cliente. Dentre os aspectos abordados, aquele que mais se inter-relaciona com o objetivo deste trabalho é o da mensuração dos resultados. É importante mensurar resultados para garantir e avaliar que o processo tem efetivo aproveitamento. É necessário mensurar, pois a implementação de uma política de gestão do relacionamento com o cliente, conforme foi visto, altera a maneira de pensar da empresa e isso custa muito dinheiro. Na verdade a mensuração de cada etapa do processo visa atentar para possíveis alterações de rota na implementação, mas principalmente se o processo está sendo efetivo e gerando os resultados que dele se espera, já que o investimento para sua implementação é grande.

Vale acompanhar o fluxo da visão de processo da gestão do relacionamento com o cliente, apresentado por Plakoyiannaki & Tzokas, na figura 1:

Figura 1 - Gestão do Relacionamento com o Cliente: uma visão de processo

Fonte: Adaptado de Plakonyiannaki, E. & Tzokas, N, Customer Relationship Management: a capabilities portfolio perspective, Journal of Database Marketing, vol. 9, n.3, 2002, p. 231.

A gestão do relacionamento com o cliente envolve uma série de áreas da empresa. E por tratar-se de um processo complexo, a implantação de uma solução de gestão do relacionamento com o cliente requer uma série de medidas em áreas que fazem parte do cotidiano das empresas, porém, para que a gestão do relacionamento com o cliente seja bem sucedida, devem ser vistas e entendidas sob uma ótica diferente da ótica comum.

Um projeto de implantação da gestão do relacionamento com o cliente deve ser gerido sob rígidos critérios de forma que possa ter pontos de mensuração de resultados e acompanhamento para verificação do alcance dos objetivos. Além disso, a gestão do relacionamento com o cliente exige da empresa uma boa política de gestão da informação, pois ela é a base de todo o conceito que embasa a gestão do relacionamento com o cliente.

A empresa que adota a gestão do relacionamento com o cliente deve ter a mente da área de marketing aberta para o novo, pois a gestão do mercado baseando-se em conceitos de Marketing de massa, irremediavelmente levará ao fracasso do projeto. A empresa deve ter também uma área de Tecnologia da Informação bem estruturada, de forma que possa subsidiar a área de Marketing com informações fidedignas em tempo hábil para viabilizar a eficácia do processo de tomada de decisões.

Berson, Smith & Thearling, sugerem uma visão da arquitetura tecnológica de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente. Essa visão de arquitetura pode ser visualizada na figura 2:

Figura 2 - Arquitetura de uma Solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente

Fonte: Berson, Smith & Thearling , Building *Data Mining Applications for CRM*. McGraw Hill, 1999, p. 45.

Enfoques da Gestão do Relacionamento com o Cliente

Berson, Smith & Thearling (1999, 45) destacam que, arquitetonicamente, a Gestão do Relacionamento com o Cliente pode ser dividida em três aspectos com aplicações, comportamentos e usos distintos:

Gestão do Relacionamento com o Cliente operacional

A Gestão do Relacionamento com o Cliente no âmbito operacional, trata dos processos de coleta e armazenamento de informações, assim como análises históricas de operações do cotidiano da empresa.

Conforme destacam Berson, Smith & Thearling (1999,45) a Gestão do Relacionamento com o Cliente no âmbito operacional trata da automação dos processos de negócio horizontalmente integrados, incluindo pontos de contato com o cliente, canais e integração *front office* e *back office*.

Assim, a gestão do relacionamento com o cliente no âmbito operacional não constitui o foco deste trabalho, apesar de ser a fonte primária de informações sobre o cliente. É através destas informações que a gestão do relacionamento com o cliente no âmbito analítico fará suas prospecções e estimativas.

A gestão do relacionamento com o cliente no âmbito operacional trata apenas dos mecanismos de coleta e armazenamento da informação. Assim, podem ser considerados parte do processo de gestão do relacionamento com o cliente no âmbito operacional o sistema de vendas, ou de pedidos da empresa, na medida em que eles coletam informações que serão trabalhadas pelos processos de gestão do relacionamento com o cliente no âmbito analítico.

São parte deste aspecto da Gestão do Relacionamento com o Cliente os sistemas de *mailing*, Serviço de Atendimento ao Consumidor, além de outros que têm a função de ser o ponto de contato com o cliente.

Gestão do Relacionamento com o Cliente analítica

A Gestão do Relacionamento com o Cliente no âmbito analítico provê a riqueza da previsão do futuro, a descoberta de relações antes não pensadas entre as informações dos clientes. É esse o aspecto da Gestão do Relacionamento com o Cliente que mais interessa a esse estudo, pois ele mede, de certa forma, a capacidade da empresa de entregar ao cliente uma qualidade de serviço única, ou seja, que somente ela, através de suas próprias informações e leituras feitas através de suas ferramentas de análise pode entregar. Certamente essa leitura será diferente da realizada por outra empresa, ainda que ambas tenham o mesmo sistema para gerenciar o relacionamento com o cliente, pois isso dependerá da maneira como a empresa faz a gestão de suas

informações e principalmente da capacidade de entendimento das informações geradas pelos modelos de prospecção.

Como já foi visto anteriormente, Gestão do Relacionamento com o Cliente, acima de tudo é um conceito de gestão que está e vai além de uma simples ferramenta tecnológica. Além da ferramenta, distinguem-se os processos de gestão do relacionamento, entre as diversas empresas, pelo uso que se faz das informações produzidas pelos sistemas e, principalmente, pela maneira como essas informações são construídas ou constituídas. Por essa razão este estudo preocupar-se-á em fundamentar com bastante propriedade a questão da origem e uso da informação nas instituições.

Para Berson, Smith & Thearling (1999, 45), a Gestão do Relacionamento com o Cliente no âmbito analítico está preocupada primordialmente com a análise e tratamento das informações criadas pela Gestão do Relacionamento com o Cliente no âmbito operacional.

O âmbito analítico da gestão com o relacionamento com o cliente irá permitir o tratamento das informações básicas geradas pelas interações do cliente com a empresa, bem como utilizar-se-á de informações adicionais que consiga sobre o cliente de forma que trace um perfil de cada cliente. Além de traçar perfis, este âmbito da gestão do relacionamento com o cliente se preocupa também em encontrar informações escondidas em bancos de dados, tais como tendências de consumo, de forma que as empresas possam adiantar-se à demanda.

Assim, torna-se essencial à Gestão do Relacionamento com o Cliente, a garantia da qualidade dos dados e informações gerados sobre os clientes, pois eles serão a base de toda a tomada de decisões sobre clientes na organização. A qualidade da informação exerce papel primordial à eficácia do CRM e pode gerar problemas de ordem gigantesca quando não é assegurada.

Uma tomada de decisão baseada em dados errados pode ser fatal para a organização. A segmentação de clientes feita com dados errados pode gerar resultados catastróficos. Por essa razão a qualidade da informação será discutida posteriormente com profundidade, além de ser abordado como objeto da pesquisa.

O âmbito analítico da Gestão do Relacionamento com o Cliente está intimamente ligado à tecnologia de *Data Mining*, uma vez que esta última é a tecnologia viabilizadora, ou seja, é a tecnologia que permite a implantação da gestão do relacionamento como cliente no âmbito analítico.

Gestão do Relacionamento com o Cliente colaborativa

Berson, Smith & Thearling (1999,45), destacam que a Gestão do Relacionamento no âmbito colaborativo, prevê aplicações que viabilizem o trabalho colaborativo dentro das organizações, tais como e-mail, comunidades virtuais e outros veículos de comunicação destinados a facilitar a comunicação entre os clientes e as empresas.

Este aspecto da gestão do relacionamento com o cliente não será objeto desta pesquisa.

Gestão do Relacionamento com o Cliente para bancos

A Gestão do Relacionamento com o cliente possui aspectos bastante globais, ou seja, podem ser aplicados a diversas indústrias sem nenhuma alteração de seu entendimento.

Na indústria financeira, especificamente nos bancos, o CRM é responsável por diversas alterações ocorridas tanto na área de Marketing como na área de Tecnologia da Informação.

Para os bancos o CRM representa a necessidade de alteração nos processos da empresa, principalmente dos processos de gestão e informacionais.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente para os bancos representa a necessidade de aproximar-se de seus clientes, além disso, aprender a conhecê-los de uma maneira estruturada.

Essa estruturação é necessária para que se possa organizar as informações surgidas das interações do cliente com o banco. Organização é também um ponto de suma importância para os bancos.

Outra necessidade que o banco passa a ter a partir do CRM é a infraestrutura requerida para a implantação de uma solução de *Data Warehouse* e *Data Mining*, de forma que seja possível armazenar, manter e gerenciar as informações sobre os clientes.

As ações de interação com os clientes passam a depender do nível de estruturação e completeza das informações que as empresas possuem.

Passam a fazer parte da realidade da empresa a gestão da informação e a utilização para a informação para geração de resultados positivos para a empresa. As ações de Marketing envolvem o envio de malas diretas, o atendimento aos clientes, a segmentação dos clientes em grupos para facilitar e homogeneizar as ações de atendimento, entre outras.

Esses resultados se expressam no aumento das bases de clientes, no aumento do ticket médio, e na expansão de serviços aos clientes, entre outros resultados.

2.2 *Marketing de Relacionamento*

A teoria e os conceitos acerca do assunto que se conhece pela denominação de Marketing de Relacionamento são relativamente recentes na teoria de Marketing.

Mas para que se entenda o que é o Marketing de Relacionamento e porque ele pode ser útil para uma organização, é necessário primeiro entender o que é o Marketing. A *American Marketing Association* (AMA) definiu Marketing como "o processo de execução da concepção, precificação, promoção, e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais" (Marshall, 1996, 3).

A evolução do Marketing até os atuais conceitos de Marketing de Relacionamento foi gradual e passou por diversas fases anteriores, com abordagens distintas e com focos diversos.

Muitos autores citam a evolução do Marketing e a apresentam das mais diversas maneiras. A versão que será adotada neste estudo é a proposta por Rapp (1991, 15) e Carey (1989). Segundo estes autores as fases de desenvolvimento do Marketing foram: a era do Marketing de Massa, a Era da Segmentação, a Era do Nicho e a Era do Cliente⁹.

Segundo Bretzke (1999, 29) na Era do Marketing de Massa existiu um distanciamento no relacionamento do fornecedor com o cliente, pelo fato de que o foco desta era estava no desenvolvimento de produtos destinados a um mercado que era extremamente carente de produtos de qualquer natureza. Para isso os fornecedores apostaram na produção em massa e também na propaganda de massa, visando atingir o maior número de pessoas possível. Esta era teve seu auge na década de 50-60.

⁹ Nota do Autor: Bretzke (1999) adota a mesma divisão para o estudo das fases de evolução do Marketing em sua tese de doutoramento sobre o mesmo assunto.

Hammer & Champy (1994, 10) dizem no entanto que um mercado de massa nunca existiu propriamente. Porém na maior parte do século XX a idéia de mercado de massa fez com que fabricantes e prestadores de serviços acreditassem naquilo que eles chamaram de "ficção útil" de que os clientes eram mais ou menos semelhantes e desta forma, entendessem que um mesmo produto ou serviço poderia atender à maioria deles.

Ainda segundo Hammer & Champy (1999, 10) o que ocorreu é que mesmo os clientes insatisfeitos compravam o que era oferecido, simplesmente pelo fato de não terem outra opção. Hammer & Champy continuam, dizendo que na verdade os consumidores, ou clientes, não estavam realmente insatisfeitos, pois eles não sabiam que algo que atenderia melhor à suas necessidades pudesse estar disponível.

Mas na década de 70, teve início a Era da Segmentação, pois os meios de produção haviam evoluído e os produtos já tinham grande qualidade em si. A capacidade produtiva não trazia mais vantagem competitiva e com o avanço das técnicas de segmentação, as empresas puderam segmentar seus clientes, direcionando seus esforços de Marketing para grupos mais homogêneos de clientes.

O grupamento de clientes aproximadamente semelhantes em fatias menores e mais homogêneas deu início à segmentação, que é um dos princípios do Marketing de Relacionamento. Atender com os produtos aos grupos menores era mais fácil pois como eram grupos menores e mais homogêneos, os produtos e serviços eram desenhados de forma que suprissem as necessidades de cada grupo de clientes especificamente.

Os clientes, nessa época, estavam se tornando mais exigentes e às empresas entrantes não se recomendava tentar a entrada no mercado através do confronto direto com as marcas consolidadas. Para atingir esse objetivo, era preciso encontrar segmentos onde a empresa líder não fosse competitiva e atender o mais especificamente possível a esse mercado para vencer a barreira de entrada. Esse período foi chamado de Era do Marketing de Nicho.

Nos anos 90, a força do cliente mudou o mercado e os próprios clientes começaram a ser tratados como clientes individuais, com suas necessidades entendidas e atendidas.

A Era do Cliente se caracteriza pela exigência da individualização no tratamento do consumidor.

Carey¹⁰ apud Bretzke (1999), apresenta uma ótima definição para esse aspecto:

"Hoje, os clientes desejam fazer negócios com empresas que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, em que as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, nas também no futuro."

Flack & Evans (2001,20) citam que a economia voltada aos clientes está substituindo rapidamente a economia de massa. Estabelecem ainda algumas regras que reforçam o relacionamento com os clientes nesse novo ambiente:

Empresa unificada - toda a organização deverá estar unificada em nível de informações e também de atendimento aos clientes, facilitando o contato dos clientes com a organização e utilizando informações integradas.

Melhor entendimento do cliente - entender o cliente auxilia a empresa a dispensar-lhe o tratamento justo na relação de custo versus o retorno¹¹.

Relevância de Informações - os clientes são capazes de definir que informações são relevantes para eles, ou não, e desta forma a falta de informações ou a sobrecarga de informações desnecessárias passam a ser problemas.

Nível tecnológico - ferramentas de automação que tragam benefícios para os clientes, podem auxiliar no crescimento das vendas e dos lucros.

Flack & Evans (2001,23) apresentam ainda uma boa definição da atuação das empresas nesse novo ambiente, onde:

"...o próprio cliente estabelece as regras. E estas regras são baseadas em seus interesses, requisitos e preferências. Isto significa que as empresas

¹⁰ Carey, Charles C.. Customers become customers... again! The direct marketing opportunity. Directions, vol. 11, number 2, March/April 1989 apud Bretzke, M. O Marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real.

¹¹ Nota do Autor: Flack & Evans ao referirem-se à relação custo X retorno, trazem para a discussão os riscos de dispensar tratamento primoroso a clientes cujo retorno é baixo, e também os riscos de dispensar tratamento abaixo do ideal a clientes sobre os quais retorno é consideravelmente alto. No entanto, esse não é o foco deste trabalho, portanto, não será abordado em detalhes

precisam tornar-se capazes de conhecer melhor seus clientes, além de serem também capazes de utilizar esse conhecimento em seu marketing. (...) Empresas que direcionarem esforços na direção destas regras, conseguirão mais que quebrar as barreiras. Conseguirão a confiança e a fidelidade de seus clientes".

Para o entendimento global deste processo complexo que é o relacionamento com o cliente, torna-se necessário, conforme vimos, um estudo mais aprofundado de como as empresas estabelecem esse relacionamento. Surge dessa discussão, segundo Flack e Evans, a necessidade de estudar como as empresas tratam a informação sob o aspecto organizacional. Segundo eles, a informação é primordial para que o processo de relacionamento com o cliente seja bem sucedido. Além de estudar como as organizações tratam o aspecto da informação, é necessário conhecer também como se encontra o nível tecnológico das empresas, ou seja, qual o nível de automação em que se encontra e quais os benefícios que essa automação traz aos clientes, assim como para a própria empresa.

Mckenna e Rapp apud Bretzke (1999), dizem que as novas tendências para a primeira década do novo século estão no desenvolvimento de uma estratégia baseada na primazia do consumidor e na busca de um envolvimento intenso através do marketing de relacionamento.

Mckenna (1992,6) diz que atualmente:

"...o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade ou a promoção deste mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, das recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação".

Quando Mckenna cita o processo de Marketing como uma maneira de integrar o cliente ao processo de elaboração do produto, ele desperta a necessidade de conhecer aquilo que os clientes anseiam, como eles pensam o produto e principalmente quais as lacunas deixadas pelo produto no atendimento às necessidades de cada cliente.

Surge desta interação uma rica fonte de informações para auxiliar no processo de construção ou aprimoramento dos produtos. É importante também estabelecer um processo de interação com os clientes para que essa interação proporcione fidelidade e principalmente firmeza à relação de cliente/fornecedor.

Todos os aspectos de CRM que foram abordados até o momento, remetem o pensamento para aspectos que ressaltam a importância da informação e da informatização da empresa. No entanto, outros aspectos também são importantes para o processo de gestão do relacionamento com o cliente, conforme será abordado adiante. Todos esses aspectos são importantes para a implementação de um processo efetivo de CRM, no entanto, este estudo irá abordar os reflexos que cada uma das partes integrantes do processo de gestão do relacionamento com o cliente tem nos resultados da empresa.

Sistema de Informação de Marketing

Segundo Marshall (1996, 3) o termo Sistema de Informações de Marketing se refere a um sistema abrangente e flexível, formal e atualizável, desenhado para prover um fluxo organizado de informações relevantes para guiar a tomada de decisões em Marketing.

Para Mayros & Werner (1982, 11) um Sistema de Informações de Marketing é um conjunto organizado de dados que são analisados através de relatórios ou modelos estatísticos. Os dados são transformados a partir de números brutos em informações para auxiliar o gerente de marketing a fundamentar suas suposições ou para auxiliá-lo a prover respostas a questões sobre as quais ele não está muito seguro.

Mayros & Werner (1982, 14) propõem um esquema gráfico para esclarecer o que é um Sistema de Informações de Marketing.

Figura 3 - Uma definição para o Sistema de Informações de Marketing

Fonte: Adaptado de Mayros, Van & Werner, D. Michael. Marketing Information Systems: design and applications for marketers. Radnor: Chilton Book Company, 1982, pág. 14.

Wierenga & Bruggen (2000, 7) utilizam-se de um outro termo para referirem-se ao Sistema de Informações de Marketing. Eles o chamam de Sistema de Suporte ao Gerenciamento de Marketing e pode ser definido como:

"Qualquer instrumento que combine: Tecnologia da Informação, Capacidades Analíticas, Dados de Marketing e Conhecimento de Marketing, disponível a um ou mais decisores de marketing para melhorar a qualidade da gestão de Marketing".

Para Wierenga & Bruggen (2000, 9) existem diferenças entre as diversas nomenclaturas atribuídas aos sistemas de marketing, com por exemplo, o Sistema de Suporte ao Gerenciamento de Marketing, ou Sistema de Informações de Marketing, ou ainda Sistema de Suporte à Decisão em Marketing. Por não ser o foco de análise deste trabalho, o aprofundamento destas nomenclaturas não será abordado.

De qualquer modo, a maioria dos autores concorda que um Sistema de Informações de Marketing deve prover informações sobre clientes e esse é o foco do presente trabalho.

Os Sistemas de Informações de Marketing podem prover informações sobre os clientes de forma a possibilitar que as empresas os conheçam mais, ou menos, sobre seus clientes, dependendo da forma como são estruturados.

Mayros & Werner (1982, 191) dizem que para satisfazer necessidades específicas dos consumidores, toda organização deve ser capaz de responder às seguintes perguntas:

- Quem é o cliente?
- Onde o cliente vive?
- Por que o cliente compra nesta empresa?
- Com que frequência o cliente compra os produtos e serviços desta empresa?
- Onde os clientes compram os produtos dessa empresa?

É claro que cada uma destas questões pode ser desmembrada de forma a garantir uma total cobertura e conhecimento sobre o cliente, pois para que o processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente seja efetivo é necessário primordialmente conhecer a pessoa com quem se transaciona.

O foco deste trabalho, no entanto, aborda essa questão sob uma outra ótica. O que importa na verdade para fins deste estudo é qual a importância do Sistema de Informações de Marketing no resultado final alcançado pelo processo de gestão do relacionamento com o cliente.

A questão principal é a interferência do Sistema de Informações de Marketing no resultado da solução de CRM. Este estudo estará preocupado, portanto, com a qualidade com que o Sistema de Informações de Marketing cumpre seu papel na tomada de decisões dentro da empresa, mas principalmente se os resultados da gestão do relacionamento com o cliente se tornaram mais efetivos pela utilização do sistema de informações de marketing.

2.3 A Informação

Stair (1998,4) traz uma interessante definição para a informação, relatando que a informação é um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor dos fatos em si.

Utilizando a mesma metáfora utilizada por Stair, pode-se entender melhor o conceito de informação, quando se analisa uma pilha de pedaços de madeira. Considerando os pedaços de madeira isoladamente, pode-se dizer que eles não apresentam valor adicional além de seu valor inerente como simples objeto. No entanto, ao arranjar-se os pedaços de madeira de forma a construir uma escada, ou uma caixa, os mesmos pedaços de madeira passam a ter valor adicional além de seu simples valor inerente. Assim é também, com a informação, os dados isolados possuem pouco ou nenhum valor adicional além de seu valor inerente. No entanto, ao serem arranjados de maneira intencional para determinada finalidade, passam a possuir valor adicional além do valor inerente ao dado simples.

Pode-se dizer ainda que os métodos utilizados para transformar os dados em informações, ou metaforizando, os métodos que transformaram os pedaços de madeira em escada, ou caixa, são o conhecimento.

Abstrai-se do mesmo exemplo que os mesmos dados organizados de maneiras diferentes, resultam informações diferentes, assim como a madeira transforma-se em caixa ou escada, dependendo da maneira como foi arranjada.

Drucker¹² apud Davenport (2000, 19) definiu informação como "dados dotados de relevância e propósito".

Diferenciar os dados, da informação e do conhecimento desde sempre foi uma tarefa complexa. Procurando minimizar essa dificuldade, Davenport (2000, 18) apresenta uma tabela em que procura diferenciar dados, informação e conhecimento. Essa diferenciação causa grande confusão na cabeça das pessoas, porém, é necessária para que se possa estabelecer os critérios que levam a uma informação de qualidade, que é parte do objeto deste estudo:

¹² Drucker, P. The coming of the new organization. Harvard Business Review 66, janeiro/fevereiro de 1998, p. 45-53.

Tabela 1 - Diferenciação entre Dados, Informações e Conhecimento

Dados	Informações	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo Facilmente Estruturado Facilmente obtido por máquinas Frequentemente quantificável Facilmente transferível	Dados dotados de relevância e propósito Requer unidade de análise Exige consenso em relação ao significado Exige necessariamente a mediação humana	Informação valiosa da mente humana Inclui reflexão, síntese, contexto De difícil estruturação De difícil captura em máquinas Frequentemente tácito De difícil transferência

Fonte: Davenport, Thomas H. Ecologia da Informação, São Paulo: Futura, 2000, pág. 18

Para o presente estudo, a informação é um bem primordial, pois é através dela que as empresas podem passar a conhecer seus clientes. O cuidado com a informação passa a ser uma preocupação básica quando se opta por trabalhar com o conceito de gestão do relacionamento com o cliente. Os resultados do processo como um todo dependem da qualidade com que as informações são entregues aos decisores, pois sem qualidade, o processo decisório é ineficaz.

Uso da Informação

Davenport (2000, 11) apresenta uma abordagem sobre o tema da utilização da informação que parece resumir otimamente a questão:

"... Nosso fascínio pela tecnologia nos fez esquecer o objetivo principal da informação: informar. Todos os computadores do mundo de nada servirão se seus usuários não estiverem interessados na informação que estes computadores podem gerar..."

O uso da informação nas corporações é uma questão bastante delicada, e que deve ser abordada com cuidado e conforme o que foi visto o que norteia essa questão é o interesse do usuário da informação.

Dada a maneira como se organizam os mercados atualmente e a velocidade de mutação destes mesmos mercados, uma organização que trabalhe desprovida de

informações, certamente terá dificuldades em seu gerenciamento e conseqüentemente, dificuldades em se manter. Desde os primórdios da Administração, toda a gestão das organizações está baseada na informação. O que tem se alterado constantemente é o tipo de informação necessária para que se possa fazer uma gestão competente das organizações.

Davenport (2000, 51) propõe um modelo de gerenciamento da informação, pois segundo ele, o tratamento da informação deve ser encarado como um processo da empresa, e desta forma, pode ser descrito, mapeado, documentado e ter a responsabilidade sobre ele delegada a alguém na própria empresa.

Figura 4 - Um modelo ecológico para o gerenciamento da Informação

Fonte: Davenport, Thomas H. Ecologia da Informação, São Paulo: Futura, 2000, pág. 51

Davenport (2000, 51) apresenta uma explicação para cada componente de seu processo de gerenciamento de informação¹³ :

¹³ Nota do Autor: A obra de Davenport, Thomas H. , intitulada Ecologia da Informação, presente na bibliografia deste estudo traz um capítulo que trata detalhadamente cada componente, respectivamente, capítulos 4, 5, 6, 7, 8 e 9.

Estratégia da Informação: as empresas apresentam estratégias para administrar recursos financeiros ou humanos, mas não especificam a estratégia para tratamento das informações. Davenport (2000,51) diz que é de extrema importância que as empresas declarem sua "intenção informacional" · e principalmente envolver a alta administração em sua definição.

Política de Informação: estabelece as relações de poder proporcionadas pela propriedade de informação nas empresas. Envolve também as responsabilidades da direção da empresa no gerenciamento e uso das informações¹⁴.

Cultura e Comportamento em relação à informação: compartilhar informações deveria ser um princípio administrativo básico das empresas, que por sua vez, deveriam implantar incentivos ao seu compartilhamento. Cultura é a maneira com que a organização se comporta perante a informação.

Equipe da Informação: pessoas são os melhores meios de trabalhar a informação e desta forma, os melhores ambientes informacionais não automatizam o papel do homem. Uma boa equipe informacional inclui diferentes tipos de profissionais, tais como especialistas em conteúdo (bibliotecários e pesquisadores de mercado), projetistas, facilitadores e bases informacionais e elos de ligação (para auxiliar os usuários a identificar necessidades).

Processos de administração informacional: este aspecto trata com maiores detalhes como o trabalho de administração informacional é realizado.

Arquitetura da Informação: na abordagem de Davenport o termo apresentado refere-se a um guia para se estruturar e principalmente para se localizar uma informação dentro de uma organização. Davenport (2000, 54) ressalta ainda que o termo tem diversas formas de interpretação e abrange muitos significados alternativos.

¹⁴ Davenport (2000, 52) trata a política da informação como o delicado e perigoso processo de distribuição da informação, do qual podem surgir Monarquias Informacionais, Feudalismos Informacionais, Anarquias Informacionais, etc., que ele próprio define como políticas de gestão da informação que podem ser percebidas nas organizações.

Quantidade de Informação

As organizações de maneira geral tiveram um passado informacional¹⁵, que faz com que elas apresentem, nos dias de hoje, comportamentos que podem ser considerados indevidos sob a ótica da tecnologia disponível para a organização.

Essa prática se estabelece na necessidade compulsiva de ter informação em volume tal, que sua utilização e análise se torna inviável.

O uso racional da informação está calcado principalmente na qualidade da informação com que se trabalha e não na quantidade de informação. Para ilustrar o que foi dito, propõe-se a seguinte situação: quando se tem o objetivo de se chegar a determinado ponto da cidade através de transporte rodoviário público, é muito mais importante saber o nome e o número da linha que o leva até o local desejado, além do local mais adequado para tomá-lo, do que saber que o ônibus é amarelo, ou que ele possui 44 lugares para pessoas sentadas. Apesar de as duas últimas serem informações verdadeiras, muito pouco ou praticamente nada contribuem para o objetivo de se chegar ao ponto desejado da cidade.

A quantidade certa de informação para a realização de determinada atividade dependerá primordialmente da necessidade e características pessoais do usuário das informações. Será muito complexo, e talvez se possa dizer impossível, definir um critério que abranja toda a gama de diversidade das pessoas e características das atividades para estabelecer um parâmetro de quantidade ideal de informações para determinada atividade.

Há pessoas que preferem o maior número de informações possível sobre um determinado assunto para que possam tomar decisões. Outras pessoas desejam ser mais seletivas e restringem a quantidade de informações a que têm acesso para que possa analisá-las com mais clareza e ter um veredicto sobre a questão em estudo.

Embora a informação tenha se transformado em uma obsessão das empresas nos últimos anos, antes de se solicitar uma quantidade astronômica de informações, é necessário analisar qual será sua utilidade.

¹⁵ Davenport (2000, 26) apresenta o termo passado informacional para designar a maneira como as empresas sempre deram importância à informação, sem entrar no mérito da relevância dessa informação para uso próprio.

Perguntar-se o porquê daquela informação torna-se tarefa imprescindível para que se trabalhe em um ambiente organizado e sem desperdício de tempo e principalmente de dinheiro na construção de posições, relatórios e gráficos que não têm uma utilidade clara.

Em geral, é preferível que se trabalhe com informação de qualidade do que com informação em quantidade, mas de procedência duvidosa.

A questão da quantidade de informações impacta diretamente a eficácia e eficiência do processo de gestão do relacionamento com o cliente, pois como foi visto, o excesso de informações pode além de não auxiliar a análise, prejudicá-la e pior ainda, exigir um tempo muito grande e desnecessário para seleção de informações relevantes.

Logo, a quantidade de informações que compõem o processo decisório, que é parte da gestão do relacionamento com o cliente, pode influenciar positiva ou negativamente os resultados desse processo e por essa razão está diretamente ligada aos objetivos do presente estudo.

Qualidade de Informação

Conforme a definição de informação apresentada anteriormente, a informação é construída através da técnica de arranjo dos dados disponíveis até que tenham significado além do significado implícito nos dados. Portanto, sob esse referencial a informação terá tanto mais qualidade, quanto mais qualidade tiverem os dados que foram utilizados em sua construção e quanto mais qualidade tiver o processo de construção da informação. Utilizando novamente o exemplo de Stair da construção de escadas e caixas com os mesmos pedaços de madeira, uma escada será tão boa quanto forem bons os pedaços de madeira e também o processo de construção da escada.

O processo de construção de uma informação dependerá intrinsecamente de sua utilização e para cada uso específico será criada uma informação diferente, procurando atender àquela necessidade de informação. Eventualmente pode-se utilizar uma informação criada com uma finalidade específica para outra finalidade, adaptando-a, mas com a consciência de que pode não ser a informação mais apropriada para aquele fim. Da mesma forma, no exemplo da escada e da caixa, pode-se utilizar a caixa com sua abertura voltada ao chão para nela subir e alcançar algo que inicialmente estava fora do alcance. Essa tarefa seria mais bem desempenhada pela escada, mas no entanto a caixa de madeira poderia também ser adaptada para esse fim, desde que a altura não seja muito grande e desde que se tome cuidados adicionais para evitar acidentes.

Para se construir uma informação que se destine a uma finalidade específica, deve-se conhecer bem a finalidade para a qual ela será utilizada. O processo de construção depende, portanto, diretamente do negócio e da utilização, ficando muito difícil abordar o aspecto da qualidade desse processo de construção, uma vez que qualidade, nesse caso específico, significa algo diferente para cada negócio e para cada uso que se faz da informação.

O outro componente da qualidade da informação é a qualidade dos dados que a originaram. Sobre esse aspecto, pode-se discorrer melhor, recorrendo a alguns autores que trataram o assunto.

Segundo Accorsi (1996) o conceito de qualidade de dados, assim como o conceito geral de qualidade, apresenta uma natureza multidimensional, pois os dados podem ser deficientes devido a vários fatores, como a idade (atualização), inconsistências de definição interorganizacionais, assim como outros fatores como defeitos de software, erros de comunicação e de hardware.

Accorsi (1996, 4) reconhece que apresentar uma definição para qualidade de dados é uma tarefa muito complexa, dada a dificuldade de definir as diversas dimensões da qualidade de dados rigorosamente. Apesar desta dificuldade, apresenta duas pesquisas empíricas baseando-se em trabalhos de Huh et al. (1990), Pautke & Redman (1990), Redman (1992), Hansen (1990), McGee & Wang (1993) e Wang & Kon (1993)¹⁶, que trazem modelos de qualidade de dados por eles propostos.

Mas o que fazer para colocar a qualidade de informações nas mãos dos usuários dessas informações?

Wang, Kon & Madnick (1993) apresentam alguns passos importantes na direção de garantir a qualidade dos dados, que como foi exposto acima, é a matéria-prima para a informação. Para eles, prevenir inconsistências de dados, relacionadas à integridade dos mesmos e como prevenir que os dados sejam corrompidos são pontos extremamente importantes para garantir a qualidade de dados.

A qualidade de dados pode ser medida pela sua aplicação, uma vez que se pode também medir o custo de não se possuir determinada informação, ou de possuí-la desatualizada. Assim, se uma informação é extremamente importante para o negócio, quase que como uma regra, a sua qualidade também o será.

