

## Adoção do Banco de Dados no gerenciamento dos relacionamentos com os clientes

### Adoption of the customer's DataBase in customer relationship management

Flávio Régio Brambilla\*

---

#### Resumo

O *Customer Relationship Management* (CRM) constitui uma importante aplicação do Marketing de Relacionamento através do suporte da tecnologia. Trata-se de uma utilização de *software* como aparato tecnológico para o contato dinâmico com os clientes, regido este por uma orientação filosófica de proximidade com consumidores de maior valor, sejam clientes finais ou empresas. CRM é mais do que uma simples orientação tecnológica e se trata de uma filosofia de negócios orientada aos clientes e ao conhecimento de suas demandas. Dentre as dimensões operacionais do CRM pode ser feita a divisão entre tecnológica e organizacional. Este artigo é direcionado ao estudo de uma das variáveis de tecnologia. O Banco de Dados, local onde são armazenados todos os dados de clientes, é uma ferramenta importante para a maximização da relação entre empresa e seus clientes. Esta variável tecnológica do CRM aparece como central para o provimento das necessidades de dados e para construção das informações de clientes. O presente artigo analisa de maneira teórico-empírica esta variável através de um Estudo de Caso na relação entre teoria e empresas desenvolvedora e cliente-usuária das soluções de CRM, no contexto entre empresas, ou *business-to-business* (B2B).

**Palavras-chave:** estudo de caso; gerenciamento do relacionamento com os clientes; marketing de relacionamento; Banco de Dados de cliente.

#### Abstract

Customer Relationship Management (CRM) constitutes an important application of the Relationship Marketing through the support of technology. It's a software used as technological apparatus for the dynamic contact with the customers, guided by a philosophical orientation of proximity with consumers of bigger value, final customers or companies. CRM is more than a simple technological tool and it's treated as a business philosophy guided by the knowledge of customers' demands. Among the operational dimensions of CRM, a division between technological and organizational ones can be made. This work is addressed to the study of a single technology variable, The Database, where all customers' data are stored, is an important tool for the maximization of the relationship between company and the customers. This technological variable of CRM appears as central for the provision of data and for the construction of the customers' information. The present study analyses this variable in a theoretical-empirical way in a Case Study relationship between theory and companies engaged in the solutions of CRM, at a business-to-business (B2B) scenario.

**Keywords:** case study; customer relationship management; relationship marketing; customer's Database.

\* Doutorando em Administração (UNISINOS). Professor de Administração da ULBRA Gravataí.  
E-mail: flaviobrambilla@terra.com.br

## Introdução

Para compreensão do *Customer Relationship Management* (CRM) ser efetiva, é preciso primeiramente entender a filosofia que está por trás desta aplicação tecnológica de *marketing*. Adequado

atendimento e a verificação das necessidades latentes dos clientes constituem fatores decisivos para a sobrevivência das organizações, independentemente do segmento de atuação (BRAMBILLA; SAMPAIO; PERIN, 2008, p.108).

Os princípios do CRM são advindos do que é descrito por Sheth, Eshghi e Krishnan (2002, p.70) como “a mudança do comportamento dos consumidores”, a qual “tornará necessária uma transformação notável na função do marketing”. Dizem Rao, Agarwal e Dahlhoff (2004), ser o valor criado pela firma um elemento de impacto na maneira como o mercado irá vê-la. Em outras palavras, não apenas a qualidade dos produtos ou serviços irá delinear a construção mental feita pelos clientes de determinada organização. Estes consumidores irão ainda considerar como é o ambiente e a percepção de unidade e credibilidade dos prestadores de serviços ou vendedores de bens, além é claro da qualidade percebida por este cliente pelo bem adquirido em termos de atributos e da transação de venda em si. Neste ponto é que o relacionamento com os clientes é fundamental. Sendo assim, para entender CRM é preciso primeiro entender qual é a base filosófica que o suporta, e como a empresa o delimita. Postura que remete ao conceito do *Marketing* de Relacionamento.

Aborda Zenone (2007), sobre a importância de destinar atenção à satisfação do cliente, o que caracteriza um dos princípios de *marketing* relacional. Como enfaticamente ponderam os autores Claro, Claro e Zylbersztajn (2005, p.18), o “*Marketing* de Relacionamento é essencial para o sucesso nos negócios”, já que viabiliza um atendimento personalizado.

Berry (2002) caracteriza o *Marketing* de Relacionamento como um conceito relativo à atração,

manutenção, e ao aumento dos relacionamentos com os clientes, onde “a elevação da orientação para o cliente resulta em programas de *marketing* mais significativos” (IM; WORKMAN JR., 2004, p.126). Ou seja, consiste de tecnologia empregada ao contato com os clientes, e não singulariza um aparato tecnológico como foco. Tem-se que somente aquelas organizações que constroem um forte e positivo relacionamento com os seus clientes, Rowe e Barnes (1998), têm o potencial para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável a qual pode conduzir a um desempenho superior ao normal do mercado, ou setor de negócio.

*Marketing* de Relacionamento consiste em manter uma base de clientes rentáveis e fiéis, o que Berry (2002, p.70), classifica como ações direcionadas “para que os clientes continuem como clientes”. As ações de CRM são suportadas pelo *Marketing* de Relacionamento, e conforme Sheth e Parvatiyar (2002) tratam do entendimento dos clientes, com relação ao comportamento de compra. Destacam Wilson, Daniel e McDonald (2002) que o termo *Marketing* de Relacionamento advém da necessidade de representar uma ênfase mais balanceada do relacionamento contínuo e mais impactante do que as simples transações. Solomon (1996) preconiza que o lado humano da relação entre comprador e vendedor (empresa e cliente), bem como as interações existentes desta natureza competem ao *Marketing* de Relacionamento, ilustrando o contexto do CRM, que além de tecnológico é também um elemento fortemente organizacional e estratégico.

Diante desta visão, mostra-se permissível classificar CRM em duas dimensões de operacionalização, respectivamente tecnológica e organizacional. Morgan e Hunt (1994) consideram que o *Marketing* de Relacionamento, para que se torne bem sucedido, requer uma postura permeada por comprometimento e confiança. A confiança se refere ao sentimento mútuo de certeza e segurança de uma parte (empresa) na integridade da outra (cliente).

Vavra e Pruden (1995) abordam a retenção dos clientes como central ao sucesso da organização. Isto

vale tanto para remuneração, quanto ao valor individual do cliente, que ilustram a importância da continuidade das transações com os clientes já existentes na condição de fontes constantes de receitas financeiras. Em termos similares, Grönroos (1994) foca como determinante das trocas relacionais, o impacto positivo da redução dos custos, sejam estes na perspectiva da empresa ou do seu cliente.

Apesar da aplicação tecnológica para relacionamentos compor CRM, preconiza esta ação uma postura determinada por valor e estratégia relacional junto aos clientes. Focaliza-se nos relacionamentos com consumidores tendo em vista práticas de valor acima dos preceitos operacionais de *software* (GUMMESSON, 2005). A filosofia do CRM reside nos princípios descritos, e para tanto, segue a postulação de sua conceituação específica.

*Customer Relationship Management* (CRM) é o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes. É definido como uma abordagem gerencial que propicia às organizações identificação, atração e aumento na retenção dos clientes, assim como os pressupostos do *Marketing* de Relacionamento. As constantes mutações do mercado tornam necessárias reavaliações sistemáticas e mudanças periódicas na postura estratégica organizacional, tendo em vista melhores práticas e negócios para a empresa usuária das ferramentas relacionais (BENNER; COELHO; KATO, 2008). CRM propicia uma maior rentabilidade para a empresa mediante ações de identificação e aumento das transações com os clientes de maior valor (WILSON; DANIEL; McDONALD, 2002).

