

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

GISELE SANTANA ARAUJO MOURA

**A RELAÇÃO ENTRE O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) E A
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DE
CURITIBA**

CURITIBA
2011

GISELE SANTANA ARAUJO MOURA

**A RELAÇÃO ENTRE O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)
E A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA
DE CURITIBA**

Monografia apresentada à disciplina de Pesquisa em Informação, do Curso de Gestão da Informação do Departamento de Ciência e Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Helena de Fátima Nunes Silva.

CURITIBA
2011

*A Deus pela dádiva da vida
Aos meus pais pelo amor
incondicional.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela oportunidade de ingressar em uma Universidade e me dar forças para a realização de um grande sonho.

Aos meus pais Irenilda e Gilson, pela base sólida do amor, dedicação, educação e paciência nos momentos mais difíceis.

A minha amada irmã Sheila pela compreensão, paciência e apoio durante toda essa caminhada.

À minha querida professora e orientadora Helena, com quem pude contar durante toda essa etapa. Apoiou-me e me deu forças para persistir mesmo quando tudo parecia perdido.

Aos amigos da faculdade obrigada pelo companheirismo durante esses quatro anos.

A amizade e o incentivo de TODOS os meus amigos e familiares que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho. Sou abençoada por Deus por tê-los em minha vida.

E de maneira particular, agradeço a uma pessoa muito especial, que hoje me apóia de muito longe, a minha amada tia Maria de Fátima Moura Spinardi, obrigada pelo incentivo e exemplo que sempre foi.

“(...) Nunca deixe que lhe digam que não vale a pena
Acreditar no sonho que se tem
Ou que seus planos nunca vão dar certo
Ou que você nunca vai ser alguém
Tem gente que machuca os outros
Tem gente que não sabe amar
Mas eu sei que um dia a gente aprende
Se você quiser alguém em quem confiar
Confie em si mesmo
Quem acredita sempre alcança! (...)”

Renato Russo

RESUMO

Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa sobre a Relação entre o Customer Relationship Management (CRM) e a Gestão do Conhecimento em uma instituição financeira de Curitiba. Utiliza como fonte de evidência a observação participante, entrevista informal e questionário. Aborda os aspectos gerais relacionados ao CRM; aos mercados e instituições financeiras; e a gestão do conhecimento. Relaciona os aspectos abordados na literatura referente ao CRM com os aspectos relacionados com a gestão do conhecimento. Identifica o processo e/ou modelo de CRM da instituição financeira. Compara o modelo da instituição financeira com os modelos abordados na literatura. Analisa a existência de processos da Gestão do Conhecimento no processo e/ou modelo de CRM da instituição financeira de Curitiba.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. CRM. Mercados e Instituições financeiras.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 LITERATURA PERTINENTE	13
2.1 CRM.....	13
2.2 TIPOS DE CRM.....	17
2.2.1 e-CRM.....	19
2.3 FERRAMENTAS DE CRM.....	20
2.4 ASPECTOS FAVORÁVEIS E DIFICULDADES PARA O CRM.....	24
2.4.1 Dificuldades para o CRM.....	24
2.4.2 Condições propícias para o CRM.....	25
2.4.3 Benefícios do CRM.....	26
2.5 MERCADOS E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
2.6 DA GESTÃO DE RECURSOS INFORMACIONAIS À GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	31
2.6.1 Gestão do conhecimento.....	32
2.6.2 Processo de criação do conhecimento.....	33
2.7 AS SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	35
2.7.1 Fatores estratégicos e o papel da alta administração.....	35
2.7.2 Cultura e valores organizacionais.....	36
2.7.3 Estrutura organizacional.....	37
2.7.4 Administração e recursos humanos.....	38
2.7.5 Sistema de informação.....	39
2.7.6 Mensuração de resultados.....	40
2.7.7 Aprendizado com o ambiente.....	40
3 METODOLOGIA	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2 COLETA DE DADOS.....	43
3.3 UNIVERSO DE PESQUISA.....	44
3.4 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE.....	44
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICES	62
ANEXOS	64

1 INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas verificadas nos diversos setores da sociedade atual trazem consequências de ordem econômica, política, jurídica, cultural etc. Em relação aos espaços organizacionais, conforme recorte a seguir explanado, as novas tecnologias são percebidas de modo bastante peculiar.

O avanço tecnológico que atinge as organizações preocupadas em manterem-se competitivas imprime, em geral, novas estratégias de gestão, principalmente no que tange a postura a ser adotada para se manter a frente da concorrência. Neste sentido, juntamente com essa revolução tecnológica surge outro fator importante que é a avalanche de informações geradas dentro das organizações.

Dentro desse ambiente tempestivo, surge à necessidade de alternativas que facilitem a obtenção de sucesso, seja pela sobrevivência ou, simplesmente por melhorias de processos. A Gestão do Conhecimento (GC) é um desses meios, a qual pode ser definida de acordo com Santos (2010) como:

o processo sistêmico de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe (SANTOS et al., 2010)

Alguns dos principais objetivos da GC são: a organização, disseminação do conhecimento e a valorização do intelecto, de modo que o acúmulo de ferramentas analíticas ou mesmo rotinas de trabalho sejam fator de eficiência e eficácia para os objetivos organizacionais. Como a relação de mercado entre fornecedor e consumidor.

Por outro lado, o relacionamento com o cliente também é uma forma pela qual as organizações podem utilizar para se colocar a frente da concorrência, tendo como foco esse relacionamento o processo e/ou modelo Customer Relationship Management (CRM), objetiva o planejamento, o gerenciamento e a operacionalização da experiência do cliente, aplicando-se as mais avançadas tecnologias da informação visando à fidelização e criação

de valor. O CRM é um gerador de conhecimento, pois o mesmo trabalha com inúmeras informações de clientes. Porém, mesmo gerando um grande volume de conhecimento, o importante é saber como as organizações estão gerindo todo esse conhecimento produzido.

Com base em pesquisas feitas nas bases de dados do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), da Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) entre outros, em busca de trabalhos que abordassem a relação entre a GC e CRM verificou-se que praticamente inexistem pesquisas com essa temática, principalmente pelo motivo da mesma ser muito recente. Dessa forma, independente de ser um processo novo, o conhecimento existente precisa ser gerenciado, para assim aprimorar seus processos e melhorar o relacionamento com o cliente.

O ambiente deste estudo é a área de CRM de uma instituição financeira de Curitiba, o Banco X¹. A lacuna do conhecimento se observa na medida em que esta escolha se deu pela ausência de estudos relacionados com esse assunto, e, portanto, justifica-se a escolha do objeto de pesquisa.

¹ A instituição será denominada Banco X, por questão de sigilo e por ser reconhecida no mercado.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O foco geral da maioria das organizações é o cliente, interno e externo ou ambos. Além disso, as mudanças constantes que vem acontecendo na sociedade devido ao aumento de informações e conhecimentos relacionados a diversos assuntos, principalmente, no que tange ao desenvolvimento tecnológico, é o que vem trazendo inquietação e preocupação para as organizações.

Com o avanço do desenvolvimento tecnológico as empresas devem ter uma postura mais ágil na forma de como irão priorizar e relacionar-se com o seu cliente, e dessa forma manterem-se à frente de sua concorrência.

O Customer Relationship Management (CRM) é uma ferramenta que coloca o cliente no centro dos processos de negócio, e tem o papel de perceber e antecipar as necessidades dos clientes atuais e potenciais, oferecendo os melhores produtos ou serviços de acordo com cada perfil, no momento certo.

As organizações que adotarem essa ferramenta como estratégia, terão mais chance de alcançar à vantagem competitiva, pois o seu diferencial será o conhecimento das necessidades dos clientes e a oferta dos melhores serviços ou produtos na hora certa. Por outro lado, aquelas que não a adotarem terão mais dificuldades em obter a vantagem competitiva.

A Gestão do Conhecimento faz parte da estratégia empresarial e preocupa-se com fatores relacionados a Recursos Humanos, Processos e Tecnologias e está diretamente relacionada com o processo e/ou modelo CRM, haja vista que o foco desta é o conhecimento do cliente.

Apesar de existir a relação dos conteúdos capturados pelo processo e/ou modelo de CRM e a gestão do conhecimento, não existe de forma sistemática estudos direcionados a analisar esta relação.

Embora o conhecimento seja a matéria-prima para a geração de novas idéias, processos, programas e serviços poucos têm sido os estudos que demonstram essa preocupação. O conhecimento tem sido percebido como algo importante, mas os investimentos e preocupações com este ativo não fazem parte das estratégias organizacionais.

O CRM por sua vez como processo e/ou modelo de relacionamento com o cliente captura esse conhecimento, porém as organizações têm dificuldade em estabelecer os elementos diferenciais para o uso inteligente desse recurso.

Tendo em vista o cenário exposto acima, uma questão a ser resolvida é: **como se estabelece a relação entre o CRM e a Gestão do Conhecimento em uma organização financeira de Curitiba?**

1.2 OBJETIVOS

Neste item são apresentados os objetivos geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre o CRM e a Gestão do Conhecimento em uma organização financeira em Curitiba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar na literatura os modelos de CRM existentes;
- b) identificar na literatura os processos de gestão do conhecimento;
- c) analisar o processo e/ou modelo de CRM utilizado pela instituição financeira;
- d) comparar os modelos de CRM existentes na literatura com o processo e/ou modelo de CRM utilizado pela instituição financeira;
- e) Verificar no modelo de CRM utilizado pela instituição financeira os processos de gestão do conhecimento.

1.3 JUSTIFICATIVA

O CRM auxilia a força de vendas na gestão saudável e rentável da carteira de clientes pela implementação de estratégias de contatos e oferta de produtos ou serviços. O CRM busca ter a oferta correta, para o cliente correto, no momento correto, pelo canal de preferência do cliente.

Com o uso das ferramentas de CRM, busca-se promover as vendas cruzadas, utilizando a oferta de produtos e serviços adequados ao perfil do cliente. Para isto, as campanhas são criadas a partir da análise e cruzamento de diferentes informações do cliente, utilizando técnicas estatísticas para promover a assertividade das ofertas. Isto significa aproveitar as informações disponíveis para conhecer o cliente, todos os contatos registrados para entender seu comportamento e histórico, para melhor criar e distribuir oportunidades de negócio.

Neste sentido, a importância desse estudo justifica-se pelo fato da área de CRM tratar especialmente do relacionamento das organizações com o seu cliente, e de alguma forma todas as pessoas são ou já foram clientes de alguma organização, ou seja, os benefícios advindos com esse estudo se estenderão a diversas pessoas da sociedade. A inserção de aspectos ligados à gestão do conhecimento possibilita a agregação de conceitos e práticas do CRM não privilegiados em outros estudos.

A gestão do conhecimento é fundamental para as estratégias da área de CRM, pois como coloca Hackett (2002):

(...) as organizações que tiverem uma melhor preparação para utilizar o conhecimento conseguirão agir de forma mais rápida, de modo a ultrapassar barreiras internas e externas, criando mais oportunidades para inovar, reduzir tempo de desenvolvimento de produtos e melhorar o relacionamento com clientes. (HACKETT, 2002, p. XV *Apud* ANGELONI, 2008)

Os resultados da pesquisa podem contribuir para a análise dos aspectos competitivos, visto que a concorrência existente no ramo financeiro é muito intensa e o insumo mais importante são os clientes. Portanto, a instituição que melhor atender o cliente por meio do relacionamento terá uma vantagem frente às demais. Muitas instituições financeiras estão utilizando o CRM como estratégia para obter esse bom relacionamento com o cliente, e o aprimoramento das estratégias ligadas à gestão do conhecimento devem facilitar este processo.

A motivação da pesquisadora, inserida no ambiente da pesquisa, está atrelada à percepção da necessidade de estudos relacionados com a qualidade do relacionamento das organizações com o seu cliente. A gestão do

conhecimento aliada ao CRM pode trazer contribuições para melhoria nos processos; adequação dos serviços às necessidades do público; melhoria na agilidade e na qualidade do atendimento;

Para o curso de Gestão da Informação um estudo sobre gestão do conhecimento em instituições financeiras possibilitará uma maior visibilidade e credibilidade institucional, contribuindo também para as reflexões teóricas e práticas.

2 LITERATURA PERTINENTE

Nesta seção serão abordados assuntos referentes ao CRM, Instituições Financeiras e Gestão do Conhecimento.

2.1 CRM

A literatura apresenta diversos conceitos sobre CRM e por esse motivo Sin, Tse e Yim (*Apud*, BARRETO, 2007, p.9) “ressaltam a importância de esclarecer a concepção do CRM, comentando que existem diferentes abordagens”. Bull (*Apud*, BARRETO, 2007, p.9) “alerta que o CRM tem significados diferentes para mentes diferentes, representando coisas distintas.” O autor analisa algumas concepções sobre CRM e afirma que “o CRM representa uma combinação complexa de fatores de negócio e tecnologia, ressaltando que as estratégias devem ser formuladas conforme esses fatores.”

De acordo com Teo, Devadoss e Pan (*Apud*, BARRETO, 2007, p.9)

as organizações abordam a estratégia de CRM de maneira distintas. Nesse caso, algumas empresas enxergam o CRM apenas como uma ferramenta de tecnologia, contudo outras organizações entendem o CRM como uma parte essencial do negócio. Nessa última abordagem, pode-se compreender o CRM como estratégia de negócio. (TEO, DEVADOSS e PAN *Apud*, BARRETO, 2007, p.9)

Ainda, de acordo com a análise dos autores Law, Lau e Wong (*Apud*, BARRETO, 2007, p.9) “nas diversas concepções de CRM existem divergências e paradoxos entre os conceitos.” Em seguida, eles apresentam uma definição, chamando-a de nova concepção do CRM. Eles afirmam que “o CRM

representa um processo de desenvolvimento do relacionamento com o cliente, observando esse último como o ponto de partida das interações com a empresa e as outras partes relacionadas, referindo-se aos parceiros da cadeia.” Para os autores, o foco será estabelecer um ambiente “*co-creative*”, no qual todas as partes envolvidas trabalham juntas, envolvendo a colaboração, a cooperação e a comunicação, entre a empresa, o cliente e, inclusive, os intermediários e/ou parceiros externos. Os autores ainda ressaltam o papel ativo do cliente, participando das decisões organizacionais, por meio de sugestões ou críticas ao longo do relacionamento.

O CRM está se tornando uma ferramenta estratégica fundamental nas organizações, principalmente por atuar no relacionamento com o cliente. De acordo com Greenberg (2001) em uma pesquisa realizada com especialistas de TI que definiram CRM como:

a gestão de relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor a longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centrada no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, as estratégias e a cultura corretas. (GREENBERG, 2001, p.62)

Com as crescentes modificações que vem acontecendo nos ambientes organizacionais no que tange o avanço tecnológico, diversidade de produtos e serviços, lançamento de novos produtos e serviços em ciclos cada vez menores, novos hábitos e comportamento de compra de consumidores, uma das maneiras para que estas se mantenham entre a concorrência é conquistando a confiança e satisfação de seus clientes.

Segundo Kotler (2002, p. 70), “um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais, adquire novos produtos e fala favorável da empresa e de seus produtos (...)”, porém, atingir essa alta satisfação do cliente não é tarefa fácil, pois com a grande variedade e oferta de produtos e serviços os clientes estão ficando cada vez mais exigentes.

De acordo com Berry (Apud CLARO, 1983, p.7) “(...) o marketing de relacionamento deveria atuar na atração, manutenção, [...] o aumento de relacionamentos com clientes para torná-los leais.”, dessa forma nem todos os

clientes serão interessantes para todas as organizações, pois os clientes se tornarão importantes de acordo com o negócio e o foco da organização.

Com o objetivo de estreitar esse relacionamento organizacional com os melhores clientes, surge o CRM que ganhou notoriedade no final dos anos 90 e de acordo com Cardoso e Gonçalves Filho (2001, p. 40) pode ser definido como: “Planejamento, gerenciamento e operacionalização da experiência do cliente, aplicando-se as mais avançadas tecnologias da informação visando à fidelização e criação de valor.”. E ainda Kotler (2002, p. 70), enfatiza que “uma das idéias do CRM é tratar o cliente de forma individual, ou seja, cada cliente é único. (...)”, o que não significa ser uma das melhores opções tratar o cliente de forma individual, pois isso fará com que o mesmo sinta-se aprisionado ferindo, deste modo, o seu direito de escolha conforme “BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, que institui no artigo 6º dos direitos básicos do consumidor, cláusula II do Código de Defesa do Consumidor “ A educação e divulgação sobre o consumo adequado dos produtos e serviços, asseguradas a liberdade de escolha e a igualdade nas contratações”.