Wang, Kon & Madnick (1993) expõem que informação pode ser de má qualidade porque ela não tem utilidade para o negócio, ou porque não é facilmente entendida

¹⁶ Huh, Y. U., et al. Data Quality. *Information and Software Technology*, 32(8), 559-565, 1990.

Pautke, R.W. & Redman, T.C. Techniques to control and improve quality of data in large databases. In the *Proceeding of Statistics Canada Symposium 90*, pp. 319-333, Canada, 1990.

Redman, T.C. *Data Quality: Management and Technology*. New York: Bantam Books, 1992.

Hansen, M.D. *Zero Defect Data: Talking the Corporate Data Quality Problem*. Master Thesis, MIT Sloan School of Management.

McGee, A.M. & Wang, R. Y. Total Data Quality Management (TDQM): Zero Defect Data Capture. In the *Chief Information Office (CIO) Perspectives Conference*, Tucson, Arizona: The CIO Publication, 1993.

Wang, R.Y. & Kon, H.B. Towards Total Quality Management (TDQM). In R.Y. Wang (Ed.) *Information Technology in Action: Trends and Perspectives* (pp. 179-197) Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1993, apud Accorsi (1996).

pelos seus usuários. O custo de uma informação de má qualidade precisa ser medido em termos dos requerimentos de informação do usuário. Muitas vezes, dados extremamente corretos, se forem de difícil interpretação ou não estiverem acessíveis ao usuário, também terão pouco valor para o negócio.

As pessoas têm diferentes opiniões sobre a qualidade de informações. As diferenças são até maiores, passando pela definição de qualidade e até mesmo pelos padrões de qualidade. Toda essa variação dependerá do contexto em que a informação estiver inserida. A mesma informação que é extremamente importante dentro de um contexto A, passa a ser irrelevante em um contexto B. Por exemplo, quando um indivíduo deseja comprar um veículo e sabe exatamente a marca, modelo e ano que deseja. Enquanto ele ainda não comprou o veículo, todas as informações de preço de veículos a venda e que satisfaçam às condições estabelecidas são importantes para ele. No momento seguinte, quando ele já adquiriu o seu veículo, qualquer informação que chegue a respeito de veículos a venda, torna-se irrelevante.

Wang, Kon & Madnick (1993) estabelecem duas premissas importantes para as definições de qualidade de dados pelo usuário da informação:

- O usuário especifica os atributos de qualidade: os parâmetros e indicadores de qualidade variam de um usuário para outro.
- Os usuários têm diferentes padrões de qualidade: os níveis de aceitação para a qualidade de dados também variam de usuário para usuário.

A qualidade da informação pode também ser considerada dentro de categorias, como nos apresentam Lee, Strong, Kahn & Wang (2001). Para eles a qualidade da informação pode ser considerada dentro de quatro dimensões que são: Qualidade de Informação Intrínseca, Qualidade de Informação Contextual, Qualidade de Informação Representacional e Qualidade de Informação Acessível.

Lee, Strong, Kahn & Wang (2001) apresentaram ainda uma tabela que considera as características que a informação deve apresentar para que tenha qualidade, baseando-se na definição de vários autores. Esta tabela ainda classifica essas características dentro das quatro categorias apresentadas anteriormente. Essas informações podem ser visualizadas na tabela 2:

Tabela 2 - Visão Acadêmica da Qualidade da Informação

	QI Intrínseca	QI Contextual	QI Representacional	QI Acessível
Wang & Strong ¹⁷	Precisão Credibilidade Reputação Objetividade	Valor Agregado Relevância Completeza Oportunidade	Inteligibilidade Interpretabilidade Representação Concisa Representação Consistente	Acessibilidade Facilidade de operação Segurança
Zmud ¹⁸	Precisão Factual	Quantidade Confiável/ Oportuno	Combinação Legível Razoável	
Jarke & Vassiliou ¹⁹	Credibilidade Precisão Consistência Completeza	Relevância Utilizável Oportunidade Origem <i>Data Warehouse</i> Não-volatilidade	Interpretabilidade Sintaxe Controle de versão Semântica Origem	Acessibilidade Disponibilidade de sistema Disponibilidade de transação Privilégios
DeLone & McLean ²⁰	Precisão Confiança Imparcial	Importância Relevância Utilidade Potencial informativo Conteúdo Suficiência Completeza Oportuno	Inteligibilidade Legibilidade Clareza Formato Aparência Concisão Unicidade Comparatividade	Usabilidade Quantitatividade Conveniência de acesso
Goodhue ²¹	Precisão Confiança	Nível de detalhe	Compatibilidade Significado Apresentação Sem confusão	Acessibilidade Assistência Facilidade de uso (HW e SW) Localização
Ballou & Pazer ²²	Precisão Consistência	Completeza Oportunidade		
Wand & Wang ²³	Correção Sem ambigüidade	Completeza	Significância	

Fonte: Adaptado de Lee, Yang W., Strong, Diane M., Kahn, Beverly K. & Wang, Robert Y., AIMQ: A Methodology for Information Quality Assessment. North Holland: Elsevier, 2001, p. 4

¹⁷ Wang, R. Y. & Strong, D. M., Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12(4) 1996, pp. 5-34, apud Lee et al. (2001).

¹⁸ Zmud, R. Concepts, Theories and Techniques: An Empirical Investigation of the Dimensionality of the Concept of Information. *Decision Sciences*, 9(2) 1978, pp. 187-195, apud Lee et al. (2001).

¹⁹ Jarke, M. & Vassiliou, Y., *Data Warehouse Quality: A Review of the DWQ Project*. In *Proceedings of the 1997 Conference on Information Quality*. Cambridge, MA, 1997: pp. 299-313, apud Lee et al. (2001).

²⁰ DeLone, W. H. & McLean, E.R., Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable. *Information Systems Research*, 3(1) 1992, pp. 60-95, apud Lee et al. (2001).

²¹ Goodhue, D.L., Understanding User Evaluations of Information Systems. *Management Science*, 41(12) 1995, pp.1827-1844, apud Lee et al. (2001).

²² Ballou, D.P. & Pazer, H.L., Modeling Data and Process Quality in Multi-input, Multi-output Information Systems. *Management Science*. 31(2) 1985, pp. 150-162, apud Lee et al. (2001).

²³ Wand, Y. & Wang, R. Y., Anchoring Data Quality Dimensions in Ontological Foundations. *Communications of the ACM*. 39(11) 1996, pp. 86-95, apud Lee et al. (2001).

Dimensões da Qualidade da Informação

Conforme Kahn, Strong & Wang (2002, 186) tanto as informações de produto quanto as informações de serviço são aspectos importantes quando o assunto Qualidade de Informação é tratado, muito embora, a visão que envolve a Qualidade de Informação seja orientada por produto.

Para entender esse conceito é importante expor a diferença entre produto e serviço colocada por Kahn, Strong & Wang (2002, 186). Produto é um item tangível, que quando é comprado, atribui sua posse ao comprador. Produtos podem ser produzidos, armazenados, utilizados, reutilizados e vendidos *a posteriori*.

Informação como um produto, pode ser entendida através de uma visão de engenharia; podendo ser criada e armazenada em bancos de dados para uso posterior.

A informação pode ainda ser conceituada como um serviço. Um serviço, segundo Kahn, Strong & Wang (2002, 186) é uma ação desempenhada por uma máquina ou pessoa para alguém. Ela é experimentada, usada, ou consumida, pois é perecível e não pode ser armazenada. Normalmente ela é produzida e consumida simultaneamente.

A informação pode ser considerada como um produto ou um serviço dependendo do tipo de interação que se tem com ela. No entanto, independentemente do nível de interação com a informação, a qualidade da mesma preocupa. Principalmente quando o seu uso envolve processos decisivos da empresa.

Ter qualidade é um assunto um tanto quanto subjetivo, pois a qualidade é atribuída, praticamente, através de adjetivos que se atribui à informação.

Mas o entendimento de características de qualidade torna-se difícil à medida que vão se adicionando adjetivos à informação. Para facilitar a compreensão da qualidade, Kahn, Strong & Wang (2002, 187) apresentam uma tabela de definições das dimensões da qualidade da informação, que é apresentada na tabela 3 abaixo:

Tabela 3 - Dimensões da Qualidade da Informação

Dimensões	Definições
Acessibilidade	Capacidade de estar disponível, ou fácil e rapidamente recuperável.
Quantidade correta de informações	Capacidade de fornecer a quantidade correta de informação para determinada tarefa.
Credibilidade	Capacidade de ser considerada verdadeira e crível
Completeza	Capacidade de ser suficiente abrangente e profunda para a tarefa a que se propõe
Representação Concisa	Capacidade de ser compactamente representada
Representação Consistente	Capacidade de ser representada sempre no mesmo formato
Facilidade de Manipulação	Capacidade de ser fácil de manipular e ser aplicável a diferentes tarefas.
Livre de erros	Capacidade de estar correta e ser confiável
Interpretabilidade	Capacidade de ser expressa na linguagem, símbolos, unidades e definições que a tornem clara
Objetividade	Capacidade de ser imparcial e não - preconceituosa
Relevância	Capacidade de ser aplicável à tarefa que se propõe
Reputação	Capacidade de ser bem conceituada quanto a origem e conteúdo
Segurança	Capacidade de restringir o acesso das pessoas para manter a segurança
Oportunidade	Capacidade de estar atualizada para a tarefa a que se propõe
Inteligibilidade	Capacidade de ser facilmente compreendida
Valor Agregado	Capacidade de beneficiar e prover vantagens pelo seu uso

Fonte: Adaptado de Kahn, Beverly K., Strong Diane M., Wang, Richard Y., Information Quality Benchmarks: Product and Service Performance. Communications of the ACM. Vol. 45, n. 4, April, 2002, p. 184

A Qualidade da informação é um dos aspectos mais importantes para o presente estudo. A tomada de decisões de produto, mercado e clientes é um dos principais ingredientes para a implementação bem sucedida da gestão do relacionamento com o

cliente. Assim, como a tomada de decisões é extremamente importante, é importante também que as informações que subsidiam esse processo sejam informações revestidas de qualidade. Não basta somente ter informações. É preciso tê-las e tê-las com qualidade para que o processo decisório seja bem sucedido.

A tomada de decisões impacta diretamente no resultado das empresas e uma tomada de decisões baseada em informações incorretas ou incompletas, ou ainda distorcidas, pode levar uma organização à ruína.

A política de qualidade de informações merece grande destaque na implementação de processos de gestão do relacionamento com o cliente, pois o conhecimento dos clientes advém diretamente das informações que se tem sobre ele. A construção de conhecimento sobre os clientes, que é o mote principal da gestão do relacionamento com o cliente depende diretamente da qualidade com que essas informações foram colhidas, armazenadas e tratadas.

Conforme foi visto, o resultado do processo de gestão do relacionamento com o cliente depende diretamente das informações que se tem sobre ele e do conhecimento que a organização foi capaz de construir. Assim, a qualidade da informação torna-se peça fundamental para a gestão do relacionamento com o cliente e conseqüentemente para a conclusão deste trabalho.

2.4 Revisão de Processos

Processos, segundo a definição de Davenport & Short (1990) são um conjunto de tarefas relacionadas realizadas para atingir determinado resultado de negócio.

Todo o conjunto de tarefas relacionadas com a finalidade de construir determinado objeto de negócio, ou prestar determinado serviço, pode ser considerado um processo.

Esses conjuntos de tarefas estão intimamente ligados à gestão das empresas, pois eles definem como as mesmas irão trabalhar e como as mesmas vão executar todas as suas atividades.

Segundo Hammer (1997, 10) processos sempre dizem respeito a resultados e não ao que é necessário para produzi-los. A essência de um processo são suas entradas e saídas, com o que começa e com o que termina. O resto são detalhes.

Para Hammer (1997) esse conceito é importante porque o foco das empresas, e principalmente das empresas que voltam sua administração aos processos, é o cliente. No entanto, aquilo que o cliente enxerga da empresa não é a forma como está organizada, ou os níveis de estruturas organizacionais, ou ainda a quantidade de pontos de controle, mas sim os produtos e serviços.

Os produtos e serviços são as peças chave que farão o contato das empresas com seus clientes. Para as empresas é muito importante que seus produtos e serviços sejam mensageiros e divulgadores de sua qualidade. No entanto, os produtos e serviços podem agir também como denegridores da imagem da empresa quando os devidos cuidados com a sua qualidade não são tomados.

Por essa razão, os processos que entregam produtos e serviços são tão importantes para a empresa, pois são eles que poderão garantir uma ótima ou péssima imagem da empresa perante os clientes.

O foco das empresas volta-se portanto para a garantia da qualidade dos processos, pois um processo de qualidade garante também a entrega de um produto ou serviço de qualidade.

Para que se estabeleça essa garantia, passa a ser o foco, então, a revisão desses processos de forma a garantir a qualidade dos mesmos (abrangência interna) para que se possa garantir a qualidade dos produtos e serviços (abrangência externa).

Para Nhira (2001, 8) revisão de processos é uma exaustiva, porém objetiva, análise de produtos, procedimentos, processos, percepções do cliente, cultura corporativa, finanças, estruturas de negócio e estratégias organizacionais com a finalidade de identificar problemas e definir soluções.

Nhira (2001, 8) destaca ainda que muitos nomes foram dados à atividade de revisar processos, dentre os quais, gerenciamento da qualidade total, reengenharia, reestruturação, mudança de cultura, mas que no fundo, todos esses movimentos visaram o mesmo objetivo de promover a revisão de processos das empresas.

Quando se decide por trabalhar baseando as atividades de Marketing da empresa nos conceitos de Gestão do Relacionamento com o Cliente, uma série de alterações é necessária para que os novos processos tenham a efetividade e a eficácia que se esperam deles.

Para Berson, Smith & Thearling (1999, 8) é inegável que alterações nos processos são necessárias quando da implantação de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente. No entanto essa alteração dependerá primordialmente do processo de negócio e muito pouco do processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente.

Muitas vezes são necessárias alterações em processos importantes da empresa, uma vez que a implantação de soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente demandam alterações de estratégia das empresas. Essas estratégias, por sua vez, têm incidência direta na maneira como estão estruturados os processos.

As alterações de processos que se desencadeiam têm que ser implantadas com todo o cuidado, pois como ressalta Koss (2001, 84) mudanças em algum processo pode afetar a capacidade de outro processo de funcionar corretamente, e manter o funcionamento dos processos, implementando mudanças, não é uma tarefa fácil.

Dentro do conceito de CRM, a revisão de processos se transforma em uma grande aliada, pois é através dela que as mudanças internas, que são necessárias à

implementação da solução de gestão do relacionamento com o cliente, serão implementadas.

Os processos internos de uma organização podem levá-la a ter uma boa conceituação do ponto de vista da eficiência, como também podem tornar a mesma organização lenta, desatualizada e burocrática.

Para se estabelecer um relacionamento com os clientes, da forma como os conceitos de CRM pregam, é necessário que a empresa esteja com seu tempo disponível para trabalhar, entender, e principalmente utilizar as informações de seus clientes.

Para que isso seja possível, as empresas, normalmente, precisam passar por uma reestruturação de seus processos, que se iniciar com uma revisão dos mesmos, analisando os pontos de gargalo dos processos, identificando atividades repetidas e estações do processo que são desnecessárias para o cumprimento dos objetivos do processo de maneira ágil.

A revisão dos processos torna-se sob esse aspecto uma grande aliada da filosofia da Gestão do Relacionamento com o Cliente, pois a mudança de paradigma dentro das organizações é grande, quando se deseja implantar uma solução desta natureza. Principalmente porque altera a maneira de trabalhar das organizações.

Alterações desta natureza costumam ser indigestas para as pessoas que já estão acostumadas com a realização de suas atividades. A revisão dos processos auxilia em mostrar onde estão os problemas dos processos internos e como os mesmos podem ser otimizados, de forma que a empresa passe a operar de forma enxuta, liberando seu tempo para as atividades de conhecer e encantar o cliente.

2.5 *Tecnologia da Informação*

No âmbito que trata da Gestão do Relacionamento com o Cliente, a TI exerce papel fundamental no sentido de que sem ela a Gestão do Relacionamento com o Cliente seria impossível para as grandes empresas.

É através da Tecnologia que se é possível armazenar, trabalhar e analisar dados com velocidade suficiente para atendimento das necessidades do mercado. Descobrir uma informação mercadologicamente importante depois do tempo em que ela deveria ser utilizada, somente fará a empresa perceber que ela poderia ter antecipado a informação e a utilizado de forma a se precaver ou se preparar para a nova situação.

Nesse contexto, surgem tecnologias que têm o intuito de auxiliar no tratamento de informações de maneira rápida e eficiente.

Para atender aos requisitos de armazenamento de informações, principalmente, surgiu a tecnologia de *Data Warehouse*, para que se pudesse trabalhar as informações, fornecendo posições dinâmicas à empresa, com diversos níveis diferentes de agregação.

É importante destacar que antes do *Data Warehouse*, outras tecnologias com o mesmo propósito foram utilizadas.

Como conseqüente evolução do *Data Warehouse*, surgiram os *Data Minings*. Essa nova tecnologia, que na verdade se traduz muito mais claramente em um conceito de pesquisa estatística com grandes quantidades de dados manipulados por computador, permitiu que se fizessem previsões sobre o futuro, analisando profundamente os dados históricos e também que se descobrissem novas relações entre os dados de uma empresa.

Para Thearling (2000), o *Data Mining* foi fruto de uma evolução contínua, que se iniciou na necessidade de armazenar dados. A tabela 4, mostra com mais clareza como se deu essa evolução e quais as principais características de cada tecnologia.

Tabela 4 - Passos da Evolução do *Data Mining*

Passo na Evolução	Questão de Negócio	Tecnologia viabilizadora	Características
Data Collection	Qual o meu rendimento total nos últimos 5 anos?	Computadores Fitas Discos	Entrega de dados retrospectivos e estáticos
Data Access	Qual o total de vendas nas lojas do estado de São Paulo em março passado?	Bases de dados relacionais SQL ODBC	Entrega de dados retrospectivos dinâmicos no nível de registros
Data Warehousing & Decision Support System	Qual o total de vendas nas lojas do estado de São Paulo em março passado? Especifique a cidade de São Paulo.	On-line analytic processing (OLAP) Bases de dados multidimensionais <i>Data Warehouses</i>	Entrega de dados retrospectivos dinâmicos em múltiplos níveis
<i>Data Mining</i>	O que acontecerá com as vendas das unidades da cidade de São Paulo no próximo mês? Por quê?	Algoritmos avançados Computadores multiprocessadores Bancos de Dados massivos	Entrega de informações prospectivas e proativas

Fonte: adaptado de Thearling, Kurt, *As Introduction to Data Mining: Discovering hidden value in your Data Warehouse*. Disponível na Internet pelo endereço <http://www.thearling.com>, acessado em 15/10/2002

Sistemas de Informação

Segundo Laudon & Laudon (2001), sistemas de informação podem ser definidos como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação com a finalidade de dar suporte à tomada de decisão e controle de uma organização.

Os sistemas de informação ganharam grande destaque nos últimos tempos dentro das corporações. De simples acessórios do trabalho das empresas, passaram a ser atores quase que principais do cenário desenvolvido pela grande concorrência.

Nesta concorrência, os sistemas de informação ganharam papel importante pelo fato de permitirem às empresas obter ganhos de competitividade pelo acesso rápido a informações antes não possuídas e que faziam a diferença nos momentos de tomada de decisões.

Os sistemas de informação se colocaram em tamanho destaque, que Lail (2001, 27) realça sua importância diante dos processos de negócio dizendo que no passado, os

sistemas de informação eram apenas um dos fatores a serem analisados no momento de uma mudança de processo e atualmente, não é concebível considerar uma alteração de processos desvinculada dos sistemas que o suportam.

Dentre os diversos tipos de sistemas que se desenvolveram com o intuito de suportar as atividades das empresas, desenvolveram-se sistemas que tinham como finalidade específica a de fornecer informações para a tomada de decisões e para subsidiar respostas a perguntas que não podiam ser respondidas pelos sistemas do dia-a-dia.

Nessa última classe de sistemas estão incluídos os sistemas de *Data Warehouses* e de *Data Minings*, que são sistemas responsáveis pelo suporte à tomada de decisões.

É importante ressaltar que não são somente os sistemas que extraem informações sobre os clientes que são importantes para o CRM. Conforme foi visto, a qualidade de dados é questão primordial para que esse processo se estabeleça com eficácia e eficiência. Desta maneira, para garantir a qualidade dos dados, é preciso um cuidado especial com os Sistemas de Informação que geram os dados sobre os clientes.

Esses sistemas, que normalmente estão vinculados ao dia a dia das organizações, não recebem muita atenção quando da implantação de soluções de CRM. Porém, eles são extremamente importantes a partir do momento que eles geram todos os dados para serem trabalhados pelos sistemas que suportam o CRM analítico.

A partir desta definição os sistemas conhecidos como transacionais passam a fazer parte da solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente, e adquirem importância nas implantações de soluções deste tipo.

Data Warehousing e Data Mining

As empresas, atualmente, conforme foi destacado na contextualização deste trabalho, vêm sofrendo com a necessidade de reagir rápida e decisivamente à demanda de seu mercado. Esse fenômeno acontece em todas as instâncias da indústria, do setor de serviços e do varejo.

O caminho encontrado para agilizar o processo de geração de informações consistentes para fornecer respostas às necessidades criadas pela urgência mercadológica foi o da criação dos *Data Warehouses*, que inegavelmente foram os precursores dos *Data Minings*.

A necessidade de conhecer melhor o cliente já existia e por esse motivo, foram desenvolvidos sistemas para atuarem nos pontos de venda (PDV) de forma que pudessem capturar informação de qualidade na sua origem e no momento em que ela ocorre.

Takaoka (1999, 87)²⁴ destaca a importância dos sistemas de ponto de venda (PDVs) no varejo:

"A Tecnologia da informação, de forma geral, e particularmente os sistemas de ponto de venda (PDV), vêm desempenhando um papel importante no varejo nos últimos anos, por terem permitido às empresas varejistas a melhoria no atendimento e a captação de dados sobre a movimentação dos produtos na loja."

Essa mesma realidade é enfrentada pelos bancos, que com a mesma sistemática, disponibilizam sistemas de transação com o cliente final capazes de colher dados importantes sobre o comportamento desses clientes.

Takaoka (1999,87)²⁵ destaca ainda que os dados disponibilizados pelos pontos de venda não vêm sendo trabalhados eficazmente pelas empresas e nesse contexto surgem então os *Data Warehouses*, como soluções capazes de prover as informações necessárias aos gestores para relacionar-se melhor com seus clientes.

²⁴ Nota do Autor: in Angelo, Claudio F. & Giangrande, Vera. Marketing de Relacionamento no Varejo. São Paulo: Atlas, 1999.

Inmon apud Takaoka (1999, 87) ²⁵ destaca que *Data Warehouse* é uma coleção de dados, organizados por assunto, integrados, não voláteis, históricos, cujo objetivo é fornecer apoio à tomada de decisão nas organizações.

Em geral, operacionalmente, os *Data Warehouses* estão categorizados e são executados a partir de um ambiente diferente daquele em que ocorrem as operações do dia-a-dia dos sistemas. Enquanto que os ambientes em que se armazenam os sistemas responsáveis pelas operações do dia-a-dia são chamados ambientes transacionais, os ambientes em que se armazenam os *Data Warehouses* são chamados ambientes informacionais.

Storey (2001, 10) destaca que um *Data Warehouse* é uma cópia dos dados transacionais (presentes nos ambientes transacionais) estruturados para permitir consultas e confecção de relatórios.

Kimball (2002) destaca que um ambiente de sistemas deveria considerar a separação dos sistemas transacionais (responsáveis pelo dia-a-dia) da empresa dos sistemas informacionais, como *Data Warehouse*, etc. Para ele, deixar todos os sistemas no mesmo ambiente, poderá causar confusão, e principalmente problemas de desempenho dos mesmos, pois os *Data Warehouses* são sistemas que trabalham com grandes quantidades de dados e com processamento, em geral, pesado visando sumarizações demonstrativas. Já os sistemas transacionais trabalham, em geral, com poucos dados e sem dados sumariados. Essa natureza diferenciada requer um tratamento também diferenciado para ambos os casos.

Kimball (2000) propõe então que o ambiente de sistemas esteja separado em 4 categorias distintas, sendo elas:

- 1) Produção de Sistemas transacionais;
- 2) Área de organização dos *Data Warehouses*;
- 3) Sistemas de Apresentação de Dados do *Data Warehouse*;
- 4) Área opcional para ferramentas analíticas como *Data Mining*, etc.

Quais as relações existentes, portanto, entre os *Data Warehouses* e os *Data Minings*?

Berson, Smith & Thearling (1999, 16) fornecem uma explicação para a pergunta colocada, dizendo que o *Data Mining* descreve uma coleção de técnicas que auxiliam a encontrar relações úteis, até então não conhecidas, em coleções de dados, cujo objetivo maior é a criação de modelos de tomada de decisão que possam prever o comportamento futuro dos clientes, baseando-se nas atividades do passado. Uma das chaves do sucesso desse processo é, portanto, a capacidade de utilizar-se de informações completas, integradas e precisas, que é um dos objetivos do *Data Warehouse*.

O *Data Mining* é, portanto, um conceito que traduz uma aplicação, ou uso da tecnologia, que se tornou possível a partir da tecnologia de *Data Warehouse*.

Segundo Lawson (2002, 49) *Data Mining* é a habilidade de reconhecer, entender, e utilizar os dados disponibilizados para acesso a partir de uma base de dados centralizada.

Para Hand (1998, 112) *Data Mining* é uma disciplina ligada à estatística, que está preocupada em análises secundárias em grandes bases de dados para encontrar relações insuspeitas que sejam de interesse ou que tenham algum valor para o proprietário da base de dados.

Para Berson, Smith & Thearling (1999, 6) o *Data Mining* automatiza a detecção de padrões de informações em um banco de dados.

Ainda segundo Berson Smith & Thearling (1999, 90), torna-se mais fácil entender o que é um *Data Mining* depois de entender o que ele realmente não é. Portanto, os autores esclarecem que um *Data Mining* não é simplesmente um conjunto de ferramentas estatísticas, tampouco é tecnologia OLAP, que permite aos usuários finais navegar mais facilmente com seus dados e também não é *Data Warehouse*, pois o *Data Mining* permite um maior poder de pesquisa buscando padrões de relacionamento entre as informações.

Segundo Thearling (2000) *Data Mining* é a extração de informações preditivas que estavam escondidas em grandes bancos de dados. É uma nova tecnologia poderosa com grande potencial para auxiliar empresas a concentrar-se nas informações mais importantes de seus *Data Warehouses*.

Para Thearling (2000) as ferramentas de *Data Mining* são capazes de prever tendências e comportamentos futuros, baseando-se em dados do passado.

Essa capacidade de pesquisar dados se torna maior, quanto maior for a capacidade de compor informações de forma a construir conhecimento, seja sobre o presente, sobre o passado ou sobre o futuro.

Thearling (2000) destaca ainda que o ponto chave dos *Data Minings* é a construção de modelos que trabalham a informação e são capazes de gerar previsões. Para o autor, modelagem é o ato de construir modelos para uma situação conhecida, sobre a qual se conhece também a resposta para depois aplicá-lo em outras situações semelhantes e sobre as quais não se sabe a resposta. A primeira aplicação tem a finalidade de validar a capacidade preditiva do modelo e pode ser executada várias vezes para atribuir-lhe maior confiabilidade. A aplicação em outras situações é feita para aproveitar a capacidade preditiva do modelo elaborado, fornecendo dados de previsões, importantes para o negócio das empresas.

Lawson (2002, 52) observa que a causa dos maiores problema para as pessoas que trabalham com informações e dados, é o entendimento incompleto, ou o não entendimento do significado dos dados.

Essa constatação se faz necessária para justificar a necessidade de esclarecer minuciosamente o significado dos dados em sistemas de *Data Warehouses* ou *Data Minings*. Ocorre que com frequência o uso indevido de uma informação, pode acarretar prejuízos incalculáveis à empresa. E para Lawson, esses erros ocorrem principalmente pelo uso indevido de uma informação decorrente do não entendimento de seu conteúdo. Esse tipo de situação pode ser evitada através do Metadados²⁵.

²⁵ Nota do Autor: Metadados é uma nomenclatura utilizada para referir-se às informações sobre os dados de um banco de dados, como por exemplo, o nome da informação, a data de sua última atualização, o conteúdo, o significado das codificações, caso existam, etc.

2.6 *Gestão de Projetos*

Primeiramente, é importante qualificar os fenômenos e objetos de pesquisas que este projeto estuda. Surge daí, então, o questionamento sobre o que vem a ser um projeto.

Segundo definição do PMI - *Project Management Institute*, organizador do estudo que é considerado o mais abrangente sobre gerenciamento de projetos conhecido como PMBOK® - *Project Management Body of Knowledge*, um projeto é:

"... um esforço temporário para criar um único produto ou serviço" :

Ainda segundo o mesmo instituto, a definição de projeto destaca que ele é um esforço temporário em razão de ter um início e um final bem definidos.

Para Maximiano (1997) projetos são empreendimentos finitos que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização.

Segundo Dinsmore (1993), projetos são orientados para metas definidas pelos objetivos operacionais ou técnicos que se pretende atingir. São tarefas específicas, singulares, complexas e com recursos limitados, que se compõe de inúmeras tarefas inter-relacionadas.

Pois bem, já que se está falando de projetos, é importante também definir o que é a gestão de projetos, já que é este fenômeno que faz parte do estudo que se está empreendendo.

Gestão de projetos (PMI, 2000, 6) é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para satisfazer seus requisitos.

É importante diferenciar o conceito de gestão de projetos, do conceito de gestão por projetos, que consiste em visualizar as operações da empresa como projetos, para então aplicar sobre elas as técnicas de gestão de projetos.

Ainda segundo o PMI, existem alguns componentes do processo de gestão de projetos que são extremamente importantes para o sucesso de projetos²⁶. Elas são em número de nove e estão relacionadas na tabela 5.

A gestão de projetos é uma disciplina extremamente importante em empresas de quaisquer naturezas, sempre que se deseja empreender um esforço com objetivo específico e que tenha início e final determinados.

Segundo Fischer apud Hartman & Ashrafi (2002, 5) uma pesquisa em empresas de alta tecnologia mostrou que quando a gestão de projetos é aplicada e seguida, o tempo e o custo podem ser reduzidos em até mais de 25 % e os lucros cresceriam em até 5 %.

A implementação de soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente, envolve certamente o desenvolvimento de um projeto que objetiva como produto final, ter um processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente implantado, em funcionamento e trazendo benefícios para a empresa.

O estudo de cada uma das áreas indicadas pelo PMBOK ® merece atenção de parte da equipe do projeto. Por esse motivo, a obra está estruturada em diversos capítulos.

²⁶ Nota do Autor - Na obra do PMI, cuja referência pode ser encontrada ao final deste trabalho, as áreas de conhecimento se tornaram capítulos e são estudadas em detalhes.

Tabela 5 - Áreas de conhecimento que influenciam a gestão de projetos

Área de Conhecimento	Macro-definição	Etapas Compreendidas
Integração	Consiste nos processos necessários para assegurar que os diversos elementos do projeto estão devidamente coordenados.	Desenvolvimento do Plano do Projeto Execução do Plano do Projeto Controle Integrado de Mudanças
Escopo	Consiste nos processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo, e tão somente, o trabalho necessário para ser finalizado com sucesso	Iniciação Planejamento do Escopo Definição do Escopo Verificação do Escopo Controle de Mudança de Escopo
Tempo	Consiste nos processos necessários para assegurar a completitude do projeto dentro do prazo estipulado	Definição de atividades Sequenciamento de Atividades Estimação de duração das atividades Desenvolvimento da agenda Controle da agenda
Custo	Consiste nos processos necessários para assegurar que o projeto será cumprido dentro do orçamento estimado	Planejamento de recursos Estimativa de Custos Orçamento Controle de Custos
Qualidade	Consiste nos processos necessários para assegurar que o projeto atenderá aos requisitos de qualidade estimados inicialmente	Planejamento da qualidade Aferição da qualidade Controle da Qualidade
Recursos Humanos	Consiste nos processos necessários para assegurar o melhor uso das pessoas envolvidas no projeto	Planejamento organizacional Aquisição de pessoal Desenvolvimento da equipe
Comunicação	Consistem nos processos necessários para assegurar a geração, coleta, disseminação, armazenamento e apresentação dentro do momento oportuno, das informações do projeto	Planejamento da comunicação Distribuição da informação Relatório de performance Encerramento administrativo
Risco	Consiste nos processos necessários para assegurar a identificação, análise e resposta aos riscos do projeto	Planejamento da gestão dos riscos Identificação dos riscos Análise qualitativa de riscos Análise quantitativa de riscos Planejamento de resposta aos riscos Controle e Monitoramento de riscos
Suprimentos	Consiste nos processos necessários para assegurar a aquisição de suprimentos e serviços externos à organização para atender às necessidades do projeto	Planejamento de suprimentos Planejamento da solicitação de suprimentos Solicitação de suprimentos Seleção do fornecedor Administração de contratos Fechamento de contratos

Fonte: compilada pelo autor com base em PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000 edition

O próprio PMI propõe a separação das atividades do gerenciamento de projetos para que se dê a devida atenção a cada uma delas e também para que se organize o

conhecimento sobre a gestão de projetos. Conforme o PMI apud Pinto (2002), o estudo do gerenciamento de projetos divide-se na seguinte estrutura:

a) Funções básicas de gerenciamento de projetos:

1. Gerenciamento de escopo e requisitos.
2. Gerenciamento da qualidade.
3. Gerenciamento de tempo (prazo).
4. Gerenciamento de custo.

b) Funções integrativas de gerenciamento de projetos;

1. Gerenciamento dos Riscos.
2. Gerenciamento de recursos humanos
3. Gerenciamento de contratos e fornecedores (suprimentos)
4. Gerenciamento da comunicação.