CRM é uma disciplina focada na automação e melhoramento dos processos de negócio associados ao gerenciamento dos relacionamentos com os clientes nas áreas de vendas, serviços e suporte. Neste sentido, Lin e Su (2003, p.716) trazem a definição de CRM como

a chave da competição estratégica necessária para manter o foco nas necessidades dos clientes e para uma abordagem face-a-face com o cliente ao longo da organização.

Tem-se assim, o CRM como uma ferramenta de cunho relacional. Wilson, Daniel e McDonald (2002) definem CRM como um conjunto de processos e tecnologias que suportam planejamento, execução e monitoramento coordenado dos consumidores. É importante salientar, que utilizar CRM não implica numa simples alteração em âmbito organizacional; a cultura, bem como as diferentes perspectivas setoriais de uma organização precisam se tornar orientadas de maneira congruente aos desejos dos clientes (BENTUM; STONE 2005).

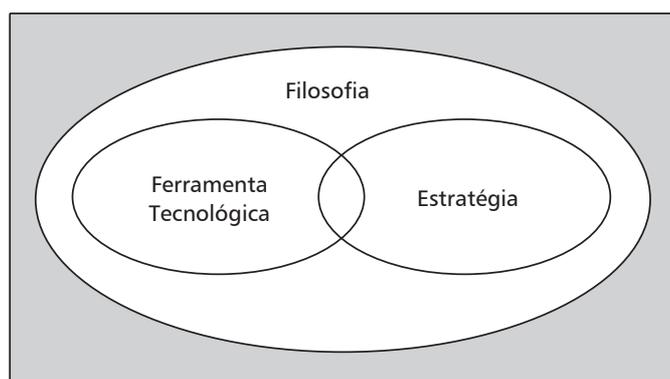
Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) a extensão dos relacionamentos contribui para a diferenciação de produtos e serviços, criando barreiras para as substituições, podendo prover vantagem competitiva, sustentável através da diferenciação. A retenção de clientes é mais lucrativa que a utilização de níveis de esforços de *marketing* para recolocar clientes no lugar daqueles que partirem. É relatado por Berry (2002) que a realização de bons serviços é necessária para que a retenção dos relacionamentos ocorra. Como apresenta Winer (2001a), a meta global dos programas de relacionamento consiste em entregar um alto nível de satisfação ao cliente, superando aquele entregue pela concorrência. Ainda, Winer (2001a, p.99) menciona que “o serviço ao cliente precisa receber o *status* de alta prioridade no ambiente organizacional”. Croteau e Li (2003) destacam que um grande número de organizações reconhece a importância de focar os negócios em uma estratégia de orientação ao cliente, o que inclui a necessidade de uma base de conhecimento dos mesmos.

O'Malley e Mitussis (2002) alertam que na ausência de uma cultura centrada em *Marketing* de Relacionamento não são entendidos os processos envolvidos nas ações de CRM. O efeito insatisfatório causado pela ausência dos processos de relacionamento reforça a ideia de que o CRM não é uma solução de cunho exclusivamente tecnológico, mas sim, relacional: “CRM é uma estratégia de negócio; não apenas um aparato de *software*” (RAGINS; GRECO, 2003, p.29). Para estes

autores, o objetivo maior do CRM é mapear e delinear as percepções dos clientes sobre a organização e seus produtos ou serviços, através da identificação destes clientes, criando o conhecimento do consumidor e construindo relações com os mesmos, o que justifica a utilização dos bancos de dados como uma ferramenta utilizada para entender e atender melhor ao cliente.

Pedron e Saccol (2009) avançam no desdobramento do CRM considerando a existência de três dimensões integradas, conectadas e orientadas pela primeira. Trata-se, em especial, da qual contém as duas outras facetas, do [1] CRM como uma **filosofia** de negócios: esta dimensão incorpora estratégias e ferramentas empregadas. CRM é uma cultura de orientação ao cliente, tendo em vista o cultivo de relações duradouras e positivas nas ações de compra e venda, ou seja, de mercado. No [2] CRM como **estratégia**, as funções, planos e ações organizacionais orientadas aos clientes são guiados pelo cerne das práticas relacionais, ou seja, à construção e manutenção de relacionamentos estratégicos com os clientes de maior valor. Por fim, o [3] CRM como uma **ferramenta** incorpora os critérios de tecnologia, incluso nesta categoria o uso do Banco de Dados de Clientes. Em critérios amplos, a caracterização como ferramenta comporta a coleta, análise e a aplicação de dados com vistas à construção e ao gerenciamento dos relacionamentos com os clientes. Nota-se que, fora características conceituais, os três focos que definem CRM requerem simultaneidade de operação. A figura 1 ilustra como se relacionam as diferentes abordagens em CRM.

FIGURA 1 - LIGAÇÕES ENTRE AS DIFERENTES ABORDAGENS DE CRM



FONTE: Pedron e Saccol (2009)

Olsen (2002) relata que empresas preocupam-se em alocar recursos substanciais para a mensuração e monitoramento da qualidade, satisfação e lealdade como uma maneira de retenção de clientes e melhoramento do desempenho empresarial. Porém, mais importante que este controle da qualidade, é que as ferramentas utilizadas no CRM possam contar com fontes para construção de informações adequadas, o que é colocado em operação mediante a utilização dos bancos de dados de clientes, que permitem adequadas políticas e práticas de CRM. Já fora referenciado, mas é importante voltar a destacar que, ao se falar das questões relacionais no que tange o CRM, não se trabalha apenas com tecnologia. Ou seja, “não é simplesmente uma questão operacional, que dependa somente da implantação de um *software* específico” (LARENTIS; SLONGO; MILAN, 2006, p.14), mas atitudinal em essência.

Diante das especificidades do tema, este artigo responde por duas fases. A primeira referente ao desenvolvimento teórico da variável do CRM intitulada Banco de Dados. A segunda é ilustrada através de um Estudo de Caso na relação entre as empresas HP do Brasil, desenvolvedora de soluções tecnológicas, e a empresa cliente e usuária de CRM, a Rede Globo de Televisão, em seu Projeto SIS.com. Este sistema de CRM é utilizado pela emissora de televisão na venda de espaço comercial, e é na relação entre empresas desenvolvedora e cliente-usuária de CRM que a análise está embasada. Mediante verificação da variável tecnológica do CRM “Banco de Dados”, o artigo apresenta seus resultados por meio da triangulação, na busca de congruências existentes na relação entre as empresas e também das práticas e resultados destas com o que é descrito na teoria. Tem-se então, como primeiro passo aos propósitos, a apresentação do suporte bibliográfico da variável em estudo.

Busca-se, através da relação entre teoria acadêmica e práticas empíricas analisadas, identificar a contribuição das ações de CRM aos processos negociais, bem como entender como esta relação ocorre no cenário entre estas empresas. Todavia, em especial para o estudo, a identificação do impacto da ferramenta Banco de Dados como base ao processo é o ponto central a ser

analisado. Apesar das quantidades expressivas de novos trabalhos sobre o tema CRM, no cenário brasileiro e exterior dos últimos anos, poucos são os trabalhos específicos relacionados às ferramentas específicas desta solução gerencial. Por exemplo, Speier e Venkatesh (2002) e Brambilla (2009) apresentam estudos específicos da aplicação de *Sales Force Automation*, ou Automa(tiza)ção da Força de Vendas, que é outra ferramenta que compõe a totalidade de uma aplicação de relacionamento com os clientes, ou CRM. Após o início da pesquisa em Banco de Dados apresentada por Brambilla (2008), o corrente artigo apresenta refinamentos e a continuidade desta investigação de *marketing*, através da construção teórica e investigação empírica de uma ferramenta de CRM entre empresas de tecnologia avançada, neste caso, respectivamente, a HP do Brasil e a Rede Globo de Televisão.