Contudo, observando a importância mencionada anteriormente por alguns autores sobre o CRM nas organizações Callegari, Kovaleski e Scandelari (2000, p.20) asseveram que: “(...) as que se utilizam do CRM, conseguem identificar seus clientes de maneira mais específica, interagindo em todas as suas relações.”. E, ainda segundo Bretzke (2000, p.224) “destaca o fato de que o CRM permite sustentar a vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e potenciais, pela sistematização de uma série de atividades de comunicação, dirigida e integrada, e pelo uso de relacionamento. A estratégia de CRM é um diferencial competitivo”. Entretanto, Curry e Kkolou (*Apud*, BARRETO, 2007, p.11) “alegam que o CRM não é uma vantagem competitiva, pois essa estratégia transformou-se numa exigência ou requisito do mercado.”.

Peppard (*Apud*, BARRETO, 2007, p.11) assegura que:

(...) as empresas praticam o CRM usando informações refinadas sobre os atuais e os potenciais clientes para antecipar suas respectivas necessidades e responder a elas. Segundo ele, essas organizações estão mudando seus processos organizacionais e construindo soluções de tecnologia que viabilizem adquirir novos clientes, reter os atuais

e maximizar-lhes o valor do ciclo de vida. (Peppard *Apud*, BARRETO, 2007, p.11)

Verhoef e Langerak (*Apud*, BARRETO, 2007, p.11) discutem uma abordagem similar, envolvendo alguns desses aspectos apresentados sobre o CRM. Esses autores mencionam que “o marketing e a tecnologia são componentes de uma mesma estratégia. Observam que o CRM tem suas raízes no marketing, mas está sempre associado ao uso de software.” Segundo os autores, o CRM está baseado em três aspectos da administração de marketing: orientação para o cliente, marketing de relacionamento e database marketing, por fim sintetizam que o CRM “como um processo gerencial que foca no desenvolvimento e manutenção de relacionamento individual com os clientes, de modo que, é criado valor para ambos os lados, empresa e cliente, usando database de clientes, ferramentas estatísticas de suporte à decisão e técnicas interativas de comunicação.”.

O entendimento relacionado ao CRM ainda pode ser abordado por três aspectos: Filosofia, Estratégia e Tecnologia. Perante essas três distintas abordagens se faz necessário conceituar sucintamente cada uma delas.

- a) **CRM do ponto de vista da filosofia:** busca de forma pró-ativa construir um processo de manutenção e relacionamento a longo prazo com os clientes, desta maneira alcançando de forma mais efetiva a lealdade. Ainda nessa filosofia os negócios realizados irão afetar a organização como um todo;
- b) **CRM do ponto de vista da estratégia:** tem como foco o ciclo de vida do cliente, pois os recursos e os esforços direcionados a construção dos relacionamentos com os clientes serão destinados ao valor de tempo de vida do cliente com a organização. Nessa filosofia a informação, os processos, a tecnologia e as pessoas serão utilizadas de forma estratégica durante o ciclo de vida do cliente e também irá adquirir reter e efetuar parcerias com clientes seletivos visando o objetivo maior de criar valor para a organização e para o próprio cliente;
- c) **CRM do ponto de vista da tecnologia:** para alguns gestores, o sistema de CRM é uma tecnologia ou solução de software que ajuda a buscar os

dados e informações sobre os clientes e, busca uma melhor prestação de serviço.

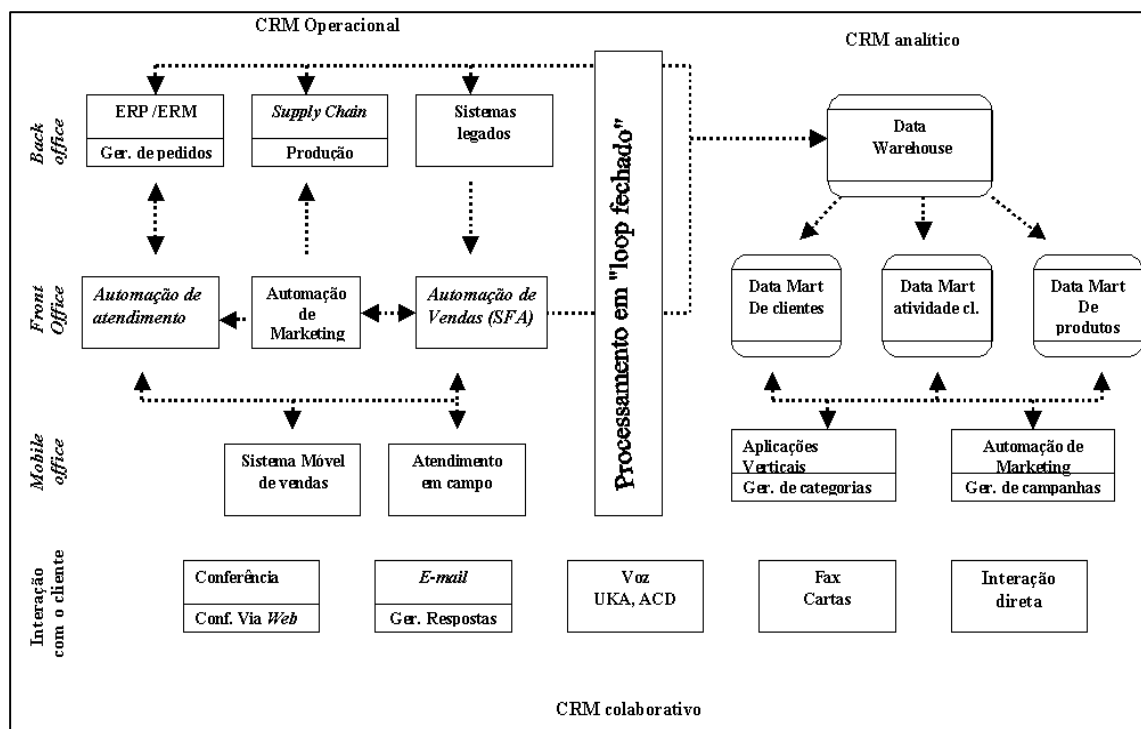
2.2 TIPOS DE CRM

De acordo com Greenberg (2001, p.4) existem basicamente três tipos de CRM que estão sucintamente descritos abaixo:

- a) **CRM operacional** : no segmento de CRM no estilo ERP (*enterprise resource planning*, ou planejamento de recursos empresariais), encontram-se funções que envolvem serviço a clientes; gerenciamento de pedidos; faturamento e cobrança; automação e gestão de marketing e vendas. É o uso primário do CRM, e uma de suas facetas é a integração eficaz com aplicações de ERP (GREENBERG, 2001).
- b) **CRM analítico**: é aqui que ocorrem a captação, armazenagem, extração, processamento, interpretação e apresentação dos dados do cliente a um usuário (GREENBERG, 2001).
- c) **CRM colaborativo**: trata-se do centro de comunicação, da rede de coordenação que fornece os caminhos para clientes e fornecedores. Abrange as funções de CRM que provêm pontos de interação entre cliente e canal (GREENBERG, 2001).

De acordo com Angeloni (2003, p.9) “A integração de dados é o grande desafio (...)”. Abaixo a Figura 1 apresenta a interação entre os três tipos de CRM.

FIGURA 1 – TIPOS DE CRM



FONTE: Application Delivery Strategies, META Group (Apud ANGELONI, 2003, p.9)

O CRM operacional tem como finalidade o registro do conhecimento tácito dos clientes, o que ocasiona a externalização para a organização. Neste momento, esse conhecimento externalizado será analisado pelo CRM analítico que terá o papel de fazer uma combinação com outros conhecimentos da organização. Dentro dessa sistematização, surge a necessidade de socializá-lo pela organização por meio do CRM colaborativo. Após a socialização, o conhecimento será internalizado e desta forma, o seu diferencial competitivo será alcançado. Vale ressaltar que os três tipos de CRM são importantes, pois o conhecimento está presente em todos, e ainda de acordo com Xu e Walton (2005, p. 960) “não existe dúvida da importância de adquirir o conhecimento sobre o cliente. Segundo os autores, o foco no cliente deve ser revertido em conhecimento organizacional e isso é um fator vital para o alcance de vantagem competitiva.”

2.2.4 e-CRM

Com o advento da internet e da globalização o e-CRM surge como uma forma de utilizar a internet como um meio alternativo e eficiente para manter o relacionamento com o cliente. Greenberg (2001) conceitua o *e-CRM (electronic Customer Relationship Management)* como:

a capacidade de interagir e administrar o cliente via *Web* oferecendo a ele a capacidade de gerenciar-se de forma interativa e *on-line*. Para ele o *e-CRM* consiste na forte utilização do canal da *Internet* para o relacionamento e interação com os clientes (externos e internos). (Greenberg, 2001, p. 6)

Complementando o conceito de e-CRM, Xu e Walton (2005, p.962) afirmam “que o *e-CRM* tem por finalidade disponibilizar as informações dos clientes em todos os pontos de contatos da empresa e, sobretudo, entre todos os parceiros, utilizando os canais da *Internet e Intranet*.” O e-CRM surge com o propósito de expandir a tradicional técnica convencional de CRM, integrando novos canais eletrônicos como a *Web*, a tecnologia *Wireless* (sem fio), a tecnologia sobre Voz e Protocolo de Internet (*Voip*), combinando as aplicações do e-bussiness por toda a organização.

Nesse sentido a internet sendo utilizada por CRM pode transformar funções do sistema, pois a *Web* possibilita a interatividade do CRM. Sendo assim, os cliente realizam transações com a empresa facilitando a elaboração de novos produtos e serviços personalizados possíveis de serem implementados. Vale ressaltar que a adesão do e-CRM é lenta, embora tenha elevadas taxas de sucesso, justificando-se pela complexidade envolvida nesse segmento.

Outro propósito do e-CRM é fazer com que as organizações por meio de seu *Web sites* possam captar aspectos relacionados ao atendimento e acompanhamento das demandas dos consumidores por meio da *internet*. E, ainda fazer com que o ambiente da *internet* seja capaz de unir uma única plataforma que agregue as funções do CRM tradicional no ambiente *Web*, e desta forma convergir no denominado e-CRM.

As características do e-CRM podem ser definidas em duas palavras: contato e informações, porém as outras características são: customização de informações; oferta de diferentes canais de comunicação; pesquisa fácil (via palavras-chaves); proteção (senha para acesso ao site); e-mails automáticos (via lista de “*mailings*”); navegação livre no site; guia para o site (mapa do site); informações iniciais para a primeira visita; *chat* (conversa *on-line*) e fórum de informações.

O e-CRM pode ser considerado uma ferramenta muito eficiente para o alcance da vantagem competitiva nas organizações, e também pode facilitar a conquista do bom relacionamento com os clientes, porém apesar de quando implementada apresentar taxas elevadas de satisfação Greenberg (2001) sinaliza que:

uma estratégia *e-CRM* isolada pode causar insatisfações e frustrações aos consumidores, visto que a estratégia *e-CRM* deve estar integrada e relacionada à velocidade das respostas das pessoas e processos que suportam a retaguarda das organizações. (Greenberg, 2001, p. 7)

E para complementar Feimberg e Kadam (*Apud*, GUEDES, 2010, p.56) afirmam que “a *Web* traz enorme montante de informações ao computador do usuário, isso pode ser uma vantagem, mas também pode ser uma desvantagem se o usuário não estiver apto a acessar informações em um universo amplo”.

2.2 FERRAMENTAS DE CRM

Após breve discussão sobre os tipos e segmentos de CRM vale descrever algumas características e respectivas funções das principais ferramentas que fazem parte do universo de CRM.

A) Componente: Centro de Interação ao Cliente (CIC)

Tem como principais funcionalidades o roteamento de chamada, gerenciamento de fila das ligações telefônicas, monitoramento e registro de

eventos e fluxo de trabalho dos atendentes, abertura e gerenciamento dos processos de pendência, mensuração do desempenho de atendimento, atualização de cadastros, gravação e armazenamento das chamadas dos clientes.

Pepers e Rogers (*Apud*, GUEDES, 2010, p.38) afirmam que:

a maioria das empresas considera o *Call Center* como um centro de custo e conseqüentemente tenta continuamente reduzir as despesas a ele associado. Mas quando o *call center* evolui para um centro de interação com o consumidor de forma completa, robusta e multicanal, ele se transforma em uma ferramenta de geração de lucro. (Pepers e Rogers *Apud*, GUEDES, 2010, p.38)

Ainda, de acordo com a visão desses autores o Centro de Interação com o Cliente deve oferecer o atendimento das demandas e serviços ao cliente, e ainda disponibilizar facilidades que possibilitem alavancar novas oportunidades de negócios como vendas de produtos e serviços, utilizando funcionalidades de *Cross Selling* e *Up Selling* que deverão estar inseridas no contexto do Centro de Interação ao Cliente do CRM Operacional.

O *Call Center* integrado com um único banco de dados é uma ferramenta muito eficaz de relacionamento com o cliente, pois tem a capacidade de acumular informações de mercado que posteriormente poderão ser analisadas e disponibilizadas em diversos pontos da organização. Um *Call Center* bem estruturado pode fornecer muitos benefícios aos clientes e também incrementar os processos organizacionais.

B) Automação da Força de Vendas (SFA – *Sales Force Automation*)

Tem a finalidade de Gerenciamento de contas, contatos, oportunidades, processo de vendas (*pipeline*), previsão de vendas, orçamento, pedidos, sincronização de dados, ferramentas para geração de relatórios e o uso de dispositivos móveis como *smartphones*, *palmtops*, *laptops*.

Para Day (*Apud*, GUEDES, 2010, p.38-39), “o componente de Automação Força de Vendas existente no tipo CRM Operacional é um pacote

concebido para ajudar as equipes de vendas a atraírem e reterem os clientes mais lucrativos.”

Para Barreto (2007, p. 27), “alguns *softwares* tornam factível o conceito de Automação da Força de Vendas (SFA), possibilitando inclusive, a mensuração e quantificação da satisfação do consumidor e da eficácia da força de vendas, respectivamente.” Os aplicativos de SFA têm como objetivos aumentar as receitas, reduzir os custos de vendas, incentivar a manutenção do cliente, promover a mobilidade crescente da força de vendas e facilitar o acesso do pessoal de campo às informações disponíveis sobre os clientes.

C) Automação de Marketing (EMA – Automação do Marketing Empresarial)

É possível destacar a importância dessa ferramenta dentre os aplicativos do CRM operacional, pois de acordo com Greenberg (2001, p.7) “a finalidade da Automação do Marketing Empresarial (EMA) é o gerenciamento de campanhas e a criação de esforços personalizados de marketing”. É importante que as atividades gerem um compromisso com o cliente real ou potencial e também que exista uma visão única desse processo para todos os departamentos da organização.

O EMA tem como principais funcionalidades os sistemas de informação sobre os clientes, extração e análise das informações, planejamento e definição da campanha de marketing com base na análise de dados estatísticos, lançamento de campanha, gerenciamento de respostas e uma ferramenta de fluxo de trabalho de modo que haja uma visão uniforme do cliente por toda a empresa.

D) Data Warehouse

Dentro do CRM analítico as funcionalidades estão atreladas com a tecnologia do *Data Warehouse* (DW), muitas responsabilidades e algumas dependências foram relacionadas ao DW e ainda este é considerado como um

dos maiores componentes do sistema de CRM. Corroborando com essa importância Greenberg (2001) define o CRM analítico e o DW como:

o motor do CRM Analítico é o repositório de dados dos seus clientes, seu *Data Warehouse*, onde o ideal é que todo tipo de informação estática ou dinâmica esteja acessível a todos os departamentos da empresa, clientes, fornecedores e parceiros de acordo com suas especificidades. (Greenberg, 2001, p.4)

E ainda, Inmon (*Apud*, GUEDES, 2010, p.51), define o *Data Warehouse* como “uma coleção de dados integrados, orientados por assunto, variáveis com o tempo e não voláteis, usados para dar suporte ao processo gerencial e a tomada de decisão.” Outras tecnologias de análises avançadas também são importantes para a utilização do DW como o *data mining* (ferramenta de mineração de dados) e *OLAP* (*Online Analytical Processing*), nesse sentido sendo o DW um grande banco de dados este faz o uso dessas e outras ferramentas analíticas para desenvolver suas funções.