O presente estudo propõe-se a pesquisar a influência das funções básicas de gerenciamento na implantação de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente, pelo fato de não ser uma pesquisa sobre gestão de projetos e sim de implementação de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente.

A causa do fracasso de projetos também é uma questão importante para o presente estudo, uma vez que estará diretamente relacionado à implantação de soluções de tecnologia que dão subsídio à solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente.

Conforme Hartman & Ashrafi (2002, 6) as causas principais do fracasso de projetos de tecnologia são relacionadas aos fatores abaixo relacionados:

- Falta de uma idéia clara dos stakeholders do que é o sucesso do projeto.
- Falta de clareza para os stakeholders e para a equipe de projeto de quais seriam as métricas de controle e de aferição de performance para o projeto.

- Problemas na identificação dos fatores críticos de sucesso e das áreas de resultados-chave²⁷.
- O controle do projeto e as métricas de desempenho não estão relacionadas aos fatores críticos de sucesso e tampouco às áreas de resultados-chave.
- Falta de alinhamento por parte dos stakeholders no entendimento das métricas de desempenho, nos fatores críticos de sucesso e nas áreas de resultados-chave, causando tomadas de decisões inadequadas.

Hartman & Ashrafi (2002, 13) apresentam ainda os 10 principais fatores críticos de sucesso de um projeto a serem considerados na gestão de Projetos. Esses fatores críticos de sucesso de projeto são apresentados na tabela 6 abaixo:

Tabela 6 - Os 10 mais importantes fatores críticos de sucesso de projetos de TI

Ordem	Fator Crítico de Sucesso
1	Financiador do projeto informado do status do projeto e sua aprovação obtida a cada estágio
2	Financiador do projeto é consultado em todos os estágios de desenvolvimento e implementação
3	Canais de comunicação próprios estabelecidos para os níveis apropriados na equipe de projeto
4	O projeto tem uma missão claramente definida
5	Gerencia Disposta a prover os recursos necessários (dinheiro, conhecimento e equipamentos).
6	Os resultados do projeto são os mesmos propósitos de negócio já declarados
7	Um plano detalhado de projeto (incluindo tempo, agenda e marcos) com um orçamento detalhado
8	A tecnologia e conhecimento apropriados estão disponíveis
9	As mudanças do projetos são gerenciadas através de um processo formal
10	O projeto é concluído com poucas (e devidamente acordadas) mudanças de escopo

Fonte: Adaptado de Hartman, F. & Ashrafi, R. A., Project Management in the Information Systems and Information Technologies Industries. Project Management Journal. September, 2002.

²⁷ Nota do Autor - os autores (Hartman & Ashrafi) definem as áreas de resultados chave como resultados específicos, mas necessários à entrega de um projeto de sucesso.

A gestão de projetos torna-se fator chave para o desenvolvimento deste trabalho, principalmente quando trata da implantação da gestão do relacionamento com o cliente nas organizações.

Quando este processo não está estabelecido definitivamente na organização em questão, é necessário um esforço inicial no sentido de fazer com que a mesma transforme seu modo de ver seus processos, suas informações e seus clientes, para poder implantar com sucesso a gestão do relacionamento com o cliente.

Assim, um projeto sempre será necessário. E mais provável será o sucesso da implantação, quanto mais bem estruturada for a gestão de projetos. Um projeto gerido com método, seguindo cada uma das etapas inicialmente desenhadas e com controle adequado, certamente levará a uma implantação bem sucedida e a um processo bem estruturado e sustentável.

Uma implantação feita sem método e sem a devida gestão levará a um processo muitas vezes não-estruturado que demanda muito mais recursos do que deveria, tornando às vezes inviável a gestão dos clientes da maneira como deveria ser.

É objeto deste estudo a implementação e os resultados do processo de gestão do relacionamento com o cliente. Interessa a ele, portanto, como o processo foi estabelecido e como esse projeto influencia no alcance dos objetivos do processo de gestão do relacionamento com o cliente.

2.7 O Fator Humano

Conforme Hussain & Hussain (1984, 625), fatores humanos são fatores fisiológicos, psicológicos e de treinamento a serem considerados no desenho de hardware e software e no desenvolvimento de procedimentos que garantam que as pessoas possam utilizar-se das máquinas efetiva e eficientemente.

Segundo Roman (1986, 329) o fator humano em projetos de qualquer natureza é um aspecto fundamental e que pode ser decisivo para o sucesso do projeto. Ele traz essa abordagem, enfatizando as diferenças entre pessoas e máquinas dentro de um projeto. Apresenta os pontos positivos e negativos de cada uma delas, colocando que máquinas dependem das pessoas para trabalhar, são previsíveis e normalmente limitadas a algumas operações. As pessoas, ao contrário, são pouquíssimo previsíveis, têm variações de performance dependendo do dia, mas são normalmente flexíveis, adaptáveis a novas condições e respondem com facilidade a mudanças não previstas.

Cornachione Júnior (2001, 196) em sua obra sobre sistemas de informação aborda de maneira muito clara a questão da qualificação dos recursos humanos envolvidos em projetos de sistemas:

"De pouco adianta a boa vontade e a pretensão de concepção de um sistema de informações gerenciais de ótima qualidade sem que se disponha de pessoal competente e conhecedor, tanto dos detalhes funcionais e operacionais da organização, como dos aspectos conceituais do que se pretende conceber."

Os usuários também são fator importante em projetos de implantação de qualquer tecnologia.

Segundo Cornachione Júnior (2001, 197), todo uso de sistema de informações gerenciais, tem vinculação estreita com o modelo de decisão.

Laudon & Laudon (2001,173) apresentam um modelo de relacionamento dos usuários finais com a tecnologia de maneira geral, indicando o quão distante do hardware se encontra o usuário e que pode ser observado na figura 5.

Figura 5 - Relações entre Hardware, Sistema Operacional, Software Aplicativo e Usuário

Fonte: adaptado de Laudon K. C. & Laudon J. P., Management Information System: managing the digital firm, Prentice Hall, 2002, pág. 173.

Existe ainda um outro aspecto bastante intrigante e que envolve diretamente o usuário final de soluções de tecnologia. Esse aspecto é justamente aquele que, segundo a literatura em geral, muitas vezes impede o sucesso de um projeto: a resistência a mudanças.

Peterson & Peterson (1988,186) destacam que existem inúmeros fatores atitudinais, primordialmente individuais que causam a resistência às mudanças. Esses fatores podem ser observados em detalhes na tabela 7:

Tabela 7 - Fatores atitudinais que causam resistência às mudanças

Fatores	Descrição
Sentimento de mudança	Mudanças freqüentemente ameaçam a auto-estima ou a imagem aos olhos dos outros. Com freqüência, baixa auto-imagem se instalam no ambiente de trabalho por medo de confronto com as máquinas que poderiam revelar a incompetência dos indivíduos.
Sentimento de ser substituído por uma máquina	O computador pode realmente ser visto como um instrumento que substitui o trabalhador. Este é um valor próprio e errado no ambiente de trabalho, que pode ser desastroso, monetária e psicologicamente.
Medo de falhas	Muitos trabalhadores levaram anos para desenvolver as habilidades que os fizeram eficientes em seu trabalho atualmente. Por que mudar isso? Se a mudança ocorrer, o que acontecerá com os trabalhadores que não puderem realizar a nova tarefa com o novo equipamento?
Medo do desconhecido	As pessoas devem ser capazes de poder dizer o que as espera no futuro. O estabelecimento de padrões é garantia, e novos sistemas podem trazer ambigüidade e incerteza.
Hábitos psicológicos	Regras, políticas e procedimentos freqüentemente se tornam hábitos e conseqüentemente um porto seguro para os trabalhadores. Mudanças normalmente quebram essa segurança .
Perda do controle	Computadores são freqüentemente percebidos como uma ameaça ao poder ou influência. Computadores também são percebidos como coisas sobre as quais, normalmente, não se tem controle.
Mudanças nas relações pessoais	As pessoas em geral têm uma enorme necessidade de interagir umas com as outras. Mudanças que alterem os padrões sociais ou que resultem em isolamento são intoleráveis. Mudanças podem também alterar as relações dos trabalhadores com seus superiores.
Lacuna de entendimento	Resistência a mudanças são freqüentes quando os trabalhadores envolvidos não entendem bem o propósito das mudanças.
Lacuna de identificação	Uma solução não pode ser percebida como uma imposição. Se a mudança não é inicialmente desejada pelos trabalhadores e se as conseqüências da mudança não lhes parecerem benéficas diretamente, eles resistirão às mesmas indistintamente.

Fonte: Peterson, Claudete M. & Peterson, Tim O., The darkside of Office Automation: How People Resist the Introduction of Office Automation Technology in Carey, Jane M., Human Factors in Management Information System, New Jersey: Ablex, 1988.

2.8 Integração entre Marketing de Relacionamento e TI

É difícil encontrar atualmente uma área de uma organização que não esteja integrada e que não seja usuária contumaz da Tecnologia da Informação ou TI.

Por menor que seja o envolvimento, ele existe. Se a TI não está presente nas atividades-fim de uma determinada carreira ou profissão, certamente nas atividades que a cercam, lá estará ele.

A TI está presente na atividade da secretária, do office boy, do operário da fábrica, do auxiliar de contas a pagar, do gerente de suprimentos, do analista e principalmente do diretor e homens de staff²⁸.

Assim como está integrada com diversas atividades da empresa, a TI está também integrada com o Marketing. Conforme se pôde comprovar pela literatura abordada anteriormente, a possibilidade do armazenamento e principalmente do tratamento de informações em bancos de dados abriu para o Marketing uma enorme gama de possibilidades.

O Marketing por sua vez soube explorar corretamente essa nova tecnologia que se estabelecia e pôde estabelecer um novo nível de relacionamento com os seus clientes e, principalmente, conhecer melhor aquele que é a sua fonte de receita.

Mckenna (1991) coloca que a transformação do Marketing é impulsionada por um enorme avanço da tecnologia e que esta impacta o desenvolvimento de novos produtos, o local de trabalho e o mercado com grande velocidade. Não obstante, os fatores citados por Mckenna são alguns dos principais campos de atuação do Marketing nas organizações, principalmente no tocante ao mercado e ao desenvolvimento de produtos.

Assim, observa-se que Marketing e TI são disciplinas da Administração perfeitamente integradas, apesar de suas naturezas distintas.

²⁸ Nota do Autor: Entenda-se por “homens de staff” os profissionais que trabalham como assessores dos executivos nas empresas.

O envolvimento da TI na área de Marketing cresce a cada dia e a mesma torna-se ferramenta indispensável para as atividades do Marketing.

Na área fim deste estudo, a Gestão do Relacionamento com o Cliente, Marketing e TI caminham juntos, de mãos dadas, pois um sem o outro inviabiliza uma solução completa de Gestão do Relacionamento com o Cliente.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente é na verdade uma aplicação dos conceitos de Marketing de Relacionamento através da TI, e essa aplicação, tão bem sucedida em tantas empresas, somente é possível graças ao desenvolvimento contínuo das duas disciplinas e graças também à maneira como se puseram à disposição para serem integradas.

Dentro do objeto de estudo deste projeto, a integração entre a Tecnologia da Informação e o Marketing assume papel fundamental. É primordial para o sucesso da implantação de processos de gestão do relacionamento com o cliente que as duas disciplinas estejam harmoniosamente integradas, assim como devem estar integradas também as áreas gestoras dessas duas disciplinas dentro da organização.

O relacionamento e o entrosamento das duas áreas também afetará a eficácia e eficiência do processo de gestão do relacionamento com o cliente. E por esse motivo o estudo dessa integração é parte integrante desse estudo.

2.9 Síntese da Revisão Literária

Através da revisão de literatura realizada para subsidiar este estudo, pôde-se ter contato com dois aspectos bastante interessantes que envolvem o fenômeno de implantação de soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente.

O Marketing e sua evolução até a chegada nos tempos atuais onde o Marketing de Relacionamento desperta no mundo acadêmico o interesse pela pesquisa e ganha vulto nas empresas, que procuram superar-se num mercado a cada dia mais competitivo.

A Tecnologia da Informação que um dia foi utilizada simplesmente para agregar velocidade às tarefas repetitivas, foi se desenvolvendo e ganhando espaço no mercado de forma que a cada etapa vencida, ela assumia novas responsabilidades, até que hoje é utilizada também na criação de novos negócios para as empresas.

Essas duas vertentes interessantes da Administração encontram-se na Gestão do Relacionamento com o Cliente; um conceito que veio para mostrar a força do consumidor diante das empresas e deixar claro que o foco das empresas deve ser mesmo o cliente.

Este cliente, por sua vez que está interessado em ter suas necessidades atendidas e a Gestão do Relacionamento com o Cliente vem para possibilitar o atendimento dessas necessidades.

A Gestão do Relacionamento com o Cliente, muito mais que uma ferramenta, é um conceito que traz uma mudança de estratégia e de posicionamento da empresa diante de seus clientes. A empresa deixa de estar focada em seus produtos para focar-se nas necessidades do cliente, mas sem deixar a qualidade de seus produtos de lado.

No entanto, a implantação de soluções desta natureza não é simples e tampouco podem ser subestimadas. A mudança que envolve uma implantação de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente, é muito mais que uma simples ferramenta tecnológica, ou ainda a mobilização da área de Marketing.

O que está envolvido em uma implantação desta natureza é uma mudança de paradigma, que exige todos os cuidados de qualquer alteração na cultura empresarial.

Advém desses fatos a importância de se discutir, também, outros pontos fundamentais para o entendimento de todo esse fenômeno:

- A gestão dos projetos que implantaram soluções desta natureza;
- A mudança e revisão de processos atingidos pela solução da Gestão do Relacionamento com o Cliente;
- O fator humano da empresa envolvido na mudança corporativa;
- A informação propriamente dita, que é a raiz de todo esse fenômeno, pois a informação, transformada em conhecimento sobre o cliente, pode também ser transformada em ações para contribuir com a satisfação dos clientes, objetivada pela Gestão do Relacionamento com os Clientes.

Assim, o presente projeto traz a discussão de como os diversos fatores componentes das soluções de gestão do relacionamento com o cliente afetam os resultados desse mesmo processo.

É evidente que este mesmo processo, implantado em organizações diferentes, trará resultados diferentes dependendo dos diversos fatores que foram componentes estruturais para sua montagem e implantação. O presente estudo estará preocupado em como essas diferenças afetaram os resultados deste processo, novo para as empresas, e que promete trazer a tão sonhada fidelização.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

"Toda a ciência, contraposta à realidade, é primitiva e infantil. E, apesar disso, é a coisa mais preciosa que temos."

Albert Einstein

3.1 Modelo de Referência

Figura 6 - Modelo de Referência da Pesquisa

Fonte: Adaptado da notas de aula da disciplina EAD5750 - Seminários de Pesquisa e Estudo em Administração, ministrada no 2º trimestre de 2002, na FEA/USP pelo Prof. Dr. Roberto Sbragia

3.2 Os resultados abordados pelo estudo

O presente estudo tratou de resultados das empresas que foram objeto da pesquisa. No entanto até o presente momento, nenhuma menção foi feita com relação a que resultados o projeto se refere.

O termo resultados para o presente trabalho, procurou uma definição abrangente, de forma que abordasse todos os benefícios gerados para a empresa.

É claro que em termos finais os benefícios todos, via de regra, são contabilizados em forma de resultados financeiros, que são, na realidade o objetivo final e a definição mais bem empregada para o termo utilizado neste projeto.

No entanto, não se pode negar que os processos de implantação de CRM trazem outros benefícios para a empresa, quer sejam eles relacionados aos processos da empresa, quer sejam eles relacionados à estratégia, ou mesmo ao atendimento aos clientes.

São considerados como resultados não financeiros, mas que refletem nos resultados financeiros, o aumento da base de clientes, pelo retorno de malas diretas que foram possíveis em razão da implantação do CRM.

Quando o projeto refere-se a resultados está tratando, portanto, em primeiro lugar dos resultados financeiros, porém sem esquecer dos demais resultados trazidos pela implantação de soluções de CRM, e que no final serão também refletidos através de resultados financeiros.

Excluem-se dessa definição, portanto, os resultados que não estão ligados ao processo de CRM ou que não tenham sido gerados por ações originadas no processo de CRM, como por exemplo aumento de receita pelo corte de pessoal.

3.3 Definição das Variáveis

A literatura abordada nesta obra trata de vários aspectos relacionados a implantações de soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente. Desta forma cabe neste tópico, onde se pretende descrever as variáveis que efetivamente compõem o estudo, uma descrição do conceito com o qual este projeto está abordando cada item do conhecimento envolvido na análise do objeto de estudo.

Tecnologia

Existência de software de solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente - a empresa trabalha com pacote de software para Gestão do Relacionamento com o Cliente adquirido do mercado (e qual é ele) ou optou por desenvolver sua própria solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente internamente. Que influência essa opção exerceu sobre os resultados da empresa pós-implantação.

Causas da decisão por pacote de software ou desenvolvimento interno - razões pelas quais a empresa optou por adquirir um pacote de software pronto no mercado ou optou por desenvolver sua própria solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente.

Data Warehouse e Data Mining

Uso de Data Warehouse na empresa - identifica a existência e a utilidade de *Data Warehouse* na empresa, destacando as áreas de aplicação e as técnicas utilizadas e a influência dessa ferramenta nos resultados da empresa.

Frequência de uso de Data Warehouse - identifica a frequência com que dados do *Data Warehouse* são acessados e qual a aplicação desses dados.

Uso de Data Minings na empresa - identifica a existência e a utilidade de *Data Minings* na empresa, destacando as áreas de aplicação das informações, e as técnicas utilizadas e a influência dessa ferramenta nos resultados da empresa.

Frequência de uso de *Data Minings* - identifica a frequência com que se faz uso dos *Data Minings* e qual a aplicação dos dados.

Estratégia

Alteração da estratégia da empresa - identifica a existência de alterações na estratégia da empresa em razão da opção por trabalhar com Gestão do Relacionamento com o Cliente e se essas alterações influenciaram os resultados da empresa.

Visão única do cliente - considera-se que a empresa possua uma visão única do cliente se em todas as interações que ele estabelece com a empresa, ele é reconhecido como detentor de histórico de relacionamentos e este se histórico abrange todos os relacionamentos daquele cliente com a empresa e se essa visão única auxiliou no alcance dos resultados do processo de gestão dos clientes.

Estratégia de atendimento do cliente nos diversos canais de atendimento - os procedimentos da empresa para relacionamento com o cliente nos diversos canais de atendimento, considerando-o como um único cliente ou não.

Terceirização utilizada nos projetos - distribuição da utilização de mão-de-obra interna versus a mão-de-obra terceirizada no projeto de Gestão do Relacionamento com o Cliente e sua comparação com a mesma distribuição para projetos de outra natureza. Verificação se a estratégia de terceirizar mão-de-obra favoreceu ou não os resultados da empresa pós-implantação da solução de gestão do relacionamento com o cliente.

Qualidade da Informação

Qualidade dos dados - procedimentos para garantir que os dados gerados e armazenados são confiáveis e seguros para serem utilizados em todos os processos que envolvem a Gestão do Relacionamento com o Cliente e se essa qualidade assegurada influenciou os resultados da empresa.

Qualidade do processo de geração de informações - procedimentos que asseguram que a construção de informações seja confiável e que o processo não distorce os dados e se essa qualidade assegurada influenciou os resultados da empresa.

Revisão de Processos

Alterações em processos ligados à Gestão do Relacionamento com o Cliente - identifica alterações e razões para as alterações efetuadas nos processos ligados diretamente ao relacionamento com os clientes e se essas alterações influenciaram os resultados da empresa.

Alterações em processos não ligados à Gestão do Relacionamento com o Cliente - identifica alterações e razões para as alterações efetuadas nos processos não ligados à Gestão do Relacionamento como Cliente.

Alterações em processos informacionais - identifica alterações em processos responsáveis pela geração de informações gerenciais ou informações para os executivos e se essas alterações auxiliaram o alcance de resultados da empresa.

Gestão de Projetos

A intenção deste projeto é a de fixar-se nas funções básicas de gerenciamento de projetos, conforme o exposto no capítulo 2 deste trabalho. Por esse motivo, as funções integrativas não serão consideradas na coleta de informações e na análise de resultados.

Existência de metodologia de gestão de projetos - identifica se a empresa possui alguma metodologia para gestão de seus projetos, seja ela interna (desenvolvida pela própria empresa) ou externa (adquirida pela empresa no mercado) e se essa metodologia auxiliou no estabelecimento de um processo de gestão com melhores resultados.

Procedimentos para assegurar cumprimento das funções básicas da gestão de projetos:

- **Escopo** - procedimentos adotados para assegurar o cumprimento do escopo definido inicialmente no projeto.
- **Tempo** - procedimentos adotados para assegurar que o projeto seja executado dentro do prazo inicialmente estipulado.
- **Orçamento** - procedimentos adotados para assegurar que o projeto seja concluído dentro do orçamento inicialmente estipulado.
- **Qualidade do produto** - procedimentos adotados para assegurar a qualidade do produto gerado pelo projeto.
- **Integração** - procedimentos adotados para assegurar que todas as áreas atuantes no projeto ajam de maneira integrada, garantindo eficiência, eficácia e fluidez ao projeto.

Fatores Críticos de Sucesso de projetos - identifica se os fatores críticos de sucesso identificados por Hartman & Ashrafi (2002) e expostos na tabela 6 deste trabalho se verificam no caso dos projetos dos bancos.

Fator Humano

Fatores atitudinais de resistência às mudanças - identifica se os fatores atitudinais de resistência a mudanças em projetos de tecnologia, identificados por Peterson & Peterson (1988) e expostos na tabela 7 deste trabalho se verificam no caso dos bancos e se eles realmente foram um empecilho no estabelecimento de um processo com bons resultados.

Participação do fator humano no sucesso dos resultados da empresa – identifica a importância do fator humano no sucesso das empresas, quando considerado dentro do contexto do CRM.

3.4 Tipo e Metodologia da Pesquisa

Este trabalho está dividido em duas fases de forma que possa, ao seu final, atingir os objetivos inicialmente identificados. A primeira fase baseia-se em levantamento e análise bibliográficos que objetiva a construção da base teórica que subsidia a pesquisa empírica que compõe a segunda fase do estudo.

A primeira fase foi apresentada no capítulo 2 que trata da revisão bibliográfica. Seus objetivos foram, além de subsidiar o estudo empírico, trazer à tona conceitos, estudos, análises e reflexões realizadas por outros pesquisadores dos assuntos que permeiam e contextualizam esse trabalho, de forma a realizar uma cobertura atual dos assuntos em questão.

A organização do capítulo referido está preocupada em apresentar os assuntos dentro das suas áreas originais de conhecimento: Marketing de Relacionamento, (assunto da disciplina de Marketing); e Projetos de Tecnologia da Informação, (assunto da disciplina Administração da Tecnologia da Informação). Este estudo traz a literatura como fonte de informações para respaldar a modelagem da pesquisa empírica, portanto, se encaixa no segundo caso da tabela 8, que apresenta os conceitos e métodos de uso da literatura em projetos de natureza qualitativa.

Tabela 8 - Tipos, Critérios e Métodos para uso da Literatura em estudos qualitativos.

Uso da Literatura	Critérios	Exemplos de tipos de métodos adequados
A literatura é usada para "moldar" o problema no início/introdução do estudo.	Alguma literatura deve estar disponível.	Usado em estudos qualitativos em geral, sem restrições ao tipo.
A literatura é apresentada em seção separada como "revisão" de literatura.	Abordagem alinhada com as pesquisas mais tradicionais, positivistas.	Abordagem empregada em estudos que utilizam forte respaldo teórico no início do estudo.
Literatura apresentada no final do estudo, tornando-se base de comparação para os resultados encontrados.	Auxilia nos casos em que a teoria não auxilia na montagem da pesquisa, mas somente no momento da análise dos resultados.	É usado em todos tipos de pesquisa qualitativa, mas é mais comum quando se utiliza a literatura como base de comparação para uma teoria formulada no estudo.

Fonte: Adaptado de Creswell, John W. Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1994 p. 23

A segunda parte da pesquisa baseia-se em um estudo de campo. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de orientação exploratória, uma vez que busca conhecer as práticas de implantação de soluções de gestão do relacionamento com o cliente por bancos do estado de São Paulo.

Goode & Hatt apud Ikeda (2000), explicam que a relação entre teoria e fato é básica para a ciência moderna, o que clarifica que a teoria e o fato não são opostos diametralmente, mas sim inter-relacionados; a teoria não se trata de especulação e os cientistas interessam-se muito, tanto pela teoria, quanto pelo fato. Dizem ainda que a principal função de um sistema teórico é a de restringir a amplitude dos fatos que serão estudados, já que qualquer fenômeno pode ser estudado por vários pontos de vista diferentes. Esse referencial teórico tem as funções de conceituar, classificar e resumir o que se sabe sobre o assunto.

Bogdan & Biklen apud Ikeda (2000), apresentam algumas características da pesquisa qualitativa:

1. Tem o local natural como fonte direta de dados e o pesquisador é o instrumento chave.
2. É descritiva: os dados são coletados em forma de palavras ou figuras.
3. Preocupa-se com o processo ao invés de resultados ou produtos simples.
4. Tende a analisar seus dados de forma indutiva: não procura dados ou evidências para provar hipóteses mantidas antes de se engajar no estudo, em vez disso, as abstrações são construídas como particularidades que foram reunidas em grupos.
5. O significado é a principal preocupação da abordagem qualitativa.

Marshall & Rossman, apud Ikeda (2000), dizem que as pessoas que tem a intenção de realizar um estudo de natureza qualitativa enfrentam um desafio, pois não há receitas garantidas a seguir em uma pesquisa para que ela seja consistente, coerente e vencedora. O desenvolvimento da proposta é essencialmente um processo de construção de um argumento, apoiando o trabalho. A proposta de pesquisa deve convencer o leitor de que o trabalho proposto é significativo, relevante, interessante, de que o design do estudo é significativo e que o pesquisador será capaz de conduzi-lo com sucesso.

Segundo Godoy (1995) :

"quando um estudo é de caráter descritivo e o que se procura é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada".

Segundo Selltitz et. al (1965) as pesquisas que objetivam "adquirir familiaridade com um fenômeno ou obter novos discernimentos sobre ele, muitas vezes para a formulação de um problema mais preciso de pesquisa ou para desenvolver hipóteses", são chamados de estudos exploratórios.

A natureza exploratória e qualitativa da pesquisa empírica é justificável para este estudo, uma vez que se objetiva a ampliação de conhecimentos sobre a implantação

de soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente, com toda a complexidade que envolve esse tipo de implantação, já que esses processos, muitas vezes, envolvem muitas áreas da empresa e exigem ações rápidas para responder à velocidade do mercado.

O Método de Estudos de Caso

O método empregado neste estudo é o de Estudos de Casos. A justificativa para a escolha do método se apresenta nos parágrafos que se seguem. Antes, porém, vale uma discussão sobre o método em questão.

Segundo Yin (1994), o método de estudos de casos é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real de vida, no qual as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e no qual múltiplas fontes de evidências são usadas.

Yin (1994) discute que a escolha da realização da pesquisa qualitativa com enfoque exploratório não exige a realização do estudo através do método de estudos de casos. Para ele, a escolha deve basear-se na contemporaneidade do fenômeno, no tipo de pergunta da pesquisa e na possibilidade de controle sobre o fenômeno. O método de estudo de casos é mais adequado a fenômenos contemporâneos atuais, sobre os quais se tem pouca ou nenhuma possibilidade de controle e cuja pergunta de pesquisa seja feita em termos de "como?" e "por que?". O método ainda cabe nas pesquisas cujas perguntas sejam "o que?" e "quais?" mas o objetivo é o de identificar os aspectos presentes e não quantificá-los estatisticamente.

O método do estudo de casos é adequado ao presente estudo pois o mesmo trata de um fenômeno atual, sobre o qual se tem pouca possibilidade de controle, além de que a pergunta de pesquisa do estudo se expressa através de perguntas do tipo "como?".

O fenômeno da implantação de soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente são processos contemporâneos, que se desenrolaram primordialmente após o acirramento da concorrência, provocado pela abertura dos mercados na era da globalização.

Yin (1994), ainda referindo-se às perguntas do tipo "como?" e "por que?" diz que elas levam ao uso de estudos de caso ou experimentos porque tais questões "lidam com ligações operacionais que precisam ser rastreadas ao longo do tempo, ao invés de mera quantificação de frequência ou incidência".

Souza (2000), citando Benkasat, Goldstein e Mead, afirma que o uso de estudo de casos "é adequado para pesquisas relacionadas especificamente à área de sistemas de informação, para capturar o conhecimento dos profissionais da área e construir teorias a partir deste".

3.5 O Delineamento da Pesquisa

Conforme Yin (1994), a pesquisa empírica, seja ela de que tipo for, deve sempre ser precedida de um delineamento, que é a seqüência lógica que conecta as questões propostas pela pesquisa aos dados coletados e, também às conclusões do estudo realizado. Esse delineamento é chamado de *Research Design* e se traduz em um plano de desenvolvimento do trabalho, que traça a rota que será seguida desde as questões propostas até as respostas e conclusões do trabalho.

Yin (1994) ainda diz que nos projetos de estudos de caso existem 5 componentes importantes, sendo eles:

- questões de estudo;
- proposições, se houver;
- unidade(s) de análise;
- ligação lógica entre dados e proposições;
- critérios para interpretar os dados.

Unidades de Análise e Tipo de Estudo

O tipo de estudo deste trabalho, que se baseia no método de estudo de casos, será decidido conforme as orientações de Yin (1994) para estes tipos de estudo. Para ele, duas dimensões devem ser consideradas em projetos de estudo de casos. Essas dimensões são a quantidade de unidades de análise e a quantidade de casos. Para exemplificar essa classificação proposta por Yin, recorre-se à figura 7, onde fica clara a classificação de estudos de casos.

Figura 7 - Tipos básicos de projetos de estudos de casos

	Projeto de Caso Único	Projeto de Casos Múltiplos
Holístico (análise de unidade única)	TIPO 1	TIPO 2
Embutidos em Camadas (análise de unidades múltiplas)	TIPO 3	TIPO 4

Fonte: Yin, Robert K. Case Study Research. Design and Methods. London. Sage Publications, 1994, p.39

Yin (1994), apresenta três situações onde se sugere a utilização de caso único (*single-case*). Quando o caso representa todos os aspectos de uma teoria bem formulada, ou quando representa um caso extremo ou único, ou ainda quando representa uma oportunidade única de estudo. Traz ainda como vantagens para a realização de estudos de casos múltiplos (*multiple-case*) que as evidências trazidas pelos casos múltiplos são em geral mais convincentes que os casos únicos, além de que os estudos tendem a ser mais robustos.

O estudo proposto caracteriza-se melhor como um estudo de casos múltiplos, já que não está enquadrado nas situações para as quais se sugere estudo de caso único. Outro fator importante, objetivado por este estudo, é o estabelecimento de comparações entre os benefícios e dificuldades trazidos pela implantação de soluções de Gestão do Relacionamento com os Clientes em diferentes bancos.

Para classificar ou eleger a quantidade de unidades de análise deste trabalho, o que se faz é recorrer à teoria apresentada, que auxilia na classificação do problema em uma das situações propostas para a pesquisa.

Segundo Yin (1994), os estudos de casos podem ser holísticos quando se baseiam em apenas uma unidade de análise, que será considerada como um todo no estudo, ou podem ser embutidos (*embedded*) quando consideram diferenças entre os diversos

componentes de uma mesma unidade de análise, ou quando têm múltiplas unidades de análise.

No presente trabalho, a unidade de análise será a implementação de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente, considerando seus benefícios e dificuldades de maneira ampla para toda a empresa. Assim, o estudo será considerado, segundo a classificação de Yin (1994), do tipo 2, ou seja, de unidade única de análise (holística) com múltiplos casos.