## 1 Fundamentação teórica da variável de CRM Banco de Dados

Uma aplicação de *Customer Relationship Management* (CRM), “como tantas outras ferramentas de tecnologia, visa organizar dados e facilitar sua armazenagem e busca” (TOLEDO; VIDAL; FERREIRA, 2008, p.7). Além deste senso tecnológico, Pedron e Saccol (2009, p.45) lembram que, além dos critérios técnicos e adoção das ferramentas, faz-se “necessário avaliar quando uma organização é ou não já orientada por uma filosofia de CRM”. Isto implica numa primeira etapa de análise para saber se a firma é centrada em clientes, bem como se a sua cultura contém esforços coletivos ao longo do tempo tendo em vista relacionamentos duradouros e historicamente longos com os clientes. Talvez, estes critérios sejam algumas das características que forjam o alinhamento entre negócio e tecnologia. Relatam Toledo, Vidal e Ferreira (2008, p.2) que a “integração dos dados é vital, em decorrência da necessidade de se aumentar a participação no mercado”, atividade de um banco de dados, que constitui ferramenta essencial para as práticas de CRM.

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

Apontam Nogueira, Mazzon e Terra (2004, p.13) que “uma boa administração de dados é essencial à prática do CRM”. Ainda é destacado pelos autores que o CRM tem como uma característica importante o fato de ser um processo que nunca termina, e que também está em constante evolução. Relacionar-se com o cliente envolve aprendizado. É imprescindível que os bancos de dados utilizados nas práticas de CRM estejam em constante atualização, para que mudanças de comportamento dos clientes sejam detectadas, uma vez que, os clientes do amanhã com certeza serão diferentes dos de hoje. Tais alterações são primordiais ao sucesso dos negócios mediante ações de CRM.

O uso de um banco de dados preconiza otimização e eficiência na aplicação de CRM, em especial perante a definição dos clientes a serem atingidos pelas ações de negócio. Nogueira, Mazzon e Terra (2004) direcionam as ideias que são as premissas da utilização dos bancos de dados nas ações de CRM. Abordam os autores que, novas tecnologias de CRM são a base para a integração entre sistemas e conteúdos, o que é utilizado para a alavancagem dos conhecimentos referentes às atividades dos clientes, os quais devem ser utilizados como referência aos empregados na construção do conhecimento do negócio. A análise do valor de clientes proporciona a definição de

qual categoria de cliente reter, bem como, qual a maneira mais adequada de oferecer recursos de valor para este cliente (segmentação). Pedron (2001) diz que os bancos de dados são utilizados para a análise comportamental dos clientes, onde são efetuados os processos de verificação e classificação dos segmentos de mercado e a classificação do indivíduo em seu respectivo segmento.

A Consultoria BearingPoint, Inc (2003, p.3) argumenta que

com o aumento da inteligência de cliente, é possível sugerir novos produtos com base em dados sobre o comportamento do consumidor, assim aumentando a desejável margem de vendas.

Esta ocorrência é justificável conforme Hansotia (2002, p.125) quando argumenta que “se a empresa já possui uma base de dados de clientes com informação histórica, desenvolver a parte da divisão destes pode não ser muito difícil”, o que remete para a segmentação com base em dados. Então, pode-se complementar tal ideia citando Winer (2001b, p.8), quando o autor pondera que “as bases de dados de clientes vem sendo analisadas com a intenção de definir os segmentos de clientes”, para que as necessidades sejam atendidas personalizadas.

Missi, Alshawi e Irani (2003) mencionam que a qualidade dos dados e também das ferramentas de integração em banco de dados são projetados para a interoperação e para o gerenciamento de grandes volumes de distribuição. As informações comumente se encontram desestruturadas, em diferentes taxonomias, permitindo aos negócios das firmas a combinação, agregação, bem como relatos com base em informações de diferentes fontes. Esta situação pode prover ao usuário uma unificada visão da informação, desde que os dados sejam estruturados. Conforme Dowling (2002), o CRM dirigido por base de dados apresenta melhorias significativas na identificação de clientes lucrativos e alerta sobre os não lucrativos, aumentando a eficiência e a efetividade nos objetivos de *marketing*, e também aumentando a satisfação do cliente através do uso destes bancos de dados. Torna-se possível

melhor conhecer e atender ao cliente. O uso do banco de dados ainda responde pelo alinhamento estratégico da tecnologia com a missão e objetivos do negócio da firma usuária de CRM.

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

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

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

Lembram Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002) que CRM é uma filosofia de negócio orientada para cliente. Tal filosofia envolve a análise, o planejamento e o controle dos relacionamentos com clientes, que é feito por meios de informação moderna e tecnologias de comunicação, como é o caso dos bancos de dados. No quadro 1, apresentado a seguir, está caracterizada a construção teórica utilizada como referência ao procedimento exploratório, desenvolvido com base na interação entre as firmas diante da solução de CRM e teoria.

QUADRO 1 - CARACTERIZAÇÃO DA TEORIA UTILIZADA COMO BASE AO ESTUDO DE CASO

	Caracterização da Variável	Referencial Teórico
Variável Banco de Dados	Preconiza a otimização e a eficiência da aplicação de CRM (através de sua utilização) em especial na definição dos clientes a serem atingidos pelas ações de relacionamento.	Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Peppers e Rogers Group (2004); Consultoria BearingPoint, Inc (2003); Missi, Alshawi e Irani (2003); Lin e Su (2003); Dowling (2002); Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002); Hansotia (2002); O'Malley e Mitussis (2002); Wilson, Daniel e McDonald (2002); Parvatiyar e Sheth (2001); Pedron (2001); Winer (2001a).
	Responde pelo alinhamento estratégico da TI com a missão e objetivos do negócio da empresa usuária do CRM.	

FONTE: O autor (2008)

Em caráter antropológico, os bancos de dados podem ser vistos acima de uma mera aplicação de tecnologia que representa indícios de comportamentos dos clientes. Em Vilas Boas, Brito e Sette (2006), entende-se que o próprio consumidor é um conjunto de informações, e que em muitos casos, de difícil compreensão. Tem-se com esta referência, a intenção de ilustrar a complexidade de coletar e interpretar informações do cliente.

## 2 Método

Yin (2001) aponta que o Estudo de Caso pode ter por finalidade a verificação de uma única realidade. Diante dos propósitos de análise da relação entre duas empresas, a opção foi seguir os preceitos do autor. Desta maneira, o estudo foi desenvolvido no formato de um Estudo de Caso. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo, na busca do entendimento de uma solução de CRM desenvolvida na interação entre duas empresas e, no relato dos achados, entre as empresas; – desenvolvedora e cliente-usuária –, da solução de *software*. Estudos apontam ser uma das forças deste tipo de pesquisa, a capacidade de estabelecer relações entre a elaboração teórica e os fenômenos da realidade empresarial (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2007). Em outros termos, a estratégia de pesquisa denominada “Estudo de Caso”, possibilita a comparação sistemática entre possibilidades e realidade.

Diante dos preceitos peculiares a este método qualitativo de pesquisa, Maffezzoli e Boehs (2008, p.96) caracterizam como uma das suas vantagens a possibilidade ao uso de “múltiplas fontes de evidência para solucionar problemas de pesquisa”. Como é característico em um Estudo de Caso Único, o objetivo da investigação centraliza na compreensão de um fenômeno individual, todavia interessante em termos comparativos e à busca de evidências.