As ferramentas de análises também possibilitam flexibilidade de os usuários buscarem informações e extrair relatórios, desta forma as informações tornam-se mais integras e confiáveis, pois se tornam integradas e disponíveis a todos.

O papel do DW é o de extrair, limpar, transformar e gerenciar grandes volumes de informações que são originados de diversos sistemas e canais, criando um registro histórico das interações com os clientes. Os autores ainda resumem os benefícios do DW para as organizações que são:

- Acesso rápido e preciso da informação, facilitando responder aos questionamentos dos clientes;
- Informações com qualidade, filtrando e eliminando dados ruins e/ou em duplicidade;
- Extração, manipulação e “*drill-down*” (análise em detalhes) da informação rapidamente, para análise da rentabilidade, perfil de clientes e modelo de retenção;
- Ferramentas avançadas de consolidação de informação e de análises de dados, para relatórios detalhados

2.3 ASPECTOS FAVORÁVEIS E DIFICULDADES PARA O CRM

A partir da concepção definida sobre a estratégia de CRM, a identificação dos tipos e ferramentas é importante também ressaltar as dificuldades e obstáculos que fazem parte desse contexto e, conseqüentemente, apresentar as condições propícias e benefícios advindos com a implementação do CRM nas organizações.

2.3.1 Dificuldades para o CRM

Existem muitas dificuldades envolvidas nas estratégias de CRM, e dentre estas dificuldades Xu e Walton (2005) ressaltam que “(...) a falta de conhecimento sobre o conceito de CRM, a falta de uma estratégia clara para sua adoção e a falta de mudanças apropriadas nos processos de negócios”, são os principais motivos de falhas para um projeto de CRM. Os autores ainda asseguram que “muitas organizações não obtêm êxito na implementação da estratégia de CRM por priorizarem excessivamente a tecnologia e dessa forma excluindo as pessoas, os processos e as mudanças organizacionais necessárias ao projeto.”.

As estratégias de CRM devem ser centradas nos clientes e, desse modo, a Tecnologia da Informação (IT) não deverá ser responsabilizada pelo sucesso absoluto do CRM e a ausência dessa abordagem também pode resultar em falhas com isso dificultando os resultados do CRM. Por outro lado, Gummesson (*Apud*, BARRETO, 2007, p.35) observa que:

para evitar frustração em relação aos resultados dos projetos de CRM, as organizações devem considerar os diversos relacionamentos existentes na realidade de uma empresa. Nesse caso, não deve ser considerado somente o relacionamento entre cliente e fornecedor, mas, sobretudo, os relacionamentos entre as diversas partes que uma empresa precisa interagir, tais como: executivos, empregados, fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes, governos, entre outros. (Gummesson *Apud*, BARRETO, 2007, p.35)

Outros fatores que podem dificultar a estratégia de implementação do CRM são: deixar o controle do projeto no comando das empresas fornecedoras

de tecnologia sendo assim autorizando que a estratégia seja adaptada às soluções que foram compradas, o planejamento inadequado dos investimentos em *software* de CRM; a dificuldade para escolher novos aplicativos; a dificuldade de integração entre os sistemas; a falta de liderança efetiva do projeto e para sintetizar Peppers e Rogers (*Apud*, BARRETO, 2007, p.43) resumem os maiores obstáculos e as principais dificuldades como sendo: “a mudança da cultura organizacional, a incapacidade de mudar os processos de negócio e a dificuldade em adaptar e atualizar os sistemas legados existentes”, os autores ainda afirmam que “adotar uma nova cultura centrada no cliente, adaptar os processos internos para que sejam eficientes e compatíveis com as exigências do CRM e, particularmente, adaptar e integrar a TI representam as maiores dificuldades do CRM”.

2.3.2 Condições propícias para o CRM

Para que a estratégia de CRM seja eficaz, será necessário envolver e integrar todas as atividades relacionadas ao cliente é importante saber quando, onde e como um cliente interage com a empresa, desta forma podendo realizar um contato personalizado consistente e, conseqüentemente, demonstrando que a organização conhece e valoriza o cliente.

De acordo com Kotorov (*Apud* BARRETO, 2007, p.44) “alguns fatores que favorecem o sucesso da implantação do CRM é a de que a estratégia deve ser adequada às necessidades do negócio.”, ou seja, cada realidade organizacional determina quais funcionalidades devem ser desenvolvidas. Outra estratégia é determinar o escopo do projeto, verificando os componentes que deverão ser inseridos nesse projeto, ainda é importante determinar as mudanças estruturais envolvendo funções inter-relacionadas entre os departamentos e por fim outros dois desafios para facilitar a implementação será: a integração dos processos de negócios e a integração entre os sistemas.

Existem alguns fatores críticos para a estratégia de CRM: pessoas, processo e tecnologia, pois as pessoas precisam entender as mudanças e propostas do CRM, envolvendo mudança na cultura organizacional. Os sistemas de avaliação e recompensas dos recursos humanos precisam estar coerentes com a proposta do CRM. A alta administração precisa fornecer

suporte e ter compromisso com a estratégia de CRM. Em geral as preocupações para tornar o ambiente propício para a estratégia CRM estarão relacionadas com a cultura organizacional; alta administração; pessoas e tecnologia.

2.3.3 Benefícios do CRM

Apesar da complexidade e das dificuldades inseridas na estratégia de CRM o que justifica o desenvolvimento de estudos referente a esse assunto no ambiente acadêmico é a evolução do CRM e sua importância no mercado de tecnologia. O autor Ngai (*Apud* BARRETO, 2007, p.49) “confirma a evolução do CRM no meio acadêmico e no mercado, observando o crescimento dos estudos nessa área e considerando sua relevância para os praticantes”, ainda Xu e Walton (2005) “ressaltam a importância estratégica do CRM, considerando o conhecimento do cliente como fonte de vantagem competitiva sustentável”.

Os autores Xu e Walton (2005) ainda justificam os benefícios para implementar o CRM por meio de um conjunto de razões que são: a melhoria do nível de satisfação dos clientes; a retenção dos clientes atuais; o crescimento do ciclo de vida do cliente; o fornecimento de melhores informações estratégicas para as áreas de vendas, marketing e finanças; a atração de novos clientes e a redução de custos. Outros benefícios do CRM de acordo com Curry e Kkolou (*Apud* BARRETO, 2007, p.50) podem ser:

os clientes da concorrência migram para a empresa que pratica o CRM; a simplificação da infra-estrutura organizacional, diminuindo o fluxo de trabalho e eliminando informações não pertinentes e, por fim, o aumento da lucratividade, pois cresce o nível de satisfação dos clientes, e a empresa torna-se mais compacta e focada. (CURRY e KKOLOU *Apud* BARRETO, 2007, p.50)

O CRM ainda pode trazer como benefícios para as organizações o desenvolvimento dos relacionamentos para personalizar as experiências de compras, a melhoria nas previsões dos comportamentos de compras *on-line*, permite a conquista de clientes pela oferta especial de bens e serviços, pode

avaliar os valores econômicos de cada cliente e, por último, a construção de relacionamentos duráveis com benefícios para as partes envolvidas.

Do ponto de vista estratégico, o CRM possibilita o aumento da fidelidade dos clientes, melhora os processos internos proporcionando desta forma o aumento da eficiência organizacional. Nesse sentido, Mendoza et al. (*Apud* BARRETO, 2007, p.51) notam que “a abordagem sistêmica da estratégia de CRM beneficia as organizações, ajudando a coordenar e a manter o crescimento dos diferentes pontos de contatos com os clientes e os diversos canais de comunicação”.

Potencialmente a maioria das empresas pode usar a tecnologia de CRM e provavelmente os maiores benefícios serão para as organizações que acumulem um volume maior de informações sobre o comportamento de compras do seu cliente, no decorrer dos negócios. Por outro lado, as empresas que menos serão beneficiadas serão aquelas nas quais os clientes não mantêm um contato com o pessoal de marketing, nas empresas cujo o ciclo de vida do cliente é baixo, ou ainda, naquelas negócios que apresentam grandes mudanças na carteira de clientes. Bose (*Apud* BARRETO, 2007, p.51)

Na literatura muitos autores abordam as características, contribuições e limitações dos modelos de CRM. Abaixo segue a definição de alguns autores referente aos modelos de CRM:

QUADRO 1 – RESUMO DOS MODELOS: CARACTERÍSTICAS, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

Modelo	Características	Contribuições	Limitações
Bose (<i>Apud</i> BARRETO , 2007)	<ul style="list-style-type: none"> · baseia-se no próprio ciclo de vida do CRM; · as fases do planejamento e da implementação do CRM foram discutidas de maneira ampla; · etapas do plano: planejamento; pesquisa; análise dos sistemas; projeto; construção; implementação; manutenção e documentação e, por fim, adaptação. 	<ul style="list-style-type: none"> · análise profunda dos processos de negócio, observando a necessidade de uma complexa integração da tecnologia utilizada; · sugere uma sequência de etapas que devem ser seguidas, visando ao sucesso da estratégia de CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> · fase da manutenção (necessidade de medição de desempenho): apresentada de modo sintético; · não esclarece como executar essa avaliação dos resultados de CRM.

<p>Chen e Popovich (<i>Apud</i> BARRETO, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · destaca diversos fatores que devem ser considerados pelo planejamento, implementação e monitoramento da estratégia de CRM; · não é composto por fases ou etapas implementação do CRM; · se baseia nos três fatores críticos na implementação do CRM: tecnologia, processo e pessoas; · linhas gerais: processo de negócio focado no cliente; estratégia empresarial; integração interfuncional; processos dirigidos pela tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> · propõe etapas e/ou passos que devem ser seguidos, visando ao sucesso do CRM; · esta pesquisa discute e resume as principais condições propícias e obstáculos para o CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> · após a sua construção, não houve o contato com o ambiente organizacional estudado e/ou uma pesquisa de aplicabilidade; · apenas menciona a necessidade de medição de desempenho, mas não especifica um método para tal; · ordem inversa no resumo de abordagem.
<p>Barretto (<i>Apud</i> BARRETO, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · baseia-se na concepção, ferramentas, condições propícias e obstáculos do CRM; · abordagem genérica e, ao mesmo tempo, sintética; · descritiva, em formato de texto corrido; · fundamentada em pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo; · etapas do modelo: identificação da necessidade do CRM; definição do objetivo da estratégia de CRM; determinação da estratégia para CRM; definição das ferramentas de CRM; medição de desempenho; a discussão sobre o ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> · propõe etapas e/ou passos que devem ser seguidos, visando ao sucesso do CRM; · esta pesquisa discute e resume as principais condições propícias e obstáculos para o CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> · após a sua construção, não houve o contato com o ambiente organizacional estudado e/ou uma pesquisa de aplicabilidade; · apenas menciona a necessidade de medição de desempenho, mas não especifica um método para tal; · ordem inversa no resumo da abordagem.
<p>Sin, Tse e Yim (<i>Apud</i> BARRETO, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · modelo conceitual com base nas dimensões estratégias que compõe o CRM; · resultado de uma série de estudos sobre o desenvolvimento e a validação de um monitoramento para o CRM; · possui diversas aplicabilidades; · identifica as dimensões-chave que compõe o CRM; foco no cliente-chave; organização do CRM; gestão do conhecimento e base tecnológica do CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> · confiabilidade e validade confirmadas, visto que foram aplicados métodos científicos com evidências empíricas; · possibilidade de generalização; · identifica aspectos e parâmetros para monitorar o CRM; · fornece contribuições práticas e acadêmicas, servindo de fundamento para outras pesquisas. 	<ul style="list-style-type: none"> · por ser a primeira tentativa: ferramenta indicativa, mas não conclusiva; · por envolver cultura, deve ser testado em outros países; · não considerou a concorrência, distribuidores, parceiros e clientes durante os testes empíricos; · foco no monitoramento.
<p>Xu e Walton (<i>Apud</i> BARRETO, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · modelo de CRM analítico; · fornece direcionamento para os fornecedores de CRM; · principais funções: identificar estrategicamente os cliente significantes; segmentar os cliente para personalizar serviços; acompanhar e modelar o comportamento do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> · autonomia de gerência no processo de tomada de decisão; · possibilita o conhecimento do cliente já existente (informações internas) e do cliente potencial (informações externas); · gera modelos de comportamento do consumidor e prevê atitudes futuras desse público -alvo; · sugere possíveis métricas para medição de desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> · subjetividade sobre a avaliação das soluções de CRM; · os autores não apresentaram as etapas a serem seguidas; · foco exclusivo no CRM analítico.
<p>Sigala (<i>Apud</i> BARRETO, 2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · modelo integrado de CRM; · reforça diversos aspectos estratégicos necessários para implementação do CRM; · sua construção adotou métodos científicos, apresentando testes empíricos; · áreas que compõem o modelo: gestão do 	<ul style="list-style-type: none"> · identifica as principais áreas gerenciais, pelas quais mudanças organizacionais e/ou planos estratégicos precisam ser desenvolvidos; · possibilita a representação de 	<ul style="list-style-type: none"> · não apresenta etapas sequenciais de planejamento e implementação; · não aborda ao monitoramento do CRM;

	conhecimento; marketing de relacionamento (interno e externo)	ações táticas que a estratégia deve focar e incluir, em cada área gerencial; · resume as razões e falhas do CRM e as exigências do CRM, baseado no conhecimento.	
Mendoza et al. (Apud BARRETO, 2007)	· baseia-se em 13 fatores críticos de sucesso e mais de 60 métricas, que devem ser sempre atualizados; · guia para as empresas na implementação e diagnóstico da estratégia de CRM; · obedece a uma metodologia científica, validada por meio de uma pesquisa de campo; · três aspectos-chave: processos, recursos humanos e tecnologia.	· proporciona o sucesso na implementação do CRM por possuir uma visão global; · enfatiza os diversos aspectos que precisam estar presentes na estratégia; · fornece uma excelente base conceitual para adotar procedimentos; · grande diferencial: conjunto de métricas.	· não apresenta etapas sequenciais de planejamento e implementação; · não aborda ao monitoramento do CRM.

FONTE: BARRETO, M. 2007. p.104 -105

2.4 MERCADOS E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os mercados financeiros são mercados nos quais os fornecedores e os tomadores de fundos podem negociar. Weston e Brigham (Apud MARTINS, 2007, p.21) assinalam que os “mercados financeiros são mercados onde se levam capitais, negociam-se títulos e estabelecem-se os preços das ações”.

Assaf Neto (Apud MARTINS, 2007, p.21) referenciando o mercado nacional relata que o mesmo tem quatro segmentos em seu mercado financeiro que são:

- Mercado monetário: mercado que visa à liquidez monetária da economia, onde os títulos negociados são de curto prazo e alta liquidez e tem taxa de juros como parâmetro de referência;
- Mercado de capitais: mercado que visa suprir as necessidades de investimentos dos agentes econômicos, por meio de modalidades de financiamentos a médio e longo prazo para capital de giro e capital fixo e mesmo prazo indeterminado;
- Mercado de crédito: mercado que visa fundamentalmente suprir as necessidades de caixa curto e médio prazo dos vários agentes econômicos, por meio da concessão de créditos às pessoas físicas e jurídicas;
- Mercado de câmbio: mercado que visa realizar as operações de compras e vendas de moedas estrangeiras conversíveis reunindo todos

os agentes econômicos que tenham motivos para realizar transações com o exterior.

Os mercados financeiros podem ser divididos em dois tipos: Mercado primário, no qual o emissor é diretamente envolvido na transação e efetivamente recebe pela venda de títulos novos, a oferta pública e colocação privativa são as duas formas geralmente utilizada neste mercado; e o Mercado secundário, onde os títulos e as ações são negociados entre indivíduos, empresas, governos e instituições financeiras, bolsa de valores e mercado de balcão são as principais representações para os mercados secundários. ASSAF NETO (*Apud* MARTINS, 2007, p.21).