3.6 Seleção da Amostra

Para Yin (1994), a estrutura para estudo de caso único e múltiplo se mantém a mesma, apesar de alguns autores considerarem metodologias diferentes para esses casos. Ainda segundo ele, a seleção dos casos para o método dos estudos de casos deve ser feita seguindo as mesmas diretrizes da seleção de amostra para uma pesquisa experimental múltipla. Os casos devem ser selecionados de forma que contribuam para um dos objetivos seguintes: que colabore na comprovação de algum aspecto da teoria, ou que busque a negação de aspectos da teoria, produzindo respectivamente resultados similares aos estudados, ou resultados diferentes, mas por razões previsíveis. A figura 8 ilustra com propriedade esse processo.

Figura 8 - O Método do Estudo de Caso

Fonte: Yin, Robert K. Case Study Research. Design and Methods. London: Sage Publications, 1994, p. 56

É importante destacar que a lógica para seleção da amostra em pesquisa qualitativa difere da lógica utilizada na pesquisa quantitativa, que busca maior grau de precisão numérica e estatística dos dados para ampliar a possibilidade de extrapolação para a população.

Neste estudo, a amostra foi selecionada respeitando os objetivos do estudo, e considerando bancos que tenham representatividade na indústria financeira; que tenham desenvolvido explícita ou implicitamente um processo de Gestão do Relacionamento com seus clientes e que o estejam utilizando em suas práticas de Marketing, sempre apoiado por ferramentas de TI, necessárias no trabalho com grandes quantidades de informações.

Foram trabalhados dois casos, de forma que se possa estudá-los com a propriedade e profundidade adequadas, sem nortear a pesquisa para informações superficiais. Contemplou-se bancos que trabalham ou trabalharam com pacotes de Gestão do Relacionamento com o Cliente comprados prontos no mercado e também bancos que tenham implantaram seus processos sem o auxílio de uma ferramenta adquirida no mercado, mas sim através de sua própria Área de Tecnologia. Desta forma, pretendeu-se cobrir as diversas situações encontradas nessa indústria.

Representatividade

Nos estudos de natureza quantitativa, cujos métodos de análise exigem, em grande parte, dados numéricos, a representatividade de uma amostra está garantida à medida que essa amostra siga os preceitos de amostragem exigidos pela Estatística. Para que as conclusões tiradas de uma amostra sejam extrapoláveis para toda a população, a amostra com que se trabalha deve ser aleatória de forma que garanta que todos os representantes da população tenham a mesma chance de serem considerados na amostra.

O presente estudo, que trabalha sob o método de estudos de caso, não tem a representatividade de sua amostra garantida, uma vez que não segue os conceitos estatísticos de amostragem.

O processo de seleção da amostra, composta dos bancos que constituirão os casos a serem analisados, considera empresas que tenham representatividade do mercado em que atuam, que detenham grande fatia do mercado, procurando apoiar a representatividade da amostra na representatividade da empresa dentro de seu mercado, apesar de estar consciente de que a representatividade aqui exposta não tem o embasamento dos conceitos científicos da Amostragem Estatística.

Através da amostragem intencional realizada, busca-se representar todo o mercado de bancos, de forma que, apesar de não possuir representatividade estatística, a amostra possui aparente representatividade, que pode ser considerada como válida para os objetivos dessa pesquisa exploratória.

Validade

Hammersley, apud Silverman (1993) sugere que pesquisas qualitativas podem direcionar assuntos de validade pela adoção do que ele chama de "sutil forma de realismo". Seguem seus três elementos:

- 1 - Validade é identificada com confiança e não com certeza.
- 2 - Realidade é independente das afirmações dos pesquisadores sobre ela.
- 3 - Realidade é vista sempre através de perspectivas particulares; portanto nossas exposições representam, e não reproduzem, a realidade.

Quando o assunto é a validade dos dados, procura-se verificar o quanto um determinado conceito, ou pergunta, ou pesquisa mede exatamente aquilo que ela se propõe a medir.

Hammersley apud Silverman (1993) diz que validade significa o quão precisamente um relato representa o fenômeno social a que se refere.

Para assegurar esse aspecto, as perguntas do questionário foram elaboradas de forma que não sejam diretas a ponto de desencorajar o entrevistado a dar as respostas a elas, mas sim em partes, para se desenhar através delas um construto que fecha uma idéia e dá consistência à informação.

Confiabilidade

Hammersley, apud Silverman (1993) define confiabilidade como algo que se refere ao grau de consistência com que conceitos são classificados dentro da mesma categoria por diferentes observadores ou pelo mesmo observador em diferentes ocasiões.

A confiabilidade aos dados deste estudo será endossada pelo fato de que somente um pesquisador foi responsável pela coleta de informações, o que minimiza vieses.

Outro ponto importante a destacar para dar confiabilidade aos dados é que as entrevistas foram gravadas, para evitar a necessidade de uso da memória do entrevistador para descrever o caso.

Contribui-se com a confiabilidade, ainda, pelo fato de que as entrevistas foram presenciais, permitindo que os conceitos embutidos nas questões fossem clarificados para os entrevistados, minimizando os problemas de interpretação das perguntas e vieses das respostas cujo entendimento não estivesse claro.

3.7 Instrumento e Coleta de Dados

Instrumento

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário estruturado com perguntas abertas, formatadas previamente através de um roteiro que não tirou a mobilidade e liberdade do entrevistador.

O questionário esteve apenas em poder do entrevistador, de forma que os entrevistados responderam as questões que lhe foram formuladas pelo entrevistador, independentemente de estarem ou não no roteiro. Essa medida visou garantir a liberdade do entrevistador de formular a pergunta e repeti-la de outra forma, caso o entrevistado não a entendesse, além de também formular perguntas adicionais para dar maior consistência às informações coletadas.

A finalidade da formatação do questionário através de perguntas abertas foi a de descobrir os porquês e as relações existente entre os diversos aspectos estudados na pesquisa.

Através dessas perguntas buscou-se entender o processo de implantação de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente, identificando as razões, motivações e causas das decisões tomadas durante o processo.

O Instrumento de Coleta de Dados compõe o anexo desta obra, juntamente com os demais quesitos do Protocolo de proposto por Yin.

Coleta de Dados

Conforme Yin (1994) podem ser utilizadas seis fontes diferentes para a coleta de dados em estudos de casos: registros de arquivos, documentação, entrevistas, observação direta, observação com participação e objetos físicos.

Este estudo utilizou entrevistas guiadas por roteiro previamente estruturado, com perguntas abertas que procuraram estabelecer relações, motivações e causas do fenômeno em estudo.

Os entrevistados dentro das empresas foram os gestores dos processos de Gestão do Relacionamento com o Cliente e também os Gestores de TI que suportam o processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente, para que em cada empresa, a amostra não contivesse o viés de ter o entendimento de apenas um lado participante do processo.

Nos casos em que ocorressem divergências extremas entre as respostas fornecidas pelo Gestor do processo de Relacionamento com o Cliente e pelo Gestor de TI que suporta o processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente, seriam ouvidas outras pessoas da empresa (preferencialmente superiores às áreas conflitantes), para dirimir as dúvidas que eventualmente se estabelecerem. Esse recurso não foi necessário durante todo o processo.

3.8 Método de Análise e as Limitações Metodológicas

Método de Análise

O método empregado na análise das questões formuladas foi o de análise de conteúdo, através do qual buscou-se padrões de respostas que se repetissem e que permitissem conjecturas sobre o fenômeno estudado.

É evidente que, conforme será visto no tópico que trata das limitações metodológicas, a pesquisa não se presta a fazer extrapolações para outras populações, mas sim à análise exploratória do assunto, que não é abordado de maneira completa na literatura existente.

A pretensão do estudo foi estabelecer um padrão de requisitos básicos à implantação de soluções de Gestão do Relacionamento com os Clientes nessa indústria e para essa finalidade o estudo é extremamente contributivo.

Limitações Metodológicas

Este trabalho está diretamente exposto às limitações intrínsecas de métodos de pesquisa que não consideram amostras com poder estatístico, pois por tratar-se de um estudo exploratório realizado através de estudos de casos múltiplos, trabalhou com um número reduzido de casos para que se permitisse a exeqüibilidade do estudo. Desta forma, o trabalho não permite generalizações e extrapolações estatísticas para toda a população de onde foi retirada a amostra. No entanto Yin (1994) considera que o objetivo do pesquisador que trabalha dentro da pesquisa qualitativa é o de expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Desta maneira, os resultados obtidos neste estudo não se apresentam com poder de generalização estatística, mas através dos cuidados tomados na sua estruturação e consecução, pode-se dizer que eles possuem poder de generalização analítica.

Outra limitação bastante discutida na pesquisa realizada através de estudos de caso é a questão do viés do entrevistado, que pode decidir-se por fornecer informações inverídicas ao entrevistador. Os cuidados tomados para evitar esse tipo de viés na pesquisa foram a realização de entrevista com mais de uma pessoa da mesma empresa, de forma que suas respostas fossem complementares. Caso as informações fornecidas estivessem conflitantes, seria adotado mais um entrevistado para que as dúvidas fossem dirimidas.

Outro aspecto importante a considerar quando se trata das limitações do estudo, é o rigor do entrevistador, ou da interferência exercida pelo pesquisador nos resultados da pesquisa. Essa questão foi discutida quando se tratou da validade do estudo, e as precauções adotadas para eliminar essa influência foram que o mesmo pesquisador esteve atuando na coleta e análise de dados e na redação dos casos; foi utilizado questionário (roteiro) para dirigir as entrevistas.

Deve-se considerar também que o próprio método empregado possui limitações próprias. Bido, apud Souza (2000) apresenta algumas limitações relativas ao método empregado em sua pesquisa sobre terceirização de pacotes de software, dentre as quais estão:

- "Apesar do cuidado do pesquisador em entrevistar pessoas de pelo menos duas áreas diferentes, é necessário que se considere que os resultados são parciais e não representam toda a complexidade envolvida no fenômeno estudado.
- Os casos descritos têm forte influência do ponto de vista das pessoas entrevistadas nas empresas (fonte principal de informação), sendo que não houve contato com os terceiros envolvidos, como por exemplo, as consultorias e os fornecedores de pacotes.
- A pesquisa realizada é de natureza indutiva e a análise depende muito do pesquisador, sendo impossível identificar todas as variáveis importantes."

3.9 Protocolo de Pesquisa

Segundo Yin (1994), o protocolo de pesquisa do estudo de caso provê maior confiabilidade à pesquisa, tornando-se desejável em todas as circunstâncias. Para o estudo de casos múltiplos torna-se essencial.

Ainda conforme Yin (1994), o protocolo deve ser composto dos seguintes tópicos:

- Visão geral do projeto de estudo de caso. Tal visão geral envolve a definição dos objetivos, os pontos principais do estudo de caso e leituras relevantes sobre o tópico investigado.
- Procedimentos de campo. Que retratam todos os processos e procedimentos necessários à realização da pesquisa, considerando o roteiro do estudo, fontes de informações, pessoas entrevistadas, entre outros quesitos.
- Informações gerais sobre os procedimentos assim como notas para lembrar detalhes importantes.
- Questionário do estudo de casos.
- Guia para o relatório do estudo de casos (esboço, formato da narrativa, outros documentos).

Obs. Todo o material acima descrito é encontrado no Anexo I deste estudo.

4 ESTUDOS DE CASOS

"Para todo problema complexo, existe uma solução clara, simples e errada"

George Bernard Shaw

4.1 Caso Banco A

Apresentação da Empresa

O Banco A é um dos maiores bancos do Brasil e detém uma enorme rede de pontos de atendimento, que inclui agências e máquinas de auto-atendimento. Com mais de 10 milhões de clientes, ocupa um dos primeiros lugares no ranking brasileiro de bancos.

O banco conta hoje com diversos canais de atendimento, tais como a rede de agências, o *Internet Banking*, o Atendimento telefônico, além do atendimento através da rede de máquinas ATM.

A empresa conta atualmente com milhares de funcionários, o que torna mais difícil o trabalho de treinamento para o enquadramento das ações de relacionamento.

É uma empresa tradicional do ramo financeiro e tem mais de quatro décadas de fundação. O banco está inserido em uma organização que possui outros bancos, além de possuir também outras companhias que trabalham com outros produtos da linha financeira, tais como seguros, consórcios, ações, etc.

O número de canais de atendimento espanta pela sua grandiosidade. O Banco conta atualmente com milhares agências, com telefones espalhados pelas maiores cidades do Brasil, e com mais de 5000 mil máquinas de auto-atendimento. Para o canal Internet, o banco conta hoje com vários portais que representam diversos produtos.

Está sediado no Estado de São Paulo desde a sua fundação, característica necessária para seleção para esta pesquisa.

O banco tem uma estrutura departamentalizada, ou seja, organiza-se por departamentos. Os departamentos se agrupam em áreas de apoio, produtos, comercialização e serviços.

Dentro da perspectiva da globalização, o Banco A passou por uma série de processos de incorporações, o que gerou ainda uma série de dificuldades, pois com a chegada de diferentes culturas organizacionais a disseminação de conceitos e o “jeito” de trabalhar da empresa, demora algum tempo para se inculturar dentro da nova realidade.

Caracterização dos Entrevistados

As entrevistas no Banco A foram realizadas, de acordo com as expectativas do estudo, na Área de Negócios e na Área de Tecnologia.

Representou a área de negócios o Sr. Antonio (nome fictício). O Sr. Antonio trabalha para o Banco A há mais de 20 anos e possui uma experiência de trabalho de mais de 25 anos. É graduado em Administração de Empresas e tem diversos cursos de pós-graduação em nível de especialização. O Sr. Antonio ocupa a posição de Gerente de Integração e é o responsável pela gestão dos projetos de tecnologia no Departamento de Marketing do Banco A.

Representou a área de tecnologia o Sr. Machado (nome fictício). O Sr. Machado trabalha para o Banco A há 7 anos, é graduado em Arquitetura e tem diversos cursos de pós-graduação, além de uma experiência de mais de 20 anos de vida profissional. O Sr. Machado é Gerente de Tecnologia e é o responsável pelo processo de CRM, dentro da área de tecnologia.

Os entrevistados se prontificaram gentilmente a conceder entrevistas para coleta das informações que foram a base para o estudo do caso.

Características do Caso

O Banco A é um banco fortemente focado no varejo e destaca-se pelo uso de tecnologia em seu segmento.

Historicamente, o Banco A nasceu pequeno e cresceu muito, tornando-se um dos maiores bancos brasileiros e sempre teve sua atuação focada principalmente no cliente de baixa renda.

Nos últimos anos o Banco A vem investindo para aprimorar a sua prática de relacionamento com os clientes e tem conseguido resultados fantásticos em relação a essas práticas.

O Banco A passou por uma reestruturação para criar áreas específicas para gestão otimizada dos clientes de alta renda, clientes *middle*²⁹, e empresas. Essas alterações serviram para focar melhor o trabalho das agências no tratamento desses segmentos de clientes.

Justificando o seu tamanho, o Banco A conta com um quadro de funcionários composto por mais de 30 mil pessoas espalhadas pelo Brasil. Da mesma forma, possui agências, que são pontos de atendimento, em todos os estados brasileiros.

Por seu porte, o Banco A enfrenta uma série de desafios quando o assunto é padronização dos processos que envolvem a interferência humana. Como tem muitos colaboradores, o Banco A tem dificuldades em disseminar conhecimentos para possibilitar o atendimento adequado a cada segmento de cliente por toda a sua rede.

Além da enorme rede de agências, o Banco A conta também com o atendimento telefônico, que ocorre através de um processo bem estruturado. São canais de atendimento também as máquinas de auto-atendimento, além do *Internet Banking*.

Relacionar-se bem com o cliente já era uma prática do Banco A mesmo antes dos conceitos de CRM chegarem com força ao mercado. Atualmente, o banco está se reestruturando de forma a implementar, com mais precisão, os conceitos de CRM que já lhes eram próximos, de uma forma mais bem estruturada.

²⁹ Nota do Autor: Cliente Middle, para o Banco A, é o cliente com renda superior a R\$ 4.500,00 ou com mais de R\$ 50.000,00 em investimentos.

A estruturação do processo de CRM no Banco A está ainda em andamento. O banco optou por estruturar um departamento que seja o responsável por todo o relacionamento com o cliente, além de ser responsável também pelo *Data Warehouse* corporativo. A estruturação deste departamento está em andamento atualmente.

Os projetos do Banco A, pelo seu porte, sempre têm dimensões gigantescas. Por conta disso, as ações devem ser muito bem pensadas, pois qualquer erro implica a perda de milhões.

O Banco A tem a prática do envio de panfletos e propaganda em papel a seus clientes através do extrato bancário e de outras correspondências necessárias. Além disso, possui também portais específicos para diversos assuntos do setor financeiro, tais como financiamentos e empréstimos, investimentos, câmbio, ações, etc.

O Banco A oferece, ainda, a seus clientes acesso gratuito à Internet, que pode ser considerado como um diferencial dentro da estratégia de fidelização de clientes.

Apresentação dos Resultados do Caso

O Banco A, em seu início, teve uma atuação muito focada em produtos e serviços e, por conseguinte, não focada no cliente. O banco possuía um processo de criação de produtos que não considerava a diversidade dos clientes. Os produtos criados eram colocados na prateleira, que os clientes observavam e selecionavam os produtos que mais lhe interessavam, mesmo que esses produtos não fossem exatamente aquilo que eles necessitavam. O processo de criação de produtos não levava em consideração os perfis de clientes. Era tipicamente uma empresa voltada para produtos, que está no momento se voltando para o cliente.

O Banco A acredita que o CRM pode ajudar a empresa a resgatar a maneira antiga de se fazer negócios, onde o importante era o relacionamento, o olho no olho, o entender ouvindo o cliente e o responder falando com o cliente. Se o CRM não fizer isso, se transforma em pura tecnologia. Porém, destaca que a tecnologia é necessária para se trabalhar os volumes gigantescos de dados, e para simplificar um trabalho extremamente complexo, que é antever o que o cliente deseja.

Tecnologia da Informação

No início, no Banco A, havia uma engenharia de produtos muito forte. O gestor de produtos era um criador que identificava oportunidades do mercado e o mercado não era tão seletivo como é hoje. Todo mercado cresceu em termos de conhecimento, patamares de exigência e órgãos de defesa do consumidor. A própria sociedade fez com que houvesse uma maior criticidade na busca de melhores produtos e melhores resultados para os clientes. O Banco A considera que ficou muito tempo na dependência da capacidade dos seus gestores. O banco, que sempre foi um inovador, deve o crédito dessa capacidade aos gestores de produtos, que percebiam oportunidades de negócio e criavam produtos adequados para as oportunidades de mercado que surgiam. Porém isso fez com que o desenvolvimento de produtos dentro das diversas áreas do mercado financeiro ficasse na dependência do estilo da pessoa que as liderava. Nas áreas em que a característica do líder era de visionário do mercado, havia uma fomentação maior de produtos e serviços. Não existia, porém, uma sinergia entre o desenvolvimento de produtos e o desejo do cliente em relação a esses produtos.

Por outro lado, o banco já possuía um processo de gestão do relacionamento com o cliente, pois isso sempre foi uma preocupação do Banco A. Com a implantação de um processo estruturado para cuidar especificamente disso, o que o banco fez, utilizando a mesma metáfora utilizada pelo representante da área de tecnologia, foi indicar o maestro de uma orquestra. A orquestra já existia, com muitos instrumentos, que já estavam afinados, mas faltava um maestro, para orquestrar os diversos instrumentos de forma que todos tocassem no mesmo tom e ritmo.

A opção do Banco A por trabalhar dentro do conceito de CRM se deve a diversos componentes da sociedade, das próprias empresas, dos consumidores e da legislação. Todos esses aspectos foram responsáveis por uma revolução em todo o mercado. Todos os grandes organismos estudaram e criaram formas de proteção ao consumidor, o que fez com que o próprio consumidor ficasse muito mais crítico em relação aos produtos e serviços que lhes eram oferecidos. As empresas entraram de cabeça na era da qualidade e houve a explosão de diversos conceitos de

administração relacionados à gestão, que canalizaram a ação das empresas para o cliente. Isso fez com que as empresas não se considerassem mais proprietárias de seus produtos e serviços e direcionassem seus esforços ao atendimento do desejo do cliente, sem deixar de lado sua própria lucratividade. Todo esse contexto evoluiu para a necessidade de antever as necessidades do cliente e dar maiores opções a ele. Com isso, a concorrência ficou muito mais acirrada e o cliente muito mais exigente. Criou-se um contexto que levou às empresas a necessidade de fazer gestão do relacionamento com seus clientes.

Com o Banco A não foi diferente, porém existe a visão de que o banco sempre trabalhou dentro dos conceitos de CRM, mesmo quando ele ainda não estava estruturado da forma como está hoje. Há a percepção de que a nomenclatura se altera e as ações permanecem. Para o Banco A não importa se as ações que existem são conhecidas como Database Marketing, Segmentação, Nicho, CRM ou ainda CVM (*Customer Value Management*)³⁰, que é a sigla mais moderna para esse processo. O que importa é que as ações estejam alinhadas com o objetivo de satisfazer os clientes, que são a fonte da riqueza do Banco A.

Como ferramenta tecnológica para suportar o processo de CRM, o Banco A criou uma solução interna para atender às suas necessidades. Essa solução interna foi criada em função das necessidades dos gestores de cada produto ou serviço e sob sua demanda. Então a solução criada era fragmentada pelos diversos focos de negócio. Assim, existe uma solução para previdência, uma outra visão para cartões, outra para investimentos e cada uma dessas iniciativas tiveram desenvolvimento maior ou menor de acordo com as oportunidades que o mercado oferecia aos gestores. Portanto a solução de CRM não é única, porém existe um projeto que busca a integração de todas essas soluções em uma só.

No entanto esse processo de aquisição de ferramenta passou por diversos estágios interessantes nas diversas áreas de negócio. Alguns gestores, por sua própria iniciativa, construíam uma solução caseira para subsidiar suas ações de

³⁰ Nota do Autor: CVM, ou Customer Value Management é um conceito novo que se propõe a substituir o CRM. Ele prega que mais importante que gerir o relacionamento, é gerir o valor do cliente, que é apresentado como algo maior que o relacionamento. Conceitualmente e essencialmente ele não difere dos princípios que marcaram o CRM

relacionamento, outros gestores, avaliaram ferramentas e as adquiriram, o que fez com que o Banco A ficasse, sob o aspecto global, com uma solução híbrida, considerando as soluções caseiras e as soluções de pacotes externos.

Assim, certamente existe mais de uma ferramenta, porém a palavra de ordem é a integração, pois o mais importante não são os componentes da solução geral e sim as interligações entre eles. Certamente o pessoal de negócio precisará de um apoio muito grande do pessoal de tecnologia nessa etapa de formação da área que cuida do CRM.

Em relação ao alcance de melhores resultados, as influências da tecnologia são percebidas no planejamento para as atividades de lançamento de produtos para o próximo ano, assim como no planejamento de atividades como: onde investir e qual público atingir. Estas atividades estão diretamente ligadas aos processos que geram lucro.

Além disso, a tecnologia é percebida como o cerne de todo o processo de CRM dentro da instituição. Sem a tecnologia, não seria possível armazenar os dados de todos os clientes, que são decisivos para a implementação de um processo de CRM. As relações entre tecnologia e resultados da empresa estão no fato de que sem a tecnologia os resultados gerados pelo CRM não seriam atingíveis.

A adoção de ferramentas tecnológicas é percebida como ponto central da estratégia de CRM, porque as ferramentas auxiliam na assertividade das ações de Marketing que são, indiretamente, as causadoras do sucesso e da obtenção de resultados.

Estratégia

A estratégia do Banco A foi alterada pela implantação do processo de CRM. Porém as alterações não se concretizaram de uma só vez. A empresa foi se adaptando aos conceitos que eram trazidos pelo mercado até que se chegou à situação que tem hoje, quando considera que está pronto para se reestruturar funcionalmente, de forma a criar uma área específica para gerir todo o processo de CRM.

As estratégias da empresa foram alteradas por força das circunstâncias. Atualmente, tornou-se um ponto fundamental e um dos pilares do mercado saber o que o cliente deseja e o que o cliente pode adquirir. Todo esse contexto, por sua vez, influencia a condução ou composição da estratégia da empresa, que tem o dever de se adaptar para vencer esse desafio.

As comprovações desses fatos estão nos resultados do Banco A, cada vez melhores. Isso significa que a estratégia acompanhou o mercado e adaptou-se às necessidades dos clientes, expressas nos conceitos do CRM. É possível, portanto, estabelecer-se uma correlação entre o CRM, a mudança de estratégia e os melhores resultados da empresa.

A identificação do cliente dentro do Banco A, segue alguns princípios acordados entre diversas áreas, no entanto, ainda não existe uma visão única de cliente, no sentido mais claro da palavra. Porém, existem ações no sentido de atingi-la o mais breve possível. E essas ações já têm muitos frutos atualmente. No caso do Banco A, por possuir um grande legado, a integração de todas as soluções no sentido de construir uma visão única de cliente é um grande desafio, que já está em parte vencido. A visibilidade que se tem atualmente, deveu-se a um trabalho que já tem algum tempo na busca dessa visão única de cliente. É possível dizer que dentro de um ano, no máximo, a visão única de cliente estará implantada completamente. Isso para um banco do porte do Banco A é uma grande vitória, pois significa a que a empresa tem capacidade de modernizar-se.

Em relação à estratégia nos diversos canais de atendimento, a empresa busca a diferenciação da estratégia na abordagem e no tratamento aos diversos segmentos. Nos canais onde ocorre um atendimento intermediado por pessoas (que são colaboradores do Banco A), já existem soluções para que o atendente tenha a visibilidade do perfil do cliente, possibilitando atendimento com certo nível de personalização. Essas informações envolvem o perfil, as preferências e as potencialidades de cada cliente.

Portanto, pode-se dizer que a estratégia da empresa não se diferencia por canal, mas sim por segmento de cliente. Ressalta-se no entanto que o mesmo produto sofre

adaptações dependendo do canal em que é oferecido, por limitações intrínsecas do próprio canal.

Assim, o que difere de canal para canal é o atendimento, que só se concretiza desta forma por limitações intrínsecas do canal. A estratégia é sempre a mesma, que se manifesta nas metas estabelecidas para cada canal de formas diferentes.

Os resultados da empresa são afetados pela estratégia de segmentação do atendimento. Com a diferenciação do atendimento de acordo com a segmentação, as ações do banco se tornam mais assertivas e as metas que o banco se coloca ganham maior exequibilidade. Tudo isso provoca um melhor e mais rápido retorno dos investimentos, pelo simples fato de o banco ter um retorno maior das suas ações de relacionamento.

Durante o desenvolvimento dos projetos que objetivaram a implantação da solução de CRM, a empresa buscou no mercado a experiência de consultorias de negócio que lhe permitissem ter um ganho na implementação de todo esse processo. Buscou técnicas de abordagem do cliente, expertise no armazenamento de dados, estratégias de segmentação, tecnologia e conhecimento no assunto.

Em relação ao percentual de mão-de-obra terceirizada, existe um consenso que diz que no início dos projetos que objetivavam o CRM, a utilização de terceiros era muito maior em razão da necessidade de aquisição de conhecimento. Atualmente, no entanto, grande parte dos projetos que envolvem o CRM é desenvolvida internamente. Porém há dificuldade em precisar um número fixo, pois o percentual de mão-de-obra terceirizada dependia de uma série de fatores, tais como o nível de maturidade de conhecimento no trabalho que se realizaria, força de trabalho interna disponível para as atividades, dentre outros. Sob esses aspectos cada projeto era um projeto diferente, com suas particularidades, inclusive no tocante a utilização de mão-de-obra terceirizada, cujo percentual era flutuante de projeto para projeto e inclusive dentro do mesmo projeto. Por esse motivo não é possível generalizar.

Outro fator que também dificulta a mensuração deste percentual é que os projetos em geral não são realizados exclusivamente com mão-de-obra interna ou externa, mas sim com uma junção das duas. O determinante da dosagem de cada uma delas é o conhecimento necessário estar ou não disponível para a realização do projeto.

Ao se comparar a utilização de mão-de-obra terceirizada com os demais projetos da empresa, se vê que existe uma padronização de uso de mão-de-obra terceirizada em todos os projetos, porém como no caso dos projetos de CRM, não é um percentual fácil de se medir, dadas a diversidades de projetos e a característica de cada um deles.

Essa mistura de mão-de-obra interna e terceirizada ocorre porque nos processos de CRM a mão-de-obra terceirizada é importante na aquisição de conhecimentos sobre as técnicas e ferramentas, porém a mão-de-obra interna é imprescindível para contribuir com o conhecimento sobre as particularidades do cliente Banco A. Esse aspecto fica mais importante quando é necessário conhecer as particularidades do cliente Banco A nas diversas localidades do Brasil. Pois como o Brasil é um país com dimensões continentais, o comportamento do cliente se altera nas diversas localidades, o que certamente influencia as ações de relacionamento.

As razões para a utilização de mão-de-obra terceirizada variam de acordo com o estágio de maturidade da equipe interna dentro de uma tecnologia ou conceito. Quando a equipe interna está capacitada para a realização da tarefa, ela está em maior quantidade no projeto. Quando não, ocorre uma incidência maior de mão-de-obra terceirizada.

Outros fatores como disponibilidade do pessoal interno também afetam diretamente essa relação.

Ao se focar os resultados do processo de CRM, a utilização de mão-de-obra terceirizada de extrema importância. Assim como o pessoal interno tinha grande conhecimento dos clientes e da gestão dos processos do banco, o pessoal terceirizado trouxe a visão de modelos e práticas de mercado, que em geral são novos e não consideram o ambiente. Cabe às pessoas da organização a avaliação dos novos modelos de negócio e a verificação de aplicabilidade dos novos modelos à organização, dadas as particularidades que ela tem. Além disso, o conhecimento é necessário para a realização e aplicação dos conceitos de CRM, e a equipe terceirizada contribui quando a equipe interna ainda não detém todo o conhecimento necessário para realizar sozinha o projeto, ou quando não é suficiente ou não está disponível para a realização do mesmo.

Assim, entende-se no Banco A que a terceirização foi fator fundamental para o sucesso do processo de CRM e conseqüentemente no alcance de lucros e resultados por parte da empresa.

Data Warehouse e Data Mining

O Banco A trabalha com *Data Warehouse* e com *Data Mining*, porém não de forma plena. Não existe uma configuração única para o ambiente informacional. Está se buscando um modelo único para esse ambiente. Hoje, cada produto e cada gestor possuem uma solução, que partiu de sua própria iniciativa. Porém, o banco está buscando uma padronização e uma visão única de cliente, para que possa integrar todas as soluções. Por outro lado, essa solução é cara e o seu custo deveria ser dividido entre as diversas áreas, o que causaria outro problema. Enxerga-se que com a instalação de uma área responsável por esse assunto, esse problema seja resolvido.

Na visão do Banco A, a melhor maneira de se explorar esses repositórios é integrando as áreas de Tecnologia, Negócio e Marketing, para que as informações tivessem a validação das três áreas no momento de sua construção.

Como isso não ocorre na prática, a exploração fica a cargo de iniciativas individuais, o que limita a utilização. O potencial existe e é enorme porém falta ainda uma redefinição organizacional para que esse processo fique completo. Mais uma vez espera-se que a nova área venha para solucionar essa pendência.

Em relação ao *Data Mining*, existe também um consenso que diz que antes de se aplicar modelos estatísticos avançados, o Banco A precisa explorar melhor o potencial do *Data Warehouse*. Existem iniciativas de utilização também isoladas, que não constituem um processo estruturado de uso.

A utilização do *Data Warehouse* no entanto é diária, dentro dos limites culturais de utilização que se impõem. As informações geradas pelo *Data Warehouse* são utilizadas por todos os níveis hierárquicos, desde o nível operacional até a Diretoria Executiva, com maior concentração na média gerência.

A existência de *Data Warehouses* e *Data Minings* (em menor escala) foi de extrema importância para o sucesso dos projetos de CRM, pois na visão do Banco A, sem essas tecnologias, pela quantidade de informações com as quais se trabalha, ficaria impossível implementar um processo de CRM, que considerasse o cliente em todos os aspectos necessários. São os *Data Warehouses* que possibilitam, ou viabilizam, as ações de relacionamento necessárias à manutenção de um processo de CRM.

A utilização do *Data Warehouse* foi de extrema importância, também, para o alcance dos resultados pelo Banco A. Com a existência dessas bases, desencadeiam-se uma série de ações de relacionamento que seriam praticamente impossíveis sem elas, ou que teriam sua realização limitada pela dificuldade orçamentária.

De maneira simplista, se o CRM traz bons resultados para a empresa, grande parte do mérito se deve ao *Data Warehouse* e ao *Data Mining*. Esse mérito se deve à possibilidade que eles trazem de construir análises detalhadas, de construir indicadores, de ampliar a base de clientes e de aumentar o ticket-médio³¹ dos clientes.