Neste sentido, o termo exploratório para Vieira (2002, p.65), refere-se ao tipo de estudo que “visa a proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema”. Malhotra (2001) comenta que, quando os problemas a serem estudados são pouco conhecidos, a investigação qualitativa é a mais adequada. Zaltman (1997) complementa mencionando que o desenvolvimento de uma metodologia de pesquisa deve ser guiado pelo conhecimento sobre a natureza do fenômeno. Neste caso, o método deve ser empregado atendendo ao entendimento da relação entre as empresas, no ponto em que interagem e, não afastado da teoria.

Com base no estudo teórico, foram desenvolvidos roteiros de entrevistas semi-estruturadas, aplicados para três executivos da HP e um da Rede Globo, por serem os detentores do tipo de conhecimento desejado na investigação. Antes da aplicação dos roteiros, houve validação por doutores da área de *Marketing*. Cada entrevista teve duração aproximada de uma hora, e seus resultados estão descritos no processo de análise. Entrevista extra (com especialista na área de tecnologia) foi aplicada com o objetivo de ampliar os *insights* por uma visão externa ao contexto HP-Globo. Os preceitos apresentados pela especialista estão junto aos elementos teóricos na estruturação dos resultados, o que pode ser visto no quadro 2.

Atribuem, Mayoral e Tesoro (2005), vantagens e desvantagens ao estudo centralizado numa organização ou relação de negócios específica em análise. Se por um lado a capacidade analítica de centralizar na relação aumenta sua capacidade de compreensão, de outro, o impedimento de generalização limita os resultados ao caso contando como possibilidades de reprodução em outros contextos, mas não uma garantia. Entretanto, os objetivos deste artigo são exploratórios em natureza, e o objetivo é justamente identificar evidências empíricas, ainda que isoladas, bem como as relações pontuais com a teoria base dos indicadores.

Para Boyd e Westfall (1964, p.51), “a maioria das informações usadas em mercadologia são obtidas por meio de entrevistas”, razão pela qual foi este o procedimento para coleta dos dados. Documentos e demais dados secundários foram consultados, porém, nada agregaram dentro do contexto de análise determinado. Apontam Maffezzolli e Boehs (2008, p.102) que a “entrevista pode captar histórias e experiências únicas dos indivíduos, que podem facilitar ou propiciar o conhecimento da realidade pesquisada”. Salienta Zaltman (1997, p.424) que “a linguagem verbal desempenha um importante papel na representação, armazenamento e comunicação do pensamento”, reforçando a escolha da metodologia de coleta dos dados. Os resultados foram transcritos na íntegra antes de analisados, para que elementos importantes não fossem esquecidos ou extraviados. Quanto à análise dos resultados, foi feita uma Análise Nomológica, a qual Bunn (1994, p.164) descreve como “o último passo no desenvolvimento de medidas”. Já a Análise de Conteúdo segue os pressupostos de Bardin (1977), por meio da triangulação entre entrevistas e teoria. Os principais resultados na comparação sistemática entre Teoria-HP-Globo estão descritos a seguir. Para o melhor entendimento da construção destes resultados, o quadro 2 apresenta a síntese do processo de triangulação dos dados.

QUADRO 2 - TRIANGULAÇÃO DOS DADOS

EMPRESA – PRESTADORA	CLIENTE – USUÁRIO	TEORIA – ESPECIALISTA
O que a empresa oferece ao cliente usuário em termos de soluções de CRM.	O que o usuário percebeu em termos de benefícios do produto da empresa.	O que a literatura fala sobre CRM e dos demais conceitos pertinentes.
Foi realizado o cruzamento, ou triangulação, das perspectivas empresariais quando da oferta dos serviços (soluções de CRM), com relação ao que é percebido pelo usuário, e como o cliente usuário qualifica estes serviços. Ainda foi feita uma comparação geral com o que a teoria apresenta em relação ao CRM e demais teorias que envolvem o próprio CRM e os demais conceitos pertinentes, como o Comportamento do Consumidor, suas percepções, e o <i>Marketing</i> de Relacionamento. Processo este referente aos Bancos de Dados, ferramenta de tecnologia que consiste na centralidade do artigo.		

FONTE: O autor (2008)

Os dados obtidos através de entrevistas com base na teoria foram depois de extraídos da ambiência empírica, conferidos diante dos preceitos teóricos. Assim, a triangulação de dados relevou três profissionais da empresa desenvolvedora quanto a questões similares, o que proporcionou identificar os diferentes discursos organizacionais. Além de triangulação, por se tratar de blocos estruturais de teoria como suporte aos aspectos operacionais da pesquisa, entende-se que a análise desenvolvida é orientada por preceitos nomológicos. Como apenas um gestor fora identificado como adequado aos anseios do estudo na empresa usuária do CRM desenvolvido, então a comparação deste respondente balizou a segunda etapa de comparações sistemáticas, a comparação entre empresas, baseada na palavra dos executivos.

A indisponibilidade dos dados secundários de interesse fez com que a comparação entre entrevistas e documentação das firmas fosse descartada. Como caracterizado por Maffezzolli e Boehs (2008, p.104) a sistemática da

[...] triangulação tem sido compreendida como a adoção de múltiplas percepções para clarear o significado e, de certa forma, verificar a repetição de determinada observação ou interpretação alcançada por uma fonte de dados, em comparação com outras fontes.

Logo, as comparações entre entrevistas e destas com a teoria viabilizam análises satisfatórias aos objetivos e critérios deste artigo. Esta acepção é particularmente relevante quando salientado que poucos estudos sobre o CRM fazem a separação de suas partes para uma investigação mais detalhada destas variáveis.

Apesar da necessidade de métricas baseadas nos objetivos da pesquisa, determinados pelo pesquisador, os dilemas no emprego do método Estudo de Caso não são particularidades singulares atreladas a esta investigação. O bom senso e a justificativa dos meios de coleta e análise dos dados são os delimitadores reais, porque “não há consenso sob diversos aspectos do emprego do estudo de caso, tal como o processo de generalização e sua contribuição para a construção de teoria” (MAFFEZZOLLI; BOEHS; 2008, p.109).

### 3 Resultados da análise referente ao Banco de Dados

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

Dentro do que é essencial se tornar conhecido acerca das organizações em estudo, o primeiro aspecto se refere ao porte. As duas empresas pesquisadas no estudo são de grande porte, atuando tanto no Brasil quanto no exterior. No caso da HP, existem operações para o desenvolvimento de produtos e também de *software*, distribuídas por plantas situadas em todos os continentes, especialmente na Europa e na América do Norte. A sede desta firma está localizada nos Estados Unidos da América. Já a Rede Globo de Televisão mantém a matriz empresarial no Brasil, e sua característica é a difusão de conteúdo no mercado interno e também exportação de suas produções televisivas para diversos países, como por exemplo, Portugal e Itália. A desenvolvedora do *software* de CRM, a HP do Brasil, além de trabalhar com aplicativos é uma referência mundial em *hardware*. A empresa cliente, atuante no setor de entretenimento, especialmente em comunicação, é a Rede Globo de Televisão, a maior empresa do país e uma das maiores do mundo em seu segmento central de atuação. Uma ferramenta de

CRM é crucial na venda de espaço comercial, já que televisão é uma atividade que obtém maior parte de suas receitas financeiras advindas justamente dos anunciantes, que se utilizam da visibilidade para divulgar produtos e serviços. A situação da parceria entre empresas atende ao que os autores Marques, Merlo e Nagano (2007) caracterizam como uma relação de fornecimento de tecnologia regida por contrato, já que se trata, ainda que em larga escala e prazos extensos, da prestação de um serviço.