As Instituições Financeiras têm características diferentes das demais pelo próprio negócio. De acordo com LEI Nº 7.492, DE 16 DE JUNHO DE 1986. Art. 1º:

Considera-se instituição financeira, para efeito desta lei, a pessoa jurídica de direito público ou privado, que tenha como atividade principal ou acessória, cumulativamente ou não, a captação, intermediação ou aplicação de recursos financeiros (Vetado) de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, ou a custódia, emissão, distribuição, negociação, intermediação ou administração de valores mobiliários. (BRASIL, 1986)

Martins (2007) ainda assegura que “instituições financeiras são entidades oficialmente regulamentadas, que canalizam as poupanças de indivíduos, empresas e governos para empréstimos ou investimentos”. De acordo com Saunders (*Apud* MARTINS, 2007, p.24) as instituições financeiras podem ser apresentadas sob dois tipos:

- Instituições monetárias: constituídas pelos bancos comerciais e instituições de poupança;
- Instituições não monetárias: constituídas pelos bancos de investimento, sociedade de crédito, financiamento e investimento, sociedades corretoras, fundos mútuos, companhia de seguro, dentre outras.

Instituições financeiras são um mercado no qual existe um alto nível de competitividade, pois são várias instituições que prestam e oferecem os mesmos serviços e produtos em um mesmo local. Desta forma, aquele que tiver um diferencial estará à frente dos demais, e este diferencial poderá ser em um produto inovador, uma boa prestação de serviços e, principalmente, um bom relacionamento com os clientes.

A Gestão do Conhecimento nesse contexto também é fundamental, pois de acordo com Takeuchi e Nonaka (2008):

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos (...). (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 39)

Desta forma, a organização que souber absorver e disseminar o conhecimento adquirido conseguirá atingir vantagem competitiva, porém o que ocorre normalmente são empresas incapazes de administrar o conhecimento e, conseqüentemente, perdem a oportunidade de aplicar uma inovação em seus produtos/serviços.

2.6 DA GESTÃO DE RECURSOS INFORMACIONAIS A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento vem se tornando fundamental nas organizações, dessa forma é importante resgatar como foi o surgimento desta que segundo Alvarenga Neto (2008, p. 39) “a Gestão do Conhecimento (GC) tem suas origens na Gestão de Recursos Informativos (GRI), ou seja, acredita-se que a GC é uma evolução da gerência de recursos informativos”. De acordo com Barbosa e Paim (*Apud* ALVARENGA NETO, 2008, p.39) “a GRI, já no início da década de 1970, procurava projetar e implementar modelos de gestão com base na integração entre administração, ciência da computação e ciência da informação.”

Bergeron (*Apud* ALVARENGA NETO, 2008, p.41) sugere que “há um reconhecimento crescente de que a informação, como qualquer outro recurso organizacional – financeiro, material e humano –, é um recurso que necessita ser gerenciado para ajudar as organizações a melhorar sua produtividade, competitividade e performance geral” e ainda segundo o autor “a GRI surge como uma estratégia aperfeiçoada para o gerenciamento eficaz da informação”.

Segundo Taylor (*Apud* ALVARENGA NETO, 2008, p.45) o objetivo da GRI é “estabelecer os mecanismos necessários para que uma organização possa criar ou adquirir, processar e armazenar dados e informações que sejam adequadas, oportunos e precisos para embasar, a custos mínimos, os objetivos organizacionais”. Barbosa e Paim (*Apud* ALVARENGA NETO, 2008, p.47) acreditam que “a gestão do conhecimento deva seu nome, em grande parte, à produção acadêmica e técnica da ciência da computação, em especial à inteligência artificial (...)”.

Segundo Alvarenga Neto (2008, p.50) “a gestão do conhecimento consolidou-se como uma grande área, metaforicamente denominada “área guarda-chuva”, que incorpora várias abordagens gerenciais, observadas as interfaces, comunicações, relacionamentos e imbricações: a gestão e a ciência da informação (...)”.

2.6.1 Gestão do Conhecimento

O conceito de Gestão do Conhecimento surgiu no início da década de 90 e, segundo Sveiby (1998), “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial.”, ou seja, as empresas que souberem gerir o conhecimento em seu ambiente organizacional irão gerar inteligência em seus processos e dessa forma obter vantagem competitiva.

É importante ressaltar o processo pelo qual é possível gerar conhecimento, que na verdade nada mais é do que dados que segundo Setzer (2001) é “uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Portanto, um texto é um dado.”. Davenport e Prusak (2002) ainda enfatizam que “(...) os dados em si não são dotados de relevância, propósito e significado, mas são

importantes porque são a matéria-prima essencial para a criação da informação”, que surge por meio da interpretação dos dados e conforme assevera Setzer (2001) “informação é uma abstração informal, que está na mente do indivíduo” e trabalhados de acordo com o contexto se transformam em conhecimento, que ainda segundo o autor é “(...) uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado, por alguém (...)”.

2.6.2 Processo de criação do conhecimento

Existem duas dimensões para a criação do conhecimento que são: a dimensão ontológica que tem o sentido de definir que o conhecimento é gerado apenas pelos indivíduos, e a dimensão epistemológica. Segundo Polanyi (1966):

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito ou “codificado”, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática. Polanyi, 1966 (*Apud* TAUKEUCHI e NONAKA, 2008, p.57)

Taukeuchi e Nonaka (2008) definem quatro modos possíveis para a conversão do conhecimento que serão sucintamente descritos abaixo:

Socialização – De acordo com o autor a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas. É a conversão do conhecimento tácito para o tácito.

Externalização – A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É a quintessência do processo de criação do conhecimento, no qual o conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipótese ou modelos. É a conversão do conhecimento tácito para o explícito. (TAUKEUCHI e NONAKA, 2008).

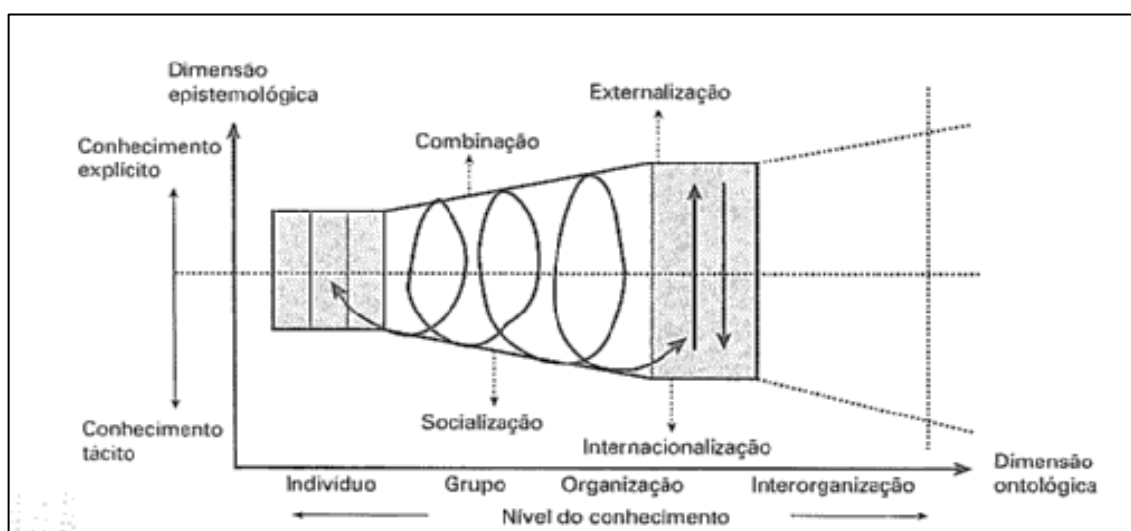
Combinação – A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Este modo de conversão de conhecimento envolve a combinação de diferentes corpos de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação

computadorizadas. É a conversão do conhecimento explícito para o explícito. (TAUKEUCHI e NONAKA, 2008).

O último modo de conversão (Internalização) é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está intimamente ligado ao “aprender fazendo”. Quando as experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *Know-How* técnico, tornam-se um patrimônio valioso. (TAUKEUCHI e NONAKA, 2008)

Esses modos de conversão estão estruturados em um formato de “espiral do conhecimento”, como pode ser observado na Figura 3.

FIGURA 2: ESPIRAL DA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL



FONTE: TAKEUCHI, H. NONAKA, I. 2008. p. 70

A partir do processo de conhecimento abordado por TAKEUCHI e NONAKA (2008), é possível visualizar e compreender quais os elementos que fazem parte do conhecimento, e assim perceber a necessidade de gerenciá-lo como um ativo da organização. Ainda pode-se observar na Figura 2 que na dimensão ontológica, o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em conhecimento nos níveis de grupo e organizacional. Já o conhecimento no nível epistemológico eleva-se na direção vertical, enquanto a dimensão ontológica move-se da esquerda para a direita e novamente para esquerda fazendo um movimento cíclico. A dinâmica dessas duas teorias pode ser

descrita como a interação das duas espirais de conhecimento ao longo do tempo e a inovação também emerge dessas espirais. (TAKEUCHI e NONAKA, 2008)

2.7 AS SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Terra (2000) “a Gestão do Conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões de práticas gerencial”, que serão sucintamente descritas abaixo.

2.7.1 Fatores estratégicos e o papel da Alta Administração

O papel indispensável da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na clarificação da estratégia empresarial é essencial também ter uma visão bem delineada e compartilhada com os funcionários.

O papel fundamental da alta administração é o de manter a liderança estabelecendo metas desafiadoras e estratégias para se chegar onde se deseja. E isso entra em concordância com que enfatizou Peter Drucker (1993) no que se refere a sociedade das organizações:

é preciso haver pessoas que concentrem a organização em sua missão, façam a estratégia para executá-la e definam os resultados. Esta gerência precisa ter uma autoridade considerável. Porém, sua tarefa na organização do conhecimento não é comandar; é dirigir. (Peter Drucker , 1993)

Para o alcance dos objetivos traçados, alguns fatores são indispensáveis tais quais: uso eficaz do conhecimento organizacional; inovação em processos e produtos; investimento permanente no desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, incentivos à experimentação e abertura a novas idéias e tecnologias.

Ainda pode-se destacar como função primordial da alta direção a definição do foco de negócios da organização; contribuição para que haja uma

cultura organizacional flexível que se adapte aos desafios; motivação dos funcionários para contribuir com as metas e também recompensá-los pelo trabalho.

2.7.2 Cultura e Valores Organizacionais

Segundo Mintzberg e outros (2003), “a cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis — histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.” E, cultura pode ser entendida com as seguintes características de acordo com Hall (*Apud* PIRES. J.; MACEDO. K. 2006, p. 84) “ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem.”

Compreendido o conceito de cultura organizacional, Terra (2000) aborda os aspectos relacionados com o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa e afirma que esses procedimentos componentes do desenvolvimento da cultura organizacional “devem ser uma das preocupações fundamentais da alta administração”.

Nesse sentido, as escolhas em termos de normas formais e informais a serem estimuladas e apoiadas adquirem um caráter altamente estratégico. A cultura organizacional torna-se fundamental para o desenvolvimento estratégico à medida em que o próprio conceito de estratégia perde o seu caráter tradicional, determinista e de posicionamento, e ganha um caráter muito mais de ação e tolerância ao erro, tático, de alavancagem baseada em habilidades centrais e de formação de alianças.

Nessa dimensão, Terra (2000) enfatiza que a cultura organizacional é fundamental para a Gestão do Conhecimento. E, ele considera que a missão e os valores das organizações devem ser promovidos internamente; é preciso haver confiança recíproca e compartilhamento de informações e conhecimentos entre os funcionários e organização; deve-se agir pensando

também no longo prazo – já que o tempo é essencial para a produção intelectual.

Por fim, Terra (2000) ainda ressalta que a inovação e a criatividade devem ser estimuladas através da valorização, recompensas e reconhecimento das pessoas. Os símbolos de status tal como, nomes de cargos e departamentos, devem ceder importância para as funções e resultados alcançados pelas pessoas. O layout físico das organizações também deve ser considerado sob o aspecto de segurança do trabalho, higiene, estética, ergonomia, agilidade etc. Isto tudo para propiciar maior satisfação no trabalho; maior integração entre as pessoas; facilidade na troca de informações e conhecimentos – aumentando assim, a produtividade intelectual dos funcionários.

2.7.3 Estrutura Organizacional

As empresas encontradas em ambientes estáveis têm um modelo estritamente burocrático de organização e esse modelo está se tornando inadequado para que essas enfrentem os desafios atuais impostos. Desta forma, muitas dessas empresas estão rompendo esse paradigma burocrático (as empresas orgânicas, ou pós-empendedoras), principalmente por pertencerem a setores mais dinâmicos e mais intensivos em conhecimento.

As empresas burocráticas centralizam-se em cargos, pois acreditam que a autoridade emana do cargo e que o status ou nível hierárquico é fundamental. Já as empresas pós-empendedoras tendem a centralizar-se nas pessoas acreditando desta maneira que a autoridade emana dos relacionamentos.

As novas estruturas organizacionais e práticas de organizações do trabalho, que diversas empresas, em diferentes setores e em diferentes países, estão adotando para superar os limites à inovação, ao aprendizado e a geração de novos conhecimentos, impostos pelas tradicionais estruturas hierárquico-burocráticas em grande medida, essas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares e temporárias com alto grau de autonomia; ressalta-se o revezamento de lideranças; delegação de

responsabilidades; redes de aprendizado e avaliação de desempenho realizada por outros integrantes da equipe. (TERRA, 2000)

2.7.4 Administração de Recursos Humanos

O aumento da competitividade empresarial reconhecidamente nas empresas mais inovadoras tem uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade. Dentro desse novo cenário não é apenas a postura das empresas que está se modificando, e sim também a postura dos funcionários, pois estão exigindo cada vez mais a possibilidade de desenvolvimento pessoal e não apenas compensação financeira, ou seja, a lealdade está mais ligada com a profissão do que simplesmente com a empresa empregadora.

Algumas tendências relacionadas à gestão do aprendizado, inovação e conhecimento abordadas por Terra (2000) serão sucintamente descritas abaixo:

- **Recrutamento e seleção** - é considerada como a função mais estratégica diretamente relacionada à administração de Recursos Humanos, pois segue o raciocínio de que a capacidade cognitiva, a criatividade e a motivação individual, a facilidade de trabalhar bem em equipe, embora essa, em partes, possa ser melhorada pela organização, são características pessoais que os indivíduos desenvolvem ao longo de suas vidas, deste modo inviabilizando modificações em sua essência. Isso se reflete, na prática, nos grandes processos seletivos que as empresas estão realizando, o que exige grande dedicação de tempo e recursos, inclusive da alta administração. (TERRA, 2000)
- **Treinamento** - o crescimento do desenvolvimento tecnológico exige um novo aprendizado considerado incerto, dessa forma desenvolvendo a chamada educação continuada, pois o aprendizado não será concreto. Em função do desenvolvimento de novas atualizações tecnológicas a reciclagem continua é fundamental, visto que o ensino formal não será um ciclo fechado, capaz de ensinar tudo o que o indivíduo deverá saber para o exercício de sua profissão. (TERRA, 2000)

- **Carreira e Sistemas de Recompensa** – com o objetivo de manter as estratégias de aprendizado organizacional, as empresas inovadoras vêm estimulando os funcionários por meio da adoção de políticas de remuneração e carreiras que são: diferentes perspectivas da realidade (pensamento sistêmico); atitudes pró-trabalho em equipe; maior compromisso com o aprendizado do que com a busca de títulos e símbolos de status; comprometimento com as visões e desafios de longo prazo e por fim, preservar o “capital intelectual” que os funcionários detêm. (TERRA, 2000)

Ainda de acordo com o autor no Brasil ainda são poucas as empresas que estão adotando as práticas mais modernas de Gestão de Recursos Humanos, o que é preocupante, pois essas empresas por deixarem de atrair, cultivar e manter motivados os melhores recursos humanos que o mercado pode oferecer terão sua posição competitiva diminuída de modo significativo. (TERRA, 2000)

2.7.5 Sistemas de Informação

De acordo com Terra (2000), os avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Reconhecem-se as novas possibilidades propiciadas pelo avanço tecnológico, mais o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional, assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, ainda são considerados essenciais.

Com o atual excesso de informações que vem tomando conta das organizações, é importante aumentar a capacidade interpretativa do funcionário, pois o processo de transformação da informação em conhecimento é totalmente dependente da mente humana e da capacidade de interpretação, ao invés de apenas aumentar a quantidade de informação disponível.