Qualidade da Informação

O Banco A identifica a qualidade dos dados que são armazenados sobre os clientes como um ponto chave e vital. Não se pode fazer um *Data Warehouse* com dados ruins. É melhor não fazê-lo. O investimento seria inútil.

Para garantir a qualidade dos dados, as iniciativas começam no processo de captura das informações no momento em que elas são prestadas, seja numa abertura de contas, ou no preenchimento de algum formulário, etc.

Existem ferramentas de informática para melhorar a qualidade do dado, porém, o Banco A acredita que o problema da qualidade do dado está muito mais ligado aos procedimentos do que às ferramentas. As ferramentas existem para corrigir algum

³¹ Nota do Autor: Entenda-se por ticket-médio a média em dinheiro que caracteriza o relacionamento financeiro entre o cliente e o Banco.

procedimento mal-feito. Neste sentido o banco trabalha em campanhas para melhorar a qualidade do cadastro.

É claro que não são todas as informações que estão atualizadas 100 % do tempo. Existem informações que interessam ao cliente que estejam atualizadas e outras que interessam apenas ao banco. Há também forte legislação sobre o assunto, que obriga os bancos a manterem alguns dados atualizados. Isso garante parte do trabalho, já que é necessário estar de acordo com a lei. O restante das informações é atualizado de acordo com a necessidade, através de campanhas, ou mesmo durante um atendimento telefônico, ou pessoal em uma agência.

Em relação à qualidade da informação, existe a preocupação com a coleta e o armazenamento do dado que será utilizado. Porém, além disso, cabe aos construtores e aos requerentes das diversas informações atestar a qualidade das mesmas. A pessoa que utiliza a informação é responsável por homologá-la, conferindo se a informação foi realmente construída dentro dos critérios pré-estabelecidos.

Ainda em relação à qualidade da informação, existe todo o processo de extração, transformação e carga da informação. Todos esses processos são importantes e cada um deles ocorre dentro de critérios estabelecidos para que a qualidade das informações não seja comprometida por nenhum deles.

A mensuração da qualidade da informação é feita através do gerenciamento de retorno de campanhas, que dá a visibilidade de quão efetiva é a informação. Além disso, existe ainda o sentimento do usuário da informação, que estabelece seus próprios critérios para verificar se determinada informação, por ele utilizada, tem ou não qualidade.

A qualidade da informação é vista pelo Banco A como ponto vital de todo o processo de CRM. Sem qualidade da informação, não existe CRM.

Informações ruins levam ao erro e erros levam ao desperdício de dinheiro, que não é bom para a empresa. A gestão do retorno de campanhas auxilia na identificação de quão boa é a informação com que se trabalha.

A qualidade da informação é vista como pré-condição para se atingir o sucesso do processo de CRM.

Novamente, se o processo de CRM dá resultados positivos, grande parte desses resultados se devem à qualidade das informações utilizadas pelo processo todo.

Revisão de Processos

O Banco A trata a revisão de processos como condição para o sucesso do processo de CRM. De fato, os processos foram alterados, pois os conceitos trazidos pelo CRM, deram um realce maior para esses processos, que já eram executados pelo banco de outra forma. Processos como a criação de produtos e serviços foi diretamente influenciada pelo CRM, de forma que passasse a criar produtos e serviços desenhados para os clientes, a partir de suas necessidades.

Os processos diretamente ligados ao CRM foram alterados por imposições do mercado. Assim, processos como a criação de produtos e atendimento a clientes, foram completamente reestruturados para atender à demanda dos próprios clientes.

Pode-se observar alterações nos processos que não estão ligados diretamente ao CRM. As alterações ocorrem em toda a cadeia produtiva. Se O banco oferece um produto para os clientes, o produto deve existir, e isso envolve muitas áreas e muitos processos distintos não diretamente relacionados ao CRM e que são alterados para atender à demanda.

De modo geral, pode-se dizer que o processo de CRM condiciona alterações no processo de gestão da empresa, de forma que ela possa atuar no mercado, de acordo com os conceitos de CRM.

Além dos processos citados acima, os processos informacionais também passaram por grandes alterações para atender à necessidade de agilidade. Isso foi causado também pela maior integração entre as áreas de Marketing, Produto, Comercialização e Tecnologia. Outro fator que corrobora para que os processos informacionais sejam alterados é o fato dos clientes estarem mais conscientes de seus direitos e mais dispostos a formalizar reclamações, que pela própria evolução do mercado, devem fluir com agilidade para os níveis mais altos da organização.

Em relação aos resultados da empresa decorrentes da revisão de processos, vale lembrar que a empresa está sempre em mutação para adequar-se ao novo. Por conta disso, estará sempre mudando seus processos para adequar-se às demandas.

Os maiores resultados da revisão de processos se estabelecem no maior cuidado da organização com as pessoas. A melhoria dos processos de atendimento depende quase que em 100% dos casos das pessoas. As práticas de CRM trazem para dentro da empresa, o conceito de gestão do relacionamento com o cliente, mesmo que esse cliente seja interno. Os processos têm geralmente como clientes internos os próprios funcionários do banco, que são os maiores beneficiados. Com a melhoria do relacionamento com os funcionários, cria-se um círculo virtuoso, que reflete as boas ações para fora da organização de forma que elas ocorram também com o cliente externo do banco.

Gestão de Projetos

A gestão de projetos também é um ponto bastante importante para o Banco A.

Para que os projetos sejam geridos uniformemente por todos, o Banco A possui uma metodologia de gestão. Entretanto, o uso dessa metodologia não está no estágio de maturidade desejado. A metodologia é interna e sua estrutura de funcionamento é apresentada abaixo:

- Etapas
 - Fases
 - Atividades
 - Passos
 - Recomendações

A metodologia do Banco A está focada em prazos, custos, recursos e escopo, e a estrutura do Banco A permite a qualquer colaborador fazer a gestão de seu projeto. O fato do uso da metodologia não estar no nível de maturidade desejado é que a empresa considera a criatividade como um fator de destaque. Como não existe uma

ferramenta que padronize todos os procedimentos de gestão, as pessoas sentem livres para colocar sua marca pessoal nesse processo.

Desta forma a consolidação das informações de gestão de projetos é difícil, pois existe uma metodologia, existem produtos, existe padronização de forma, porém, não existe padronização de conteúdo.

Apesar do processo de gestão não estar padronizado, os princípios de gestão são mantidos, o que facilita o entendimento dos gestores e da direção em relação aos projetos. Contudo, o nível atual de padronização é reconhecido por todos os entrevistados como inadequado às necessidades da empresa.

Em relação à influência do gerenciamento de projetos nos resultados da empresa, o Banco A acredita que gerir bem um projeto especificamente relacionado ao CRM, garante que o mesmo seja concluído dentro do prazo e custo, sem alterações e com qualidade, para que a empresa esteja sempre à frente de seu “*time to market*”.

O Banco A trabalha, ainda, para garantir o cumprimento dos 5 princípios básicos do gerenciamento de projetos definidos pelo PMI, confirme descrito abaixo:

Escopo

O Banco A está analisando uma ferramenta de mercado para controle e gestão dos requisitos de um projeto. Essa ferramenta permite a criação de versões para o escopo. Então, o gerente armazena os requisitos do projeto em seu início. A cada alteração de requisitos do projeto, ele alimenta essa ferramenta. Como os requisitos iniciais estão armazenados e congelados, é possível, em qualquer momento do projeto, fazer uma avaliação de quais mudanças ocorreram e qual impacto elas provocaram no projeto. Esse processo permite ao Banco A criar elementos de negociação para validar se a alteração de escopo é pertinente ou se ela pode ficar para um próximo projeto.

Além da garantia da ferramenta, o Banco A vem sendo auditado com a metodologia do COBIT, que faz com que o escopo dos projetos seja mantido, para que a auditoria tenha sucesso.

Prazo

O prazo é reconhecido como um aspecto muito difícil de se cumprir em um projeto. Pela estrutura interna do Banco A, que é dividido em vários departamentos, um projeto sempre envolve diversas áreas. Cada área tem suas prioridades e existe na figura do gerente do projeto o papel de integrar todos esses provedores.

O gerente, por sua vez, solicita o cronograma de atendimento de cada provedor, integra esses cronogramas, identifica pontos críticos e administra esses prazos de forma matricial. Quanto maior for o número de provedores envolvidos, maior será a probabilidade do prazo final do projeto ser afetado em função do atraso de uma ou de outra área. Isso se agrava ainda mais quando existem atividades dependentes.

Para tentar minimizar esses efeitos, o Banco A tem feito um trabalho de identificação de métricas que reflitam o índice da produtividade interna. Através dessas métricas é estipulado o prazo de atendimento de cada provedor, fazendo com que o projeto trabalhe com prazos estipulados bastante próximos dos prazos reais.

Orçamento

Com relação ao orçamento, o Banco A constrói o orçamento anual, por departamento, com base no histórico de anos anteriores. Nessa estimativa, ele considera o rol de projetos que existem para o ano subsequente, além de uma margem pequena de segurança.

Os entrevistados reconhecem que este não é o método mais adequado, pois o orçamento não é do projeto e sim da área, que administra-o da forma como achar melhor.

Existe o interesse de passar a dimensionar uma visão em ordem de grandeza do custo do projeto em seu início através de técnicas de estimativas, porém essa iniciativa ainda está em discussão.

O fato do orçamento não estar ligado diretamente a um projeto e sim a um centro de resultado, dá aos gestores dos departamentos do Banco A maior mobilidade e facilidade de remanejamento. Porém essa prática diminui o controle sobre o

orçamento dos projetos, fazendo com que ao final de um determinado projeto, o banco não consiga determinar exatamente o quanto foi gasto.

Qualidade do Produto

Em relação à qualidade do produto, o Banco A tem uma série de procedimentos que visam a sua garantia. Para garantir a qualidade do produto de qualquer projeto, existe sempre uma etapa de homologação, que visa impor aos produtos dos projetos as condições mais reais de teste para que a qualidade dos mesmos seja atestada e antes de sua real utilização.

Falando especificamente dos processos de tecnologia, os mesmos estão divididos em três etapas: projeto, construção e implantação. Entre a fase de projeto e a fase de construção, está sendo implementado um grupo de trabalho que está sendo chamado de Fórum de Projeto, que tem a finalidade de discutir a solução antes de partir para o desenvolvimento propriamente dito. Este Fórum reúne participantes da área de tecnologia, do usuário final, da área de suporte, da área de infra-estrutura e da área de negócio. Após a implantação do fórum, os projetos têm tido um índice menor de retrabalho, pois todas as definições necessárias são discutidas antes de se iniciar o seu desenvolvimento.

Entre as etapas de construção e implantação, existe o processo da Gestão de Mudança. Este processo prevê que toda e qualquer alteração a ser feita em sistemas novos e já existentes deve ser atestada por todas as áreas envolvidas, de forma a garantir a qualidade.

A prática da Gestão de Mudança burocratiza o processo de implantação de sistemas, mas garante que a qualidade dos procedimentos sistêmicos esteja garantida.

Integração de todos os envolvidos

Em relação à integração de todos os envolvidos no projeto, o Banco A criou há cerca de 11 anos uma área que tem como parte de suas missões integrar todos os provedores

de solução, buscando sinergia entre todas as áreas para que cada uma delas possa contribuir eficazmente para a entrega da solução final.

Foi implantada recentemente uma outra forma de promover a integração entre as áreas. Através de fóruns de discussão específicos para os projetos de grande importância, que reúnem representantes de todas as áreas participantes do projeto, são discutidos os requisitos e circunstâncias da solução final. Essa iniciativa faz com que a responsabilidade pelo provimento de solução não fique somente com seu provedor direto, mas seja compartilhada por todos, no intuito de se alcançar melhores resultados. Os resultados dessa iniciativa, ainda recente, não são claros para os entrevistados.

Fatores Críticos para o Sucesso de Projetos

O Banco A considera que todos os fatores críticos de sucesso apresentados na tabela X, podem ser considerados importantes para uma boa gestão de projetos. No entanto, fazem algumas considerações importantes em relação a alguns deles.

Recentemente o Banco A vem buscando a co-responsabilidade com o financiador do projeto. Para os grandes projetos, realizam posicionamentos estruturados que evidenciam o uso da verba em relação ao estágio do projeto.

Em relação à aprovação parcial do financiador, o Banco A não realiza aprovações parciais. Uma vez definido o orçamento, o financiador apenas acompanha o cumprimento das etapas de acordo com o previsto.

Em cada fase do projeto realiza-se o nivelamento das expectativas do projeto com seu financiador e isso faz com que ao final do projeto não ocorram surpresas e nem tampouco dissabores.

A comunicação interna dos projetos é ressaltada como sendo muito importante para o sucesso. Existe um documento chamado de “principais projetos” de forma que as informações sobre os maiores projetos do banco circulem por toda a organização. Ainda assim, cada projeto possui relatórios específicos dentro do prazo requerido por cada um.

A missão do projeto é considerada como o principal FCS por parte dos entrevistados. Segundo eles, que concordam veementemente sobre esse aspecto, um projeto sem missão simplesmente não acontece. A missão é considerada tão importante que sem ela é melhor nem começar um projeto.

O Banco A acredita que é extremamente importante a gerência do projeto estar disposta a fornecer os recursos necessários no momento da demanda do projeto, porém acredita que isso é um grande desafio. Pelo fato de o banco não ter uma estrutura “projetizada”, a disputa por recursos é exaustiva e o custo de negociação para consegui-los é muito grande. Esse procedimento é visto como uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo gerente de projetos atualmente.

Em relação a ter um planejamento e um orçamento definidos, o Banco A, acredita que essa é uma circunstância necessária para que o projeto chegue ao seu final com sucesso, pois através disso todos passam a ter visibilidade da missão e da participação de cada um. Da mesma forma o orçamento claro é necessário para que não ocorram abusos em relação aos custos, além de os planos transformarem-se em balizadores das ações do gestor do projeto. Acredita-se por princípio, que não pode haver projeto de total sucesso quando não existe planejamento da ação e planejamento orçamentário.

A tecnologia e os conhecimentos necessários ao projeto devem estar disponíveis, porém é preciso que o gestor do projeto identifique essas demandas com a devida antecedência para que os provedores tenham tempo hábil para cumprir as suas atividades. É preciso também gerenciar o atendimento de forma que os prazos sejam cumpridos. Em todo esse aspecto destaca-se bastante fortemente a interferência das pessoas nos processos.

Quando há a necessidade de uma alteração de qualquer natureza no projeto, o Banco A acredita que sem um processo formal para registrar e gerenciar as mudanças, o projeto corre o risco de não ter fim. A falta de controle das mudanças desvia o foco de atenção para outros fatores e traz a sensação de estar andando em círculos, sempre. Sem um processo formal de gestão das mudanças, o projeto passa a absorver todas elas, fazendo com que ele perca o foco inicial, o que é perigosíssimo para o seu cumprimento.

O fato de ter poucas ou muitas mudanças está ligado à característica do projeto. O Banco A considera que para projetos de grande porte, com vários envolvidos e com influência forte de legislação, o índice de alterações pode ser grande. Porém sempre deve haver um ponto de corte, que permita ao gestor do projeto preservar a qualidade do mesmo e trabalhar dentro do prazo estabelecido.

Fator Humano

Dentro dos projetos a participação das pessoas é vista como decisiva para o sucesso. Todos os projetos têm um pessoal que está a favor e outro que está contra e ainda um outro pessoal que está indiferente. O Banco A acredita que toda essa situação é gerenciável e que é função do gestor do projeto identificar as dificuldades e trabalhar as suas causas. No entanto, para esse aspecto da participação das pessoas não existe receita. Cada projeto deve ser estudado com cuidado para se encontrar a solução mais adequada a todos os envolvidos. Esse estudo e a ação proveniente dele são vistas pelo Banco A como funções do gerente de projeto, que deve estar sensível ao comportamento humano para perceber todas essas movimentações e agir em favor do projeto.

Um ponto considerado crucial pelo Banco A é o não comprometimento das pessoas. No entanto, para se recuperar o comprometimento é necessário compartilhar com as pessoas os objetivos, ouvir as suas sugestões e opiniões, criando assim um clima positivo para a realização dos projetos.

Para o Banco A, as pessoas são as peças-chave do sucesso de qualquer empreendimento. No mercado financeiro, na maioria das vezes, o relacionamento que é exercido pelos seres humanos é fundamental para a realização de negócios. Portanto, os resultados dos processos numa organização que vende serviços como o Banco A quase que dependem 100% das pessoas, pois na visão deles por mais bem estruturado que esteja um processo, no momento em que ele exigir interferência humana, estará sujeito às condições do indivíduo que o representa.

Todo esse contexto leva a uma reflexão de que para que o relacionamento externo (com os clientes do banco) esteja ocorrendo bem no momento em que exige a

interferência humana é necessário que o mesmo relacionamento ocorra internamente (com os colaboradores do banco).

Conclusões sobre o Caso

O Banco A apresenta características naturais de empresas em processo de migração entre estratégias diferentes.

Por ser uma empresa tradicional do mercado, o Banco A já funcionava sem a estruturação da área responsável pelo CRM. Com o advento dos conceitos de CRM, a empresa viu-se envolta pela necessidade de alterar a sua estratégia.

Atualmente, o Banco A passa por um processo de reestruturação claro. As definições necessárias para que a empresa trabalhe completamente focada no CRM estão sendo tomadas. O proprietário do processo de CRM acaba de ser definido, porém esse proprietário ainda não atua plenamente dentro da empresa no exercício desse papel.

A empresa tem uma série de soluções de CRM, por produtos, o que caracteriza a inexistência de uma solução integrada. No entanto, essa integração está a caminho e bastante adiantada.

Em razão da reestruturação da empresa, os processos também estão sendo revistos e redesenhados. Os projetos do Banco A são geridos dentro de uma metodologia não muito rígida, o que traz alguns problemas para a gestão do banco. Porém apesar de não estar dentro de uma metodologia rígida, a gestão dos projetos segue princípios claros, que podem ser atribuídos à cultura organizacional.

Porém, o mais importante para o Banco A é o seu capital humano. O reconhecimento de que as pessoas formam a parte mais importante da empresa em relação ao seu processo de CRM, é considerada a chave do sucesso do processo de CRM da empresa.

4.2 Caso Banco B

Apresentação da Empresa

O Banco B é um banco de pequeno porte. Faz parte de um grande conglomerado de empresas, do qual pertencem outras instituições financeiras, inclusive outros bancos. Seus principais canais de atendimento são a Internet e o atendimento telefônico.

O Banco B tem atualmente uma carteira de cerca de 150000 clientes, dos quais cerca de 115000 são correntistas. Esse total de clientes refere-se a todos os clientes que o Banco possui mais os clientes de seu representante de investimentos, que foi agregado ao Banco B através de uma aquisição, há cerca de 1 ano e meio.

Os conceitos de CRM para o Banco B são quase que uma razão de existência. Sua fundação foi realizada em razão de uma oportunidade de negócios identificada pelo conglomerado do qual faz parte, de que o mercado era carente de um banco que se dedicasse ao relacionamento com os clientes de forma profunda.

Além do *Internet Banking* e do atendimento telefônico, o Banco B conta ainda com a rede de agências e máquinas de auto-atendimento de um banco de seu conglomerado financeiro e o e-mail.

É um banco pequeno, com uma estrutura bastante enxuta que não atinge 500 funcionários.

O Banco B é uma empresa de capital nacional, sediada em São Paulo, e fortemente voltada para o relacionamento com o cliente, preenchendo de forma bastante interessante aos requisitos de seleção para a pesquisa deste estudo.

O Banco B nasceu para atender a uma parcela de clientes que se importavam fortemente com o relacionamento e cresceu bastante, expandindo seus negócios. Atua no atendimento de varejo, com clientes de várias faixas de renda diferentes.

A empresa passou por alguns processos de aquisição recentes, onde adquiriu uma empresa para fortalecer a sua representatividade no ramo de investimentos. Anteriormente a isso buscou-se um parceiro da área de telefonia no exterior para alavancar seus negócios dentro do Brasil.

O Banco B tem uma atuação focada nos grandes centros (São Paulo e Rio de Janeiro), apesar de oferecer serviços através da rede do conglomerado ao qual pertence em todo o Brasil.

Caracterização dos Entrevistados

Assim como no Banco A, as entrevistas no Banco A foram realizadas, de acordo com as expectativas do estudo, na área de negócios e na área de tecnologia.

Representou a área de negócios o Sr. Sérgio (nome fictício). O Sr. Sérgio trabalha para o Banco A há cerca de 2 anos e meio. Porém possui uma experiência de trabalho no segmento bancário, de quase 20 anos. É graduado em Administração de Empresas e tem diversos cursos de pós-graduação em nível de especialização. O Sr. Sérgio ocupa a posição de Diretor de Produto, Atendimento e Marketing e é o responsável pelas áreas de negócio que estão mais diretamente envolvidas com o processo de CRM.

Representou a área de tecnologia o Sr. Gilberto (nome fictício). O Sr. Gilberto trabalha para o Banco B há 5 anos, é graduado em Engenharia Elétrica, além de possuir uma experiência de mais de 25 anos de vida profissional. O Sr. Gilberto é Diretor de Tecnologia e é o responsável pelo processo de CRM, dentro da área de tecnologia.

Os entrevistados se prontificaram gentilmente a conceder entrevistas para coleta das informações que foram a base para o estudo do caso.

Características do Caso

O Banco B é um banco fortemente estruturado através de tecnologia. Sua missão principal está calcada nos princípios de CRM.

O Banco B foi fundado por iniciativa de um outro banco do mesmo conglomerado ao qual pertence. O seu nascimento se deu em razão da necessidade do mercado de

ter um banco focado no relacionamento com os clientes. Por ser um banco jovem, que ainda não completou uma década de idade, não tem uma carteira de clientes gigante. Sua atuação está focada nos clientes que desejam atendimento personalizado.

Uma vez que sua fundação é recente, o Banco B já foi criado dentro dos conceitos de CRM. A vocação do Banco B é trabalhar focado no cliente, que segundo seus representantes, é a sua razão de existência.

O Banco B, em quase uma década de existência, sempre prezou por todos os conceitos de CRM e acredita que o mais importante deles é conhecer o valor do cliente. Para eles conhecer o valor do cliente vai além da simples gestão de relacionamento. O que vale é saber quanto aquele cliente representa financeiramente para a empresa.

Por não ser um banco grande, o Banco B conta com um quadro de funcionários reduzido, que não chega a 500 pessoas. Sua atuação não se estende por todo o território nacional, ao contrário, está focada no eixo econômico-financeiro do país, que são os estados de São Paulo e do Rio de Janeiro. Apesar disso, por pertencer a um conglomerado, faz uso da rede de agências de outro banco, que tem alcance nacional, o que se torna um diferencial para seus clientes.

Por ter nascido há pouco tempo é já imerso em todos os conceitos de CRM, o Banco B reconhece que para ele fazer gestão do relacionamento com os clientes é muito mais simples do que para os outros bancos mais antigos, que herdaram o desafio de integrar todo o legado de sistemas para construir um aporte tecnológico que sustentasse todo o processo de CRM. Outro fator importante é que com o quadro reduzido, o Banco B tem facilidade de disseminar conhecimentos e também fazer com que seus processos, inclusive os que dependem das pessoas sejam cumpridos de acordo com sua vontade inicial.

Além da rede de agências e de máquinas de auto-atendimento do conglomerado, o Banco B conta ainda com o atendimento telefônico, o *chat* com o gerente e como *Internet Banking* como canais de atendimento disponíveis aos clientes.

Segundo a filosofia do Banco B, o CRM é um conceito que corre nas veias da organização e que está inculturado em todos os funcionários. Por isso, o Banco B diz

que não existe um responsável pelo CRM, todo e cada integrante do banco é responsável pelo CRM, pois é para isso que o banco existe.

Assim, os conceitos de CRM que acompanharam o nascimento do Banco B fazem parte do cotidiano de todos os funcionários, que reconhecem acima de tudo o valor do cliente.

Os projetos são geridos por pequenas equipes, que dividem responsabilidades. Porém sempre existe um gerente para o projeto, que normalmente pertence a uma determinada área da empresa criada para esse fim.

O Banco B aboliu o envio de panfletos e propaganda em papel a seus clientes. Em seu lugar o banco estruturou um processo de comunicação através de E-mail marketing. O banco possui ainda consultores de negócios que podem ser acessados a qualquer momento, 24 horas por dia, 7 dias por semana, através do *Internet Banking*.

O Banco B também oferece a seus clientes acesso gratuito à Internet.

Apresentação dos Resultados do Caso

Para o Banco B, CRM é a mola propulsora que leva a empresa a ter o sucesso que tem hoje. O banco, nascido fortemente focado no conceito de CRM, já tem enraizado em seus princípios as práticas de mercado em relação à gestão de relacionamento com os seus clientes.

Para o Banco B, o CRM é uma realidade e uma necessidade dentro do mercado atual, onde a concorrência é muito forte e chega de todos os lados por conta da globalização.

Reconhece por outro lado que fazer negócios dentro do conceito de CRM é mais fácil para ele, que já nasceu dentro desse conceito, do que para os outros bancos, que já estavam no mercado. No caso dos outros bancos, existe o desafio tecnológico da integração do legado para trabalhar as informações do cliente e conhecê-lo, entendê-lo e o mais importante, satisfazê-lo.

Os Banco B entende que o CRM deve ser algo presente em toda a organização e não somente na linha de atendimento ao cliente. Todos os colaboradores devem ter em

mente o valor de cada cliente, mesmo que nunca venha a ter contato direto com nenhum deles.

A cultura organizacional do Banco B já nasceu pregando a todos a filosofia de que o cliente é a única razão da existência da empresa, tanto em seu objetivo, quanto financeiramente. Portanto, o cliente é o principal bem que a empresa tem. Para eles entender esse conceito é o passo mais importante dentro da cultura do CRM.

Tecnologia da Informação

O Banco B é um banco recente e já nasceu dentro de um conceito de CRM muito forte. Quando se analisa a apresentação da fundação do Banco B, se tem uma idéia clara de que o relacionamento é uma das principais estratégias da empresa. Portanto, não é possível analisar como a empresa trabalhava com clientes antes disso, pois ela já nasce exatamente com essa missão. Para o Banco B, segundo a sua própria visão, é mais fácil fazer marketing de relacionamento porque isso já está na cultura dos funcionários da empresa. O que ocorreu depois disso é que a estratégia de CRM vem sendo adaptada para adequar-se ao que o mercado exige.

O que se pode dizer em relação ao atendimento antes do CRM é que o mercado não estava atento para esses conceitos de relacionamento e que isso abriu no mercado uma oportunidade de negócios, que foi aproveitada por um grupo de empresas, exatamente com a fundação do Banco B. A oportunidade de negócio surgiu percebeu-se que o mercado não tinha um banco que se preocupasse com as pequenas coisas, os detalhes do relacionamento entre empresa e cliente. E segundo a visão do Banco B, são essas pequenas coisas que estão enraizadas na sua cultura que fazem a diferença com seus clientes.

Pelo mesmo motivo apresentado acima não é possível analisar os motivos que levaram a empresa a optar pelo CRM. A empresa nasceu em razão do CRM e por isso não tem uma razão para migrar para esse conceito. Na visão do Banco B, falar de CRM em um banco de varejo é muito complicado, porque você está mexendo com a cabeça de milhares de gerentes, sendo que um está, por exemplo, em Sta. Maria (RS) e o outro no norte ou nordeste do país. Uma vantagem do Banco B em

relação a seus concorrentes, é que ele tem todos os contatos dos gerentes controlados. É possível para o Banco B recuperar a gravação de um contato que foi feito com o cliente há um ano atrás. Desta forma fica muito mais fácil gerenciar uma estratégia de CRM.

A solução de CRM do Banco B foi criada pelo próprio Banco B. Essa solução foi criada internamente e vem se adaptando no decorrer do tempo (o que também é considerado com um fator de extrema importância: atualizar-se sempre). Quando você olha a história do Banco B em relação à solução de CRM, em alguns momentos houve ferramentas externas, em outros momentos abandonou-se as ferramentas externas e voltou-se ao desenvolvimento interno. A opção pelo desenvolvimento interno se deu em razão de não existir no mercado uma ferramenta adaptável ao modelo que estava sendo criado. O Banco B foi criado numa época em que o mercado ainda estava muito incipiente para este tipo de negócio, portanto, a principal razão para a decisão de desenvolver a ferramenta de CRM internamente foi poder desenvolver uma ferramenta extremamente customizada para a estratégia da empresa.

Para o Banco B os fatores relacionados à Tecnologia em geral estão diretamente ligados com os resultados gerados pelo banco. A estratégia de CRM do banco é calcada inicialmente em uma segmentação. Para criá-la o banco buscou entender o valor de cada cliente e dividiu os clientes em três segmentos que foram chamados de A, B e C. A nomenclatura se deve a não distinguir nominalmente um cliente de uma categoria ou de outra. O importante para o Banco B é a eficácia da estratégia e do foco em resultados.

O cliente também não tem em seus cartões ou seu talão a noção dessa segmentação, pois os mesmos são iguais para todos. Porém, todo nível de serviço é baseado nessa segmentação. Como um exemplo pode ser citado o caso do atendimento telefônico. Quando um cliente de alto valor entra em contato com o Banco B, ele terá um tempo de espera de atendimento menor do que o cliente comum. Isso não significa que o cliente comum está sendo mal atendido, significa que ele tem um atendimento no mesmo nível que o mercado oferece e que o Banco B está priorizando o atendimento do cliente A.

Isso tudo é medido e controlado. Toda estratégia de retenção de clientes, toda cotação de seguro, solicitação de empréstimo, etc, é segmentada pelos três níveis de clientes. Com isso, quando um cliente A diz que quer encerrar as operações com o banco, sem exageros, dependendo do caso do cliente, o presidente da empresa entra em contato com o cliente e tenta dissuadi-lo da idéia. Na visão do Banco B, isso é gestão do relacionamento com o cliente. Esses procedimentos fizeram com que o banco derrubasse todos os índices de perda de cliente e aumentasse o índice de rentabilização.

Estratégia

Em relação à alteração de estratégias, decorrentes da implantação do CRM, o Banco B, por ter nascido dentro desse conceito, foi fortemente afetado. Não pela alteração de estratégias, mas sim pela criação das mesmas, já dentro do foco de CRM.

Quando foi criado, o objetivo do banco era buscar um nicho de mercado carente do tipo de serviço que ele se propunha a oferecer, ou seja, o tratamento de forma diferenciada dentro de um banco. No decorrer do tempo a estratégia de CRM modificou toda empresa, na medida em que o mercado também evoluía. O CRM modifica áreas inteiras dentro do Banco B. Uma das facilidades que o banco tem é que a estratégia de CRM está incrustada em todos nossos funcionários de todos os níveis, que reconhecem verdadeiramente o valor de cada cliente.

O CRM define o nosso negócio do Banco B e no decorrer do tempo modifica toda empresa para que ela trabalhe sempre dentro desse conceito, da forma como o mercado pede.

Um cliente, dentro do Banco B é visto como um cliente único, pois o banco já nasceu com a visibilidade dessa necessidade. A visão de produto, forte nos bancos mais antigos não foi vivenciada pelo Banco B. Internamente, o banco trabalha com o conceito tradicional de cliente e relacionamento. O cliente é identificado por todos os seus dados demográficos, e todo relacionamento dele, seja produto, serviço ou transação, ficam registrados.

As estratégias para os canais de atendimento, na visão do Banco B devem ser diferentes, a partir do momento que os canais têm funcionalidades, interfaces, e modos operacionais diferentes.

Para cada um dos diversos canais de atendimento, o Banco B tem uma estratégia diferenciada, pois cada canal tem uma peculiaridade, que deve ser respeitada para que se alcance os melhores resultados do canal.

Um exemplo da necessidade de evolução em relação aos canais de comunicação é que o banco praticamente abandonou a estratégia de comunicação por mala direta há cerca de pouco mais de um ano. Toda a comunicação em papel foi eliminada e praticamente 90% da base de clientes está com e-mail atualizado. Existe portanto uma grande preocupação em manter o e-mail do cliente atualizado, pois esse é um dos principais canais de contato entre o banco e o cliente.

Atualmente, a comunicação do Banco B é feita basicamente através de e-mail marketing³², pela velocidade e pela redução de custo que ele proporciona. A atualização dos e-mails é feita através do atendimento telefônico. O banco incentiva a captura do e-mail a cada contato de forma que ele permaneça sempre atual.

As estratégias condicionadas pelo CRM, na visão do Banco B afetam diretamente os resultados da empresa, desde o momento em que o banco decide fazer a sua segmentação e entender o potencial dos clientes. O modelo de segmentação do banco B é baseado em potencial e valor, portanto o banco consegue identificar o potencial de receita de cada *prospect* e direcionar atenção, tempo e dinheiro adequados para este determinado cliente, dentro da estratégia de CRM.