Para o Gerente de Projeto da HP (GP-HP), o gestor responsável pelos aspectos gerais da operação de CRM em foco na pesquisa, (e o responsável por questões negociais e pela tomada de decisão mais elevada dentro deste projeto específico da área de aplicações de negócios), a visão da aplicação do banco de dados do projeto SIS.com é um pouco diferente e menos conhecida do que a dos seus comandados. A natureza deste desconhecimento provavelmente se dá por este ser o responsável pelos aspectos globais do projeto. A aplicação do Banco de Dados é algo mais próximo do cotidiano dos que lidam com o uso do *software* e sua programação. Segundo o GP-HP, a firma cria aplicações de *Data Mining* inseridas no Banco de Dados, o que é utilizado para, através de pesquisa, fazer a composição das informações. Com relação ao relacionamento e automação dos clientes como fonte de composição deste Banco de Dados, são estes coletados via transação com as agências de publicidade. Em essência, mencionam Toledo, Vidal e Ferreira (2008, p.7),

técnicas de *Data Mining* buscam realizar inferências, correlações não explicitadas ou ainda identificar atributos e indicadores capazes de melhor definir uma situação específica,

ou seja, uma alternativa de ampliação do conhecimento dos clientes (delimitação dos perfis e segmentos de clientes).

Aos utilitários de *Data Mining*, os atores organizacionais que devem interpretar o mercado, entender que este tipo de ferramenta “envolve uma complexidade tanto técnica quanto organizacional, ou mesmo operacional” é uma questão chave para manter o alinhamento do negócio (ALMEIDA; SIQUEIRA; ONUSIC, 2005, p.95). Contornar os problemas de alinhamento tecnológico com a estratégia de negócios não é uma tarefa simples. Porém, um começo pode ser a padronização das nomenclaturas de tecnologia, além da clareza dos processos de negócio, neste caso, na relação entre as firmas. O parágrafo seguinte ilustra um exemplo da importância do ajuste nos critérios léxicos das aplicações tecnológicas.

Existe de fato um registro de tudo que foi feito em uma área central, o que configura uma aplicação de *Data Warehouse*. Favaretto (2005) conceitua *Data Warehouse* como “um ambiente que disponibiliza dados consolidados e integrados, propícios à realização de análises”. Para o GP-HP, este Banco de Dados construído na relação entre as empresas HP e Rede Globo de Televisão não configura *Data Warehouse*, divergindo das opiniões dos outros entrevistados. Sua visão é voltada para o conceito de Banco de Dados como armazenagem de dados comerciais, que também não é classificado como um Sistema de Informação.

Quanto ao alinhamento do Banco de Dados do sistema feito pela HP ser relacionado com as estratégias da empresa cliente usuária, o entrevistado afirma que sim. Esta aplicação de Banco de Dados é alinhada com as estratégias de negócio da Globo, em especial por se tratar de uma parte integrante da ferramenta de vendas. Foi mencionado pelo entrevistado que este sistema trata diretamente de uma das principais fontes de receitas da TV Globo, que é a venda do espaço comercial. Referente ao controle, fidelidade e categorização dos dados existentes, mencionou não ter certeza por se tratar de um

aspecto de natureza exclusivamente técnica na visão da prestação da solução de CRM utilizada pelo cliente.

Por sua vez, o Gerente de *Software* da empresa HP (GS-HP) (que é o responsável por observação dos prazos de aspectos operacionais e pela execução dos critérios negociais definidos pelos contratos) foi questionado com relação ao Banco de Dados do projeto, e se este é capaz de proporcionar para o usuário diferentes composições de informações. Conforme seu ponto de vista, o próprio sistema SIS.com que a HP desenvolveu para a TV Globo já possui Banco de Dados como componente da aplicação. As finalidades deste Banco de Dados são utilizadas para atribuições específicas no ambiente do usuário das soluções de CRM. O próprio cliente da Rede Globo pode obter informações estratégicas da parceria comercial por acesso ao sistema. Ou seja, trata-se da disponibilidade de suas informações transacionais. Da mesma forma a Rede Globo pode obter e visualizar as características deste cliente. As informações dos clientes são utilizadas pela TV Globo para potencializar vendas. Este Banco de Dados, utilizado na solução de CRM citada, possibilita o relacionamento com os clientes, o que segundo o entrevistado é uma prática corrente.

Os históricos completos contidos neste Banco de Dados podem ser utilizados efetivamente, quando necessário. O entrevistado não soube precisar em que momentos e para quais propósitos o usuário das soluções HP pode utilizar as informações armazenadas no Banco de Dados, e também não está ciente com relação ao uso dos mesmos por parte do cliente-usuário. Por se tratar de uma operação *online*, a informação registrada no sistema é armazenada no Banco de Dados e fica prontamente disponível para utilização. O Banco de Dados está alinhado com as estratégias da Rede Globo, e uma das razões deste alinhamento se dá pela natureza da aplicação do SIS.com. Salaria o GS-HP que

esta solução desenvolvida pela HP é um dos principais suportes ao negócio da Rede Globo de Televisão.

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

Questionado com relação aos Bancos de Dados, o Líder de Projeto da HP (LP-HP) (o gestor diretamente em contato com os desenvolvedores do *software* de CRM) confirmou que são desenvolvidos no projeto com a Rede Globo, e possibilitam o cruzamento de dados. É isto que proporciona diferentes composições de informação através do Banco de Dados. Dentre outros fins é possível determinar os clientes que mais utilizam o projeto SIS.com, os mais assíduos da Rede Globo. Também é possível verificar outros tipos de composição de informação mediante dados, os clientes que mais fazem propostas de compra, pré-compra, o volume de transações por cliente, os mais rentáveis, dentre outras possibilidades.

A efetiva utilização do sistema é voltada para o planejamento de vendas da Rede Globo. O sistema de CRM é utilizado como um módulo que faz todo o tipo de relação referente a vendas. Os dados deste sistema não são utilizados pela HP; são sigilosos e de uso exclusivo da Rede Globo de Televisão. Constatou-se que o banco de dados da solução de negócios por tecnologia em observação nesta pesquisa não é utilizado em sua capacidade máxima. Existem possibilidades de aplicação, que na atualidade, estão sendo subutilizadas no CRM investigado.

Perguntado se o sistema propicia para a TV Globo as informações dos clientes, o entrevistado confirmou que a Rede Globo possui o histórico de informações

dos clientes. Além das informações históricas, estão disponíveis e são utilizadas informações de institutos como IBOPE, que faz pesquisas de audiência e também do volume de transações. O sistema, mediante esta informação, pode ser utilizado para a Globo verificar em qual emissora estão ocorrendo transações de venda do espaço comercial; se em sua programação ou na de suas competidoras. Segundo o LP-HP, os Bancos de Dados da Rede Globo de Televisão estão alinhados com as estratégias de negócio da empresa.

O gestor da Rede Globo de Televisão arguido nesta pesquisa é o único responsável pela área de utilização do CRM provido pela HP. Trata-se do responsável pelo controle das operações na emissora, o que é simplificado pelo fato de não serem muitas as empresas de mídia credenciadas. Ou seja, para veicular propaganda no espaço comercial desta rede de TV, não se pode fazer diretamente, emergindo a necessidade de uma intermediação. No que tangem os critérios de definição dos entrevistados (apenas nível gerencial), este colaborador foi identificado como único ator organizacional equiparável aos respondentes da HP.