Seguindo essa análise de melhorias para manipular informações a tecnologia de informática deve servir como um elemento facilitador do compartilhamento do conhecimento, e, ainda outros fatores importantes seriam:

sistema de avaliação, reconhecimento e recompensa vigentes na empresa e integração da Gestão do Conhecimento aos principais processos da empresa. (TERRA, 2000)

2.7.6 Mensuração de Resultados

Os esforços recentes de mensuração e inclusão do capital intelectual nas empresas é o fato de colocar em evidência a importância do capital intelectual, porém mesmo com o destaque feito pela mídia, pouco se foi feito para o aprofundamento da compreensão de aprendizado e geração de conhecimento organizacional. É importante não confundir Mensuração do Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento.

A partir do momento em que as empresas se engajem nos processos de contabilização do capital intelectual, ou seja, passem a questionar os seus processos de trabalho, cultura, políticas de administração e Recursos Humanos, o monitoramento dessas variáveis conduziram as empresas para a geração do conhecimento organizacional, ressaltando que a simplicidade deve ser primordial, desta forma poucos indicadores devem ser utilizados, porém devem possibilitar avaliar o desempenho em várias áreas simultaneamente. Destacam-se, em particular, esforços recentes de autores e empresas preocupadas em avaliar várias dimensões do capital intelectual. (TERRA,2000)

2.7.8 Aprendizado com o Ambiente

Por fim a última dimensão definida por Terra (2000) relata a crescente necessidade de as empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes.

Essa dimensão tem uma relação direta com todas as outras já citadas, pois a inclusão e absorção de novas perspectivas não podem deixar de ser evidenciadas. Nesse sentido, empresas que aprendem, estimulam os seus funcionários a adquirirem e explorarem novas perspectivas igualmente, da mesma forma também promovem a facilidade de trabalho em equipes multifuncionais, multirregionais e multi-empresariais. (TERRA, 2000)

Analisando o que foi exposto sobre os conceitos relacionados ao CRM e suas ferramentas, e também sobre Gestão do Conhecimento e seu Processo de Compartilhamento é possível relacionar alguns conceitos de Gestão do Conhecimento dentro dos processos de CRM e de suas ferramentas. Como já mencionado por Angeloni (2003) dentro do CRM Operacional, CRM Analítico e CRM Colaborativo é possível identificar os conceitos citados por Taukeuchi e Nonaka (2008) que são: a externalização, a socialização e a internalização.

A prática de compartilhamento do conhecimento dentro da estrutura de CRM é imprescindível, pois é por meio de informações compartilhadas de forma segura, que todas as ações que envolvem o relacionamento/contato com o cliente são efetuadas, e desta maneira se em algum ponto o compartilhamento for falho toda uma ação poderá ser impactada.

O CRM também é constituído por processos e sistemas de informações, e conforme coloca Terra (2000) na Dimensão 5 – Sistemas de Informação dentro do processo de criação do conhecimento em CRM a utilização de sistemas de informações é fundamental, pois possibilitará, de forma ágil e segura, o compartilhamento das informações geradas. Ainda conforme a colocação de Terra (2000) a Dimensão 6 – Mensuração de Resultados também está presente nos modelos de CRM apresentados, principalmente, na ferramenta Automação de Marketing (EMA – Automação do Marketing Empresarial) em que são gerados relatórios que tem como objetivo fazer o controle das campanhas geradas.

Ainda de acordo com umas das principais características da Gestão do Conhecimento que são as pessoas, processos e tecnologia, o CRM da mesma forma tem como fatores críticos para a sua estratégia: pessoas, processo e tecnologia, pois existe a necessidade das pessoas compreenderem as mudanças e propostas do CRM, que envolve a mudança na cultura organizacional. Os sistemas de avaliação e recompensas dos recursos humanos precisam estar coerentes com a proposta do CRM e a alta administração precisa fornecer suporte e ter compromisso com a estratégia de CRM.

3 METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho de conclusão de curso consiste em demonstrar os procedimentos realizados no decorrer da coleta de dados e informações referentes ao assunto estudado. Durante o desenvolvimento metodológico é fundamental que diretrizes claras sejam estabelecidas e, conseqüentemente, sejam orientadas para a resposta do problema e ao alcance dos objetivos propostos.

Os procedimentos iniciais para o desenvolvimento metodológico partem das definições introdutórias, dentro deste contexto é desenvolvido a definição do problema de pesquisa, a delimitação do tema central, a justificativa da relevância do tema, e os objetivos a serem atingidos, neste caso os objetivos específicos.

Após esta etapa, pode ser verificado a partir das apresentações realizadas em capítulos anteriores, posteriormente está descrito a forma metodológica que foi utilizada para o alcance dos resultados finais do trabalho, ou seja, será descrito a caracterização da pesquisa, a coleta e sistematização dos resultados.

Cabe frisar que o interesse em face à metodologia não é meramente protocolar, mas se insere na perspectiva de subsidiar a outros pesquisadores igualmente qualificados avançarem no itinerário de pesquisa, seja para confirmação das conclusões prévias obtidas nessa investigação ou para superação dessas mesmas conclusões. Assim, ao complexificar o objeto, firma-se o compromisso maior da ciência, e por extensão, da pesquisa científica, qual seja, realizar leituras que se aproximem da complexidade do fenômeno social.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para a identificação da criação de conhecimento na área de CRM da instituição Financeira X esta pesquisa é de caráter **qualitativo**, onde foi utilizado a aplicação de técnicas de observação, entrevistas e questionários.

O estudo foi realizado na área de CRM de uma instituição financeira. A empresa foi denominada X, por questão de sigilo e para manter o anonimato

em função de ser uma organização extremamente reconhecida no mercado financeiro de Curitiba.

A pesquisa foi desenvolvida em duas fases. A primeira fase do estudo objetivou o aprofundamento do tema em questão e foi nessa fase que foi explorada a problemática do assunto e a justificativa. E ainda nessa etapa, foram estabelecidos o objetivo geral/específicos e iniciado o levantamento da literatura pertinente. Essa primeira parte do estudo, portanto, é classificada como exploratória. A inexistência de obra que trate especificamente sobre A relação da Gestão do Conhecimento e CRM ressalta a necessidade inicial deste estudo exploratório.

A segunda etapa desta investigação objetivou identificar a Relação entre CRM e a Gestão do Conhecimento, dessa forma essa fase é classificada como pesquisa de campo, pois foram aplicados questionários com perguntas fechadas com o intuito de aprofundar as questões propostas no estudo.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados e informações foi realizada por meio da aplicação de questionários (Anexo A), entrevistas informais, e observação participante. O questionário foi adaptado de Terra (2000) com perguntas fechadas sobre a relação do CRM com a Gestão de Conhecimento, tendo como foco as sete dimensões do Terra (2000) que são: Estratégia e Alta Administração; Cultura Organizacional; Organização e Processo de Trabalho; Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos; Sistemas de Informação; Mensuração dos Resultados e por fim Aprendizado com o Ambiente. Foi aplicado aos colaboradores da área de CRM da instituição X.

A entrevista informal foi realizada com o gerente de CRM e com os colaboradores da área. A técnica de observação participante que tem como vantagem a possibilidade de um contato pessoal do pesquisador com o objeto de investigação, permitindo acompanhar as experiências diárias do sujeito e apreender o significado que atribuem à realidade e às suas ações (Ludke e André, 1986) foi intensamente utilizada, visto que a pesquisadora trabalha na área de CRM da instituição, com isso possibilitou presenciar no dia a dia como as atividades são realizadas.

3.4 UNIVERSO DA PESQUISA

A equipe de CRM da empresa X atualmente é composta por 30 funcionários, porém nem todos os funcionários estão alocados no mesmo local, pois alguns ficam na sede administrativa de São Paulo, desta forma a pesquisa foi aplicada para 50% do universo de funcionários da área de CRM, o que totalizou 15 funcionários. Neste sentido, os questionários foram aplicados para todos os colaboradores da área que estão alocados em Curitiba.

3.5 SISTEMATIZAÇÃO E ANÁLISE

Os dados coletados foram organizados para atender os objetivos propostos. Assim, com os resultados obtidos pelo questionário, pela observação participante e pela entrevista os dados foram organizados e analisados por categorias elaboradas a partir dos processos e/ou pelas práticas de gestão do conhecimento.

A coleta de informações para elaborar a revisão de literatura que sustenta todo o trabalho científico, foi feita por meio de artigos, teses, dissertações e livros nacionais. Os sites utilizados para essa coleta foram: a) o Portal da Capes (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>); b) a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (<http://bdtd.ibict.br/>); c) a Biblioteca do Setor de Ciências Sociais Aplicadas; d) da Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (<http://www.brapci.ufpr.br/>); e) a internet, baseando-se em fontes confiáveis. As buscas foram focadas no tema escolhido a partir da problematização da pesquisa, com o intuito de atender seus objetivos.

Os resultados relativos ao questionário sobre o ambiente organizacional são apresentados pelas dimensões adaptadas de Terra (2000). Depois da obtenção das respostas, os dados foram tabulados com o auxílio do Excel (Microsoft Office 2007), utilizando-se a média aritmética e a variância e para essas foram utilizadas três casas decimais para evitar arredondamentos que poderiam modificar a interpretação dos resultados. Assim, o resultado da média estando igual ou superior a 5,000 representa que grande parte das pessoas do

estudo respondeu que concordam totalmente com as afirmativas; a média maior que 4,000 e menor que 5,000 representa que os respondentes concordam com o que foi colocado; média igual a 3,000 e menor que 4,000 representa que os respondentes concordam parcialmente; e a média inferior a 3,000 representa que as pessoas discordaram totalmente com a afirmação ou que não se aplica ao setor.

Já a variância é uma medida de dispersão que busca avaliar o quanto os dados estão dispersos e para fazer essa avaliação foi utilizado como medida de referência a média aritmética. É importante ressaltar que quanto maior a variância, maior a dispersão dos dados.

Ainda para fazer a análise dos resultados foi feito a frequência das respostas dos questionários (Tabela 1), em que foi compilado a opção presente no questionário (Anexo A) assinalada pelo respondente, em seguida a quantidade de cada opção foi dividida pelo número de respondentes e multiplicado por 100, logo após a frequência obtida em cada dimensão foi somada e dividida pela quantidade de questões da dimensão e para finalizar os resultados de cada dimensão foram somados e divididos por 7 que é a quantidade total de dimensão abordada. Por fim, a moda (Apêndice A) também foi utilizada para complementar a análise do presente estudo.

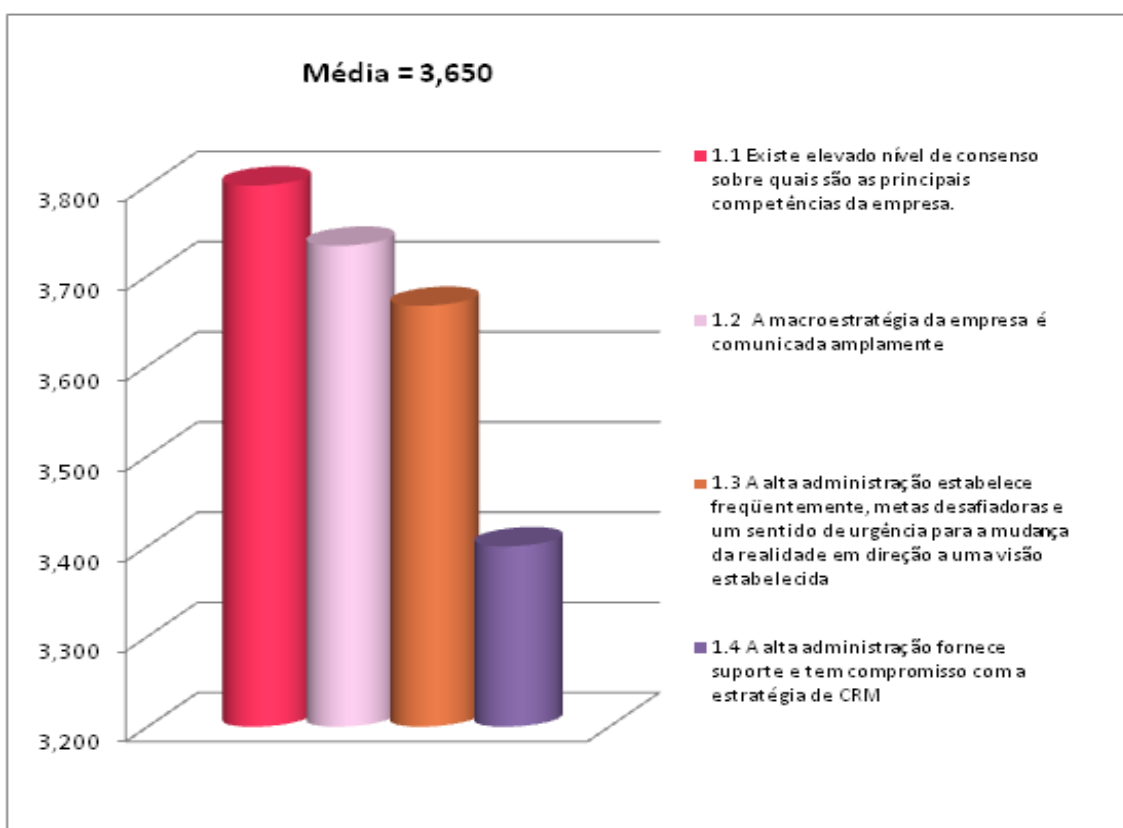
Os resultados e a análise dos dados obtidos são explorados na seção seguinte.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme colocado anteriormente, nesta seção serão apresentados os dados obtidos com a aplicação da entrevista informal, da observação participante e dos questionários. A entrevista informal e a observação participante serviram como norteador para a decisão do que ser analisado na relação entre CRM e a Gestão do Conhecimento. A entrevista informal também possibilitou uma interação da pesquisadora com o gerente e os colaboradores, e a observação participante possibilitou a interação com os processos da área. Os dados dos questionários estão organizados pelas dimensões adaptadas de Terra (2000) conforme já citadas.

A primeira dimensão estudada foi referente à Estratégia e Alta Administração, abaixo o Gráfico 1 demonstra a média de respostas de cada questão, da 1.1 a 1.4.

GRÁFICO 1 – ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO



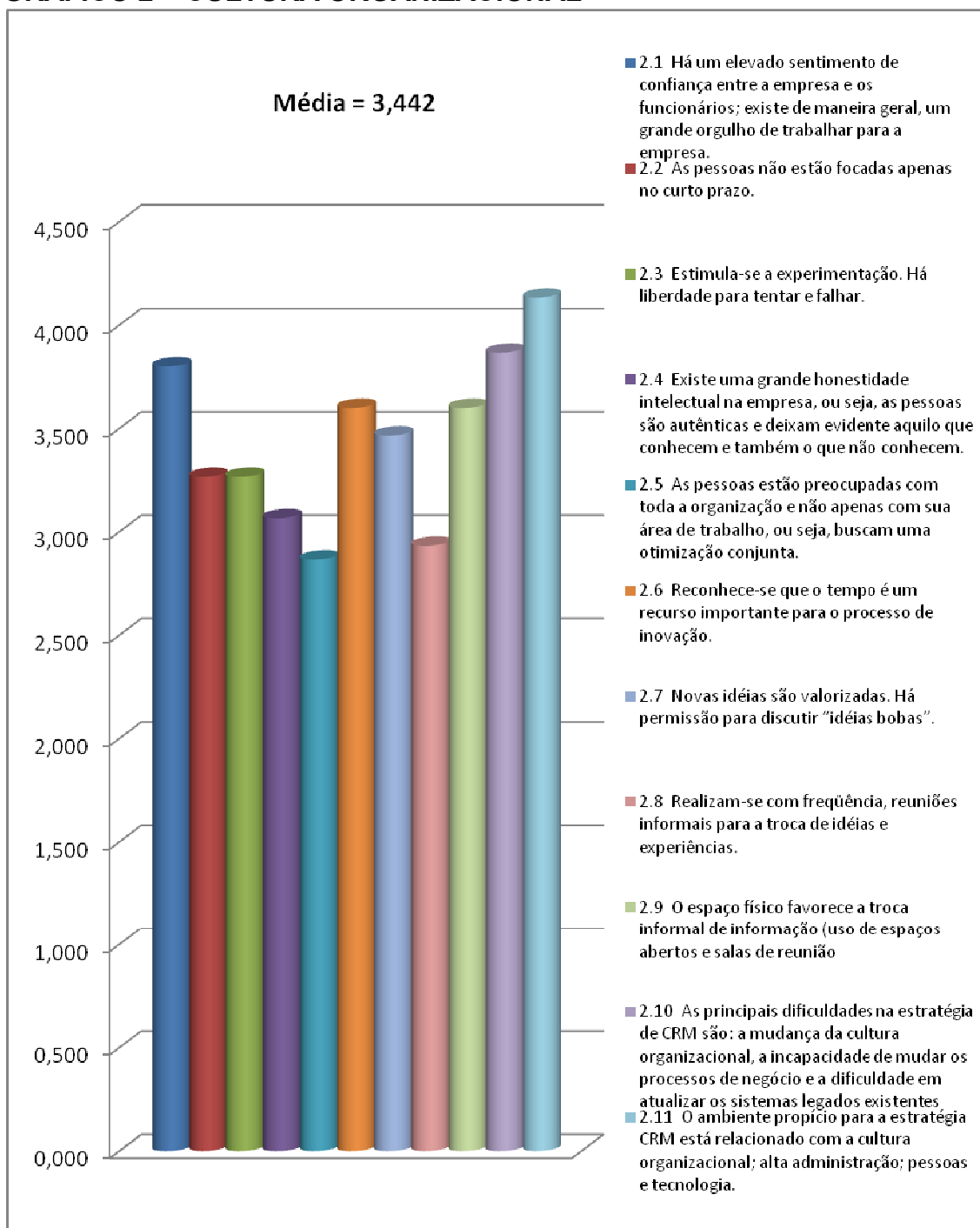
FONTE: Elaborada pela autora (2011).