Assim o banco consegue definir também a quantidade de clientes necessária dentro de cada segmento para manter o balanço financeiro da empresa. Essas estratégias afetam os resultados desde o momento da conquista do cliente e perdura por todo relacionamento dele com o banco. Isso faz com que o próprio banco se questione bastante em relação às suas previsões. Se um cliente tinha um determinado potencial de receita e não utiliza todo esse potencial com o Banco B, existe um questionamento a ser respondido. Da mesma forma quando um determinado cliente, que tinha um

³² Nota do Autor: O e-mail marketing referido, trata-se da comunicação com o cliente através de e-mail no qual se envia comunicados importantes do banco, bem como panfletos e propaganda.

potencial de receita X utiliza $X + Y$, o Banco B procura cativá-lo para que ele permaneça no banco neste mesmo nível. Por isso desperta no banco a necessidade de rever seus modelos de avaliação de potencial.

Toda a estratégia é definida em função dos conceitos de CRM, e como toda a operação da empresa está refletindo suas estratégias, quase que como consequência, as estratégias afetam diretamente os resultados.

Em relação à terceirização de mão-de-obra, o Banco B é por vocação um grande cliente da terceirização. Por ter uma estrutura bastante enxuta, o banco recorre à mão-de-obra terceirizada com frequência. A utilização acontece principalmente através dos serviços de algumas empresas no aconselhamento de estratégias de marketing de relacionamento e também nas estratégias de negócio. Outro fator importante que leva a empresa à terceirização é a necessidade de aprender, ou seja, a aquisição de conhecimento.

Em relação ao percentual de mão-de-obra terceirizada, existe um consenso de que no passado terceirizava-se muito em razão da necessidade de adquirir experiência e absorver conhecimentos no mercado, e atualmente terceiriza-se pouco em razão de que o conhecimento já está dentro da equipe interna, que deve ser a principal conhecedora de todos esses processos considerados a espinha dorsal da empresa. No passado, cerca de 80% de mão-de-obra era terceirizada e 20%, interna. Esses números referem-se a um período que foi desde o nascimento da empresa até há cerca de 2 a 3 anos atrás. Hoje, ocorre justamente o contrário, ou seja, 80% da mão-de-obra é interna e 20% é terceirizada.

Como já foi dito, o CRM é considerado quase que uma razão de existência para o Banco B. Por essa razão prioriza-se e deseja-se manter a inteligência desses processos dentro da própria empresa. Nos demais projetos, o Banco B terceiriza muito e acredita muito no relacionamento com parceiros. Essa é também uma estratégia para diminuir os custos fixos, transformando-os em custos variáveis.

Em comparação com os demais projetos na empresa, existe uma predominância de mão-de-obra interna nos projetos de CRM. Para esses projetos, a relação é de 80% de mão-de-obra interna e 20% terceirizada, enquanto que nos demais projetos da empresa utiliza-se 20% de mão-de-obra interna e 80% de mão-de-obra terceirizada.

Na visão do Banco B, a presença de terceiros foi decisiva para que ele pudesse chegar ao patamar em que chegou. A presença de terceiros é considerada importante na definição da própria estratégia e na questão da disseminação de conhecimento dentro da equipe interna, que impacta diretamente os resultados da empresa. O ganho de velocidade também é considerado como fator importante.

No entanto, a presença de terceiros, nas proporções indicadas, é considerada boa para o início, quando a empresa não detinha o conhecimento necessário para caminhar sozinha. Depois disso, quando toda a equipe conhece bem os seus processos, a presença maciça de terceiros torna-se desnecessária. É sempre bom, na visão do Banco B, manter o contato com os terceiros, que trazem o novo para dentro da empresa, a inteligência do negócio deve estar dentro da equipe interna.

Data Warehouse e Data Mining

O Banco B trabalha com as tecnologias de *Data Warehouse* e *Data Mining*. O trabalho principal está focado no *Data Warehouse*. O *Data Mining* ainda não é muito utilizado. Na visão do banco, é necessário ainda aprender em nível organizacional a utilização de técnicas de *Data Warehouse*, para somente depois evoluir para o *Data Mining*.

Existem algumas ações que o Diretor de Produtos chama de modelos intuitivos. Por exemplo, se um cliente está com a conta negativa, o banco tem por princípio que o cliente deve ser avisado de alguma maneira para que ele possa tomar uma decisão de creditar sua conta, baixar um investimento ou algo parecido.

Da mesma forma, se o cliente tem um dinheiro parado em sua conta, ele deve ser avisado para que ele possa investir esse dinheiro. São ações simples para as quais o Banco B não utiliza modelos estatísticos, mas que tem as informações utilizadas no processo saídas do *Data Warehouse*.

Os modelos estatísticos do *Data Mining* foram utilizados durante a segmentação de clientes.

A utilização do *Data Warehouse* é muito grande e na visão do Banco B, sem ele não seria possível ter a visão integrada de cliente com seus relacionamentos, produtos e transações. Usa-se as informações geradas pelo *Data Warehouse* no dia a dia, ou seja, diariamente. O *Data Warehouse* está sempre fornecendo informações.

Quase todos os níveis hierárquicos do Banco B, inclusive o pessoal operacional detém algumas informações no sistema do dia a dia delas, que foram disponibilizadas para facilitar suas vidas através do uso do *Data Warehouse* dentro da empresa. Além dessa utilização operacional, os demais níveis hierárquicos da empresa também utilizam fortemente o *Data Warehouse*. É possível dizer, portanto, que o *Data Warehouse* é utilizado por todos os níveis hierárquicos da empresa.

No sentido de colaborar com o alcance dos resultados, o *Data Warehouse* é considerado como fundamental pelo Banco B, pois a empresa não possui a informação consolidada, não é possível realizar a implementação da estratégia de CRM, que é o que irá trazer os resultados.

Não é importante, na visão do Banco B o tamanho da solução de *Data Warehouse* e *Data Mining*. Pois, com um ou dois bons programadores Fox Pro é possível construir um bom modelo, ainda que rudimentar, para atender a pequenas demandas. Para o Banco B, o fato é que sem a informação consolidada, não é possível entender o cliente para poder definir a sua estratégia e desta forma, não é possível atingir bons resultados pela utilização da estratégia de CRM.

Qualidade da Informação

Para o Banco B é preciso ter cuidado com algumas coisas importantes quando se fala de qualidade da Informação.

A primeira delas, é ter um cuidado grande com a legislação, pois ela é muito forte no caso dos bancos, em termos de dados cadastrais. Por outro lado, o fato da legislação ser rígida, facilita o trabalho do Banco B enquanto gestores, porque não há como deixar a informação perder a validade, que a legislação obriga á atualização. Na

visão do Banco B, não é possível pensar em relaxar na qualidade da captura dos dados cadastrais.

Em relação a alguns dados mais estratégicos da área de Marketing, o fato dos contatos com os clientes serem todos controlados permite ao Banco B uma captura das informações com segurança e mantendo as bases de dados sempre atualizadas.

A busca de dados que não são informações legais, é definida através de uma estratégia que visa atualizar apenas as informações que serão utilizadas, para que a área responsável pela captura da informação não desperdice tempo na busca e armazenamento de informações que não serão úteis em nada. Para o cliente isso também é um diferencial, pois a busca de informações existe, mas na verdade quem ganha é ele mesmo, porque dado o relacionamento que ele mantém com a instituição, ele sabe que será beneficiado com um melhor relacionamento.

Na existência de dados que a lei exige que existam documentos comprobatórios, o Banco B utiliza a nossa equipe de gerentes de expansão para através deles colher essa documentação. Outra maneira de se fazer essa coleta de informações através de documentos é na realização de uma operação como empréstimo ou financiamento, que exigem documentos, os mesmos são aproveitados para a atualização cadastral. Além disso, anualmente acontece uma campanha de atualização cadastral.

Em relação à garantia da qualidade da informação em si, o Banco B estruturou um processo que chamou de fábrica de informações. Esse processo é o responsável pela garantia da qualidade da informação.

A fábrica de informações garante a qualidade das mesmas através do batimento da informação gerada com outras fontes. Outro processo de validação que existe é a conferência do usuário da informação. Quando se está falando de informações do *Data Warehouse*, os erros que ocorrem nunca serão erros pequenos e sim erros grandes que saltam aos olhos durante as análises, é o que o Banco B chama de identificação de erros por discrepância de números.

Durante a construção da informação, existe um exaustivo processo de homologação que consiste no batimento de valores que entraram na composição de determinada informação, um a um.

O mesmo processo é utilizado para a mensuração da qualidade da informação.

O Banco B tem procedimentos mais rigorosos e que demandam um tempo maior quando estruturando um *Data Mart*, nesse momento é necessário ir ao menor detalhe da informação de uma determinada transação no extrato do cliente, para verificar se no *Data Mart* essa transação está contabilizada de acordo com a sua necessidade e se posteriormente irá compor as informações conforme o desejado.

Quando existe a confiança de que o processo de construção da informação está válido, ele é transferido para a produção, onde a validação continua, nos primeiros momentos com dados reais e depois é feita por amostragem, ou por discrepância de números. O Banco B enxerga que no início não há outra forma que não conferir as informações uma a uma, para verificar se os resultados esperados estão sendo gerados. A partir do momento em que a informação gerada é confiável, o processo de verificação de validade ocorre esporadicamente para que a informação esteja sempre fornecendo os resultados esperados.

O Banco B acredita que a influência da qualidade da informação na sua geração de resultados é de 100%, pois segundo as palavras do Diretor de Produto, “pior do que não ter a informação é ter informações erradas”. Não há como trabalhar com as informações se não existe total confiança nelas.

No momento da estruturação de uma informação, o Banco B envolve as áreas de Produto, Marketing e Atendimento, para que cada uma delas contribua com as suas experiências e para que participem do processo de homologação da informação.

Revisão de Processos

Em relação à revisão de processos, o Banco B acredita que os processos são os meios através dos quais as estratégias de CRM são implementadas. Na visão do Banco B, a evolução nesse aspecto é constante. Quando um processo não está corroborando com a estratégia de CRM, seja ela qual for, desde dar atendimento preferencial ao cliente de mais alto valor, seja ela de direcionar o atendimento de determinado cliente para o canal mais conveniente, existe uma revisão de processos para corroborar com a ação desejada. Como exemplo, foi citado pelo Diretor de Marketing o processo de

devolução de cheques, que é um processo crítico e bastante problemático dentro dos bancos, pois se um cliente antigo do banco teve um descontrole de sua conta corrente ou assinou o cheque de maneira errada e tem seu cheque devolvido, isso causa um grande desconforto ao cliente, que certamente esperava maior reciprocidade da organização. Esse processo é apenas um dos vários outros que foram totalmente alterados em razão da estratégia de CRM do Banco B.

Ainda na visão do Banco B, a maturidade de um processo de CRM na empresa, é atingida quando ele consegue integrar todos os processos. O CRM vem para integrar todos os processos internos da organização de forma que uma área de operações não faça nada diferente, pelo menos em conceito, do que faz uma área de atendimento. Para eles, todas as áreas devem seguir o mesmo conceito definido pelo processo de CRM no tratamento do cliente. Atingir esse nível de maturidade, entretanto, é um grande desafio.

Segundo a visão do Banco B, a área que gerencia o CRM não tem mais poder do que nenhuma outra dentro da empresa (mesmo sendo esse o conceito fundamental de toda a organização), mas tem o poder de integrar todas as outras áreas. E para os bancos de grande porte esse é um dos grandes problemas.

Além de disseminar por toda a organização a importância do cliente de mais alto valor, o Banco B todos os meses, procura reavivar a memória de todo o quadro em relação aos benefícios que o CRM traz para a empresa.

Os processos informacionais são também alterados pelo CRM. O Banco B tem comitês onde as informações são abertas por segmento e onde se fala das estratégias abertamente.

Além disso, existe um canal chamado de galeria onde os principais projetos do banco são expostos de forma que as informações das realizações e da estratégia fluam para toda a empresa.

Em relação à contribuição da revisão de processos para os resultados da empresa, o banco acredita que quando toda a empresa tem consciência da importância da estratégia de CRM, e consegue entender o valor do cliente, tudo fica mais simples. É preciso que a empresa entenda a dinâmica de custos e de receitas para que seja possível definir a estratégia de CRM. Essa é uma etapa prévia à disseminação desse

conhecimento por toda a empresa. É preciso também ter a consciência de quanto vale um cliente de alto valor e quanto vale um cliente de menor valor, e, além disso, ter a consciência de quantos clientes de menor valor são necessários para que se possa manter um cliente de alto valor.

A revisão de processos é um fator-chave para a implementação da estratégia de CRM. E para rever os processos, na visão do Banco B, basta ouvir a empresa. Quando todo o quadro tem o entendimento da estratégia, todo dia surge uma idéia nova para encantar o cliente e assim retê-lo.

Gestão de Projetos

O Banco B utiliza uma metodologia de gestão de projetos cedida por um outro banco de conglomerado, que prega o registro dos requisitos do projeto que se pretende desenvolver.

Porém o próprio banco reconhece que a utilização da metodologia não está completamente difundida. Em sua visão, por decorrência de seu tamanho, os projetos são discutidos entre os envolvidos, que buscam entender a necessidade, priorizar o projeto dentro da empresa e desenvolvê-lo. A maneira de priorizar que o banco utiliza é por receita que o projeto trará, ou por impacto direto nos clientes.

O acompanhamento é realizado através de comitês entre as áreas, ou ainda, quando o projeto requer, cria-se um fórum específico para discuti-lo periodicamente.

Em relação à geração de resultados, o Banco B acredita que a gestão de projetos facilita a obtenção de resultados, porque as coisas não são definidas por uma cabeça só, os projetos são priorizados com todas as áreas envolvidas, que sempre debatem bastante a solução que se quer dar. Os projetos que nascem, já nascem com o conhecimento de todos os envolvidos embutido nele.

Outro ponto favorável na visão do Banco B é que a gestão de projetos bem estruturada auxilia o processo de entrega do projeto, que por consequência irá por em prática com mais rapidez os objetos ou produtos do projeto, que iniciará a geração de maiores lucros para o banco.

O Banco B se preocupa também com os 5 tópicos indicados pelo PMI como pontos básicos dentro de um projeto.

Escopo

Para os grandes projetos, o Banco B tem a prática de construir o que eles chamam de maquete, que é uma espécie de prévia da solução. Toda e qualquer alteração de escopo a ser implementada, deve estar expressa na maquete, que deve refletir exatamente aquilo que está sendo pedido e que será entregue. Por isso a construção da maquete é muito bem pensada e discutida.

Além disso o banco tem no seu porte outro aliado para garantir o cumprimento do escopo. Como os projetos têm um acompanhamento próximo, as reuniões realizadas para esse fim possuem representantes das áreas envolvidas, que discutem o andamento dos projetos e cuidam também para os mesmos sejam realizados dentro do escopo inicialmente estabelecido.

Como as alterações de escopo costumam influenciar diretamente o custo, as demandas não previstas no escopo inicial tendem a se transformar em novos projetos.

Prazo

O Banco B, através das mesmas reuniões de acompanhamento do projeto, procura manter os projetos dentro dos prazos e para isso, entram em discussões de priorização de atendimento dentro da empresa de acordo com a prioridade do projeto em questão.

O banco conta realmente com os comitês de projetos e com uma equipe responsável pela gestão do projeto, para fazer com que os prazos sejam cumpridos. Como a empresa é pequena essa prática funciona bem.

Orçamento

A questão do orçamento já é um pouco mais rígida na política do Banco B. Um estouro de orçamento é muito mais raro acontecer, pois o banco tem a maquete que busca garantir o cumprimento do escopo. Existe ainda uma premissa dentro do banco de que se o escopo não for alterado, o orçamento também não poderá sê-lo.

Por essa razão um projeto é exaustivamente estudado pela área de tecnologia antes da definição do orçamento. Assim, a empresa não encara bem um estouro de orçamento. Quando isso ocorre é porque houve um erro interno e então o problema se instala.

Os problemas de orçamento no Banco B, quando ocorrem, são levados para a mesa de negociação para buscar-se a melhor solução. Mas tradicionalmente esse é um problema bastante delicado de se resolver.

Qualidade do produto

Para a garantia da qualidade do produto, o Banco B possui um processo de homologação, que através da maquete proporciona ao gestor um entendimento claro daquilo que se quer.

Área de tecnologia apresenta um orçamento com prazo e custo, que também traz um detalhamento maior daquilo que se pediu. Existem também as reuniões quinzenais ou eventuais de acompanhamento do projeto.

A experiência do Banco B diz que é muito difícil acontecer uma entrega, como acontecia antigamente, em que aquilo que se estava entregando não se parecia em nada com aquilo que se tinha pedido. O processo utilizado pelo banco garante uma entrega bem próxima do que se esperava.

O processo de homologação, por sua vez, é responsável por identificar determinados pontos que poderiam ser melhorados na solução. Caso essa necessidade de acertos seja identificada, o produto retorna à fábrica para os retoques desejados. Porém a experiência diz que os retornos ocorrem poucas vezes em razão da existência da maquete.

Integração entre as áreas envolvidas

A integração entre as equipes envolvidas no projeto dentro do Banco B é feita por uma área responsável pela gestão dos projetos. Pela prática da empresa, que terceiriza muito, a área é responsável por integrar os fornecedores e as equipes internas.

Porém por tratar-se de uma empresa de porte pequeno, isso não gera muitos problema para o banco, em geral.

Fatores Críticos para o Sucesso de Projetos

Para o Banco B é extremamente importante que o financiador do projeto esteja ciente e devidamente informado sobre o status do projeto. Para eles, a própria metodologia de gestão de projetos prevê que esse procedimento seja cumprido.

Além de conhecer o status do projeto o Banco B também pratica a aprovação do financiador a cada etapa. Essa aprovação, entretanto, não está ligada ao orçamento, mas sim ao produto ou subproduto do projeto.

Em relação à consulta ao financiador a cada estágio, o Banco B pratica esse procedimento apenas para os requisitos necessários e que estão fora da maquete, ou seja, não seriam implantados nesse projeto. Assim, o financiador é consultado na definição de incluir o requisito dentro do mesmo projeto, arcando com todo o impacto em escopo, prazo e custo.

Em relação aos canais de comunicação próprios, o Banco B também pratica o estabelecimento de reuniões de acompanhamento e comitês específicos para o projeto de acordo com seu tamanho.

Para o Banco B, é fundamental que o projeto tenha uma missão clara e bem-definida. Quando o projeto não tem uma missão claramente definida, segundo palavras do Diretor de Marketing, “não se sabe onde se quer chegar, portanto qualquer lugar serve”. A falta de uma missão faz com que tudo seja responsabilidade do projeto, tornando-o interminável.

A provisão de recursos por parte da gerência é perfeitamente aplicável no caso do Banco B, desde que a demanda esteja dentro do orçamento inicial. Quando o orçamento não é cumprido, a dificuldade para conseguir recursos é grande. Tudo irá depender da prioridade do projeto dentro da empresa, ou seja, em termos financeiros, da receita e dos benefícios que ele irá trazer.

Da mesma maneira, ter um plano e um orçamento detalhados são condições para que o gerente do projeto tenha um mapa do caminho por onde ele deve seguir. Esse aspecto é um dos principais dentro do Banco B.

Em relação a disponibilização de tecnologia e conhecimento, ocorre o mesmo caso dos recursos em geral, pois é muito difícil aprovar um orçamento por etapas, por isso é muito importante que se tenha um planejamento claro de tudo que será necessário para a realização do projeto. E em relação à tecnologia, especificamente nos casos de projetos de CRM, caso não sejam tomados os devidos cuidados, alterações dessa ordem são muito comuns e devem ser evitadas.

As mudanças do projeto, para o Banco B, devem ser gerenciadas por um processo formal. Em razão de não poder realizar alterações de orçamento, o acompanhamento de todo o projeto é feito através de um colegiado. Por esse motivo, tudo deve ocorrer formalmente dentro do projeto de forma que qualquer coisa que aconteça, gere sempre um documento formal da ocorrência, para que todos os envolvidos sejam posicionados.

Em relação à quantidade de alterações de um projeto, o Banco B é bastante preciso. Para se alterar um escopo é preciso muita negociação, pois quando um projeto é aprovado, significa que ele já foi discutido, debatido, e decidido, dentro das características iniciais, que envolvem escopo, prazo e custo. Então qualquer um que venha alterar um escopo, afetará também as outras duas variáveis, o que torna a negociação mais difícil. A prática da empresa é a de criar um novo projeto para a demanda surgida.

Fator Humano

O Banco B considera o fator humano como um dos principais ingredientes para o sucesso do processo de CRM.

As piores dificuldades enfrentadas ocorrem na visão do Banco B, quando as pessoas não têm uma visão clara dos benefícios que a solução de CRM irá trazer, ou das ações que ela terá que desenvolver para atingir os benefícios esperados do projeto após a implantação.

Em projetos dessa natureza, as pessoas estão intimamente ligadas à estratégia da empresa. Por esse motivo é que o Banco B acredita que está em vantagem em relação a seus concorrentes em termos de CRM, pois existe uma dificuldade muito grande de envolver as pessoas em um processo de CRM dentro de um banco criado dentro de outra filosofia.

Não basta porém, na visão do Banco B, restringir-se a lembrar aos colaboradores a importância dos clientes, pois isso também os cansa (aos colaboradores). Por isso, as principais realizações dos colaboradores são enviadas para a galeria na Intranet, assim como o são as colaborações em termos de melhoria de processos que resultam em ganhos para o banco.

Na visão do Banco B, não basta cobrar atitude e não basta cobrar aderência à estratégia se você não tiver transparência de devolver benefícios aos colaboradores na mesma medida. Porém, o banco tem a visão de que esse processo ainda não atingiu 100% de sucesso e que sempre há o que melhorar. O importante, para eles é ter a consciência da importância desse capital humano e praticar a sua valorização.

A participação das pessoas é então essencial para o Banco B. O Diretor de Marketing citou um autor chamado James Rosentall, que dizia que “o CRM é 50% tecnologia e 50% psicologia”. Ele porém, faria uma correção nessa citação, atualizando-a para os dias de hoje, dizendo que “o CRM é 90% psicologia e 10% tecnologia”. As ferramentas evoluíram numa velocidade que atualmente, com ferramentas muito simples, você consegue fazer coisas grandiosas.

O Banco B não acredita, porém, em projetos milagrosos de CRM, que implicam investimento de milhões. Para ele é preciso ter vocação para o relacionamento, é

preciso gostar de se relacionar. Neste caso a empresa, bem como todos os seus resultados, mesmo os mais insignificantes, passam a depender diretamente das pessoas.

Conclusões sobre o Caso

O Banco B tem características de uma empresa que está se consolidando no mercado.

A empresa jovem tem seus processos bastante recentes, porém já foram revistos algumas vezes para que a estratégia de dedicação total ao CRM fosse integralmente seguida.

A empresa já tem um proprietário para o processo de CRM, porém acredita que todos os colaboradores da empresa são responsáveis por ele. E todos os colaboradores reconhecem a importância de suas ações de relacionamento na conquista e na manutenção de cada cliente dentro do banco.

Com uma solução única e integrada de CRM, o Banco B já tira atualmente inúmeros proveitos dessa integração. No entanto, reconhece que o uso que faz o Data Warehouse poderia ser melhor, assim como poderia ser melhor também o uso que a empresa faz do Data Mining, ainda muito incipiente.

Os projetos dentro da empresa são geridos dentro de uma metodologia que não é seguida à risca. Apesar de não seguir a metodologia de gerenciamento de projetos à risca a empresa sabe que a gestão de projetos é importante e dá bastante atenção aos mesmos.

Para o Banco B o segredo do sucesso dentro do CRM é ter vocação para o relacionamento, ou seja, gostar de relacionar-se com as pessoas. Isso facilita tudo, tanto internamente com os colaboradores, quanto externamente com os clientes.

4.3 Comparativo entre os casos

Cenário

Os bancos de varejo estão inseridos em um cenário de competitividade extrema. Nos dois casos analisados foi possível concluir que a questão da opção pelo trabalho baseado nos conceitos de CRM foi uma espécie de imposição do mercado.

Apesar de terem se lançado dentro dos conceitos de CRM por uma imposição mercadológica, o Banco A e o Banco B tiveram razões diferentes para isso. O Banco A, que já era tradicional no mercado, sentiu-se impelido a adotar os conceitos de CRM em razão da movimentação dos organismos externos, e da própria sociedade, em direção de uma maior proteção ao direito dos consumidores. O Banco A sente que o processo de transformação da sociedade ocorreu e fez com que as empresas, de maneira geral, passassem a ter que se relacionar de forma diferenciada com seus clientes. Portanto, para que ele não ficasse em “débito” com o mercado por não oferecer essas possibilidades, tratou de seguir a onda de CRM que se instalava, apesar de já manter grande relacionamento com seus clientes, já dentro dos princípios pregados pelo CRM. O Banco B, por sua vez, vê o CRM como uma oportunidade de negócio, como um chamado e uma espécie de vocação a trabalhar o relacionamento com o cliente. Por ver no mercado financeiro uma lacuna a ser preenchida, lança-se a ele, justamente com o objetivo de preenchê-la.

Essa diferença no despertar para o CRM define todo o resultado posterior desses processos dentro da organização, como será visto adiante.

Processo de Implementação

A implementação dos processos de CRM nas organizações estudadas foi realizada através de diversos projetos e não através de projeto único. Esse foi um recurso utilizado por ambas as organizações de forma a dividir o projeto de implantação de uma solução de CRM.

Nos dois casos foi possível perceber que a estratégia de implantação em pequenas partes foi considerada como um fator de grande importância para o sucesso do projeto final. Isso ocorre porque na visão dos gestores é importante realizar entregas parciais do macro-projeto, de forma que os primeiros benefícios da solução inteira sejam alcançados antes mesmo de ela estar completamente implantada.

Esse recurso foi utilizado para que a área gestora de tecnologia pudesse justificar o alto investimento que seria necessário, uma vez que o custo de projetos dessa natureza costuma ser elevado. Através da entrega parcial, os benefícios alcançados pelas soluções parciais auxiliam a justificativa da continuidade do projeto.

As características das empresas são diferentes em relação à gestão de custos. O Banco A, define um orçamento anual que pode ser utilizado pelo gestor dentro das suas prioridades, facilitando assim, o remanejamento de valores. No caso no Banco B, o orçamento do projeto é definido inicialmente, e qualquer alteração nele, incorre em uma série de negociações necessárias para se conseguir nova verba, o que é muito difícil.

No entanto, apesar das diferenças identificadas, as duas empresas optaram por uma solução em módulos pelos mesmos motivos, ou seja, com a finalidade de justificar as etapas posteriores.

Outro fator que chama a atenção na implementação das soluções de CRM nos dois bancos, é que a mão-de-obra terceirizada foi utilizada para aquisição de conhecimentos não técnicos em sua essência. O interesse de adquirir conhecimento em estratégias de Marketing de Relacionamento e estratégias de negócio condicionou a contratação de mão-de-obra externa. Apesar disso, o conhecimento técnico também fez parte do rol de conhecimentos adquiridos pelas equipes internas pelo contato com as equipes de terceiros.

A contratação de mão-de-obra com essa finalidade abre um conceito diferente de terceirização de serviços que também deve ser considerada em projetos de CRM, que é a contratação com o objetivo principal de disseminar conhecimentos dentro da empresa e não de utilizar a mão-de-obra contratada na construção do projeto.

A montagem das equipes de projetos, no início, procurava contar com um número maior de pessoas de empresas terceirizadas do que pessoas da equipe interna, o que

caracteriza a criação de pseudocursos dentro das equipes. Isso fica ainda mais evidente quando se analisa a formação das equipes depois de um certo tempo. Onde a parte principal da mão-de-obra utilizada é interna.

Justifica-se esse procedimento em razão de ter um maior envolvimento da equipe interna com a solução, com a preocupação de manter a inteligência do negócio dentro da equipe interna, mas sem perder a possibilidade de aprendizagem pelo contato com terceiros.

Outro fator importante da implantação é a existência de um *Data Warehouse* na empresa. Ambos os bancos consideraram o *Data Warehouse* como um fator imprescindível para a realização com sucesso da implantação do processo de CRM.

Essa dependência é explicitada apenas em relação ao *Data Warehouse*. O *Data Mining* não foi considerado pelas empresas como uma condição necessária à implantação de uma solução de CRM.

A utilização do *Data Mining* foi considerada como uma evolução do uso do *Data Warehouse*. Isso pode ser verificado pelas declarações de que “é preciso usar muitas técnicas de *Data Warehouse* antes de utilizarmos modelos estatísticos”. As empresas pesquisadas apresentaram uma utilização muito baixa de *Data Mining*, em relação ao potencial oferecido.

A literatura traz que o processo de CRM analítico depende de modelos estatísticos, e conseqüentemente do *Data Mining*, porém essa realidade não foi constatada através dos casos.

Outra condição interessante de ser analisada é que questão da revisão de processos. Nos dois casos analisados identificou-se que o processo de CRM influencia todos os processos organizacionais, o que vem a confirmar todo o referencial teórico levantado a respeito de revisão de processos relacionada à implantação de soluções de CRM.

A Gestão de Projetos também foi considerada um ponto de extrema importância para o sucesso da implantação de soluções de CRM. E todos os aspectos definidos pelo PMI como básicos na realização de um projeto, são garantidos pelos bancos

pesquisados. A diferença de tratamento para cada um deles será analisada no item Aspectos Importantes, que será discutido mais adiante.

Os Fatores críticos da gestão de projetos também foram considerados pontos fundamentais a serem garantidos para que os projetos tenham sucesso, principalmente a necessidade do projeto de ter uma missão claramente definida.

A questão mais interessante do estudo está na constatação empírica de que a organização depende das pessoas que a compõem. Nos dois casos estudados, as empresas consideram em todos os processos organizacionais, as pessoas exercem o papel como principal fator crítico de sucesso.

Outra constatação do estudo é que para garantir que os processos de relacionamento com o cliente da empresa estejam de acordo com o que solicita o processo de CRM é necessário garantir, que o CRM ocorra dentro da empresa, pois os colaboradores nada mais são que clientes internos dos diversos processos da empresa. Assim, a satisfação dos clientes dos bancos, está diretamente ligada à satisfação dos funcionários do banco.

Como esses funcionários são clientes dos processos internos, é necessário redefini-los também de forma a garantir a satisfação do cliente interno, para que essa satisfação seja extrapolada para o cliente externo.

Aspectos Importantes

Tecnologia

Em relação à solução tecnológica adotada, pode-se concluir que em casos como o do Banco A, um banco tradicional e grande, existe também grande dificuldade de implantação de uma solução única para todos os produtos. No caso do Banco A, existiu a possibilidade de desenvolvimento de soluções de *Data Warehouse* e CRM não corporativas, o que leva a uma dificuldade de integração posterior, dada a grande quantidade de pacotes de soluções de mercado.

Outro ponto interessante é a questão de o Banco A ter diversas soluções diferentes, inclusive do ponto de vista da aquisição no mercado e do desenvolvimento interno.

Essa situação é um forte complicador para a integração e criação de uma solução corporativa. Além disso, o fato de ter várias iniciativas de soluções de CRM faz com que o Banco A incorra no problema de desperdício de recursos tecnológicos, pela necessidade duplicação de ambientes e também pela necessidade redundância de informações. Este é um dos fatores influenciados pela maneira como a empresa chegou até o CRM.

No caso do Banco B, que já nasceu com esse conceito de CRM forte e definido, houve uma situação diferente, que possivelmente foi corroborada pelo porte da instituição. Para o Banco B, também existiu a migração e indecisão entre uma solução de mercado ou uma solução interna. Porém, essa definição abrangia o banco como um todo, ou seja, quando se optava por trocar a solução, todo o banco era afetado pela troca.

As questões relacionadas à tecnologia foram consideradas como sendo influentes nos resultados, porém sempre de uma maneira indireta, ou seja, através do planejamento afetado pela tecnologia ou através da assertividade das ações de marketing melhorada pelo uso de ferramentas tecnológicas.

Estratégia

O estudo permitiu concluir que a implantação de um processo de CRM impacta diretamente a estratégia das empresas, porque altera a maneira das empresas trabalharem tanto em relação a seus clientes, como em relação a seus colaboradores, entre outras coisas.

Pelo simples fato de o CRM condicionar alterações na maneira de trabalhar com os clientes, a empresa estará passando por uma alteração de estratégia fortíssima.

Outro fator considerado como extremamente importante é o fato da empresa precisar enxergar seu cliente como um cliente único dentro da organização. Para as empresas mais antigas, que ainda tinham resquícios em seus sistemas da época em que o mercado era focado nos produtos, esse torna-se um grande desafio. Unir informações em torno do cliente, de forma que ele seja visto unicamente, em todos os produtos e em todos os canais. Essa é a situação vivida pelo Banco A, que tem uma história

antiga. Porém com muito trabalho o banco está estruturando uma visão única de cliente.

No caso do Banco B, esse fator não tem a menor relevância, em razão de que o mesmo já nasceu dentro do conceito de CRM e, portanto, a visão do cliente único para todos os produtos está mantida dentro da empresa.

Vale ressaltar também a estratégia dos diversos canais de atendimento. Ficou claro pelos levantamentos efetuados nos casos que para canais de atendimento diferentes, existem estratégias de atendimento diferentes, que respeitam as características de cada canal. Esse conceito ficou claro nos casos de ambos os bancos.

No entanto, a estratégia de CRM de ambas as empresas não é definida por canal de atendimento e sim por segmento dentro dos diversos produtos.

As estratégias foram consideradas por ambos os bancos como sendo fatores diretamente ligados à geração de resultados. Assim, uma mudança de estratégia, por menor que seja, irá gerar um impacto considerável nos resultados da empresa.

No caso do Banco A, a estratégia define os resultados por proporcionar ações mais assertivas, metas mais exequíveis e maior retorno dos investimentos.

Para o Banco B, as estratégias são definidas pelo CRM, e como as estratégias definem o negócio, todos os resultados desde a segmentação de clientes, passando pela captação e durante todo o relacionamento com o cliente são afetadas.

A terceirização foi um fator bastante interessante na análise dos casos, pois se identificou que as razões que levaram os bancos a terceirizarem seus projetos de CRM vai além da indisponibilidade de mão-de-obra capacitada internamente.

Os bancos analisados estavam também em busca de aprendizagem sobre o assunto. Esse aspecto fica claro ao observar que a formação das equipes é sempre mista, porém ela se transforma ao longo do tempo. De uma equipe basicamente formada por consultores externos, e com poucos recursos internos, ela passa para uma equipe basicamente formada por recursos internos, com poucos recursos externos. Esse resultado confirma os resultados de Prado (2000) em sua dissertação de mestrado.

Esse aspecto é ressaltado ainda mais quando o Banco B nos indica que os projetos de outras naturezas contam com maior participação de pessoal externo, e que os processos de CRM são uma exceção, por serem projetos estratégicos para a empresa.

A presença de terceiros também é considerada importante por ambos os bancos entrevistados. Dois aspectos principais são destacados. O primeiro, refere-se à importância da participação de terceiros para que a equipe interna possa estar sempre em contato com as novidades do mercado. O Segundo refere-se à velocidade de construção, que se ganha trazendo para a empresa as melhores práticas do mercado através dos consultores.

Data Warehouse e Data Mining

Em relação à utilização do *Data Warehouse* e do *Data Mining*, evidenciou-se que em ambos os casos, existe uma importância muito maior para o *Data Warehouse*, do que para o *Data Mining*.

O *Data Warehouse* é citado como sendo imprescindível para a implantação de uma solução de CRM, enquanto que o *Data Mining* é raramente utilizado pelos bancos.

Na visão dos entrevistados é através do *Data Warehouse* que tudo funciona dentro da empresa em relação à solução de CRM. O *Data Warehouse* é utilizado em larga escala, freqüentemente, por praticamente todos os níveis organizacionais.

A importância do *Data Warehouse* para o alcance de resultados pelos é enorme. Na visão dos entrevistados, sem o *Data Warehouse* não se faz CRM. O *Data Warehouse* permite análises detalhadas, permite a construção de indicadores, permite a ampliação da base de clientes, além da ampliação do ticket-médio, que influencia diretamente nos resultados da empresa.

Mais especificamente para o caso do Banco B, eles identificam que o *Data Warehouse* é imprescindível para que exista o CRM. Como o CRM é a mola propulsora da estratégia da empresa, que a leva para o sucesso. Sem *Data Warehouse* não haveria a menor possibilidade de sucesso.

Qualidade da Informação

A qualidade da informação também foi considerada com um ingrediente imprescindível para o sucesso do CRM.

Tudo se inicia com a qualidade do dado, através de sua captura. Em ambos os bancos, existe grande cuidado com a captura, mesmo porque legalmente os bancos são obrigados a manter o cadastro dos clientes atualizado. As empresas realizam campanhas periódicas para atualizar os dados dos clientes. Além disso prezam pela atualização das informações em cada contato que a empresa mantém com o cliente.

Do ponto de vista da informação, a história não se altera. Não se faz CRM com dados ruins. É melhor não fazer, pois os resultados seriam catastróficos. A Garantia da qualidade da informação começa com a garantia da qualidade dos dados. Outra grande preocupação ligada à primeira é os processos de transformação e carga das informações.

Ainda para garantir a qualidade das informações, as empresas pesquisadas têm processos diferentes, porém com funcionalidades bastante próximas onde se destacam a conferência de conceito da informação, a conferência da ferramenta extratora, que é feita por exaustão e a conferência periódica por amostragem para garantir informações reais no processo de CRM.

Os procedimentos para garantia da qualidade diferem entre as duas empresas. A primeira, o Banco A, tem uma conferência de conceito feita pelo próprio solicitante da informação e utiliza como indicador de qualidade a gestão do retorno de campanhas, que medem se a campanha obteve sucesso, e portanto foi feita com informações válidas, ou se não obteve sucesso, e as informações merecem uma análise mais aprofundada. No caso do Banco B, existe um processo detalhado de homologação durante a estruturação da informação, do qual participam várias pessoas para validarem a informação em conceito e em conteúdo. Depois de implantada a mensuração da qualidade é feita por discrepância numérica ou por amostragem e conferência.

Na visão de ambas as empresas a qualidade da informação é condição imprescindível para o sucesso do processo de CRM, pois como colocou o Diretor de Produto do

Banco B, “pior do que não ter informação nenhuma, é ter informação errada”. É baseado nas informações que o processo de CRM dá os resultados. Se a informação com a qual se trabalha não têm qualidade, logicamente, não terão qualidade também as ações de relacionamento advindas delas.

Revisão de Processos

A revisão de processos é vista como um fator decorrente da implantação de uma solução de CRM, ou seja, após a implantação, a empresa certamente passará por uma alteração de processos de forma que possa adequar a sua ação aos procedimentos necessários para se cumprir os conceitos embutidos na filosofia do CRM.

Em ambos os casos todos os processos, ligados, não ligados ao CRM e os processos informacionais foram alterados de forma a garantir a aplicação dos conceitos de CRM.

Uma posição bastante interessante defendida pelo Banco B é que o CRM se torna um integrador de processos. Para que ele funcione corretamente, é necessário que toda e empresa esteja trabalhando dentro do mesmo conceito. Por essa razão é extremamente importante que se faça a revisão dos processos.

Outra visão interessante defendida pelo Banco A é que o CRM integra as áreas de Marketing, Produto, Comercialização e Tecnologia em seus processos informacionais, de maneira que essas áreas passem a compartilhar metas e objetivos em prol do conceito do CRM.

A questão da revisão dos processos advindos do CRM é importante para os resultados da empresa porque ela passa por uma transformação muito grande ao passar a trabalhar com esses conceitos de CRM. A chave de como a empresa trabalha está nos processos. Assim, eles devem ser alterados de forma que fiquem alinhados com estratégia de CRM definida pela empresa.

O Banco A defende uma idéia interessante que diz que para que o CRM dê certo com o cliente externo é necessário que ele dê certo primeiramente com o cliente interno,

ou seja, os colaboradores da empresa. Por essa razão é que os processos devem ser remodelados para que a satisfação dos clientes comece dentro da empresa.

Gestão de Projetos

Sobre o aspecto da gestão de projetos, os bancos entrevistados se apresentaram favoráveis à garantia de todos os tópicos básicos de projetos descritos pelo PMI.

Ambos os bancos possuem uma metodologia interna de gestão de projetos, e ambos também concordam que essa metodologia não está em pleno uso.

Para a garantia do escopo dos projetos, o Banco A utiliza-se de uma ferramenta que auxilia na gestão dos requisitos iniciais do projeto. Através da ferramenta existe ainda um controle de versões para que se possa controlar também as alterações pelas quais passa um projeto, e se identificar indicadores para negociação e possível não alteração do escopo do projeto. O Banco B, utiliza-se de um outro processo, também interessante, que é o da maquete. Maquete nada mais é do que um protótipo da solução. Assim, toda e qualquer implementação a ser disponibilizada na produção deve estar na maquete.

Além desse procedimento, os bancos fazem um acompanhamento do projeto, através de um gerente que tem a função de não permitir alterações desnecessárias de escopo.

A garantia de prazo também é feita através de reuniões de acompanhamento do projeto, além de gestão do projeto junto aos provedores de solução. O Banco A reconhece que o prazo do projeto é um item difícil de assegurar, uma vez que o banco tem uma estrutura bastante dividida, um projeto, normalmente envolve muitos provedores, o que gera um grande problema de interação dos cronogramas dos provedores.

No caso do orçamento, existem situações bastante distintas nos dois bancos. No Banco A, o orçamento é anual e feito por unidade (departamento). Esse conceito de orçamento permite uma mobilidade maior da área gestora no remanejamento de orçamento entre os diversos projetos em andamento. Para o Banco B, o orçamento é fechado por projeto, e uma vez fechado, somente pode haver alteração de orçamento

quando ocorre também alteração no escopo. Como a maquete garante o cumprimento do escopo, uma alteração de orçamento no Banco B é um grande desafio.

Para assegurar a qualidade do produto ambos os bancos têm processos semelhantes. Ambos expõem o produto a um processo de homologação ao final da construção, e discutem e debatem requisitos da solução em reuniões de acompanhamento, durante a construção. Ambos os processos de homologação visam expor o produto às condições mais reais de teste possíveis.

Para garantir a integração das áreas os bancos também têm processos semelhantes. Ambos possuem uma área específica a empresa que têm como missão integrar todos os envolvidos no projeto. Além da área responsável, ambos os bancos possuem fóruns de discussão para tratar dos projetos, o que também contribui para a integração de toda a equipe do projeto.

Todos esses aspectos são considerados importantes para a lucratividade da empresa, pois uma vez que o processo de gestão de projetos flua bem, os projetos serão concluídos dentro do prazo, e colocando os seus respectivos produtos em uso mais cedo e com qualidade, o que contribui diretamente com o lucro da empresa.

Fatores Críticos da Gestão de Projetos

Todos os fatores críticos de sucesso apresentados na tabela 6 foram considerados importantes para o projeto em si, porém alguns deles merecem destaques, como é o caso da missão do projeto.

A missão é considerada fator essencial para que um projeto exista. Algumas frases marcaram a importância do projeto possuir uma missão, Gerente de Tecnologia do Banco A : “Sem uma missão definida, é melhor não começar o projeto”. Gerente de Negócio do Banco A: “A missão nivela expectativas e sem ela não se chega a lugar nenhum”. Diretor de Marketing do Banco B “A missão é importante, porque para quem não sabe onde quer chegar, qualquer lugar serve”.

Em relação à quantidade mudanças de escopo o Gerente de Negócio do Banco A expôs uma visão interessante. Para ele dependendo do projeto, é possível que ele tenha um número grande de alterações de escopo, principalmente se for um projeto delicado que sofre interferência da legislação. O que o projeto não pode ter é um

número sem fim de alterações. Chega um momento em que é necessário fechar o escopo e concluir o projeto. Esse é um papel interessante que deve ser exercido pelo gerente do projeto.

Outra questão interessante está relacionada à disponibilização de recursos no momento da demanda. A visão dos bancos converge para o fato de que se a demanda por recursos está prevista inicialmente, não há problema algum, e é uma prática que deve ser exercida pelo gerente, na antecipação das demandas. Porém quando a demanda não está prevista, é muito difícil consegui-la, uma vez que os recursos não são ilimitados.

Fator Humano

O fator humano pode ser considerado como um dos tópicos mais importantes de toda a solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente.

Qualquer iniciativa de CRM, na visão dos entrevistados depende quase que 100% das pessoas envolvidas. Os maiores problemas enfrentados são a falta de comprometimento das pessoas ou a falta de conhecimento da sua parcela de contribuição que deve ser dada para que o todo seja beneficiado. Outro fator problemático é a falta de visão dos benefícios que a solução de CRM traz para a organização.

É considerado um problema também o distanciamento das pessoas em relação à estratégia da empresa, pois se a pessoa não conhece a estratégia, não sabe como agir.

Porém em todos os processos que envolvem pessoas existem pessoas a favor, pessoas contra e pessoas que estão indiferentes. Cabe ao gerente de projetos identificar esses problemas e solucionar da melhor maneira possível para todos os envolvidos.

Uma visão interessante passada pelo Diretor de Marketing do Banco B e que relata muito bem essa experiência da importância das pessoas é que o CRM é 10 % tecnologia e 90 % psicologia. Além disso é necessário ter vocação para relacionar-se com as pessoas para que o CRM dê bons frutos.

5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES

"Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível"

São Francisco de Assis

5.1 Conclusões

Espera-se que ao final deste trabalho, a análise de dois casos de banco sediados no estado de São Paulo tenha permitido que o objetivo principal deste trabalho enunciado como “Descrever como os principais aspectos da implantação de soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente influenciam os resultados dos bancos de varejo sediados no estado de São Paulo” fosse atingido.

Para se chegar a esse objetivo o trabalho, conforme identificação do primeiro objetivo específico, procurou “Identificar referencial teórico que permita o embasamento e a formulação do estudo empírico”. Esse objetivo específico foi atingido através dos registros realizados no capítulo 2 deste trabalho, intitulado Revisão da Literatura.

Acredita-se ainda que o outro objetivo específico de "Analisar o processo de implantação de uma solução de Gestão do Relacionamento com o Cliente, identificando como esse processo afeta os resultados da empresa" tenha sido atingido pelos estudos realizados e apresentados no capítulo 4 deste trabalho, intitulado Estudos de Caso.

Na sequência serão apresentadas as conclusões gerais a que os casos estudados permitiram chegar.

A questão da opção por uma solução de CRM é praticamente uma condição de permanência no mercado. As empresas vêem que a única saída para continuar no mercado, fornecendo serviços é através da aproximação com seu cliente e com o oferecimento de serviços e produtos personalizados.

A implantação de um processo de CRM exige das empresas uma grande disposição para as mudanças. É comum verificar alterações em larga escala quando a empresa resolve trabalhar guiada pelos conceitos de CRM.

Para as empresas mais antigas, que possuem um grande legado, a implantação de soluções de CRM é um desafio maior do que para as organizações jovens. Esse desafio é maior porque, na busca de informações sobre os clientes, as organizações mais antigas enfrentam o desafio da integração do legado.

Nos casos que foram observados, podem ser vistos indícios claros que uma solução pronta do mercado não é a solução definitiva de todos os problemas. Na busca por uma solução completamente alinhada à estratégia, as empresas acabam oscilando entre soluções do mercado e soluções caseiras.

A implantação de soluções de CRM ocorre geralmente em vários projetos, que no final delineiam a solução completa. O risco de se implantar uma solução de CRM de uma só vez é grande em razão do processo ser, geralmente, lento e exigir altos investimentos. Desta forma, a implantação em pequenas partes soluciona os dois problemas. A questão do tempo de desenvolvimento se soluciona pelas entregas parciais dos projetos menores e a questão do alto investimento se soluciona porque as soluções parcialmente implantadas, se bem estruturadas, já dão bons frutos e podem justificar a continuidade do investimento.

Outra conclusão a que os casos permitiram chegar foi que a contratação de mão-de-obra externa é uma questão quase que invariável, ao menos no início dos projetos. As empresas, quando não possuem experiência anterior de implantação de soluções de CRM, buscam nos parceiros conhecimentos de tecnologia e de negócios para auxiliar o desenvolvimento de uma boa solução. As equipes, inicialmente formadas por terceiros e com poucos colaboradores internos, invertem essa tendência na medida em que o conhecimento passa a circular pela equipes e as equipes internas passam a dominar melhor a tecnologia e o conhecimento de negócio.

A existência de um *Data Warehouse* é considerada primordial quando o assunto é a solução de CRM. Sem um *Data Warehouse* bem estruturado a solução de CRM fica inviabilizada. Essa conclusão já foi trazida pela literatura pesquisada, onde o *Data Warehouse* foi identificado como um dos pilares da solução de CRM. No entanto, não é necessário que o *Data Warehouse* seja um grandioso repositório. Basta que ele seja dimensionado para atender à demanda atual da solução de CRM. Se a solução de CRM é pequena, não é necessário um gigantesco *Data Warehouse*. No entanto na

medida em que a solução de CRM cresce, o *Data Warehouse* tem que crescer também para que ele possa subsidiar todas as necessidades da solução.

Ao contrário do que a literatura especializada traz, a solução de CRM, ao menos no estágio em que se encontra nos bancos pesquisados, independe da existência de uma solução de *Data Mining*. O *Data Mining* é considerado como uma evolução da solução, à qual os bancos pesquisados não se encontram aptos a utilizar. A inaptidão é considerada, no entanto, muito mais uma questão estrutural das empresas do que uma questão tecnológica, ou seja, a tecnologia está disponível, porém a empresa estruturalmente não tem condições de explorá-la. Para a utilização do *Data Mining* considera-se que seja necessário uma junção de “forças” das áreas de Produto, Marketing e Tecnologia, de forma que as informações conseguidas através do *Data Mining* sejam consistentes para todos os envolvidos.

A revisão de processos é considerada uma questão sem a qual a solução de CRM fica inviabilizada. Rever processos deve ser uma atividade que está diretamente ligada à implantação de uma solução de CRM. O CRM, acima de tudo, é visto como uma filosofia de trabalho e, desta forma, necessita que os processos da empresa estejam preparados para trabalhar dentro desse conceito.

No entanto a revisão de processos é uma questão considerada como evolução natural das empresas que optam por trabalhar dentro do conceito de CRM, pois como a solução requer uma série de procedimentos diferenciados para funcionar corretamente, da forma como se deseja, as alterações de processos serão feitas no decorrer da implementação, caso ela seja feita em módulos. No caso de uma solução implantada de uma só vez é necessário ter grande cuidado com os processos para que os efeitos da solução implantada não se percam na burocracia e na inadequação dos processos da empresa.

A gestão de projetos, mesmo nos casos em que está pouco estruturada, é de extrema importância para o sucesso dos projetos de implantação de soluções de CRM. Gerir o escopo das soluções é questão primordial para que os projetos não se tornem infundáveis. Da mesma forma, o orçamento e o prazo são considerados fatores extremamente delicados. Porém esse aspecto é muito mais uma questão advinda da cultura organizacional das empresas pesquisadas. Entretanto, como o escopo é

considerado um ponto importante de ser assegurado. Derivado disso será também a questão do prazo e do custo, pois a literatura de gestão de projetos diz que esses três aspectos estão intimamente ligados.

O fator humano é considerado questão chave de toda e qualquer iniciativa das empresas. Sem um bom relacionamento com as pessoas que compõem os quadros de colaboradores, será impossível emanar das empresas o que foi chamado de vocação para relacionar-se com as pessoas, pois é através dos colaboradores que tudo acontece nas empresas, principalmente em termos de relacionamento com os clientes.

Todos os aspectos pesquisados foram considerados importantes para o alcance dos resultados das empresas. Cada aspecto, no entanto, corroborou para os resultados de uma maneira diferente, que merece uma análise dentro destas conclusões do estudo.

Tecnologia

A tecnologia foi considerada responsável pelos resultados da empresa a partir do momento que as mesmas necessitam trabalhar com grandes volumes de informação. Essa característica só é alcançada através da tecnologia. Nos casos analisados pode-se observar que a quantidade de clientes das instituições é bastante diferente. No entanto, ela sempre ultrapassa os cem mil, o que já garante a necessidade de utilização de tecnologia para permitir o trabalho com as informações dos clientes.

A tecnologia é considerada importante também em razão de ser fator de diferenciação na indústria pesquisada. É fator de competitividade para os bancos, atualmente, a tecnologia envolvida em suas operações. Quanto mais tecnologia envolvida, mais bem avaliada a instituição. É claro que a avaliação não é tão simples assim, pois ela dependerá também da forma como a tecnologia é aplicada.

Estratégia

A estratégia das empresas pode ser considerada como o principal fator responsável pelos resultados. Nas organizações pesquisadas, considera-se que a estratégia é influenciada pelo CRM, de forma que a mesma reflete todos os conceitos de CRM, que por sua vez se refletem também nas operações da empresa.

Outro fator importante de se observar é que existe uma espécie de interação entre o processo de CRM e a estratégia, uma vez que a última é fortemente influenciada pelo primeiro, e sempre que há uma necessidade mercadológica identificada pelo CRM, a estratégia é revista de forma que fique alinhada com o que é requerido pelo CRM.

Nas empresas de maior porte essa mobilidade é, no entanto, muito mais difícil de se atingir, dado que toda alteração, influencia a atuação de milhares de pessoas.

Outro fator bastante envolvido com a estratégia, e conseqüentemente com os resultados, é a terceirização. Terceirizar se apresenta como um fator chave para que o sucesso seja alcançado através de um caminho mais seguro, e por conseqüência, os resultados sejam atingidos com maior rapidez.

Estratégia e resultados são dois aspectos intimamente ligados nas organizações. Eles se apresentam de forma que exista uma grande dependência entre os dois.

Data Warehouse e Data Mining

Considera-se que os resultados das empresas provenientes da solução de CRM estão intimamente ligados principalmente com o Data Warehouse. O Data Mining, não é considerado como fator de primeira necessidade dentro das soluções de CRM.

Como existe uma interdependência entre a solução de CRM e a solução de *Data Warehouse*, esta última é considerada a chave para o alcance dos resultados da primeira.

Na verdade o *Data Warehouse* é considerado condição de existência para a solução de CRM e esse é o principal fator pelo qual ele é considerado como um dos principais ingredientes dos resultados alcançados pelo CRM e pelas empresas.

Revisão de Processos

A revisão de processos é considerada importante para o alcance de resultados, porém, ela é vista muito mais como uma decorrência da implantação da solução de CRM do que como condição para sua implantação.

Rever os processos é uma necessidade para que a empresa se alinhe à estratégia de CRM. Os processos em geral, indistintamente, são considerados nessa revisão. Tanto

os processos ligados à gestão de clientes, como os não ligados a ela. Os processos informacionais sofrem também grande influência das estratégias de CRM.

No entanto, para o alcance de resultados, os processos são importantes uma vez que eles são os responsáveis pela implementação das estratégias através dos procedimentos de todos os representantes das organizações perante os clientes, que são seus colaboradores.

Gestão de Projetos

A gestão de projetos é considerada uma questão de grande importância no alcance dos objetivos. Ela é importante na medida em que os projetos são os responsáveis pela entrega de soluções de CRM. Assim, dentro das empresas, se os projetos são entregues rapidamente, os resultados são alcançados também com maior rapidez, o que faz com que a solução comece a gerar resultados antes. Esse processo faz com que o retorno esperado sobre o investimento que foi feito, venha também antecipadamente.

Portanto, ao considerar-se a implantação do projeto como parte importante da solução de CRM, a gestão de projetos é considerada fator fundamental, ainda que pouco estruturada, no alcance de objetivos da solução de CRM.

Fator Humano

O fator humano é considerado, como o principal ingrediente no alcance de resultados pela solução de CRM.

Considerando que todo o relacionamento com os clientes será realizado pelos colaboradores da empresa, o sucesso da solução depende primordialmente deles. De nada adianta um processo bem estruturado, com informações extremamente importantes para o mesmo, com ferramental técnico de primeira qualidade se as pessoas que estarão representando a organização diante dos clientes não estiverem alinhadas com a estratégia e não forem conhecedoras profundas daquilo que a empresa espera delas.

Por outro lado, também não basta que as empresas divulguem o que esperam de seus colaboradores se eles não estiverem dispostos a realizar aquilo que se espera deles.

Um dos principais conceitos do CRM é que o cliente deve ser sempre satisfeito e acima de tudo encantado pela empresa. Nenhum colaborador consegue, no entanto, atingir esse nível de encantamento de um cliente se não estiver também encantado pela empresa. Essa espécie de magia que ocorre entre a empresa e o cliente depende diretamente da vontade de cada colaborador.

O fator humano é considerado fator de primeira importância para o alcance de resultados porque é essência do processo de CRM, primeiramente fazer com que seus conceitos estejam presentes no relacionamento da empresa com seus colaboradores, para somente depois, extrapolar esse relacionamento para o contato com os clientes.

É preciso transformar o CRM em gestão do relacionamento com o colaborador, antes de fazer com que o próprio CRM seja a gestão do relacionamento com o cliente.

5.2 *Recomendações*

Após a realização deste estudo é possível enunciar algumas recomendações às empresas que estão em busca de uma solução de CRM.

- Primeiramente é necessário definir o que se irá fazer dentro do conceito de CRM, somente depois de ter isso muito claro na mente é que se pode começar a pensar na seleção de uma ferramenta tecnológica.
- Nunca se deve esquecer que o usuário da solução de CRM será o pessoal do negócio. Portanto, a ferramenta deve ser selecionada com sua ativa participação.
- A decisão entre uma solução tecnológica interna ou externa irá depender de testes de aderência das soluções candidatas às necessidades dos usuários.
- Se a empresa não tem experiência no assunto, a terceirização é uma boa saída para os primeiros passos e também para a disseminação de conhecimento na equipe interna.
- CRM é um assunto estratégico da empresa e por isso deve ter a sua inteligência armazenada dentro da equipe interna.
- Para não ter surpresas desagradáveis em relação ao projeto de implantação de uma solução de CRM, garanta que o projeto que visa a implantação seja realmente gerido, e devidamente controlado.
- É necessário estar ciente de que a solução de CRM trará inevitavelmente alterações de estratégia.
- Para facilitar a implantação e para justificar a solução completa, divida a solução em vários módulos menores, e mais exequíveis, de forma que a cada implantação parcial o projeto gere resultados que possam justificar continuidade do mesmo.
- Uma solução de CRM geralmente envolve uma série de alterações dentro da empresa. Essas alterações ocorrem principalmente nos processos

empresariais. Para alinhar a empresa aos conceitos de CRM, é necessário estar disposto a implementar alterações nos processos.

- Considerar o capital humano como o principal ingrediente para o sucesso de uma solução de CRM é o ponto crucial de toda a solução. Para isso é preciso reconhecer que todo o relacionamento depende do quadro de colaboradores e que antes de implementar a Gestão do Relacionamento com o Cliente é necessário implementar a Gestão do Relacionamento com o Colaborador.

5.3 Limitações da Pesquisa

As limitações deste estudo foram apresentadas em detalhes no item específico para esse assunto, dentro do capítulo 3, intitulado Metodologia.

Entretanto, faz-se necessário ressaltar algumas implicações dessas limitações metodológicas nos resultados obtidos pela pesquisa:

A primeira delas é que os resultados obtidos neste estudo não são extrapoláveis para toda a população, e nem sequer para outras empresas, em razão de que os casos foram intencionalmente selecionados, tirando assim a representatividade amostral.

A segunda implicação é que apesar do rigor metodológico e dos procedimentos efetuados para garantia das informações, os casos descritos não expressam a realidade das empresas, mas sim uma representação da realidade, que foi possível construir através do entendimento do autor em relação aos dados levantados durante as entrevistas.

A terceira é que apesar de haver sido utilizado o mesmo questionário nas entrevistas, que foram feitas pelo mesmo entrevistador, as respostas dos entrevistados estão marcadas pelo viés da posição que ocupam dentro da empresa.

5.4 Perspectivas de novos estudos

O presente estudo abre caminho para uma série de outras possibilidades de pesquisa para aprofundamento ou novas descobertas, dentre as quais podem destacar-se:

- A replicação do estudo em empresas de outros ramos que não o financeiro, considerando as particularidades do setor.
- Um estudo causal para descrever em detalhes como a implantação de uma solução de CRM altera a estratégia das empresas.
- Um estudo causal para descrever em detalhes como a implantação de uma solução de CRM altera os processos das empresas.
- Um estudo causal para descrever em detalhes como a implantação de uma solução de CRM altera as relações entre a empresa e seus colaboradores na direção da busca da satisfação do cliente externo.
- Um estudo para identificar e descrever as influências exercidas pelo Fator Humano das empresas nos processos de atendimento a clientes relacionados ao CRM.
- Um estudo para aprofundar e descrever as relações entre a terceirização e as soluções de CRM.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACCORSI, André, *Qualidade de Dados no Banco Central do Brasil e na área de Câmbio das Instituições Financeiras*. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Administração, São Paulo, 1996
- ALTER, Steven, *Information Systems: A Management Perspective* - 2nd. Edition. Menlo Park, CA: The Benjamin/Cummings Publishing Company, Inc., 2001
- ANGELO, Claudio F. & GIANGRANDE, Vera, coord. *Marketing de Relacionamento no Varejo*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BERSON, Alex, SMITH, Stephen & THEARLING, Kurt, *Building Data Mining Applications for CRM*. McGraw Hill, 1999.
- BRETZKE, Miriam, *O Marketing de Relacionamento transformando a Organização para competir em tempo real: integração entre Tecnologia da Informação e Marketing*. Tese apresentada à EAESP/FVG, para obtenção do título de Doutora em Administração, São Paulo, 1999
- BROWN, Stanley, A. *CRM - Customer Relationship Management*; tradução de Juliana Machado Gorga e Revisão técnica de Vanusia Maria Carneiro Nogueira e Adriana Vasquez Estevez. São Paulo: Makron Books, 2001
- CAREY, Charles C., *Customers become customer...again! The direct marketing opportunity*. Directions, vol. 11, number 2, March/April, 1989.
- CHUNG, Woo Young, FISHER, Craig, WANG, Richard Y., *What skills matter in Data Quality?* 6th International Conference of Information Quality. MIT. November, 2001.
- COBRA, Marcos, *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.
- CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard B., *Sistemas Integrados de Gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica - arquitetura, método Implantação*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CRESWELL, John W., *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks. CA: Sage Publications, 1994, p. 23

- DAVENPORT, Thomas H., *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*; tradução de Bernadette Siqueira Abraão. São Paulo: Futura, 2000.
- DAVENPORT, Thomas H., *Process Innovation: reengineering work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- DAVENPORT, Thomas H. & SHORT J. E., *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*. Sloan Management Review, 1990, Summer.
- DE WULF, K., ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. & IACOBUCCI, D., *Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration*, in Journal of Marketing, vol. 65, October 2001, págs. 33-50.
- DICHÉ, Jill, *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*,. Addison-Wesley: New Jersey, 2002.
- DINSMORE, C. Paul, *The AMA handbook of project management*. American Management Association, 1993.
- FLACK, Dan & EVANS, Pam *Marketing on Customer Terms*, in Management Marketing, December 2001, págs. 19-23.
- GIL, Antonio de L., *Qualidade Total em Informática*. São Paulo: Atlas, 1992.
- GODOY, Arilda S., *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, Março/Abril 1995, v.35, n.2, p.57-63
- HAMMER, Michael, *Além da Reengenharia: Como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas*; tradução de Ana Beatriz Rodrigues & Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997
- HAMMER, Michael & CHAMPY, James, *Reengenharia; Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro; Campus, 20ª edição, 1994

- HAND, David J., *Data Mining: Statistics and More?* The American Statistician. May, 1998, vol. 52, n. 2, p. 112-118.
- HARTMAN, Francis & ASHRAFI, Rafi A., *Project Management in the Information Systems and Information Technologies Industries*. Project Management Journal. September, 2002, v. 33, n. 3, p.05-15
- HUSSAIN, D. & HUSSAIN K.M., *Information Resource Management*. Homewood: Irwin, 1984.
- IKEDA, Ana Akemi, *Marketing de Relacionamento em organizações de fomento ao turismo*. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Livre Docente, São Paulo, 2000.
- KAHN, Beverly K., STRONG, Diane M., WANG, Richard Y., *Information Quality Benchmarks: Product and Service Performance*. Communications of the ACM. Vol. 45, n. 4ve. April, 2002, p. 184-192
- KELLING, Ralph, *Gestão de Projetos: uma abordagem gerencial*; tradução de Cid Knipel Moreira; revisão técnica de Orlando Cattini Jr. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KIMBALL, Ralph, *Two Powerful Ideas: the foundations for data warehousing*. disponível pela Internet no endereço <http://www.rkimball.com>, acessado em 17/10/2002.
- KOSS, John Peter, *Processes and Change*. BeverageWorld, April, 2001, p. 84
- LAIL, Paul W., *Systems and Business Processes*. Pulp & Paper. January, 2001, p. 27.
- LAUDON, Kenneth C. & LAUDON, Jane P., *Management Information Systems: managing the digital firm*. New Jersey: Prentice Hall, 7ª edição, 2002.
- LAWSON, Nolan J., *The Emperor's New Clothes: Data Mining, the Real Key to the Kingdom*. Assessment Journal, May/June, 2002, p. 49-54
- LEE, Yang W., STRONG, Diane M., KAHN, Beverly K. & WANG, Richard Y., *AIMQ: A Metodology for Information Quality Assessment*. North Holland: Elsevier, 2001.

- MAANEN, John Van, *Qualitative Methodology*. Newbury Park - CA: Sage Publications, 1989.
- MARSHALL, Kimball P., *Marketing Information Systems: Creating Competitive Advantage in the Information Age*. Boston: Boyd & Fraser publishing Company, 1996.
- MAYROS, Van & Werner, D. Michael., *Marketing Information Systems: design and applications for marketers*. Radnor: Chilton Book Company, 1982.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, *Administração de Projetos : Como transformar idéias em resultados*. São Paulo:Atlas, 1997.
- MCKENNA, Regis., *Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the Customer*. New York, Addison - Wesley Publishing Company, Inc. , November 1991.
- NEWELL, Frederick, *fidelidade.com*; tradução de Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 2000.
- NHIRA, Nathan, *Business Process Re-engineering. Management Services*, November, 2001, p. 8-13.
- O'BRIEN, James A., *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet*; tradução de Cid Knipel Moreira; revisão técnica de Luiz Eduardo de Abreu da Cunha. São Paulo: Saraiva, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. de, *Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 10ª edição, 1998.
- PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues, *Análise de Dados Qualitativos : Estratégias Mercadológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.
- PETERSON, Claudete M. & PETERSON, Tim O., *The Darkside of Office Automation: How People Resist the Introduction of Office Automation Technology* in Carey, Jane M., *Human Factors in Management Information System*, New Jersey: Ablex, 1988.

- PINTO, Sergio Augusto Órfão, *Gerenciamento de Projetos: Análise dos Fatores de Risco que Influenciam o Sucesso de Projetos de Sistemas de Informação*. Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração, São Paulo, Maio, 2002.
- PLAKOYIANNAKI, Emmanuella & TZOKAS, Nikolaos, *Customer Relationship Management; a capabilities portfolio perspective*. Journal of Database Marketing, 2002, Vol. 9, n.3, p.228-237.
- PMI - Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® guide)*, 2000 edition. Four Campus Boulevard, Newtron Square, PA
- PRADO, Edmir P. V., *Terceirização da tecnologia de informação: uma avaliação dos fatores que motivam sua adoção em empresas do setor industrial de São Paulo*. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP para obtenção do título de Mestre em Administração. São Paulo, 2000.
- RAPP, Stan & COLLINS, Thomas L., *Maximarketing*. São Paulo, McGraw-Hill, 1991.
- ROMAN, Daniel D., *Managing Projects: A Systems Approach*. New York: Elsevier Science, 1986.
- SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M., COOK, S. M., *Métodos e pesquisas das relações sociais*. São Paulo: Herder, 1965
- SILVERMAN, David, *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications, 1995.
- SOUZA, César A., *Sistemas Integrados de Gestão Empresarial; Estudos de Casos de Implementação de Sistemas ERP*. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Administração, São Paulo 1999.

- STAIR, Ralph M., *Princípios de Sistemas de Informação : Uma abordagem Gerencial*; tradução de Maria Lúcia Iecker Vieira & Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998
- STOREY, Charlene Komar, *Seek and Mine*. Credit Union Management, May, 2001, p.10-15.
- TAKAOKA, Hiroo, *Datawarehouse no Varejo*. In ANGELO, Claudio F. & GIANGRANDE, Vera , coord. Marketing de Relacionamento no Varejo. São Paulo: Atlas, 1999.
- THEARLING, Kurt, *An Introduction to Data Mining: Discovering hidden value in your Data Warehouse*, disponível na Internet pelo endereço <http://www.thearling.com>, acessado em 15/10/2002.
- WANG, Richard Y., KON, Henry B., MADNICK, Stuart E., *Data Quality Requirements Analysis and Modeling . North International Conference of Data Engineering*. Vienna, April, 1993.
- WIERENGA, Berend & BRUGGEN, Gerrit H. van, *Marketing Management Support Systems: Principles, Tools, and Implementations*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2000
- YIN, Robert K., *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage Publications, 1994.

ANEXOS

Anexo I - Protocolo de Pesquisa

- **Visão geral do projeto de estudo de caso.** Tal visão geral envolve a **definição dos objetivos, os pontos principais do estudo de caso e leituras relevantes sobre o tópico investigado.**

O presente estudo trata especialmente da implantação de soluções de Gestão do Relacionamento com o Cliente em bancos do Estado de São Paulo. O processo de implantação de soluções desta natureza, envolve diversas disciplinas do conhecimento humano, que foram abordadas na revisão de literatura do estudo. No entanto cabe dizer quais foram os principais pensadores utilizados para estruturar a base de conhecimento deste trabalho:

Tabela 9 - Principais Autores pesquisados

Tópico Estudado	Autores
A Informação e Qualidade da Informação	Thomas H. Davenport Richard Y. Wang
Marketing e Marketing de Relacionamento	Miriam Bretzke Stan Rapp & Thomas Collins Regis Mackenna Van Mayros Berend Wierenga
Gestão do Relacionamento com o Cliente	Berson, Smith & Thearling Stanley Brown De Wulf, Odekerken-Schöder & Iacobucci Kimball Marshall Frederick Newell
Tecnologia da Informação	Laudon & Laudon Cesar Souza Ralph Stair
<i>Data Warehouses e Data Minings</i>	David Hand Nolan Lawson Kurt Thearling
Gestão de Projetos	Daniel Roman PMI - <i>Project Management Institute</i> Francis Hartman & Rafi Ashrafi
Revisão de Processos	Thomas H. Davenport Michael Hammer
Fator Humano	Peterson & Peterson Hussain & Hussain

Fonte: Compilada pelo autor

- **Procedimentos de campo.** Que retratam todos os processos e procedimentos necessários à realização da pesquisa, considerando o roteiro do estudo, fontes de informações, pessoas entrevistadas, entre outros quesitos.

Conforme descrito no corpo do trabalho, esta pesquisa contará com um questionário previamente formatado, que será utilizado como auxiliar durante a entrevista dirigida.

As entrevistas deverão ser feitas fora do ambiente de trabalho dos entrevistados, para que as tarefas do cotidiano não dispersem a sua atenção.

Todas as entrevistas serão gravadas para posterior análise, dando maior flexibilidade ao entrevistador e maior comodidade ao entrevistado, por não necessitar esperar a anotação das respostas.

As pessoas consideradas nas entrevistas serão sempre gestores do processo de Gestão do Relacionamento com o Cliente e também gestores de TI envolvidos com o processo em questão.

Dentro de uma mesma empresa esses gestores serão entrevistados individualmente.

- **Informações gerais sobre os procedimentos assim como notas para lembrar detalhes importantes.**

Cada pergunta deverá ser totalmente respondida pelo entrevistado antes de se passar para a próxima questão.

Caso o entrevistado não entenda a pergunta, ou dê a ela uma resposta que não condiga com a mesma, ela deverá ser refeita posteriormente com os esclarecimentos que se fizerem necessários.

- **Questionário do estudo de casos.**

O instrumento de coleta de dados foi baseado nas variáveis que se destacaram como importantes no capítulo de Metodologia. Para elas foram elaboradas perguntas, conforme consta no Anexo II:

Anexo II – Questionário da Pesquisa

Tecnologia da Informação

1. Como a empresa operava em relação aos clientes antes de implantar a solução de CRM?
2. Que razões levaram a empresa a adotar uma solução de CRM?
3. A solução de CRM que a empresa adotou foi adquirida pronta no mercado ou foi desenvolvida internamente? Que razões que definiram a escolha?
4. Como os fatores acima influenciaram os resultados da empresa após a implantação da solução de gestão do relacionamento com o cliente?

Estratégia

5. A opção de trabalhar com o CRM trouxe ou condicionou alterações na estratégia da empresa? Quais?
6. Como a empresa identifica o cliente para fazer a gestão do relacionamento com ele?
7. Existem estratégias diferentes nos diferentes canais de atendimento?
8. Como essas estratégias afetam os resultados do processo de gestão do relacionamento com o cliente?
9. Que percentual de mão-de-obra terceirizada foi utilizada no projeto de implantação da solução de CRM? Qual o mesmo percentual médio para os demais projetos? Qual a razão do uso, ou não uso, de mão-de-obra terceirizada?
10. A presença de terceiros foi importante para definir o sucesso dos resultados do processo de gestão do relacionamento com o cliente? Como?

Data Warehouse e Data Mining

11. A empresa trabalha com *Data Warehouse* e *Data Mining*? Que uso a empresa faz deles?
12. Qual a frequência de uso das ferramentas (*Data Warehouse* e *Data Mining*) e a quais níveis hierárquicos utilizam as informações geradas por elas?
13. Que importância tiveram o *Data Warehouse* e o *Data Mining* para o sucesso do projeto de gestão do relacionamento com o cliente?
14. Como o *Data Warehouse* e *Data Mining* contribuem para o sucesso dos resultados do processo de gestão do relacionamento com o cliente?

Qualidade da Informação

15. Quais os procedimentos da empresa para garantir que os dados gerados e armazenados são confiáveis e seguros?
16. Que procedimentos da empresa asseguram que a construção de informações seja confiável e que o processo não distorce os dados?
17. Existem procedimentos para mensurar a qualidade de uma informação? Como é feita a mensuração?
18. Como o processo para assegurar a qualidade de dados e da informação influencia os resultados do processo de gestão do relacionamento com o cliente?

Revisão de Processos

19. A implantação da solução de CRM trouxe ou ocasionou alguma mudança de processos na empresa:
 - Em processos diretamente envolvidos no relacionamento com os clientes (como por exemplo *mailing*, visita a clientes, gerenciamento de carteira de clientes, etc.) ?

- Em processos não ligados ao processo de Gestão do Relacionamento com os Clientes (por exemplo, contabilidade, pagamento de contas, compras, etc.)?
- Em processos informacionais (responsáveis pelo modelo de informação da empresa nos níveis tático e estratégico)

20. Como a revisão dos processos causada pela implantação da solução de CRM auxilia ou influencia os resultados da empresa?

Gestão de Projetos

21. A empresa possui alguma metodologia para gestão de seus projetos? É interna ou adquirida no mercado? Como é feita a gestão de um projeto na empresa?

22. A empresa adota procedimentos para assegurar o cumprimento das funções básicas da gestão de projetos, definidas pelo PMI?

- Escopo definido no projeto inicialmente.
- Prazo definido inicialmente.
- Orçamento definido inicialmente.
- Qualidade do produto definido inicialmente.
- Integração das áreas atuantes no projeto

23. Como os itens acima podem ser relacionados com o sucesso da implantação da solução de CRM e como eles podem ser relacionados com os resultados do processo atualmente?

24. Quais destes fatores abaixo pôde ser considerado de importância vital para o sucesso do projeto de implantação da Gestão do Relacionamento com o Cliente?

- Financiador do projeto informado do status do projeto;
- Aprovação do Financiador a cada estágio;

- Financiador do projeto consultado em todos os estágios;
- Canais de comunicação próprios estabelecidos;
- O projeto tem uma missão claramente definida;
- Gerencia Disposta a prover os recursos necessários;
- Os resultados do projeto estão alinhados com os propósitos de negócio já declarados;
- Um plano detalhado de projeto com um orçamento detalhado;
- A tecnologia e conhecimento apropriados estão disponíveis;
- As mudanças do projeto são gerenciadas através de um processo formal;
- O projeto é concluído com poucas (e devidamente acordadas) mudanças de escopo;

Fator Humano

25. Quais fatores puderam ser considerados como um empecilho para a realização e o sucesso do projeto de implantação da Gestão do Relacionamento com os Clientes?
26. Que resultados da Gestão do relacionamento com o cliente podem ser atribuídos ao fator humano?

ANEXO III – Quadro comparativo de Respostas

Tecnologia	Banco A		Banco B	
	Área de Tecnologia	Área de Negócios	Área de Tecnologia	Área de Negócios
Operação antes da Implantação	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de gestão sempre existiu - Foco nos produtos - Evolução do Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte engenharia de produtos - Mercado não seletivo - Pressão social - Características pessoais do gestor 	<ul style="list-style-type: none"> - A operação já se iniciou dentro do conceito de CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - Banco novo, com conceito forte de CRM desde seu nascimento - Está na cultura dos funcionários
Razões da Adoção do CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Sempre fez, com um nome diferente - Na fundação do banco, ele já fazia CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sociedade - Evolução natural do mercado - Era da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Focar a ação em um segmento pouco explorado - Vocação da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Vazio no mercado de um banco focado no relacionamento - Dificuldade de implementação em bancos de varejo
Solução Interna ou Adquirida no Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Solução interna e externa - Solução fragmentada e híbrida - Busca da Integração 	<ul style="list-style-type: none"> - Solução interna e externa - Solução fragmentada - Busca da Integração 	<ul style="list-style-type: none"> - Alternância de soluções - Solução definitiva interna 	<ul style="list-style-type: none"> - A Solução atual é Interna - Já utilizou soluções de mercado - Inadaptabilidade das ferramentas de mercado ao modelo do banco foi o fator decisor
Influência nos resultados da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção de ferramentas auxilia na assertividade das ações de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Do planejamento de produto até a segmentação de mercado - Forte influência nas operações 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia da empresa é focada no CRM - A Tecnologia é auxiliar do processo principal 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia focada na segmentação - Diferenciação no nível de serviço - Empenho dos funcionários na retenção

Estratégia	Banco A		Banco B	
	Área de Tecnologia	Área de Negócios	Área de Tecnologia	Área de Negócios
Optar pelo CRM condicionou alterações de Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias de atendimento - Estratégias diversas para os canais de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - O cliente é o pilar da estratégia. - Desejo do cliente também define a estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> - O CRM é a mola mestra da empresa e através dele e seus conceitos é que toda a estratégia é definida 	<ul style="list-style-type: none"> - O CRM modifica áreas inteiras dentro da empresa - O CRM define o negócio do banco
Como ocorre a identificação do cliente na empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Integração do legado para busca do cliente único - Forte trabalho no passado para se alcançar a visão única 	<ul style="list-style-type: none"> - Integração do legado para busca do cliente único - Forte trabalho no passado para alcançar a visão única 	<ul style="list-style-type: none"> - O cliente é único em todo o relacionamento que ele tem com o banco - Ele se relaciona com os produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão única do cliente em todos os produtos - Cliente identificado por todos os seus dados demográficos - Registros de todos os contatos do cliente com o banco
Estratégias dos canais de atendimento	<ul style="list-style-type: none"> - A estratégia é definida para os segmentos - O atendimento é diferenciado por canal 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias por segmentos. - Personalização do atendimento - Atendimento diferente por canal 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias diferenciadas de acordo com as características do canal 	<ul style="list-style-type: none"> - As estratégias são diferenciadas pelo canal de atendimento
Influência da estratégia nos resultados da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Sempre que se fala em estratégia se fala em resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Ações mais assertivas - Metas mais exequíveis - Maior retorno dos investimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - As estratégias são as molas propulsoras dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - As estratégias definem o negócio - Afetam desde o momento da segmentação - Conquista do cliente - Relacionamento total
Utilização de mão de obra terceirizada	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de conhecimento de tecnologia - Diversos tipos de atuação de terceiros 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de expertise - Ganhos na implementação - Ferramentas trazem mão de obra para aquisição de expertise 	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de conhecimento - Treinamento da equipe interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Aconselhamento de Estratégias de Marketing de Relacionamento - Estratégias de Negócio - Ganhos na obtenção de conhecimento

Estratégia	Banco A		Banco B	
	Área de Tecnologia	Área de Negócios	Área de Tecnologia	Área de Negócios
Quantidade de mão de obra terceirizada	<ul style="list-style-type: none"> - Os níveis de utilização de terceiros varia conforme o assunto específico que se está abordando 	<ul style="list-style-type: none"> - Os níveis de utilização de terceiros varia conforme o assunto específico que se está abordando 	<ul style="list-style-type: none"> - No início, terceirizou-se muito. - Atualmente esse percentual se inverteu e sobre esse assunto terceiriza-se muito pouco 	<ul style="list-style-type: none"> - No início a razão era de 80% terceirizada e 20% interna - Atualmente a razão é de 80% interno e 20% terceirizado - Esse assunto é estratégico e deve ficar concentrado na própria empresa
Uso de mão de obra terceirizada em relação aos demais projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Uso na média dos demais projetos 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso na média dos demais projetos - Percentual de utilização não é sempre o mesmo 	<ul style="list-style-type: none"> - Os projetos não relacionados a CRM tem um alto nível de terceirização 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza-se muita mão de obra terceirizada - Os projetos têm em média 20% de pessoal interno e 80% de pessoal terceirizado
Importância da presença de terceiros	<ul style="list-style-type: none"> - Importante para a aquisição de conhecimento - Tecnologicamente é um projeto delicado que requer cuidado 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante para aquisição de conhecimento - Complementar ao conhecimento interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Ganho de velocidade - Disseminação de conhecimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante na definição de estratégia e na disseminação de conhecimento para a equipe interna - Ganho de velocidade

<i>Data Warehouse e Data Mining</i>	Banco A		Banco B	
	Área de Tecnologia	Área de Negócios	Área de Tecnologia	Área de Negócios
Uso do Data Warehouse	<ul style="list-style-type: none"> - Usa, porém a utilização desta base está aquém do desejado e de seu potencial - É preciso envolver pessoas Marketing, Negócio e Tecnologia para que a exploração seja plena 	<ul style="list-style-type: none"> - Informação trabalhada no ambiente transacional - Modelo para o ambiente informacional - Visão por produto 	<ul style="list-style-type: none"> - Muito utilizado - Muitos relatórios e posições para toda a empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalha-se com <i>Data Warehouse</i> para alcançar a visão integrada do cliente - Os dados analíticos saem quase que na totalidade do <i>Data Warehouse</i>
Uso do Data Mining	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza ainda em menor escala - É necessária uma alteração estrutural para permitir a exploração plena 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta definição de política clara - Utilização em passos lentos - Potencial a ser explorado 	<ul style="list-style-type: none"> - Existem algumas iniciativas - Não está muito difundido ainda 	<ul style="list-style-type: none"> - Ainda não muito difundido - É preciso avançar em outras técnicas antes de usar um modelo estatístico - Utilizam modelos estatísticos na segmentação dos clientes
Frequência de utilização	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza-se diariamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Diariamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza-se diariamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza-se diariamente
Níveis hierárquicos que utilizam	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os níveis, com maior concentração no nível gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível gerencial dos departamentos - Diretoria Executiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Disseminado por toda a empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os níveis usam tais informações - Até o nível operacional tem informações advindas do <i>Data Warehouse</i>
Importância do Data Warehouse e do Data Mining no sucesso dos projetos de CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Não vejo outra solução que não essa - Desta forma são imprescindíveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamental - Ações de relacionamento viabilizadas - Custo como impedimento para a ação 	<ul style="list-style-type: none"> - É importante para se trabalhar com grandes quantidades de informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamental para consolidar informações - Sem ele não há CRM, mesmo que a solução seja simples
Influências do Data Warehouse e do Data Mining nos resultados da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Se o CRM traz bons resultados, eles se devem em grande parte ao <i>Data Warehouse</i> e ao <i>Data Mining</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilitar análises detalhadas - Construção de indicadores - Ampliação da base de clientes - Ampliação do ticket-médio 	<ul style="list-style-type: none"> - O <i>Data Warehouse</i> alimenta o CRM - Dependência direta 	<ul style="list-style-type: none"> - Imprescindíveis para o sucesso do CRM, que é a mola propulsora da estratégia - Sem <i>Data Warehouse</i>, não haveria sucesso

Qualidade da Informação	Banco A		Banco B	
	Área de Tecnologia	Área de Negócios	Área de Tecnologia	Área de Negócios
Procedimentos para garantir a qualidade dos dados	<ul style="list-style-type: none"> - Captura dos dados bem organizada - Procedimentos para garantir a qualidade em detrimento de ferramentas - Campanhas de melhoria do cadastro 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempos diferentes de atualização - Atualização a cada contato - Legislação como impeditivo à atualização 	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização freqüente do cadastro - Campanhas de atualização 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande cuidado com o cadastro. - Observar a legislação nos garante um grande avanço - Estratégias de atualização de cadastro - Atualização somente do que vou utilizar
Procedimentos para garantir a qualidade da informação	<ul style="list-style-type: none"> - Grande dependência dos processos de extração e carga - Homologação do solicitante 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a qualidade dos dados - Homologação do solicitante - Teste de uso 	<ul style="list-style-type: none"> - Armazenamento das informações - Exaustão de conferência 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de fábrica de informações - Conferência do conceito - Conferência da ferramenta extratora
Procedimentos para mensurar a qualidade da informação	<ul style="list-style-type: none"> - Cada um mede a qualidade da sua informação de acordo com sua visão - Falta integração 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão do retorno de utilização das informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Construção da informação passa por processo seguro de validação - Validação do uso da informação 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigor durante a estruturação das informações - Validação em produção - Validação periódica por amostragem - Validação por discrepância numérica
Influência da Qualidade da Informação nos resultados da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Sem qualidade de informação não existe CRM - Se o CRM traz resultados, grande parte se deve à qualidade dos dados com que se trabalha 	<ul style="list-style-type: none"> - Influência indireta - Sucesso de campanhas - Campanhas afetam os resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Importantíssima - É fator chave para quem trabalha com o conceito de CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - A influência é de 100% - Pior do que não ter informação é ter informação errada - Não se pode trabalhar com informações se não há confiança nelas - Participação de diversas áreas na construção e validação de informações

Revisão de Processos	Banco A		Banco B	
	Área de Tecnologia	Área de Negócios	Área de Tecnologia	Área de Negócios
Alterações de processos de relacionamento ocasionadas pelo CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorreram várias - Estão ainda em curso 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de produtos - Processos de atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Alterações diversas - A empresa está sempre se adaptando 	<ul style="list-style-type: none"> - Alterações contínuas, quando o processo não corrobora a estratégia de CRM - Devolução de cheques, reciprocidade do banco
Alterações de processos não ligados ao relacionamento ocasionadas pelo CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Alteração em toda a cadeia produtiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - O CRM por ser a chave da estratégia altera diversos processos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - O CRM é integrador de processos - Integrar todas as áreas da empresa através de seus processos
Alterações de processos informacionais ocasionadas pelo CRM	<ul style="list-style-type: none"> - O cliente está mais perto da administração das empresas - Órgãos de defesa do consumidor - Necessidade de fazer a informação fluir 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de agilidade - Integração entre as áreas de Marketing, Produto, Comercialização e Tecnologia - Compartilhamento de metas e objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Agilidade do mercado fez com que todos esses processos fossem alterados - O CRM se aproveitou dessas alterações 	<ul style="list-style-type: none"> - Lembrar a empresa dos benefícios que o CRM traz - Galeria na intranet - Fazer a informação correr a empresa
Influência da revisão de processos ocasionada pelo CRM nos resultados da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa está sempre em mutação - Personalização do atendimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Retro-alimentação entre os processos - Conceitos de CRM para o cliente interno - Quadro funcional colaborando para a efetividade do CRM 	<ul style="list-style-type: none"> - Os resultados são afetados pois como a empresa se guia pelo CRM, os processos são alterados já com essa finalidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Entender o Valor do Cliente - Entender a dinâmica de custos e de receitas - Abrir canais de comunicação com todos os níveis hierárquicos

Gestão de Projetos	Banco A		Banco B	
	Área de Tecnologia	Área de Negócios	Área de Tecnologia	Área de Negócios
Uso de Metodologia de Gestão de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> - Existe metodologia - Pouco difundida - A gestão, entretanto, tem certo nível de padronização 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui metodologia - Estágio inadequado de maturidade - Focada em escopo, prazos, custos e recursos - Dificil consolidação de informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui metodologia - Não é muito formal 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui metodologia - Mesa de negociações é mais utilizada pelo porte do banco - Priorização é outro ponto forte do banco
Metodologia Interna ou de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia Interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia interna de um outro banco do Grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia interna de um outro banco do Grupo
Procedimentos para assegurar cumprimento do escopo	<ul style="list-style-type: none"> - A gestão do projeto se encarrega de assegurar o escopo 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de ferramenta para auxiliar na gestão dos requisitos de projeto - Controle de versões 	<ul style="list-style-type: none"> - O processo de acompanhamento cumpre seu papel de garantir o escopo 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza-se uma maquete, que retrata os requisitos iniciais do projeto - Tudo e somente o que está na maquete é que será implantado
Procedimentos para assegurar cumprimento do prazo inicial	<ul style="list-style-type: none"> - Através do gerenciamento do escopo 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificil de assegurar - Muitos provedores envolvidos - Integração de cronogramas - Métricas que consideram o índice de produtividade interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento é realizado para assegurar que o prazo não se alongue - Ações corretivas são tomadas para corrigir a rota, se necessário 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões de acompanhamento com ações corretivas - Comitês específicos por áreas - Comitês extraordinários por projetos
Procedimentos para assegurar cumprimento do orçamento inicial	<ul style="list-style-type: none"> - Orçamento anual - Orçamento aprovado pelo usuário - Cuidado maior neste aspecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Orçamento anual - Orçamento por unidade - Base no ano anterior e prospecção do futuro - Técnicas de estimativa 	<ul style="list-style-type: none"> - O Orçamento é fechado no início do projeto e é imutável - Alterações só ocorrem quando ocorrem alterações de escopo 	<ul style="list-style-type: none"> - É muito raro acontecer - Sem alteração de prazo e escopo, não se altera o orçamento - A Maquete garante o cumprimento do escopo, sem o que não ocorre alteração de orçamento

Gestão de Projetos	Banco A		Banco B	
	Área de Tecnologia	Área de Negócios	Área de Tecnologia	Área de Negócios
Procedimentos para assegurar qualidade do produto definida inicialmente	<ul style="list-style-type: none"> - Homologação - Gestão de Mudança - Fórum de Projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Etapa de homologação - Imposição de condições de testes do mundo real - Comprovação da qualidade pelo uso, antes de implantar 	<ul style="list-style-type: none"> - O processo de acompanhamento e de homologação da solução garantem que a qualidade inicial seja cumprida 	<ul style="list-style-type: none"> - A Maquete é a peça principal do processo de homologação - O acompanhamento do projeto pelo gerente do mesmo, garante que o que está sendo construído reflete aquilo que foi pedido
Procedimentos para assegurar integração entre os diversos envolvidos	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar em sinergia - Boa comunicação - Área encarregada de garantir a integração 	<ul style="list-style-type: none"> - Área especialmente criada para garantir a integração - Fóruns de discussão e integração de idéias dos envolvidos - Compartilhamento das responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe uma área que se responsabiliza pela integração de todos os envolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Área especialmente criada para garantir a integração - Integração de fornecedores externos e equipes internas - Muita terceirização obriga ter acordos de nível de serviço, o que se torna ferramenta para garantir integração
Influência da gestão de projetos no resultado da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os aspectos influenciam para que a empresa seja rápida e siga na direção correta 	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os aspectos analisados contribuem para que o <i>time to market</i> não se perca 	<ul style="list-style-type: none"> - Os projetos são geridos de forma objetiva, evitando desvios - Garantindo os produtos, o processo estará garantindo sua contribuição para os resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - O debate e o envolvimento de todos facilita a gestão de projetos prioritários para a empresa - Sem atraso, os projetos entregam os produtos que fazem parte da estratégia para alcançar os esperados lucros

Fatores Críticos de Sucesso da Gestão de Projetos	Banco A		Banco B	
	Área de Tecnologia	Área de Negócios	Área de Tecnologia	Área de Negócios
Financiador do projeto informado do status	<ul style="list-style-type: none"> - Existe a prática de posicionamento constante 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca-se co-responsabilidade - Posicionamentos estruturados - Apenas para projetos de grande vulto 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe essa prática com frequência - É um ponto de muita importância para o projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - A metodologia direciona essa prática - Muito importante
Aprovação do financiador a cada estágio	<ul style="list-style-type: none"> - Entregas parciais, quando possíveis, garantem a aprovação a cada estágio 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação por projeto e por demanda - Acompanhamento das etapas de acordo com o previsto 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe essa prática - É importante para que o financiador esteja acompanhando o projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Esse aspecto é praticado - A metodologia também pede que isso seja feito
Financiador consultado em todos os estágios	<ul style="list-style-type: none"> - Financiador é consultado nas questões relevantes, que estiverem dentro do escopo 	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas nivelamento de expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Só existe consulta ao financiador em casos específicos, que não foram previstos inicialmente 	<ul style="list-style-type: none"> - O Financiador só é consultado em relação aos itens que estão fora da maquete - Sobre o que está previamente definido, ele é somente posicionado
Canais de comunicação próprios estabelecidos	<ul style="list-style-type: none"> - Uso do meio eletrônico é importante - Respeito à prioridade dos projetos - Não é possível para 100% dos projetos 	<ul style="list-style-type: none"> - Documento de projetos - <i>Reports</i> específicos - Grandes projetos com atenção especial 	<ul style="list-style-type: none"> - Existem canais compartilhados por vários projetos, chamados comitês - Outros projetos, devido sua importância abrem canais específicos 	<ul style="list-style-type: none"> - As reuniões de acompanhamento e comitês são exemplos dessa prática dentro da empresa
Missão do projeto claramente definida	<ul style="list-style-type: none"> - Sem missão é melhor não começar - É um dos fatores críticos de sucesso mais importantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Extremamente importante - Nivelamento de expectativas - Sem ela não se chega ao final do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - É condição prioritária para um bom projeto - Ela alinha as expectativas de todos os participantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamental para o sucesso de um projeto - Para quem não sabe onde quer chegar, qualquer lugar serve

Fatores Críticos de Sucesso da Gestão de Projetos	Banco A		Banco B	
	Área de Tecnologia	Área de Negócios	Área de Tecnologia	Área de Negócios
Gerência disposta a prover todos os recursos no momento da demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Importante, porém não é 100% possível - Limitação de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante - Grande desafio - Recursos limitados - Estrutura não “projetizada” 	<ul style="list-style-type: none"> - É importante - Aqui, só é possível se estiver dentro do orçamento inicial 	<ul style="list-style-type: none"> - Dentro do orçamento inicial, tudo estará disponível pela demanda do gerente do projeto - Fora disso, é necessário negociar, com as instâncias superiores da empresa
Plano detalhado e orçamento detalhado	<ul style="list-style-type: none"> - Fundamental - Não é possível o sucesso de um projeto sem o devido planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Fator crítico de sucesso - São balizadores das ações dentro do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - É importante para que se tenha visão futura do início, meio e fim do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Extremamente importante para que o projeto possa ser gerenciável
Tecnologia e conhecimentos necessários disponíveis no momento da demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Importante - Treinamento e capacitação também são importantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante para que o projeto flua - Requer visão do gerente - É necessário gerir também o atendimento às demandas 	<ul style="list-style-type: none"> - É necessário para que o projeto aconteça - Depende da capacidade de visualização do gerente 	<ul style="list-style-type: none"> - É difícil aprovar um orçamento por etapas - Em projetos de CRM, é preciso começar pequeno para crescer depois.
Mudanças gerenciadas através de um processo formal	<ul style="list-style-type: none"> - Importantíssimo. - Risco de projetos que fazem tudo 	<ul style="list-style-type: none"> - Extremamente importante para que o projeto tenha início, meio e fim - Não se pode absorver toda e qualquer mudança - Projetos infundáveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante se quiser ter um projeto com início, meio e fim. - Controle para frear a entrada de demandas inesperadas 	<ul style="list-style-type: none"> - A rigidez de orçamento nos obriga a ter um processo formal para gerir mudanças - A questão da documentação também é importante e para isso um processo formal é necessário
Poucas e devidamente acordadas mudanças de escopo	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar as mudanças de escopo - Negociar as mudanças de orçamento - Limitar ambas 	<ul style="list-style-type: none"> - Depende das características do projeto - É preciso ter um ponto de corte para absorção de mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> - Um projeto deve ter poucas mudanças de escopo - Todas elas devem ser acordadas e analisadas - Se possível, é melhor criar uma nova demanda para outro projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos são priorizados e a alteração de escopo não é uma prática - É prática incluir alterações em projetos futuros - Alterações necessárias são feitas com muita negociação.

Fator Humano	Banco A		Banco B	
	Área de Tecnologia	Área de Negócios	Área de Tecnologia	Área de Negócios
Fatores atitudinais que foram empecilhos à implantação do CRM na empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Não comprometimento com os objetivos organizacionais - Não compartilhar objetivos - Não ouvir sugestões e opiniões - 	<ul style="list-style-type: none"> - Pessoas a favor, contra e indiferentes - Depende do projeto e de como ele afeta as pessoas - É papel do gerente do projeto tratar as dificuldades 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comprometimento com os objetivos - Pessoas são a chave do sucesso dos processos de relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de visão dos benefícios do CRM - Falta de visão das ações requeridas - Distanciamento da estratégia da empresa - O grande desafio é envolver as pessoas
Influências do fator humano nos resultados da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Qualquer iniciativa, em qualquer ramo depende 90% das pessoas que estão envolvidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Influência nos processos de atendimento - Influência interna na cadeia cliente/fornecedor - Dependência de quase 100% das pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> - A organização calcada no CRM tem nas pessoas o seu maior capital - A influência do fator humano nesses processos é total 	<ul style="list-style-type: none"> - CRM é 10% tecnologia e 90% psicologia, o que envolve as pessoas - É preciso gostar de relacionar-se com as pessoas para que o CRM dê bons frutos - As pessoas fazem a diferença