A Rede Globo utiliza o seu Banco de Dados (relata o entrevistado), de diversas maneiras, algumas delas desconhecidas pelo prestador da solução de CRM. Conforme o gestor da Rede Globo, responsável pelo setor de mídia e por este projeto, a relação com as agências de propaganda, todos os aspectos operacionais, as elaborações das entregas de material e de outras necessidades, os dados dos clientes que estão efetivando compras, todos os dados de investimentos, demandas, e possibilidades de relacionamento com os clientes estão contidas neste Banco de Dados da Rede Globo. A principal composição de dados, mais utilizada no ambiente da TV Globo no projeto SIS.com, é o histórico de clientes. Mediante estes históricos é possível verificar a possibilidade de alianças através da política de estratégias de informação. O sistema, conforme o entrevistado que possui experiência de diversos anos com arquitetura de sistema, é apto para aplicação em lugar

único, trabalhando com as modelagens de informação específicas do projeto.

Tendo em vista uma melhor explanação acerca do tema deste artigo, uma entrevista adicional com uma consultora de tecnologia, externa ao relacionamento entre as empresas foi incluída. É uma atuante no segmento de CRM, reconhecida nacional e internacionalmente, contando com diversas produções tanto acadêmicas quanto gerenciais. O objetivo desta coleta adicional de dados primários foi justamente ampliar o poder explicativo da teoria através do posicionamento de um ente externo (semi-empírico) ao projeto de CRM investigado.

A professora doutora no assunto assume uma definição que engloba além do Banco de Dados, as ferramentas informacionais *Data Mining* e *Data Warehouse*. Classificou o Banco de Dados como o coração de uma aplicação da mineração de dados, que é a ferramenta que justifica a elaboração e que também tem a capacidade de definir a estrutura de um *Data Warehouse*. Este tem seu uso justificado quando a informação e os dados existentes se encontram em grandes volumes, que é o caso do SIS.com. Estas informações são extraídas e utilizadas para análises de natureza pré-determinada em informações históricas onde os dados desejados são captados mediante a prática de *Data Mining*. Assim, o Banco de Dados possibilita a estrutura necessária para compor a informação desejada, organizada, mesmo que as atuais extrações de dados sejam aplicáveis também para a coleta de dados dispersos.

Mesmo mediante dados dispersos é concebível uma análise com validade, mas os resultados são melhores quando a mineração dos dados (*mining*) é feita em Banco de Dados estruturado. Apesar do banco de dados em análise não estar vinculado a um *Data Warehouse*, ainda assim é viável praticar a mineração nestes dados. Logicamente, o potencial de prospecção analítica é relativamente menor.

Um Banco de Dados mais simples, em formato tradicional onde são contidos apenas os dados transacionais, em geral não oferece os elementos ideais para a mineração de dados. O formato padrão adotado pelas empresas é a elaboração de um depósito de dados específico para este tipo de análise. Este é o caso do sistema prestado pela HP, tendo em vista que é um sistema específico de transações e relacionamento com os clientes, capaz de interagir com os outros sistemas da Rede Globo. Mas, nesta situação é uma ferramenta a parte, já que os elementos necessários para as práticas de venda e CRM estão nele contidos.

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

O alinhamento da utilização do Banco de Dados com a perspectiva estratégica da empresa, além de possível é aspecto crucial. Alinhar as estratégias empresariais com a Tecnologia de Informação, conforme relatado pela entrevistada é um preceito fundamental para um sistema de CRM. O elemento central inserido no Banco é utilizado para ações de CRM e *Marketing* em geral. Diferentes combinações com dados de clientes possibilitam ao usuário de uma solução definir, segmentar e classificar em diferentes agrupamentos e categorias.

Embora a variável Banco de Dados seja apenas uma parte da orientação tecnológica do CRM, e este depen-

dente das premissas organizacionais, as informações construídas com base nos seus registros são essenciais ao CRM e ao atendimento adequado dos consumidores, o que é mais importante quando a empresa possui carteira elevada de clientes. Sem a utilização do Banco de Dados, não é possível ao pessoal de atendimento ao cliente conhecer suas preferências, características e o tipo de produto e frequência com que este os compra na empresa, bem como impede o processo de definir a categoria de valor na qual está inserido.

Por mais trivial que possa parecer, Banco de Dados é parte da solução tecnológica que requer atenção, principalmente quanto aos atributos e características das informações, que precisam ser corretas e não alimentadas em duplicidade. A migração de um Banco de Dados para outro sistema também é essencial, por isso, é um processo complexo, no qual geralmente ocorrem alguns problemas quanto ao procedimento dos dados, sua validade e ainda, se são pertinentes e válidos, ou se em caso de dúvida, podem ser descartados ou não.

Como o caso apresentado demonstra, a congruência total desta variável é muito complexa, em especial na relação entre as empresas desenvolvedora e usuária das soluções. Mesmo que existam níveis elevados de interação, dificilmente uma empresa desenvolvedora será capaz de compreender os detalhes da operação de sua empresa cliente, o que ilustra a complexidade do CRM no contexto entre organizações.

Pode-se afirmar que neste caso, entre HP e Rede Globo, a congruência existe, mesmo não sendo total. Para fins de melhor exemplificar e ilustrar a síntese dos resultados obtidos, segue no quadro 3, o produto da análise de conteúdo desenvolvida através da triangulação entre os resultados da relação entre HP e Rede Globo de Televisão e a Teoria sobre Banco de Dados. Posterior ao quadro resumo da análise empírica consolidada por elementos teóricos seguem considerações finais, referentes ao estudo desta variável tecnológica do CRM.

QUADRO 3 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONGRUÊNCIAS DA VARIÁVEL BANCO DE DADOS

VARIÁVEL DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA DO CRM: BANCO DE DADOS	EMPRESA DESENVOLVEDORA DA SOLUÇÃO DE CRM	EMPRESA CLIENTE E USUÁRIA DA SOLUÇÃO DE CRM	TEORIA REFERENTE À VARIÁVEL DO CRM	CONGRUÊNCIAS OBTIDAS ATRAVÉS DO ESTUDO DE CASO	REFERENCIAL TEÓRICO
	<p>Ferramenta mais próxima do cotidiano daqueles que lidam com o uso de software e com sua respectiva programação.</p> <p>No projeto SIS.com é classificado como uma ferramenta para a armazenagem de dados comerciais.</p> <p>Alinhado com as estratégias da empresa cliente usuária.</p> <p>A HP não conhece ações dos clientes mediante a utilização dos dados existentes.</p> <p>A ferramenta proporciona relacionamento com os clientes da empresa usuária. Esta é uma prática usual da empresa cliente.</p> <p>Sistema <i>online</i>, que proporciona a atualização dos dados em tempo real.</p> <p>Melhorias feitas pela HP são requisitadas pela Rede Globo.</p>	<p>A Rede Globo o utiliza de diversas maneiras. Nem todas as ações desempenhadas pela cliente usuária são de conhecimento da prestadora da solução de CRM, a HP.</p> <p>Todos os dados que se referem às transações comerciais e contatos com os clientes estão armazenados. Também informações operacionais da Rede Globo estão neste registradas.</p> <p>É uma aplicação para uso específico, na qual se encontram os históricos dos clientes.</p>	<p>Entende-se que uma ferramenta de banco de dados em CRM pode ser utilizada para fazer a segmentação de mercado mediante análise das preferências e comportamento dos clientes.</p> <p>O banco de dados em CRM geralmente é utilizado para a integração de dados obtidos dos clientes, estes que posteriormente são utilizados para ações de <i>marketing</i> junto aos clientes de maior valor.</p>	<p>A empresa HP do Brasil pensa conhecer todos os processos da empresa cliente, mas como relatado pela Rede Globo, este conhecimento é parcial. Para melhorar o Banco de Dados desenvolvido, basta à empresa HP desenvolver uma pesquisa mais aprofundada sobre a utilização do sistema pela empresa cliente. Outra ação efetiva que pode ser desempenhada pela HP é demonstrar as potencialidades de soluções da empresa e apresentar para a Rede Globo soluções e aplicativos disponíveis para melhor explorar os bancos de dados, rompendo os relacionamentos unilaterais de demanda vinda da TV Globo.</p> <p>A Rede Globo de fato utiliza o seu Banco de Dados, não apenas para vendas, mas também para efetuar ações de CRM junto aos clientes.</p>	<p>Nogueira, Mazzon e Terra (2004); Peppers e Rogers Group (2004); Consultoria BearingPoint, Inc (2003); Missi, Alshawi e Irani (2003); Lin e Su (2003); Dowling (2002); Grabner-Kraeuter e Moedritscher (2002); Hansotia (2002); O'Malley e Mitussis (2002); Wilson et al. (2002); etc.</p>

FONTE: O autor (2008)

## Considerações finais

O Banco de Dados analisado neste artigo é uma variável com nível relativo de congruência. Apesar de a HP ter domínio da ferramenta, não possui o conhecimento total das ações da empresa usuária. Com relação aos aspectos técnicos, ocupa o patamar de variável congruente, porque o funcionamento como instrumento de CRM é adequado. A ferramenta é utilizada pela TV Globo no desempenho de ações junto aos clientes, e também para ações de *marketing* características do CRM.

O aspecto não congruente com relação ao Banco de Dados pode ser suprimido através da apresentação por parte da Rede Globo de suas práticas com dados, quando do pedido por melhorias junto à desenvolvedora.

Também a empresa HP pode verificar estas práticas para a maximização dos efeitos desta ferramenta, a qual contém toda a memória organizacional referente às operações e clientes. Assim como a Rede Globo precisa melhor descrever o que espera das soluções, a HP durante o desenvolvimento deve destinar maior atenção ao aspecto operacional do negócio, das filosofias da empresa cliente, já que está com o foco concentrado apenas no desenvolvimento do *software* de CRM.

Para efeitos de análise, a HP como desenvolvedora é que deve tomar a iniciativa de preenchimento das lacunas ocasionadas no desenvolvimento do Banco de Dados do cliente. Neste caso, a empresa Rede Globo é vislumbrada como cliente da HP, caracterizando uma relação *Business-to-Business* (B2B). Como empresa usuária das soluções, a Rede Globo de Televisão pode

contribuir no desenvolvimento tecnológico da aplicação através da apresentação detalhada dos atributos aos desenvolvedores da HP, maximizando o CRM em construção. Para fins ilustrativos, no quadro 4 está apresentada a síntese dos resultados na relação entre empresas e teoria.

QUADRO 4 - CONGRUÊNCIAS CENTRAIS DOS RESULTADOS DA VARIÁVEL BANCO DE DADOS

VARIÁVEL DA DIMENSÃO TECNOLÓGICA DO CRM	CONGRUÊNCIAS OBTIDAS NO ESTUDO
BANCO DE DADOS	Variável identificada como parcialmente congruente.  A HP não conhece a plena utilização da variável na relação com o cliente.

FONTE: O autor (2008)

Como já referenciado anteriormente neste artigo, a HP na condição de desenvolvedora pode maximizar suas soluções através de maior atenção destinada aos processos de negócio da empresa cliente. Como CRM é mais do que o desenvolvimento tecnológico, é preciso tomar conhecimento das práticas adotadas pela empresa cliente e usuária para customizar adequadamente a solução. Como se trata de um desenvolvimento constante e conjunto, ajustar a congruência da variável Banco de Dados pode ser um processo natural e rápido.

Mediante o caso descrito neste artigo e respectivos resultados, mostra-se viável inferir como proporcionar considerações aos acadêmicos e práticos do CRM. Aos práticos, em especial aos desenvolvedores das soluções de tecnologia, emerge a necessidade de destinar atenção aos processos de negócios e de como se dá a relação de uma empresa junto aos clientes. Quando uma solução técnica é destinada aos processos de negócios, torna-se elementar entender os preceitos administrativos da empresa.

Relevando os acadêmicos das áreas de negócios, em especial aos envolvidos com tecnologias e *Marketing*, é demonstrado que a atenção deve ser destinada tanto ao conceito quanto ao ferramental. Tecidos os comentários

sobre a variável do CRM Banco de Dados é possível fazer a identificação de lacunas de estudo para ampliar a análise das variáveis do CRM em geral, seja atenção destinada às tecnológicas ou organizacionais. Como encontraram Bampi, Eberle e Barcellos (2008) em seus resultados, um dos desafios em empresas nacionais é o entendimento do CRM como ferramenta analítica, o que pode ser despertado através de sistemáticos estudos oriundos do ambiente acadêmico. São importantes as análises que auxiliem em previsão, mensuração e melhores práticas junto dos clientes. Estas ações, por sua vez, auxiliam na tomada de decisão e na postura estratégica da organização usuária de CRM.

Adotar tecnologias e customizar as mesmas diante do necessário é um conselho aos projetistas do CRM, muitos deles vinculados aos ambientes acadêmicos e práticos, simultaneamente. Além das ferramentas tecnológicas é preciso destinar atenção aos procedimentos de negócio propriamente ditos. É aconselhável que, ao optar por uma expansão tecnológica, o administrador responsável preste atenção aos preceitos de negócio e à adequação destes com a tecnologia. Conhecer a essência das operações desejadas é crucial para que a utilização de suporte tecnológico seja adequadamente desenvolvida.

Todavia, Ikeda e Veludo-de-Oliveira (2005, p.4) pontuam a essência das ações mercadológico-relacionais, ao relatar que a disciplina e os estudos de *“marketing*, por meio do estudo do comportamento de seus públicos-alvo, buscam a compreensão das relações entre os valores pessoais dos mesmos e suas formas de valorização”, diante de produtos e serviços. Seja com base em Banco de Dados ou outra viabilidade tecnológica, a essência do CRM concentra o foco no atendimento customizado das necessidades dos clientes individuais.

Apesar de não constar como central no artigo desenvolvido, Toledo, Vidal e Ferreira (2008) destacam uma importante possibilidade que poderá ser incorporada ao estudo do banco de dados em CRM, que é o *‘DataBase Marketing’*, uma das possíveis aplicações

de CRM para o cultivo das práticas do Marketing de Relacionamento. Como destacam estes autores, o “conceito de *DataBase marketing* está voltado, fundamentalmente, para o desenvolvimento de bancos de dados a respeito de características dos consumidores”, peculiaridade esta basilar para o adequado emprego do CRM estratégico (TOLEDO; VIDAL; FERREIRA, 2008, p.4). Esta é apenas uma das possibilidades de pesquisa em Banco de Dados relacionada ao CRM. É preciso lembrar que o

CRM é referente ao relacionamento entre empresa e cliente, o que requer profundo conhecimento sobre o que cada ator tem em vista para o estabelecimento deste relacionamento.

de troca (PEDRON; SACCOL, 2009, p.47). CRM, como todo processo influenciado pelo meio social, está em constante desenvolvimento e mutabilidade.