Analisando o gráfico é possível identificar que no que se refere a estratégias que tange a empresa como um todo, os funcionários mantiveram um consenso, pois a média ficou entre 3,667, 3,733 e 3,800, ou seja, existe uma concordância entre os funcionários de que existe na organização uma boa comunicação nesse sentido. Apenas ressaltando que as questões 1.2 e 1.3 não obtiveram uma média maior, pois a variância dessas questões ficou entre 0,729 e 0,756 respectivamente. Já no que diz respeito às estratégias direcionadas especificamente para a área de CRM, os respondentes concordam parcialmente que a alta administração fornece suporte e tem compromisso com a estratégia da área, porém essa questão foi a que mais foi alterada em função da variância que ficou em 0,773.

A segunda dimensão estudada foi a Cultura Organizacional (Gráfico 2), sendo esta muito importante para a compreensão deste estudo, pois como foi colocado anteriormente, um dos maiores obstáculos na implementação de uma estratégia de CRM é a mudança da cultura organizacional. Analisando o ponto máximo de concordância nessa dimensão, ou seja, as questões ficaram com média superior a 3 sendo que duas delas quase atingiram média 4. Pelos resultados obtidos e representados no Gráfico 2 percebe-se que os funcionários têm orgulho de trabalhar para a empresa (questão – 2.1) e indo ao encontro de um dos maiores obstáculos da estratégia de CRM conforme já mencionado, eles também concordam que a mudança da cultura organizacional, a incapacidade de mudar os processos de negócio e a dificuldade em atualizar os sistemas legados existentes são fatores problemáticos, eles ainda apontaram que para a estratégia de CRM um ambiente propício deve estar relacionado com a cultura organizacional; alta administração; pessoas e tecnologia (questão - 2.11).

Em contrapartida, os pontos negativos dessa dimensão atingiram média inferior a 3, desta forma se encaixando no critério de discordo totalmente, estão relacionados com a falta de preocupação das pessoas com toda a organização e não apenas com a sua área de trabalho (questão - 2.5) e a falta de reuniões informais frequentes com o intuito de trocar ideias e experiências (questão – 2.8). Vale ressaltar que nessa questão o índice de variância ficou em 0,862. Os outros pontos dessa dimensão também obtiveram uma média de concordância, ou seja, atingiram média superior a 3.

GRÁFICO 2 – CULTURA ORGANIZACIONAL

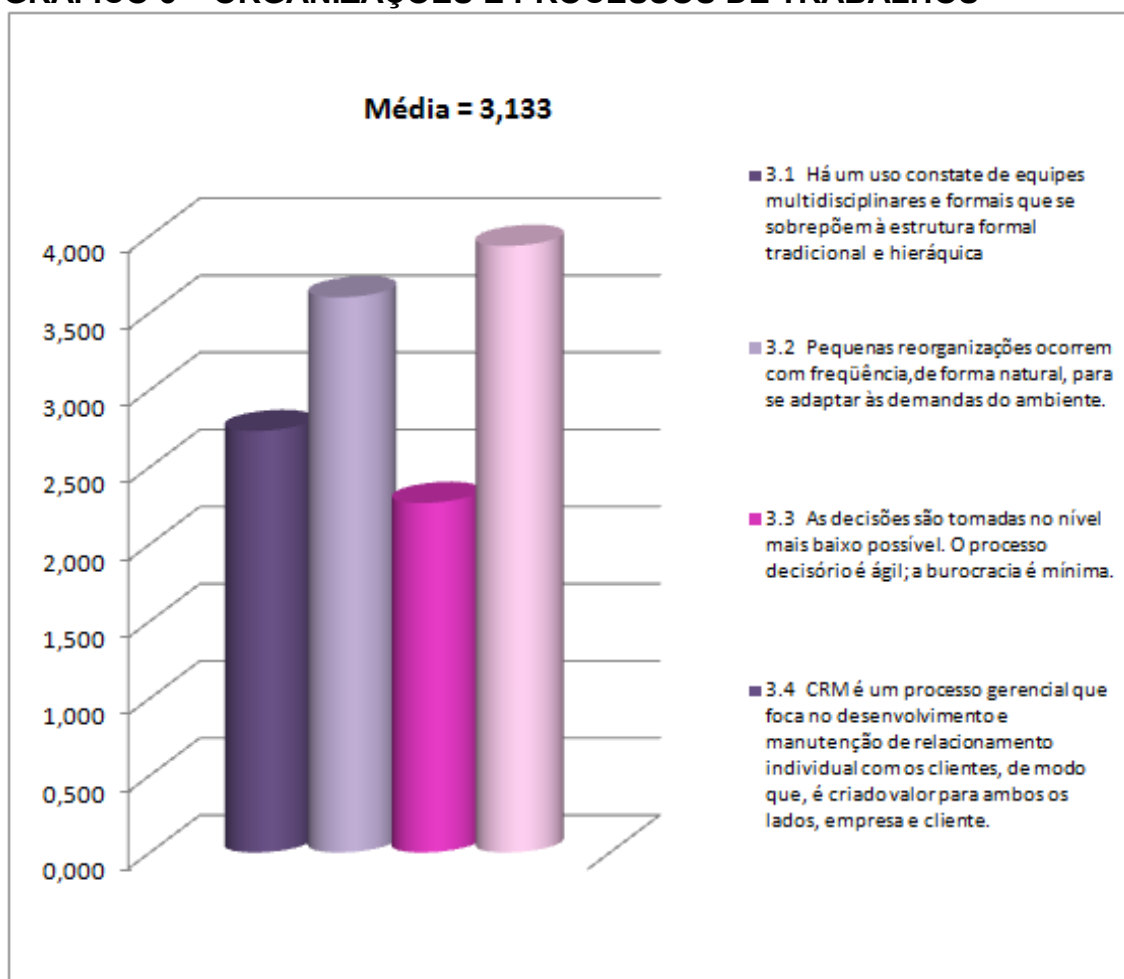


FONTE: Elaborado pela autora (2011).

A terceira dimensão é a de Organização e Processos de Trabalhos que também, como já foi citado na literatura, é um fator crítico, pois a incapacidade de mudar os processos de negócios geram obstáculos na implementação da estratégia de CRM. Na representação gráfica (Gráfico 3) é possível observar que houve um equilíbrio nas respostas dos entrevistados, pois de quatro questões (3.1 a 3.4) duas questões (3.2 e 3.4) superaram a média 3. Desta

forma obtendo uma concordância entre os funcionários, no que diz respeito a frequência que ocorrem pequenas reorganizações, de forma natural para adaptar-se às demandas do ambiente e eles ainda concordam que o CRM é um processo gerencial que foca no desenvolvimento e manutenção de relacionamento individual com os clientes, de modo que é criado valor para ambos os lados, empresa e cliente. Por outro lado, as questões (3.1 e 3.3) obtiveram média inferior a 3 sendo assim representado a discordância total dos respondentes no que tange a utilização constante de equipes multidisciplinares e formais que sobrepõem a estrutura forma, tradicional e hierárquica e o outro ponto de discordância está relacionado com a tomada de decisão que são tomadas no nível mais baixo possível, sendo o processo decisório ágil e a burocracia mínima.

GRÁFICO 3 – ORGANIZAÇÕES E PROCESSOS DE TRABALHOS

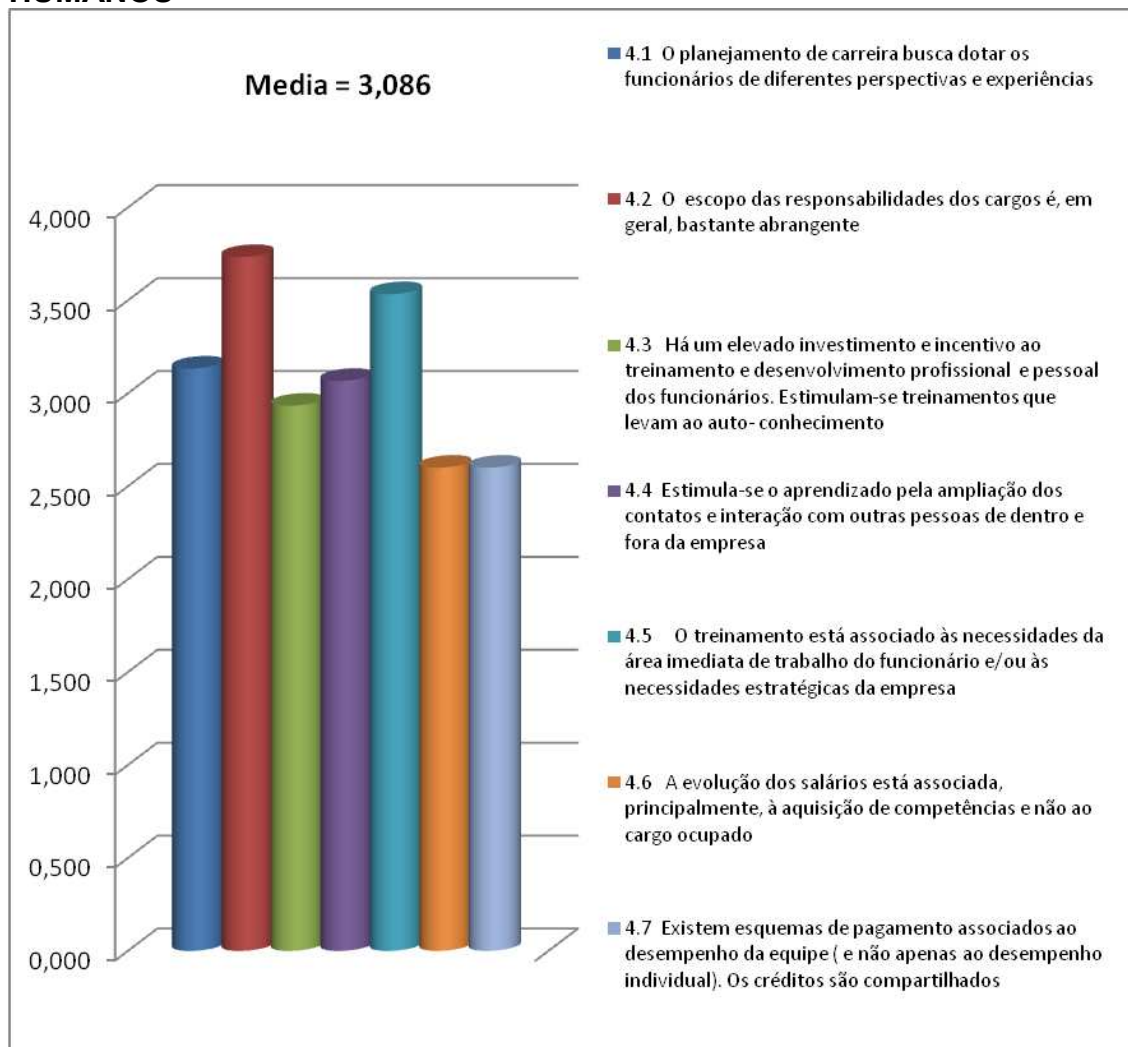


FONTE: Elaborado pela autora (2011).

A dimensão quatro trata das Políticas para Administração de Recursos Humanos. Pelo Gráfico 4 é possível observar que o planejamento de carreira permite que os funcionários tenham diferentes perspectivas e experiências, as responsabilidades dos cargos são abrangentes, os funcionários são incentivados a ampliar os contatos interagindo com outras pessoas de dentro e fora da organização e ainda que o treinamento está associado com as necessidades da área ou das estratégias da empresa, em todos esses aspectos a média ficou acima de 3 (três) representando dessa forma a concordância parcial dos respondentes.

Já no que diz respeito ao estímulo para que o funcionário realize treinamentos e se desenvolva profissionalmente com treinamentos que levem ao auto-conhecimento, a evolução dos salários de acordo com a aquisição de competências e não ao cargo e o esquema de pagamentos associado ao desempenho da equipe, obtiveram média inferior a 3 (três) sendo assim representando a discordância total dos funcionários em relação a esses aspectos. Um fato curioso é que nas duas questões relacionadas a salários (4.6 e 4.7) o índice de variância teve um valor superior a 1, ou seja, as variâncias ficaram em 1,040 em ambas as perguntas, a variância representa a dispersão dos dados, desta forma a variância tendo um valor elevado significa que houve uma discordância entre os respondentes, ou seja, assim como teve um elevado número de respostas positivas por parte da maioria, teve uma minoria que assinalou uma alternativa negativa.

GRÁFICO 4 - POLÍTICAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS



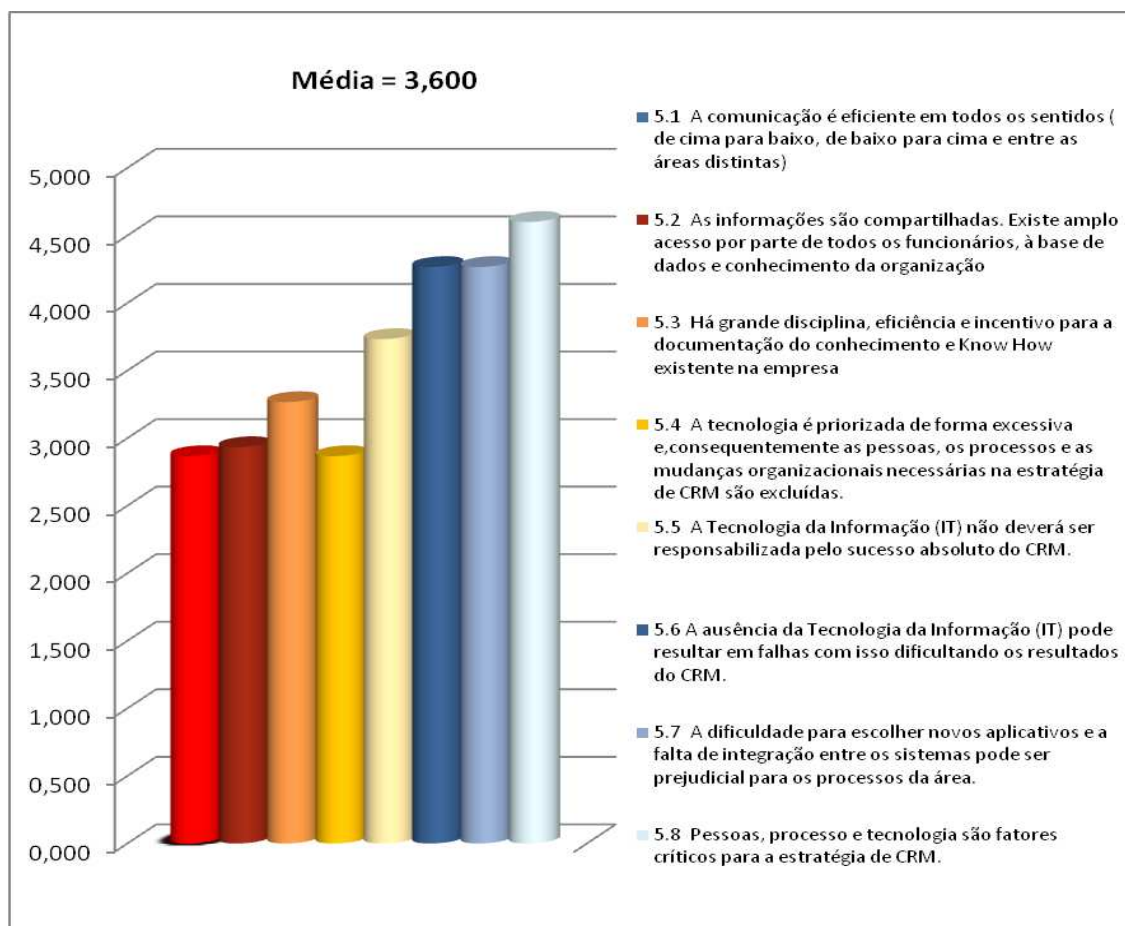
FONTE: Elaborado pela autora (2011).

A dimensão cinco é referente a Sistemas de Informações (Gráfico 5), neste item é possível notar que pela primeira vez os funcionários concordaram, concordaram parcialmente e discordaram totalmente das afirmações feitas nos questionários. Em se tratando da ausência de Tecnologia da Informação (TI) os colaboradores acreditam que podem resultar em falhas com isso dificultando os resultados do CRM, da mesma forma concordam que a dificuldade em escolher novos aplicativos e a falta de integração entre os sistemas pode ser prejudicial para os processos da área e ainda entram em consenso que pessoas, processos e tecnologia também podem ser fatores críticos para a estratégia, nessas três questões (5.6, 5.7 e 5.8) a média ficou superior a 4 isso representando que os funcionários concordaram com o que foi exposto.

No que se refere à disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e Know How existentes na empresa e de que a Tecnologia da Informação não deverá ser responsabilizada pelo sucesso absoluto do CRM, ficaram com média superior a 3, nesse sentido alcançando a concordância parcial dos respondentes nesse aspecto.

E, por fim, os aspectos relacionados com a comunicação eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas); de que as informações são compartilhadas, existindo amplo acesso por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização e que a tecnologia é priorizada de forma excessiva e, conseqüentemente, as pessoas, os processos e as mudanças organizacionais necessárias na estratégia de CRM são excluídas, obtiveram média inferior a 3, com isso representando a discordância total por parte dos funcionários nessas afirmações.

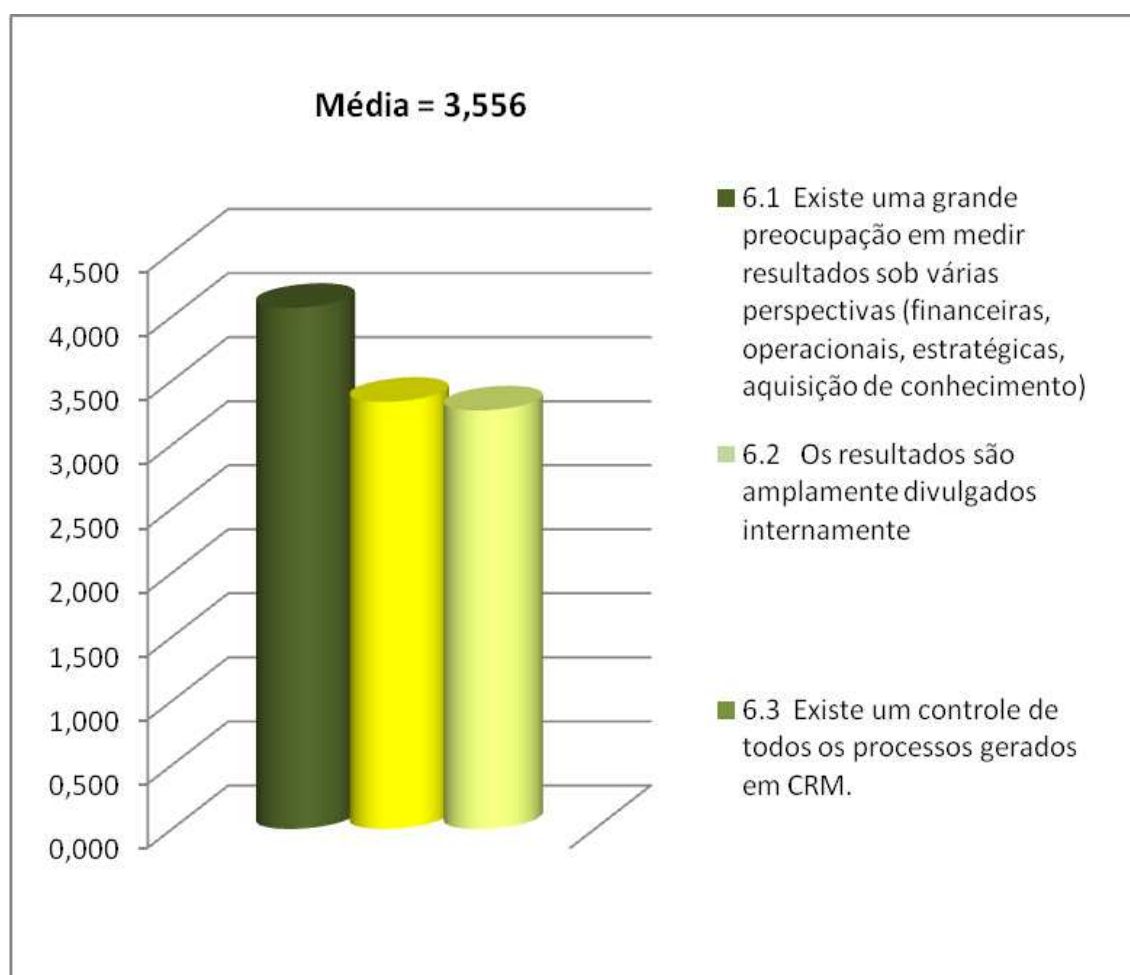
GRÁFICO 5 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO



FONTE: Elaborado pela autora (2011).

A sexta dimensão em estudo se refere à Mensuração dos Resultados (Gráfico 6), nesse item os funcionários concordam que existe uma preocupação da área em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento, etc.), essa questão atingiu média superior a 4. As questões (6.2 e 6.3) referentes aos resultados serem divulgados internamente de forma ampla e se existe um controle de todos os processos gerados em CRM obtiveram média superior a 3, significando a concordância parcial dos funcionários nesse aspecto.

GRÁFICO 6 – MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

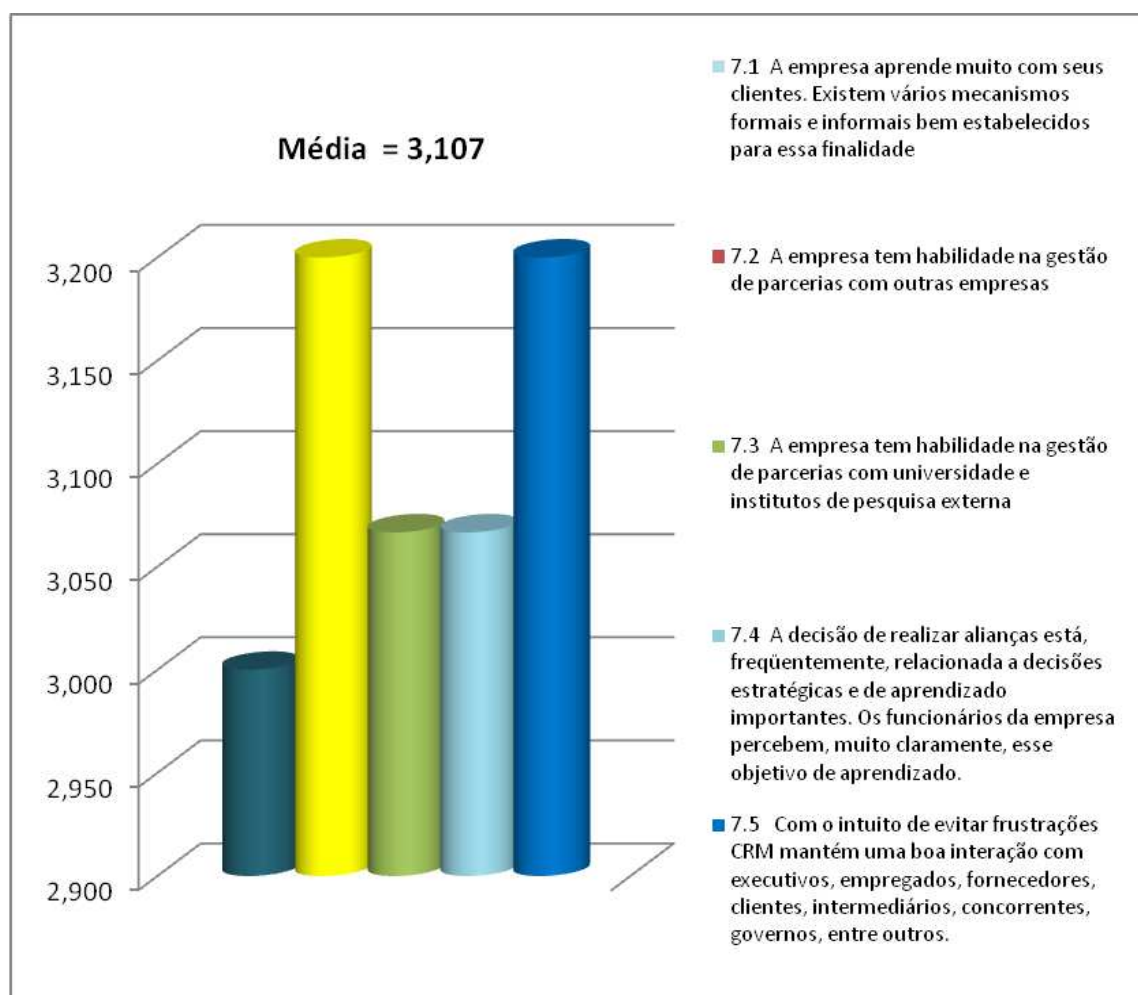


FONTE: Elaborado pela autora (2011).

A sétima e última dimensão verificada foi o Aprendizado com o Ambiente (Gráfico 7). O que pode ser analisando é que a área tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas, bem como com outras instituições de

ensino e pesquisa. Também se verificou que as alianças realizadas, frequentemente, estão relacionadas a decisões estratégicas e de aprendizados importantes e que com o intuito de evitar frustrações a área mantém uma boa interação com executivos, empregados, fornecedores, clientes, concorrentes entre outros. Por outro lado, houve uma discordância total dos funcionários no que tange o aprendizado da organização com os seus clientes, não existindo mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade esse tópico é preocupante visto que o papel principal do CRM é o de manter o relacionamento com os clientes e pelo que o Gráfico 7 indica isso não vem acontecendo na área da instituição em estudo.

GRÁFICO 7 – APRENDIZADO COM O AMBIENTE



FONTE: Elaborado pela autora (2011).

A média geral das Sete Dimensões ficou superior a 3,000, ou seja, atingiu a concordância parcial dos respondentes. Os resultados demonstram que a área de CRM em estudo possui muitas das dificuldades apontadas na literatura para a implementação da estratégia de CRM, pois o que foi explicitado no Gráfico 5 de que os colaboradores concordam que pessoas, processos e tecnologia podem ser fatores críticos para a estratégia vem ao encontro do que foi abordado por Xu e Walton (2005) que “muitas organizações não obtêm êxito na implementação da estratégia de CRM por priorizarem excessivamente a tecnologia e dessa forma excluindo as pessoas, os processos e as mudanças organizacionais necessárias ao projeto”.

Outra dificuldade que pode ser percebida com a análise dos resultados é a de que está faltando o aprendizado da organização com os seus clientes, da mesma forma não existindo mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade (Gráfico 7) e conforme citado por (Gummesson *Apud*, BARRETO, 2007, p.35) “para evitar frustrações, as organizações devem considerar os diversos relacionamentos existentes na realidade da empresa”.

Por outro lado, um ponto positivo da área em estudo é em relação à mudança da cultura organizacional (Gráfico 2), em que os resultados em geral foram satisfatórios, com exceção do aspecto relacionado com as pessoas estarem preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta, e a falta de reuniões informais para a troca de idéias e experiências. Porém, mesmo com essas ressalvas esses resultados indicam que a área de CRM tem um ambiente propício e receptível à GC e ainda é possível visualizar que a GC está diretamente relacionada com a área de CRM, pois muitas das dificuldades encontradas na área poderão ser eliminadas com a implementação de alguns processos da GC.

Abaixo a Tabela1 foi elaborada com objetivo de detalhar as respostas obtidas por meio do questionário e de eliminar qualquer teor tendencioso, ou seja, para cada dimensão foi detalhado a frequência de respostas para as opções não se aplica, discordo totalmente, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente.

TABELA 1 – FREQUÊNCIA DE RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

DIMENSÃO	FREQUÊNCIA				
	Não se aplica	Discordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
1 Estratégia e Alta Administração	0%	8,33%	35%	40%	16,75%
2 Cultura Organizacional	0%	13,33%	40,60%	35,15%	11,51%
3 Organização e Processos de Trabalho	3,33%	28,33%	26,67%	35%	6,67%
4 Políticas e Práticas para Administração de Recursos Humanos	3,81%	23,82%	34,28%	36,19%	1,90%
5 Sistemas de Informação e Comunicação	1,66%	15,84%	24,16%	37,50%	20,84%
6 Mensuração dos Resultados	0%	8,88%	42,23%	33,33%	15,56%
7 Aprendizado com o Ambiente	2,66%	20,02%	42,66%	33,33%	1,33%
TOTAL	1,63%	16,90%	35,06%	35,77%	10,66

FONTE: Elaborado pela autora (2011).

Conforme explicitado na Tabela 1 a frequência de respostas vai ao encontro da média já explorada, pois as opções de concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente atingiram a frequência de 35,06%, 35,77% e 10,66% respectivamente, somando-se atinge um total de 81,49% de concordância dos respondentes. Enquanto a opção de não se aplica atingiu a frequência de 1,63% e a de discordo totalmente teve frequência igual a 16,90%.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escolha do referencial teórico e dos procedimentos metodológicos utilizados neste estudo permitiu alcançar os resultados aqui expostos para responder ao problema de pesquisa levantado – ou seja, analisar a relação entre o CRM e a Gestão do Conhecimento em uma instituição financeira de Curitiba.

Para o embasamento teórico, foi realizada uma explanação acerca do CRM, abordando conceitos relativos aos tipos e ferramentas, e ainda por se tratar de um estudo de caso que foi realizado em uma instituição financeira, tornou-se indispensável a abordagem sobre mercados e instituições financeiras e por fim aspectos relacionados com a gestão do conhecimento, da gestão de recursos informacionais a gestão do conhecimento, o processo de criação do conhecimento que abordou a socialização, externalização e combinação e por fim as sete dimensões do Terra (2000).

Com o foco no objetivo geral foram analisados alguns aspectos da Gestão do Conhecimento existentes na área de CRM. Para isso, foi feita a revisão de literatura, aplicado questionário, realizado entrevista informal e observação participante.

A sistematização dos dados coletados possibilitou realizar um diagnóstico do ambiente organizacional, estruturando informações que muitas vezes encontravam-se fragmentadas. Em cada uma das dimensões analisadas, procurou-se fazer uma comparação com os conceitos explorados na literatura pertinente. Nenhuma dimensão da GC apresentou média geral maior do que 4 na escala de concordância (Anexo A), sendo que algumas questões apresentaram uma variância acima de 1. Isto demonstra que há divergências de opiniões entre as pessoas que responderam o questionário.