- Recebido em: 06/03/2009
- Aprovado em: 08/06/2009

---

## Referências

- ALMEIDA, F. C.; SIQUEIRA, J. O.; ONUSIC, L. M. Data mining no contexto de customer relationship management. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.12, n.2, p.85-97, abr./jun. 2005.
- BAMPI, R. E.; EBERLE, L.; BARCELLOS, P. F. P. A prática e aplicabilidade da ferramenta CRM: estudo desenvolvido em empresa prestadora de serviços na Serra Gaúcha. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEARINGPOINT, INC. **Customer relationship management: service: satisfaction – value**. Dallas, TX, 2003. p.1-8 (White Paper: Bearing Point).
- BENNER, K. G.; COELHO, E. T. B.; KATO, H. T. Dificuldades na implantação da tecnologia CRM: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.
- BENTUM, R.; STONE, M. Customer relationship management and the impact of corporate culture: a European study. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, London, UK, v.13, n.1, p.28-54, Aug. 2005.
- BERRY, L. L. Relationship marketing of services: perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, Binghamton, NY, v.1, n.1, p.59-77, Jan. 2002.
- BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964.
- BRAMBILLA, F. R. A importância do banco de dados de cliente para efetividade do Customer Relationship Management (CRM): um estudo de caso no segmento B2B. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.
- \_\_\_\_\_. Sales Force Automation (SFA) como ferramenta de vendas em aplicação do Customer Relationship Management (CRM). In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2009. 1 CD-ROM.
- BRAMBILLA, F. R.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Indicadores tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.13, n.2, p.107-129, maio/ago. 2008.
- BUNN, M. D. Key aspects of organizational buying: conceptualization and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, NY, v.22, n.2, p.160-169, Mar. 1994.

- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O.; ZYLBERSZTAJN, D. Relationship marketing strategies: when buyer and supplier follow different strategies to achieve performance. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v.2, n.2, p.17-34, July/Dec. 2005.
- CROTEAU, A.; LI, P. Critical success factors of CRM technological initiatives. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Montréal, QC, v.20, n.1, p.21-34, Mar. 2003.
- DOWLING, G. Customer Relationship Management: in B2C markets, often less is more. **California Management Review**, Berkeley, Calif., v.44, n.3, p.87-104, Spring 2002.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Chicago, Ill., v.51, n.2, p.11-27, Apr. 1987.
- FAVARETTO, F. Ambiente de data warehouse para análise de algumas medidas utilizadas na administração da produção. **Revista da FAE**, Curitiba, v.8, n.2, p.71-80, jul./dez. 2005.
- GRABNER-KRAEUTER, S.; MOEDRITSCHER, G. Alternative approaches toward measuring CRM performance. In: RESEARCH CONFERENCE ON RELATIONSHIP MARKETING AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, 6., 2002, Atlanta. June 9-12, 2002, p.1-16.
- GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, London, UK, v.32, n.2, p.4-20, Mar. 1994.
- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANSOTIA, B. Gearing up for CRM: antecedents to successful implementation. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, London, UK, v.10, n.2, p.121-132, Dec. 2002.
- IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. O método do caso no ensino de marketing. **Revista de Administração Contemporânea – RAC Eletrônica**, Curitiba, v.1, n.3, p.52-68, set./dez. 2007.
- IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v.11, n.2, p.1-22, mar./abr. 2005.
- IM, S.; WORKMAN JR., J. P. Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. **Journal of Marketing**, Chicago, Ill., v.68, n.2, p.114-132, Apr. 2004.
- LARENTIS, F.; SLOGO, L. A.; MILAN, G. S. A relação entre o gerenciamento por categorias no varejo de auto-serviço e a prática do marketing de relacionamento. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v.12, n.3, p.1-16, maio/jun. 2006.
- LIN, Y.; SU, H. Strategic analysis of customer relationship management: a field study on hotel enterprises. **Total Quality Management & Business Excellence**, London, UK, v.14, n.6, p.715-731, Aug. 2003.
- MAFFEZZOLLI, E. C. F.; BOEHS, C. G. E. Uma reflexão sobre o estudo de caso como método de pesquisa. **Revista da FAE**, Curitiba, v.11, n.1, p.95-110, jan./jun. 2008.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Economia de comunhão e redes de empresas: estudo de caso e análise de conteúdo. **Revista da FAE**, Curitiba, v.10, n.2, p.115-129, jul./dez. 2007.
- MAYORAL, L.; TESORO, J. L. Administracion de empresas y metodologia de investigación: aportes para un dialogo y una enseñanza efectivos. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v.11, n.2, p.1-8, mar./abr. 2005.
- MISSI, F.; ALSHAWI, S.; IRANI, Z. The way forward to a successful customer relationship management. **Informing Science**, Santa Rosa, CA, v.6, n.1, p.1605-1612, Jan. 2003.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment trust of relationship marketing. **Journal of Marketing**, New York, NY, v.58, n.3, p.20-38, July 1994.

- NOGUEIRA, R.; MAZZON, J. A.; TERRA, A. M. A gestão de CRM nas seguradoras. In: ENCONTRO DO ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- OLSEN, S. O. Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, N.Y, v.30, n.3, p.240-249, 2002.
- O'MALLEY, L.; MITUSSIS, D. Relationships and technology: strategic implications. **Journal of Strategic Marketing**, London, v.10, n.3, p.225-238, Sept. 2002.
- PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: emerging practice, process, and discipline. **Journal of Economic and Social Research**, Istanbul, v.3, n.2, p.1-34, 2001.
- PEDRON, C. D.; SACCOL, A. Z. What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach. **Brazilian Administration Review**, Curitiba, v.6, n.1, p.34-49, Mar. 2009.
- PEDRON, C. D. **Variáveis determinantes no processo de implantação de CRM: estudo de casos múltiplos em empresas gaúchas**. 2001. 112p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Informática) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2001.
- PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series: marketing 1 to 1**. 3<sup>rd</sup> ed. São Paulo: Peppers & Rogers Group Brasil e Makron Books, 2004.
- RAGINS, E. J.; GRECO, A. J. Customer relationship management and e-business: more than a software solution. **Review of Business**, USA, v.1, n.1, p.25-30, Jan. 2003.
- RAO, V.; AGARWAL, M. K.; DAHLHOFF, D. How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation?. **Journal of Marketing**, Chicago, Ill., v.68, n.4, p.126-141, Oct. 2004.
- ROWE, W. G.; BARNES, J. G. Relationship marketing and sustained competitive advantage. **Journal of Market Focused Management**, v.2, p.281-297, 1998.
- SHETH, J. N.; ESHGHI, A.; KRISHNAN, B. C. **Marketing na Internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. Evolving relationship marketing into a discipline. **Journal of Relationship Marketing**, Binghamton, N.Y, v.1, n.1, p.3-16, Jan. 2002.
- SOLOMON, Michael R. **Consumer behavior: buying, having, and being**. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- SPEIER, C.; VENKATESH, V. The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. **Journal of Marketing**, Chicago, Ill., v.66, n.3, p.98-111, July 2002.
- TOLEDO, L. A.; VIDAL, P. G.; FERREIRA, F. C. M. O database marketing no contexto da internet: um estudo de caso junto a uma instituição financeira. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2008. 1 CD-ROM.
- VAVRA, T. G.; PRUDEN, D. R. Using aftermarketing to maintain a customer base. **Discount Merchandiser**, Bristol, v.35, n.5, p.86-88, May 1995.
- VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.
- VILAS BOAS, L. H. B.; BRITO, M. J.; SETTE, R. S. Perspectivas da antropologia no estudo do comportamento do consumidor: contribuições para o desenvolvimento da teoria e pesquisa em marketing. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v.12, n.2, p.1-23, mar./abr. 2006.
- WILSON, H.; DANIEL, E.; McDONALD, M. Factors for success in Customer Relationship Management (CRM) systems. **Journal of Marketing Management**, Fayetteville, AR, v.18, n.1/2, p.193-219, 2002.

WINER, R. S. A framework for customer relationship management. **California Management Review**, Berkeley, Calif., v.43, n.4, p.89-105, Summer 2001a.

\_\_\_\_\_. **Customer relationship management: a framework, research directions, and the future**. Berkeley: University of California at Berkeley, 2001b. p.1-33.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZALTMAN, G. Rethinking research: putting people back **Journal of Marketing Research**, Chicago, Ill., v.34, p.424-437, Nov.1997.

ZENONE, L. C. **CRM Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial**. São Paulo: Novatec, 2007.