Ainda, foi possível identificar que o processo e/ou modelo de CRM objeto desse estudo tem muitas das características existentes nos modelos de CRM explorados na Literatura, principalmente nos aspectos relacionados com as dificuldades de implementação e ainda, com os resultados obtidos identificou-se que a Gestão do Conhecimento de forma indireta faz parte do processo e/ou modelo de CRM da instituição em estudo.

A principal limitação encontrada durante a realização desse estudo foi à falta de material relacionado ao CRM, principalmente materiais nacionais.

Para projetos futuros recomenda-se a utilização dos resultados obtidos nessa pesquisa como base para a implementação de melhorias nas estratégias de CRM da instituição financeira em estudo, que não puderam ser explorados, em função de atender o objetivo geral dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, T. **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ANGELONI, T. **Transformando o relacionamento com o cliente em conhecimento.** SÃO PAULO: ANAIS KMBRASIL 2003.

ALVAREGA NETO, R. **Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo.** São Paulo: Saraiva, 2008.

BARRETO, M.I.F. **Estudo da gestão do relacionamento do cliente – CRM e proposta de soluções para uma empresa do setor sucroalcooleiro.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

BRASIL. Lei nº 7.492, de 16 de junho de 1986. **Constituição.** Legislação Federal. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 03/05/2011 21:30.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. **Código de Defesa do Consumidor.** Legislação Federal. Disponível em: < <http://www.emdefesadoconsumidor.com.br>>. Acesso em 03/05/2011 21:03.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM.**São Paulo: Atlas, 2000. 224 p.

CALLEGARI, N. M.; KOVALESKI, J. L.; SCANDELARI, L. CRM – Customer Relationship Management) e a Tecnologia da Informação (TI). In: Encontro de engenharia e tecnologia dos Campos Gerais, 2., 2006, Ponta Grossa. Anais, Ponta Grossa – PR, 2º EETCG, 2006.

CARDOSO, M. S.; GONÇALVES FILHO, C. **CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web.** São Paulo: Atlas, 2001.

CLARO, J. et. Al. **Empreendedorismo e Inovação: utilização do marketing de relacionamento pelas pequenas empresas de consultoria e pelos consultores autônomos na busca de competitividade.** Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/949.pdf>>. Acesso em 26/03/2011 20h25

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GUEDES, A. H. Utilização de sistemas CRM como instrumento de atendimento ao decreto 6.523/2008. Disponível em: <http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_alexandreguedes_mai10.pdf>. Acesso em: 20/11/2011 22h23.

GREENBERG, P. **CRM na Velocidade da Luz**. HSM Management – Book Sumary. Disponível em: <<http://usuarios.upf.br>>. Acesso em 25/04/2011 21h55.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

LUCIO JR, Nori. **Portal do Marketing**: gerenciando clientes via CRM e BI. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gerenciando_Clientes_Via_CRM_e_BI.htm>. Acesso em 23/04/2011 20:15.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação*: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS, J. Análise econômico-financeira de instituições financeiras: um estudo comparativo aplicado aos bancos comerciais e múltiplos do sistema financeiro nacional. Disponível em:

MINTZBERG, H. et al. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

PIRES, J.; MACÊDO, K. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 15/10/2011 20h33.

SANTOS, R. A. et al. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. 2001 Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm>. Acesso em: 17/10/2011 22h33.

SCHLESINGER, C. B. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SETZER, Valdemar W. Dado, Informação, Conhecimento e Competência. **DataGramZero**; Revista de Ciência da Informação, n. zero, dez. 2001.

SVEIBY, E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

XU, M.; WALTON, J. Gaining customer knowledge through analytical CRM. **Industrial management & Data Systems**, v.105, n.7, p. 955-971, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TABULAÇÃO, VARIÂNCIA E MODA DOS RESULTADOS

1 ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO	PONTUAÇÃO															Variância	Moda		
	Ind 1	Ind 2	Ind 3	Ind 4	Ind 5	Ind 6	Ind 7	Ind 8	Ind 9	Ind 10	Ind 11	Ind 12	Ind 13	Ind 14	Ind 15			Média	
1.1 Existe elevado nível de consenso sobre quais são as principais competências da empresa.	4	4	3	5	4	5	5	3	3	3	3	4	4	3	4	3,800	0,560	4	3
1.2 A macroestratégia da empresa é comunicada amplamente	3	4	2	4	5	5	4	5	3	4	4	3	3	3	4	3,733	0,729	4	
1.3 A alta administração estabelece frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança	4	4	3	5	5	4	3	4	3	4	3	5	3	3	2	3,667	0,756	3	
1.4 Alta administração fornece suporte e tem compromisso com a estratégia de CRM	4	3	3	5	4	3	3	4	2	4	4	4	2	4	2	3,400	0,773	4	
Média																3,650		4	
2 CULTURA ORGANIZACIONAL	PONTUAÇÃO															Variância	Moda		
	Ind 1	Ind 2	Ind 3	Ind 4	Ind 5	Ind 6	Ind 7	Ind 8	Ind 9	Ind 10	Ind 11	Ind 12	Ind 13	Ind 14	Ind 15			Média	
grande orgulho de trabalhar para a empresa.	4	3	3	5	4	5	5	3	2	3	4	4	4	4	4	3,800	0,693	4	
2.2 As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	3	3	3	3	4	3	4	4	2	2	4	4	3	4	3	3,267	0,462	3	
2.3 Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3,267	0,329	3	
buscam uma otimização conjunta.	5	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3,067	0,596	3	
2.6 Reconhece-se que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação.	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2,867	0,249	3	
2.9 O espaço físico favorece a troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião)	4	4	4	2	3	5	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3,600	0,640	4	
2.7 Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir "idéias bobas".	5	4	3	3	3	5	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3,487	0,649	3	
2.8 Realizam-se com frequência, reuniões informais para a troca de idéias e experiências.	4	4	2	3	3	5	2	2	2	3	3	3	2	4	2	2,933	0,882	3	2
2.9 O espaço físico favorece a troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião)	4	5	2	3	4	5	4	4	3	4	4	2	4	2	2	3,600	0,907	4	
incapacidade de mudar os processos de negócio e a dificuldade em atualizar os sistemas legados existentes administração, pessoas e tecnologia.	3	5	4	5	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	5	3,887	0,649	3	
Média	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4,133	0,516	4	
																3,442		3	
3 ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS DE TRABALHO	PONTUAÇÃO															Variância	Moda		
	Ind 1	Ind 2	Ind 3	Ind 4	Ind 5	Ind 6	Ind 7	Ind 8	Ind 9	Ind 10	Ind 11	Ind 12	Ind 13	Ind 14	Ind 15			Média	
3.1 Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica	1	3	3	3	3	4	2	2	4	2	4	2	2	3	3	2,733	0,729	3	
3.2 Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente.	3	4	3	2	4	5	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3,600	0,640	4	
3.3 As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil, a burocracia é mínima.	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	2	3	1	2,267	0,462	2	
3.4 CRM é um processo gerencial que foca no desenvolvimento e manutenção de relacionamento individual com os clientes, de modo que, é criado valor para ambos os lados, empresa e cliente.	5	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3,933	0,462	4	
Média																3,133		4	
4 POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	PONTUAÇÃO															Variância	Moda		
	Ind 1	Ind 2	Ind 3	Ind 4	Ind 5	Ind 6	Ind 7	Ind 8	Ind 9	Ind 10	Ind 11	Ind 12	Ind 13	Ind 14	Ind 15			Média	
4.1 O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências	4	3	3	4	4	4	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3,133	0,649	4	
4.2 O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3,733	0,329	4	
4.3 Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao auto-conhecimento	3	2	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	2,933	0,329	3	
4.4 Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interação com outras pessoas de dentro e fora da empresa	1	4	3	3	4	4	3	4	2	2	4	4	2	3	3	3,067	0,862	4	
4.5 O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3,533	0,382	4	
4.6 A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado	3	2	5	1	4	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	2,600	1,040	2	
4.7 Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados	4	3	4	2	4	2	2	1	3	2	3	2	2	4	1	2,600	1,040	2	
Média																3,086		4	
5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	PONTUAÇÃO															Variância	Moda		
	Ind 1	Ind 2	Ind 3	Ind 4	Ind 5	Ind 6	Ind 7	Ind 8	Ind 9	Ind 10	Ind 11	Ind 12	Ind 13	Ind 14	Ind 15			Média	
5.1 A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas)	3	2	2	4	3	4	3	2	3	2	4	4	2	3	2	2,867	0,649	2	
5.2 As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização	4	3	3	4	4	3	4	2	2	2	3	4	2	3	1	2,933	0,862	3	4
5.3 Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e Know How existente na empresa	4	2	3	5	3	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	3,267	0,996	4	
5.4 A tecnologia é priorizada de forma excessiva e, conseqüentemente as pessoas, os processos e as mudanças organizacionais necessárias na estratégia de CRM são excluídas.	4	2	2	5	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	1	2,867	0,916	3	
5.5 A Tecnologia da Informação (TI) não deverá ser responsabilizada pelo sucesso absoluto do CRM.	3	3	5	5	4	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3,733	0,729	3	
5.6 A ausência da Tecnologia da Informação (TI) pode resultar em falhas com isso dificultando os resultados do CRM.	5	4	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4,267	0,462	4	
5.7 A dificuldade para escolher novos aplicativos e a falta de integração entre os sistemas pode ser prejudicial para os processos da área.	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4,267	0,196	4	
5.8 Pessoas, processo e tecnologia são fatores críticos para a estratégia de CRM.	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4,600	0,240	4	
Média																3,600		4	
6 MENSURARAÇÃO DOS RESULTADOS	PONTUAÇÃO															Variância	Moda		
	Ind 1	Ind 2	Ind 3	Ind 4	Ind 5	Ind 6	Ind 7	Ind 8	Ind 9	Ind 10	Ind 11	Ind 12	Ind 13	Ind 14	Ind 15			Média	
6.1 Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento)	5	3	5	5	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	3	4,067	0,596	4	
6.2 Os resultados são amplamente divulgados internamente	5	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	2	3	4	4	3,333	0,622	3	
6.3 Existe um controle de todos os processos gerados em CRM.	5	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3,267	0,596	3	
Média																3,556		3	
7 APRENDIZADO COM O AMBIENTE	PONTUAÇÃO															Variância	Moda		
	Ind 1	Ind 2	Ind 3	Ind 4	Ind 5	Ind 6	Ind 7	Ind 8	Ind 9	Ind 10	Ind 11	Ind 12	Ind 13	Ind 14	Ind 15			Média	
7.1 A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	1	3,000	0,533	3	
7.2 A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas	3	3	3	2	4	3	2	4	2	3	4	4	3	4	4	3,200	0,560	3	4
7.3 A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa externa	4	2	3	3	4	5	3	3	2	2	4	4	2	4	1	3,067	1,129	4	
7.4 A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	2	3,067	0,596	3	
7.5 Com o intuito de evitar frustrações CRM mantém uma boa interação com executivos, empregados, fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes, governos, entre outros.	4	3	3	3	3	4	2	4	3	2	4	4	2	4	3	3,200	0,560	4	3
Média																3,107		3	
Média Geral das Dimensões																3,36767		4	

FONTE: Elaborado pela autora (2011).

ANEXOS

ANEXO A – Questionário utilizado para coleta de dados

Caro (a) colega de trabalho,

**SOU GRADUANDA, DO CURSO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO, DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, E MINHA MONOGRAFIA ESTÁ
RELACIONADA AO CRM E A GESTÃO DO CONHECIMENTO.**

Essa monografia possibilitará analisar se existe gestão do conhecimento na área de CRM. Este questionário viabiliza a conclusão do trabalho de monografia, verificando se a gestão do conhecimento está sendo praticada na área de CRM.

**SUA COLABORAÇÃO NO PREENCHIMENTO DESTES QUESTIONÁRIO É
FUNDAMENTAL PARA A CONCLUSÃO DESTES TRABALHOS.**

Muito obrigada, pela sua colaboração.

Gisele Santana Araujo Moura
Fonte: elaborado a partir de Terra (2000).

Marque com um X o número que melhor corresponda à percepção que você tem em relação a CRM e Gestão do Conhecimento. Assinale apenas um número para cada item e, por favor, não deixe de responder a nenhum deles.

Legenda

1	2	3	4	5
Não se aplica	Discordo totalmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

1 - ESTRATÉGIA E ALTA ADMINISTRAÇÃO

Número	Questão	Resposta										
1.1	Existe elevado nível de consenso sobre quais são as principais competências da empresa.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1.2	A macroestratégia da empresa é comunicada amplamente para os funcionários.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1.3	A alta administração estabelece freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1.4	A alta administração fornece suporte e tem compromisso com a estratégia de CRM	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								

2 - CULTURA ORGANIZACIONAL

Número	Questão	Resposta										
2.1	Há um elevado sentimento de confiança entre a empresa e os funcionários; existe de maneira geral, um grande orgulho de trabalhar para a empresa.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
2.2	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
2.3	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
2.4	Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								

2.5	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		1	2	3	4	5
2.6	Reconhece-se que o tempo é um recurso importante para o processo de inovação.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		1	2	3	4	5
2.7	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir “idéias bobas”.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		1	2	3	4	5
2.8	Realizam-se com freqüência, reuniões informais para a troca de idéias e experiências.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		1	2	3	4	5
2.9	O espaço físico favorece a troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		1	2	3	4	5
2.10	As principais dificuldades na estratégia de CRM são: a mudança da cultura organizacional, a incapacidade de mudar os processos de negócio e a dificuldade em atualizar os sistemas legados existentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		1	2	3	4	5
2.11	O ambiente propício para a estratégia CRM está relacionado com a cultura organizacional; alta administração; pessoas e tecnologia.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		1	2	3	4	5

3 - ORGANIZAÇÃO E PROCESSOS DE TRABALHO

Número	Questão	Resposta				
3.1	Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais (para execução de tarefas e projetos específicos) que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		1	2	3	4	5
3.2	Pequenas reorganizações ocorrem com freqüência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		1	2	3	4	5
3.3	As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		1	2	3	4	5
3.4	CRM é um processo gerencial que foca no desenvolvimento e manutenção de relacionamento individual com os clientes, de modo que, é criado valor para ambos os lados, empresa e cliente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
		1	2	3	4	5

4 - POLÍTICAS E PRÁTICAS PARA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Número	Questão	Resposta										
4.1	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
4.2	O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral bastante abrangente.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
4.3	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
4.4	Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interação com outras pessoas de dentro e fora da empresa.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
4.5	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
4.6	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
4.7	Existem esquemas de pagamento associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								

5 - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Número	Questão	Resposta										
5.1	A comunicação é eficiente em todos os sentidos do organograma (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas).	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
5.2	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
5.3	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e <i>know-how</i> existente na empresa.	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
5.4	A tecnologia é priorizada de forma excessiva e,consequentemente as pessoas, os processos e as mudanças organizacionais necessárias na estratégia	<table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								

de CRM são excluídas.

- | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|--|---|---|--|--|--|---|---|---|---|---|
| 5.5 | A Tecnologia da Informação (IT) não deverá ser responsabilizada pelo sucesso absoluto do CRM. | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 5.6 | A ausência da Tecnologia da Informação (IT) pode resultar em falhas com isso dificultando os resultados do CRM. | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 5.7 | A dificuldade para escolher novos aplicativos e a falta de integração entre os sistemas pode ser prejudicial para os processos da área. | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 5.8 | Pessoas, processo e tecnologia são fatores críticos para a estratégia de CRM. | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |

6 - MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

- | Número | Questão | Resposta | | | | | | | | | | |
|--------|---|--|---|---|--|--|--|---|---|---|---|---|
| 6.1 | Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento). | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 6.2 | Os resultados são amplamente divulgados internamente. | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 6.3 | Existe um controle de todos os processos gerados em CRM. | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |

7 - APRENDIZADO COM O AMBIENTE

- | Número | Questão | Resposta | | | | | | | | | | |
|--------|--|--|---|---|--|--|--|---|---|---|---|---|
| 7.1 | A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade. | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 7.2 | A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas. | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 7.3 | A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa externos. | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 7.4 | A decisão de realizar alianças está, freqüentemente relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem claramente esse objetivo de aprendizado. | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| 7.5 | Com o intuito de evitar frustrações CRM mantém uma boa interação com executivos, empregados, fornecedores, clientes, intermediários, concorrentes, governos, entre outros. | <table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100px; height: 25px;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table> | | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |