

LEANDRO HENRIQUE DE SOUZA

**DATABASE MARKETING COMO INTRODUÇÃO AO CRM:
ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO**

**CURITIBA
2005**

LEANDRO HENRIQUE DE SOUZA

**DATABASE MARKETING COMO INTRODUÇÃO AO CRM:
ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO**

**Monografia apresentada à disciplina
Pesquisa em Informação II como
requisito parcial à conclusão do Curso
de Gestão da Informação, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof José Simão de Paula
Pinto**

**CURITIBA
2005**

AGRADECIMENTOS

Inúmeras são as pessoas a que devo agradecer. Agradeço a todos que passaram pela minha vida proporcionando crescimento. Porém, existem pessoas especiais na minha vida acadêmica. A estas pessoas, faço meu agradecimento especial.

Ao meu pai pelo carinho e constante apoio.

Minha mãe, que este ano foi para um lugar melhor, você estará sempre presente. Este trabalho é fruto do seu sonho, de seus conselhos e principalmente seu amor.

Ao meu sobrinho Caio César por me fazer voltar a ser criança em alguns momentos.

Ao Professor Simão pela compreensão e paciência no decorrer do ano.

Aos professores Ricardo Triska, Helena Nunes e Ulf Gregor Baranow pela dedicação e amizade demonstrada nestes quatro anos.

Ao pessoal do NovoCAGI pela forte amizade.

A Alessandra Tissi por toda amizade e colaboração neste ano.

Ao “grupo de afinidade” – ou panelinha - formado por Bárbara, Karoline, Eveline e Mirian a amizade conquistada nestes quatro anos será para toda vida.

As grandes amigas conquistadas na UFPR em especial: Cláudia, Silvia, Maíra (valeu por todas as informações), Vanessa, Guilherme, Suelen e Karin.

Por fim, agradeço a Deus, por estar sempre presente, por me dar força num ano de perdas, porém, de muito aprendizado. Meu muito obrigado!

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	v
RESUMO	vii
1 INTRODUÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 Objetivo Geral.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
2 METODOLOGIA	8
2.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA.....	8
2.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA.....	8
2.3 TRAJETÓRIA DA PESQUISA.....	9
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
3.1 DATABASE MARKETING.....	11
3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	14
3.2.1 Características do <i>marketing</i> de relacionamento.....	19
3.2.2 Comportamento dos Consumidores.....	20
3.2.3 Marketing Transacional versus Marketing de Relacionamento.....	22
3.3 CRM.....	23
3.3.1 CRM Analítico.....	27
3.3.2 CRM Colaborativo.....	27
3.3.3 CRM Operacional.....	27
3.3.4 Benefícios do CRM.....	28
4 ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO	29
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE O ROTEIRO.....	29
4.2 CONCEPÇÃO DO ROTEIRO.....	29
4.3 VISÃO GERAL DO ROTEIRO.....	30
4.4 ETAPAS DE EXECUÇÃO.....	31
4.4.1 Fase 1: Estratégia.....	31

4.4.2 Fase 2: Dados	34
4.4.3 Fase 3: Informação	37
4.4.4 Fase 4: Diálogo.....	38
5 APLICAÇÕES POSSÍVEIS	40
5.1 DATA MINING	40
5.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO	41
5.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	46
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – A PERSPECTIVA DE TROCA X PERSPECTIVA DE RELACIONAMENTO NO PROCESSO DE MARKETING.	16
FIGURA 2 - ALGUMAS QUESTÕES RESULTANTES DOS ESTÁGIOS DO PROCESSO DE CONSUMO.....	21
FIGURA 3 – ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO CRM – TIPOS DE CRM. ...	26
FIGURA 4 - FASES PARA IMPLANTAÇÃO DO ROTEIRO PROPOSTO DE DBM.	31
FIGURA 5 - MATRIZ DE DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE.	32
FIGURA 6 - UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA.	43
FIGURA 7 - ESTRUTURA BÁSICA PARA GERAÇÃO DO CONHECIMENTO.	48

LISTA DE SIGLAS

CRM	–	Customer Relationship Management
DBM	–	Database Marketing
DECIGI	–	Departamento de Ciência e Gestão da Informação
ERP	–	Enterprise Resource Planning
GC	–	Gestão do Conhecimento
GI	–	Gestão da Informação
IBGE	–	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	–	Inteligência Competitiva
PME	–	Pequenas e Médias Empresas
SCM	–	Supply Chain Management
SDD	–	Sistema de Suporte a Decisões
SEBRAE	–	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SFA	–	Sales Force Automation
SGBD	–	Sistema Gerenciador de Banco de Dados
TIC's	–	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFPR	–	Universidade Federal do Paraná

RESUMO

Apresenta o marketing de relacionamento, também conhecido como marketing *one-to-one*, como um componente essencial no atual mercado competitivo. Utiliza um sistema de *database marketing* como introdução à criação de um sistema mais abrangente, o CRM. Identifica e descreve abordagens conceituais de *database marketing*, CRM e *marketing* de relacionamento, bem como propõe um roteiro de implementação de *database marketing* para pequenas e médias empresas como introdução ao desenvolvimento de um CRM. São apresentadas também outras possíveis aplicações com *database marketing*. A pesquisa é conduzida de forma exploratória e busca identificar princípios fundamentais de *marketing* de relacionamento. Apresenta-se um roteiro para que as pequenas e médias empresas estejam preparadas para implantação de um sistema de gerenciamento de relacionamento com clientes por meio do *database marketing*.

Palavras-chave: *Marketing* de Relacionamento, *Database Marketing*, CRM, Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Consumidor.

1 INTRODUÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

Vivemos em uma época caracterizada pela sociedade da informação, a qual se encontra inserida em um ambiente globalizado e de competição acirrada. O impacto do surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação proporcionou mudanças significativas em todo o mundo. Com a popularização da Internet e sua explosão comercial, notou-se o surgimento de mais um poderoso canal de comunicação, ocasionando assim a necessidade de reciclagem e reestruturação nas organizações.

Na era digital, mudanças acontecem de forma mais ágil, levando assim, as organizações a se defrontarem com um crescimento na competição.

Independente de sua localização geográfica, esta popularidade das novas tecnologias e mídias fez com que se reunissem indivíduos com interesses comuns de modo a agrupá-los em comunidades, gerando assim, forte poder de negociação junto aos consumidores. Desde este momento as pessoas passaram a desempenhar um papel até então inimaginável, passando a definir não apenas o que desejam comprar, mas também onde comprar, como comprar, quando receber e até mesmo quanto estão dispostos a pagar.

E neste cenário, não basta oferecer produtos e serviços com melhor qualidade e preço. É preciso, também, conhecer o consumidor, ser capaz de satisfazê-lo. Em outras palavras, se faz necessário saber criar e gerenciar o relacionamento com o cliente de forma a gerar valor por meio do conhecimento para a organização.

Os meios de comunicação tem-se tornado cada vez mais interativos, fazendo com que os usuários deixem de ser meros expectadores e passem a participar de forma direta na criação e disseminação de novos produtos e serviços.

Esta mudança de cenário afeta diretamente as pequenas e médias empresas,

visto que elas estão sendo fortemente afetadas por todo este processo de mudança no comportamento do consumidor e mudanças tecnológicas. As grandes organizações têm estruturas financeiras e administrativas suficientemente fortes para adaptarem-se às novas demandas do mercado. Pequenas e médias empresas não têm a mesma capacidade quando a mudança é intensa e profunda, fato este que acontece com grande frequência no mundo atual.

As pequenas e médias empresas tem um papel fundamental na micro economia brasileira e antes de mais nada, é preciso entender que o enorme contingente de pequenos empreendimentos existente no Brasil representa um mercado muito atraente.

OSMAN E LOPES (2005) dizem o seguinte sobre o Mercado de pequenas e médias empresas:

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil abrigava 4,6 milhões de empresas em 2001 (último dado disponível), das quais 99,7% eram consideradas micro, pequenas e médias empresas, com até 100 empregados, nos empreendimentos comerciais e de serviços, e até 500 empregados, na indústria. Embora representem fatia de apenas um terço do PIB¹ nacional, as pequenas empresas movimentam cerca de 330 bilhões de reais por ano. Outro ponto a ser destacado é o fato das empresas de menor porte, muitas vezes, carecem de produtos e serviços, como telefones celulares, acesso à Internet, empréstimos bancários e até alimentação para os seus funcionários. Em uma pesquisa recente do Sebrae de São Paulo, constatou-se, por exemplo, que apenas 47% das micro e pequenas usam computadores no dia-a-dia. Ou seja, existem grandes oportunidades, principalmente se levarmos em conta que, no território das grandes organizações o mercado encontra-se consolidado. Pode-se afirmar, também, que as margens de vendas para as pequenas empresas costumam ser mais atrativas do que para as grandes corporações segundo Pode-se inferir que o interesse das grandes empresas pelas pequenas empresas está aumentando em todo o mundo e não apenas no Brasil, mas o que se nota na realidade brasileira é que existem fatores estritamente locais que contribuem para reforçar a tendência internacional. Segundo um estudo divulgado recentemente pela Serasa², o mercado composto pelos pequenos e médios empresários brasileiros ganhou musculatura financeira na última década. O levantamento mostra que o faturamento das pequenas e médias empresas cresceu 49,5% de 1994 até 2004. Ainda que seja um índice de crescimento menor do que o das grandes corporações, que tiveram um aumento de 66,2% em seu poder de compra, e ainda que as pequenas empresas tenham perdido participação relativa a todo o mercado, trata-se de uma informação que reafirma sua representatividade no mercado.

¹ Produto Interno Bruto

² SERASA. Empresa de análises e informações sobre crédito.

Com o aumento do consumo interno, fato este marcado pela criação do Plano Real, implantado em 1994, as pequenas e médias empresas, que possuíam maior relação de dependência com as vendas locais do que as grandes empresas tiveram um crescimento significativo de receita.

Ressalta-se, também, segundo OSMAN E LOPES (2005) que é crescente a preocupação das pequenas e médias empresas em se modernizar e se profissionalizar, seja por conta própria, seja com a ajuda de executivos e/ou profissionais de alto nível que perderam seus cargos em grandes corporações devido aos cortes de funcionários registrados nos últimos anos, migrando assim, para empresas menores como sócios ou diretores. Tais profissionais contribuem para aprimorar a gestão dos pequenos negócios e para a melhoria de resultados. E isto, é claro, faz com que surjam novas necessidades dos empreendedores, fazendo-se necessário a aquisição de novos produtos e serviços, tais como: computadores, sistemas, *marketing*, entre outros.

A criação de *database marketing* (DBM) é um instrumento atrativo do ponto de vista de gestão da informação sobre *marketing* e com baixos custos iniciais de desenvolvimento e implantação. Baseia-se no princípio da utilização de um banco de dados de clientes por meio da comunicação interativa, visando ampliar o máximo possível o relacionamento entre as pequenas e médias empresas e seus clientes. Este instrumento aliado aos novos conceitos e metodologias como, por exemplo, o *Data Mining*, a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva, podem agregar grande valor as PME (Pequenas e Médias Empresas), e assim, proporcionar um crescimento sustentável para competitividade global.

Este trabalho procura elaborar um roteiro para as pequenas e médias empresas, visando à implantação de um sistema de *database marketing*, tendo como foco maior um projeto de Gestão de Relacionamento com Cliente (CRM), tendo como intuito auxiliar essas empresas a enfrentar o aumento na competição e viabilizar seu acesso ao mercado, que se encontra cada dia mais interativo.

1.1 JUSTIFICATIVA

Marketing de Relacionamento e fidelização de clientes são termos difundidos por todo o país. Todas as organizações buscam não só ampliar a quantidade de clientes como manter os atuais. Porém, grande parte das organizações não faz uso de tecnologias ou metodologias que suportem o gerenciamento deste relacionamento.

Para NASCIMENTO (2001) o *marketing* voltado tão somente para produtos não resolve mais às necessidades da atual economia e os métodos tradicionais de atrair e reter clientes demonstram estar se tornando rapidamente frágeis. Fatores como aumento da competição em áreas antes monopolizadas, a globalização da economia e a popularização da Internet estão mudando o cenário dos negócios. Isto faz com que as organizações precisem alterar a forma de negociar, de forma a se tornarem cada vez mais competitivas no mercado.

As novas necessidades se traduzem em *marketing* voltado para relacionamento mais estreito e íntimo entre a organização e os clientes segundo NASCIMENTO (2001). A idéia por traz deste novo modo de *marketing* é tornar a empresa, do ponto de vista do cliente, mais adequada para satisfazer a suas necessidades e, ao mesmo tempo, tornar o processo de venda mais lucrativo para a organização.

O CRM é a síntese dessa mudança: sair do mundo orientado para produto e entrar no mundo orientado a clientes.

Para alcançar este relacionamento é necessário prestar um atendimento personalizado para os clientes. Em consequência do grande número de clientes da maioria das organizações, isto só é possível com a utilização das tecnologias de informação e comunicação. Desta forma, para as empresas, este processo transforma-se em uma busca dos tipos de informações úteis a respeito de seus clientes que representem a sua vantagem competitiva.

Segundo PEPPERS & ROGERS (2000, p. 12) saber identificar a ocorrência

de eventos que determinem mudanças nas necessidades é fundamental para que as organizações passem a participar da vida de cada um de seus clientes.

A proposta embutida neste conceito está em mudar o enfoque das estratégias, ou seja, do conceito de *marketing* de massa para o *marketing one-to-one* ou de relacionamento como afirmam alguns autores.

Para RAPP & COLLINS (1999, p. 20) neste início de século, todos os aspectos do *marketing* tradicional devem ser revistos. Na “Era do *Marketing* de Relacionamento” ou individualizado, as empresas que querem sobreviver a esse novo momento precisam, antes de tudo, saber reconhecer as necessidades dos clientes e responder a eles imediatamente.

O *Marketing* de Relacionamento é conceituado como processo de identificação e criação de novos valores por meio do contato direto, quase íntimo, entre a organização e o cliente. Esse processo de *marketing*, segundo GORDON (1998, p. 31-32) utiliza os canais adequados de contato e de banco de dados procurando desenvolver estratégias de *marketing* apropriadas a cada grupo de clientes.

No *marketing* de relacionamento, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e aperfeiçoem todo o processo de vendas e atendimento.

A criação de um sistema de Gerenciamento de Relacionamento com Clientes, também conhecido por CRM, é um tanto complexo e ao mesmo tempo custoso. Em um país como o Brasil, onde segundo o Sebrae³, mais de 99% das empresas são pequenas ou médias, a criação de grandes sistemas se torna, na grande maioria dos casos, inviável pelas condições administrativas e financeiras.

Portanto, é fundamental que a empresa desenvolva o relacionamento com o

³ Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Segundo levantamento disponível no site www.sebrae.com.br, o Brasil conta com 4,88 milhões formais no país. Representando 99,2% do total de empresas.

cliente, abrangendo a pré-venda, a venda propriamente dita e o pós-venda. A consolidação desse relacionamento inicia-se no conhecimento do cliente e continua na geração de demanda, na efetivação da venda, na entrega eficaz do produto ou serviço e no serviço de atendimento ao cliente. É preciso ficar claro para as organizações que não são apenas as transações que constroem o relacionamento, mas também as ações que desencadeiam as transações.

O gerenciamento de informações de todo relacionamento com o cliente é primordial para o *Marketing* de Relacionamento. Conforme BRETZKE (2000, p. 34) todas as decisões e ações referentes aos clientes devem estar fortemente alicerçadas em informações. Além disto, estas informações devem ser compiladas e recuperadas no momento que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo para que se possa conhecer e reconhecer o cliente e dessa forma direcionar produtos serviços e ofertas completamente ajustadas a ele, que assim estará disposto a estabelecer a preferência pela marca, repetir a compra e inclusive pagar mais para obter o valor agregado que lhe é oferecido.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho desdobram-se em um de caráter geral e três específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver um roteiro de implementação para criação de um sistema de *database marketing* como introdução à criação de CRM (*Customer Relationship Management*) e *Marketing* de Relacionamento para pequenas e médias empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da presente trabalho são:

- a) identificar e descrever as abordagens conceituais sobre *database marketing*, CRM e *Marketing* de Relacionamento;
- b) levantar as informações necessárias para criação de um *database marketing*;
- c) sintetizar um roteiro com processos para criação de *database marketing*;

2 METODOLOGIA

O presente trabalho é contribuição ao estudo de *Marketing* de Relacionamento, no que tange à criação de um roteiro de implementação de *database marketing* para pequenas e médias empresas que buscam o início de relacionamento *one-to-one* por meio de CRM.

2.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA

A busca por dados, informação e conhecimento que orientem o trabalho de pesquisa envolvem a definição da metodologia e dos procedimentos a serem utilizados. Considerando que o assunto a ser abordado refere-se à própria informação e conhecimento em si, é preciso desenvolver mecanismos que possam conferir maior nível de compreensão e utilidade aos fatos aqui tratados. Sendo assim, é fundamental estabelecer uma metodologia de pesquisa.

A importância de se definir meios adequados para se atingir todos os objetivos propostos neste trabalho é perceptível. O esforço vinculado neste trabalho está ligado ao uso deste no mercado profissional, buscando assim, atingir resultados reais.

Esta pesquisa busca ajudar organizações de pequeno e médio porte, portanto, merecem um esforço teórico de reflexão no seu contexto histórico e social para ampliar horizontes em busca de soluções que possam agregar valor as informações nesta nova era do conhecimento.

2.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa de cunho exploratório, onde se procura conhecer com maior profundidade a temática, de modo a torná-lo mais clara, unindo algumas áreas de conhecimento com o intuito de facilitar a criação de uma base conceitual

necessária ao desenvolvimento do roteiro proposto.

GIL (1999, p. 206-207) salienta que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral a cerca de determinado fato. Assim, esse tipo de pesquisa é realizada, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Conforme RAUPP E BAUREN (2003, p. 48), a pesquisa exploratória consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinado tema, não contemplada de modo satisfatório, contribuindo para o esclarecimento de questões superficialmente tratadas sobre o assunto. Devido à dificuldade com o tempo destinado a pesquisa e também a dificuldade de se criar o roteiro sem recursos financeiros iniciais, a pesquisa não conta com estudo de caso.

2.3 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

Este estudo tem caráter abrangente e sistêmico, concernente aos temas *Marketing* de Relacionamento, CRM, *database marketing*, Comportamento do Consumidor, Tecnologia da Informação, *Data Mining*, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento. Contudo, tais temas são abordados com o aprofundamento necessário apenas para o alcance do objetivo geral e também dos específicos anteriormente definidos.

No que se refere ao *database marketing* são abordados seus principais aspectos, funcionalidade, estratégias, bem como o seu histórico. Contudo, a discussão proposta pelo estudo não se dá sob a perspectiva tecnológica da construção e operação do mesmo. Mas sim, do ponto de vista para projeto de estratégia de *marketing* de um sistema de *database marketing*.

A respeito do *Marketing* de Relacionamento é abordada a visão geral, com seus dados históricos, suas características, seu funcionamento e os benefícios na

utilização desta estratégia.

Já os temas comportamento do consumidor, *Data Mining*, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva são apresentados de maneira superficial, porém, correlatas à temática do trabalho.

A idéia central do trabalho está focada na premissa de que a criação de um *database marketing* é o início do processo, sendo a base informacional e tecnológica para construção do conceito de *Marketing* de Relacionamento utilizando a “cultura CRM”.

A leitura de diversos livros, teses, periódicos, artigos, buscas em bases de dados e a experiência do pesquisador nesta área, com informações sobre os objetivos deste estudo foi à base para a organização deste trabalho.

Para a execução desse projeto seguiram-se os seguintes passos:

- a) identificação e análise do pensamento de autores sobre a temática;
- b) apresentação do discurso dos autores que poderiam contribuir com os objetivos propostos;
- c) organização lógica e sistemática dos pontos abordados, em relação ao tema;
- d) criação do roteiro de implementação por meio do conhecimento adquirido na literatura e também na experiência de trabalho do pesquisador;
- e) compilação de possíveis aplicações com DBM por meio de identificação na literatura.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentarmos os conceitos mais importantes deste trabalho, a seguir apresentam-se os temas *database marketing*, *Marketing* de Relacionamento e CRM.

3.1 DATABASE MARKETING

Um *database marketing* não é um produto, mas sim, uma solução total para a área mercadológica da empresa. Trata-se de uma coleção de dados inter-relacionados de clientes e transações que permite a oportuna busca ou uso daquelas informações para transformá-las em oportunidades de mercado, é um recurso de *marketing* para clientes individuais e conhecidos ou *prospects*⁴, utilizando o histórico de compra e os dados de estilo de vida, aumentando a lealdade à marca e obtendo maior eficiência do que a obtida com outros elementos alternativos da mídia.

Database marketing pode ser definido como sendo os recursos da Tecnologia da Informação e seus componentes a serviço das atividades de marketing da empresa e respectivas informações geradas a partir destes recursos.

Para KOTLER (1995, p. 330) *database marketing* é um conjunto organizado de dados sobre consumidores individuais ou clientes potenciais, incluindo dados geográficos, demográficos, psicográficos e de comportamento de compra. Podendo ser utilizados para localizar consumidores potenciais, adaptar produtos e serviços às necessidades dos “consumidores-alvo” e manter relações de longo prazo com eles.

Nesta mesma linha de pensamento, SOLOMON (2002, p.28) afirma que *database marketing* envolve acompanhar de perto os hábitos de compra dos consumidores e elaborar produtos e mensagens adaptados com precisão aos desejos e

⁴ Possíveis contatos que uma determinada organização pode efetuar. Geralmente é usado para possíveis clientes conquistados.

necessidades das pessoas a partir dessas informações.

Segundo SHAW (1993, p. 22) *database marketing* tem como objetivo a utilização das informações sobre os consumidores e mercado comercial com a finalidade de aumentar a qualidade e efetividade da relação com o cliente da empresa, a partir das metas dos gestores de *marketing* da organização. Visando buscar, armazenar e utilizar informações sobre os seus atuais e futuros clientes para gerar o conhecimento dos mesmos, afim de, facilitar a comercialização dos produtos da empresa.

Para NASH (1994, p. 250), o banco de dados deve ser visto como um ativo patrimonial. Esses bancos de dados mercadológicos - resultam da compilação de nomes e endereços de clientes individuais, atuais e potenciais, com o objetivo de comunicar informações, por correio, telefone, fax ou via redes (Internet, Intranet, etc), para fins de vendas. O banco de dados, portanto, é como um tesouro de pessoas. O futuro da empresa está no que se fará com ele. E o que se poderá atingir será determinado pelo maior ou menor conhecimento sobre essas pessoas.

Para HUGHES (1994, p. 52), *database marketing* também é uma tecnologia porque envolve necessariamente um sistema de banco de dados computadorizado, gerando informações em tempo real. E para tanto, é necessário softwares, hardwares, sistemas de telecomunicações e respectivos modelos de gestão de dados e informações.

BIRD (1993, p. 455) afirma que todo o conhecimento sobre os clientes deve ser armazenado em um banco de dados. A qualidade do banco de dados será determinada pela qualidade da informação que este contiver. Quanto mais relevante e mais atualizada a informação, melhor ele será. O sucesso no *marketing* direto, ainda segundo BIRD, depende justamente da habilidade em se colocar informações relevantes no banco de dados. Quanto mais se conhece os clientes, quanto mais se

aprende sobre eles, melhor será o resultado.

Para ROSENFELD (1995, p. 47) tem como objetivo a identificação de clientes e a sua classificação de acordo com o lucro em potencial para posteriormente reforçar a relação, por meio de *cross-selling*⁵, *up-selling*⁶, incentivos, promoções e outras atividades.

Segundo HUGHES (1994, p. 78), existem dois usos principais para *database marketing*, são eles:

1. *marketing* para cliente: em que se mantém um relacionamento estreito com os clientes, oferecendo a eles serviços especiais e reconhecimento, resultando em fidelidade crescente, redução de atrito e aumento de vendas;
2. *marketing* para não-clientes: em que se utiliza o conhecimento desenvolvido no banco de dados de clientes, para compreender as motivações do consumidor, levando à identificação de possíveis *prospects*.

Para GONÇALVES (2002, p. 29) existem diversas vantagens na utilização *database marketing* na empresa, são elas:

- a) não é necessário ter uma pilha de papéis que podem ser destruídos, caso haja um incêndio, umidade ou até mofo;
- b) quanto à consulta, o tempo de resposta é muito menor;
- c) o esforço braçal diminui e as horas gastas em procura também;
- d) os fluxos se tornam correntes com as informações entrando e saindo e sendo atualizadas constantemente;
- e) aumenta a segurança da informação, pois apenas aqueles que tiverem permissão poderão acessá-las;
- f) permite que haja um compartilhamento das informações;

⁵ Venda de produtos similares. Por exemplo, comprar o CD de um artista e, na mesma aquisição, levar seu *songbook*.

⁶ Venda de um produto de maior valor do que o pretendido pelo cliente. Por exemplo, vender um DVD após apresentar suas vantagens sobre o videocassete.

- g) evita a informação redundante, ou seja, informação duplicada, otimizando o uso de memória;
- h) melhora as perspectivas de desenvolvimento de novos sistemas, permitindo a construção de modelos de dados e informações que retratem o ambiente onde estes ambientes são gerados, coletados e aplicados numa organização.

Para MADRUGA (2004, p. 82) existem pelo menos oito prioridades para que o *database marketing* atenda às necessidades:

- a) informações do relacionamento com clientes devem ser condensadas e distribuídas por toda organização;
- b) integração das informações essenciais que gerem diferenciais competitivos;
- c) compartilhamento de conhecimento entre diversas áreas da companhia em tempo real;
- d) alto nível de atualização das informações para gerar confiança por parte do usuário;
- e) foco na geração de valor para o cliente. A empresa captura, registra e aprende com as necessidades dos clientes;
- f) suporte à decisão de vários níveis da organização: de atendentes ao presidente;
- g) *feedback* das ações deve retornar ao cadastro em tempo real e fornecer informações estratégicas para futuras campanhas;
- h) os múltiplos pontos de contato com o cliente são usuários da tecnologia de banco de dados e ao mesmo tempo são fornecedores de informações valiosas.

3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Segundo GRÖNROOS (2004, p. 32) todo negócio é baseado em

relacionamento. A empresa somente tem de torná-los visíveis e significativos para seus clientes – contanto que eles queiram.

Philip Kotler, um dos maiores nomes do *marketing* de todos os tempos, observou em seu livro *Marketing para o Século XXI* a necessidade de se ampliar à definição tradicional de *marketing* de "a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, por meio dos processos de troca" para uma definição atual e ampla, onde o *marketing* é "a ciência e a arte de conquistar e manter clientes, desenvolvendo um relacionamento lucrativo com eles".

O foco principal dos programas de *marketing* nas organizações tem sido fazer com que os consumidores comprem, não importando se são clientes já usuais ou novos. Uma parcela menor do orçamento de *marketing* tem sido dirigida explicitamente a clientes antigos e ao gerenciamento dos relacionamentos já estabelecidos com os clientes. Isto tem sido habitualmente rotulado de *marketing* de transação, isto é, seu foco é criar compras e trocas singulares (ou transações).

Da década de 1970 em diante surgiu uma nova abordagem do *marketing*, baseada na idéia de interações entre provedores de serviços ou fornecedores de bens, e compradores industriais e seus clientes - interações comprador-vendedor - são elementos importantes no *marketing*. Isso porque o modo como essas interações são gerenciadas causa um impacto sobre o comportamento de compra dos clientes.

O foco nas interações entre produtor e cliente que freqüentemente são contínuas, quer em base discreta ou contínua, possibilitando a empresa ver seus clientes não somente como u indivíduo que, de tempos em tempos compra na firma, mas como um parceiro do relacionamento.

Marketing de Relacionamento e ênfase no gerenciamento de relacionamentos com clientes nos negócios, não é fenômeno novo. Essa perspectiva tem sido discutida na literatura desde 1985. O termo *Marketing* de Relacionamento foi introduzido na

literatura do gerenciamento de serviço por Leonard Berry em 1983. A orientação para relacionamento é provavelmente tão antiga quanto a história dos negócios e do comércio.

Para KOTLER (2000, p. 35), o *Marketing* de Relacionamento tem como objetivo desenvolver relacionamentos que sejam satisfatórios para a empresa e consumidores, a fim de criar um vínculo de longo prazo.

De acordo com PEPPERS & ROGERS (1997, p. 82), o *Marketing* de Relacionamento implica, acima de tudo, em uma grande mudança na forma de mensurar o sucesso: da tradicional participação de mercado (*market share*) para a participação no cliente (*share of customer*). Esse tipo de *marketing* também tem sido fundamental para algumas empresas no mercado internacional, pois possibilita às organizações, de grande e pequeno porte, uma vantagem competitiva e uma maior abertura aos mercados externos, fornecendo tipos e níveis de serviço que criam valor superior e proporcionam a satisfação do cliente.

RAPP & COLLINS (1999, p. 55-56) alertam que a expressão *Marketing* de Relacionamento não significa literalmente o envio de uma mensagem publicitária direta ao consumidor. O conceito é mais amplo e significa uma forma muito especial de marketing, que reconhece e aprecia os interesses e necessidades de grupos específicos de consumidores, cujas identidades individuais e perfis de *marketing* são ou serão conhecidos pelas empresas, que servem e esses interesses e necessidades.

O processo de criar valor para os clientes é diferente numa perspectiva orientada para o relacionamento e para uma perspectiva orientada para troca ou transação. Conforme a figura 1:

FIGURA 1 – A PERSPECTIVA DE TROCA X PERSPECTIVA DE RELACIONAMENTO NO PROCESSO DE MARKETING.



FONTE: GRÖNROOS, C. 2004. p, 39.

Nos modelos tradicionais de *marketing* baseado na perspectiva de troca, o valor para o cliente é criado pela empresa basicamente em uma fábrica ou nas áreas de apoio e suporte de uma firma de serviços, e embutido em um produto que é distribuído para os clientes. Isso significa que o *marketing* está preocupado com a distribuição de valor que foi pré-produzida para clientes. Isso significa também que o foco dos programas de *marketing* é o resultado de um processo de produção, embora o *marketing* evidentemente tenha a responsabilidade de realizar pesquisas de mercado apropriadas de modo que sejam desenvolvidos e produzidos produtos que criam valor.

O *Marketing* de Relacionamento deriva dos princípios do *marketing* tradicional. Para uma perspectiva de pós-*marketing* ou de *marketing* de relacionamento, o composto deve ser repensado. Abaixo apresentamos os itens que devem ser repensados segundo GRÖNROOS (2004, p. 41):

- a) **Produto/Serviço:** o *Marketing* de Relacionamento, quando implementado de maneira apropriada, resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados. Os produtos não são desenvolvidos pelo método histórico, no

qual a empresa concebe os conceitos dos produtos. Em vez disso, o *marketing* de relacionamento envolve uma interação em tempo real entre empresa e cliente, buscando agregar valor a partir da necessidade do consumidor.

- b) **Preço:** o marketing tradicional estabelece um preço para um produto e o oferece ao mercado. Com o *Marketing* de Relacionamento, o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes, o custo muda proporcionalmente.
- c) **Distribuição/"place":** o raciocínio tradicional de *marketing* se concentrava na "praça" como um mecanismo para transferir um produto do fornecedor para o consumidor. Em vez disso, o *Marketing* de Relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente, que decide onde, como e quando comprar a combinação de produtos e serviços que compõem a oferta total do vendedor, portanto, a perspectiva da conveniência.
- d) **Promoção:** o marketing tradicional enviava sinais para que todos dentro de um segmento específico o vissem. "Comprem-me", diziam os sinais. Em vez disso, o *Marketing* de Relacionamento oferece ao cliente individual uma oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar, por meio de que sinais, com que frequência e com quem. A promoção/comunicação de massa torna-se uma ferramenta para aumentar o valor da empresa ou da marca, em vez de um meio para influenciar diretamente a compra.

Concluindo, segundo a perspectiva de relacionamento, o foco do *marketing* é facilitar e apoiar os processos de consumo e utilização pelos clientes durante todo relacionamento no qual o valor para os clientes é criado pelos clientes, e em interações com o fornecedor ou prestador de serviço. Isso significa que o *marketing* é inerente à maioria das funções e negócios envolvidos nesse processo.

3.2.1 Características do *marketing* de relacionamento

O *Marketing* de Relacionamento desenvolve-se por meio do conhecimento adquirido com o cliente e sua transformação em valor agregado (*knowledge-based*), bem como por meio da experiência adquirida pela gestão organizacional no mercado em que atua (*experience-based*).

As principais características do *Marketing* de Relacionamento ligadas ao paradigma de *knowledge-based* segundo BRETZKE (2000 apud McKEMA, p.) são:

- a) a integração do cliente no processo de planejamento dos produtos ou serviços para garantir que eles sejam desenvolvidos não só em função da necessidade e desejos do cliente, mas também de acordo com a estratégia do cliente;
- b) o desenvolvimento de nichos de mercado nos quais os conhecimentos da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos leva um ganho de mercado;
- c) o desenvolvimento da infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo e cliente, na qual o relacionamento ajudará a criar e a sustentar a imagem da empresa, bem como seu desenvolvimento tecnológico.

Dessa maneira, o *Marketing* de Relacionamento pode ser visto como uma cadeia de relacionamento que é criada pela empresa em seu próprio nome e no do cliente, além de ser mantida e desenvolvida por ela mesma. Quanto aos aspectos do *experience-based*, o *Marketing* de Relacionamento enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade.

A empresa despenderá de esforços mercadológicos e tempo para seus clientes, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo por meio de um Sistema de Suporte e Decisões (SSD) Mercadológicas, possuindo um afinado sistema de “inteligência de *marketing*” integrado a toda a empresa.

Monitoramento constante da concorrência, cuja análise é usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria. Os prováveis movimentos de cada concorrente e a capacidade deles de responder a mudanças podem determinar a perda ou o ganho de vantagem competitiva da empresa.

Desenvolvimento de um sistema de análise mercadológica que, pelo *feedback* (principalmente pela mensurabilidade), retorna a informação sobre o mercado, a concorrência e o comportamento de clientes, fornecedores e outros intermediários para o Sistema de Suporte a Decisões (SDD), aperfeiçoando o próprio sistema e permitindo uma tomada de decisão ágil e consistente, em um processo contínuo de adaptação às condições “mutantes” do ambiente competitivo.

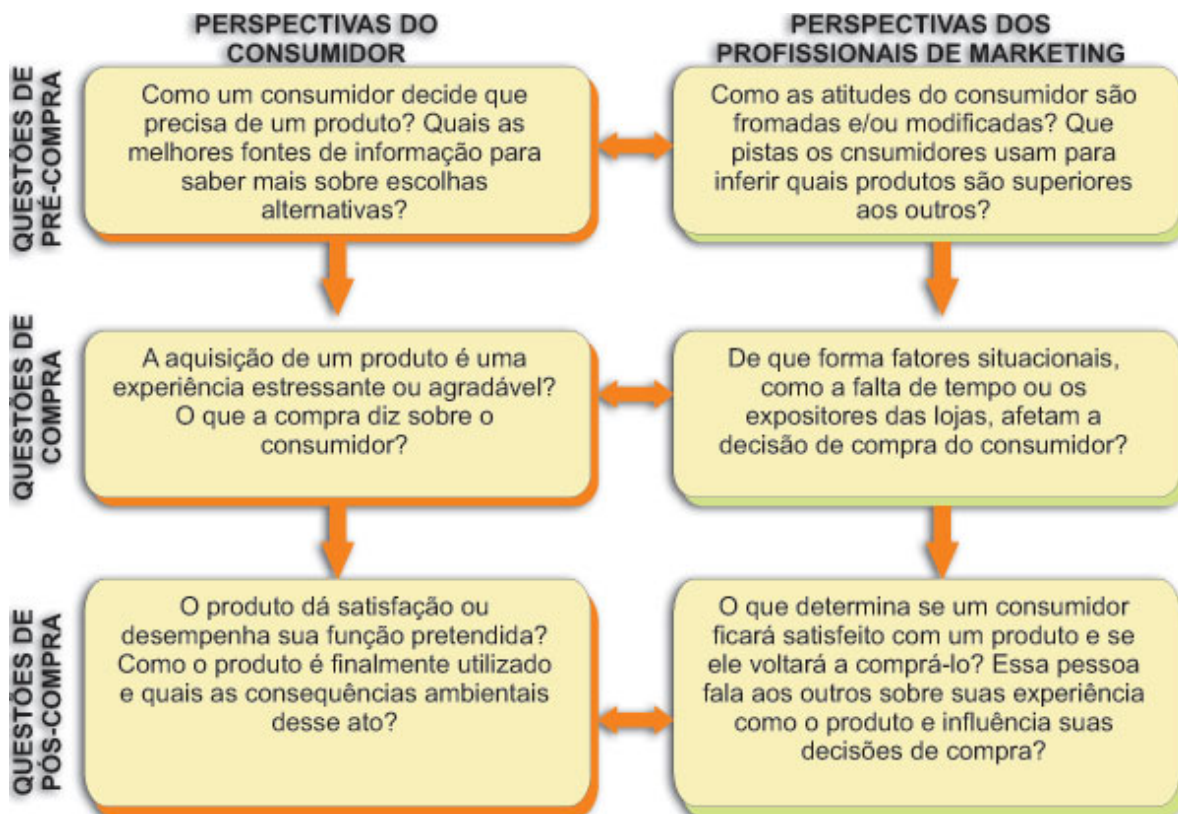
Portanto, não basta a organização o desenvolvimento de uma estratégia de relacionamento com o cliente. É necessário estar atento a todas as informações de mercado e garantir que estas forneçam *inputs* ao processo organizacional, transformando conhecimento em ações da empresa.

3.2.2 Comportamento dos Consumidores

O campo do comportamento do consumidor é muito amplo. Basicamente, segundo SOLOMON (2002, p. 24) trata-se do estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos.

O comportamento do consumidor reflete na interação entre o cliente e a organização. A maioria dos profissionais de *marketing* reconhece que este comportamento é um processo contínuo, e não só o que acontece no instante em que o consumidor pagou pelo produto/serviço. Em muitos casos se torna até mesmo um relacionamento efetivo. A figura 2 ilustra algumas das questões abordadas durante cada estágio do processo de consumo.

FIGURA 2 - ALGUMAS QUESTÕES RESULTANTES DOS ESTÁGIOS DO PROCESSO DE CONSUMO.



FONTE: SOLOMON, C. 2002. p. 25.

Geralmente se pensa no consumidor como uma pessoa que identifica uma necessidade ou desejo, faz uma compra e então dispõe do produto durante os três estágios do processo de consumo.

Entender o comportamento do consumidor é um bom negócio. Um conceito básico de *marketing* sustenta que as empresas existem para satisfazer as necessidades dos consumidores. Estas necessidades só podem ser satisfeitas até onde os profissionais de *marketing* conseguem compreender as pessoas ou organizações que usarão os produtos e serviços que estão tentando vender e acreditar que fazem melhor do que seus concorrentes.

Porém, o teste final é a resposta do consumidor. Sendo assim, o conhecimento sobre os consumidores deveria ser incorporado em cada faceta do plano de *marketing*.

Os dados sobre os consumidores auxiliam as organizações a definir o mercado e a identificar ameaças e oportunidades para uma marca. E, no mundo selvagem e extravagante do marketing, nada é para sempre: esse conhecimento também ajuda a assegurar que o produtos ou serviço continuem a ter apelo no mercado.

Portanto, o comportamento do consumidor é essencial para o *Marketing* de Relacionamento. Através de informações e dados fornecidos pelos clientes, pode-se pensar e estudar melhor cada ação de *marketing*.

3.2.3 Marketing Transacional versus Marketing de Relacionamento

A tecnologia da informação e comunicação faz possível interagir com diversos clientes, um de cada vez, e ao mesmo tempo. Estes avanços nas TIC's colocam a participação do cliente ao alcance de quase todas as empresas. Devido ao poder de novas tecnologias as empresas encontram-se em condições de competir de um modo absolutamente renovado. O novo sistema de *marketing* permite-lhes fabricar produtos em massa, projetar serviços especiais e personalizar o diálogo com os consumidores.

Podem-se comparar, segundo PEPPERS & ROGERS (1997, p. 65), abstratamente possibilidades de comerciantes varejistas. Por exemplo, um deles vende a todos os consumidores do mercado, assim se apodera de 10% do total de operações de cada cliente. O outro vende somente a 10% dos consumidores do mercado, porém, utiliza o *Marketing* de Relacionamento para reter 100% das atividades comerciais de cada cliente. O comerciante que emprega marketing de relacionamento é menos propenso a ser suscetível aos impulsos de vendas e das campanhas publicitárias dos concorrentes, menos vulnerável aos altos e baixos dos ciclos econômicos e terá menor custo, tanto administrativos, quanto publicitários, de marketing, de vendas, entre outros.

O *marketing* transacional busca vender um produto a maior quantidade

possível de clientes, já o *Marketing* de Relacionamento exige vender o maior número possível de produtos a um cliente por vez segundo PEPPERS & ROGERS (2004, p. 103). Uma empresa maciça trata de diferenciar seus produtos, já a empresa *one-to-one* (marketing de relacionamento) procura diferenciar seus clientes.

A essência do marketing *one-to-one* é que exista um indivíduo em cada extremo da relação, e a sua consequência final é que a estrutura do *marketing* tradicional (nós fabricamos, vocês recebem; nós falamos, vocês escutam) será inteiramente revertida, pois o cliente irá falar e alguém irá escutar e ambos produzirão juntos.

3.3 CRM

Embora universalmente utilizado, o termo CRM nunca foi formalmente definido. Assim, muitos fornecedores, aproveitando o movimento do mercado nessa direção, chamam suas aplicações de CRM. O CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento antecipado das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Pode-se dizer que CRM é a infra-estrutura para implementar o *marketing one-to-one* ou de relacionamento.

CRM ou Gerenciamento do Relacionamento com Clientes é basicamente focado em se obter um número máximo dos clientes, seja por meio do modo como as organizações se comunicam com os mesmos, como vendem ou como oferecem serviços, como também pelos meios tradicionais do produto, do preço, da promoção e do ponto de venda.

Com o CRM, as organizações devem reconhecer que os clientes fazem as decisões de compra baseadas não mais apenas no produto e preço, mas sim, na experiência geral que inclui o próprio produto/serviço e o preço, mas incluem também vendas, serviço, imagem percebida, suporte e atendimento. Caso as organizações

possam obter todos estes fatores corretamente e consistentemente estarão recompensadas com um cliente fidelizado e principalmente rentável.

O CRM é, essencialmente, um termo para estratégias, metodologias e softwares voltado para uma organização focada exclusivamente no cliente. Costuma-se dizer que este fato deve-se tornar uma "cultura" na empresa. Do ponto de vista tecnológico, o CRM envolve gerenciar dados. Do lado informacional, envolve a captura dos dados corretos do cliente ao longo de toda a empresa, a consolidação de todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados único, a análise dos dados consolidados, e por fim, a disseminação dos resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente para que se utilize todas estas informações ao se interagir com o cliente por meio de qualquer ponto de contato com a empresa.

Para ZENONE (2003, p. 73), criar uma filosofia de gerenciamento das relações com os clientes é muito mais do que programas de fidelização, trata-se de uma estratégia corporativa, um esforço contínuo, de longo prazo, que deve envolver todos os níveis da organização.

PEPPERS & ROGERS (2000, p. 35) afirma que do ponto de vista tecnológico, CRM nada mais é do que capturar dados dos clientes, consolidar estes dados em banco de dados centralizado, analisar estes dados e disseminar todos os resultados desta análise por todos os possíveis pontos de contato entre a organização e os clientes.

O CRM é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação com o intuito de prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente em tempo real, além de transformar os dados coletados em informações que, quando disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos que fazem parte da (BRETZKE , 2000, p. 28).

As previsões são extremamente otimistas e os analistas acreditam que CRM será a maior área de aplicação de todos os tempos e, portanto não deve ser ignorada.

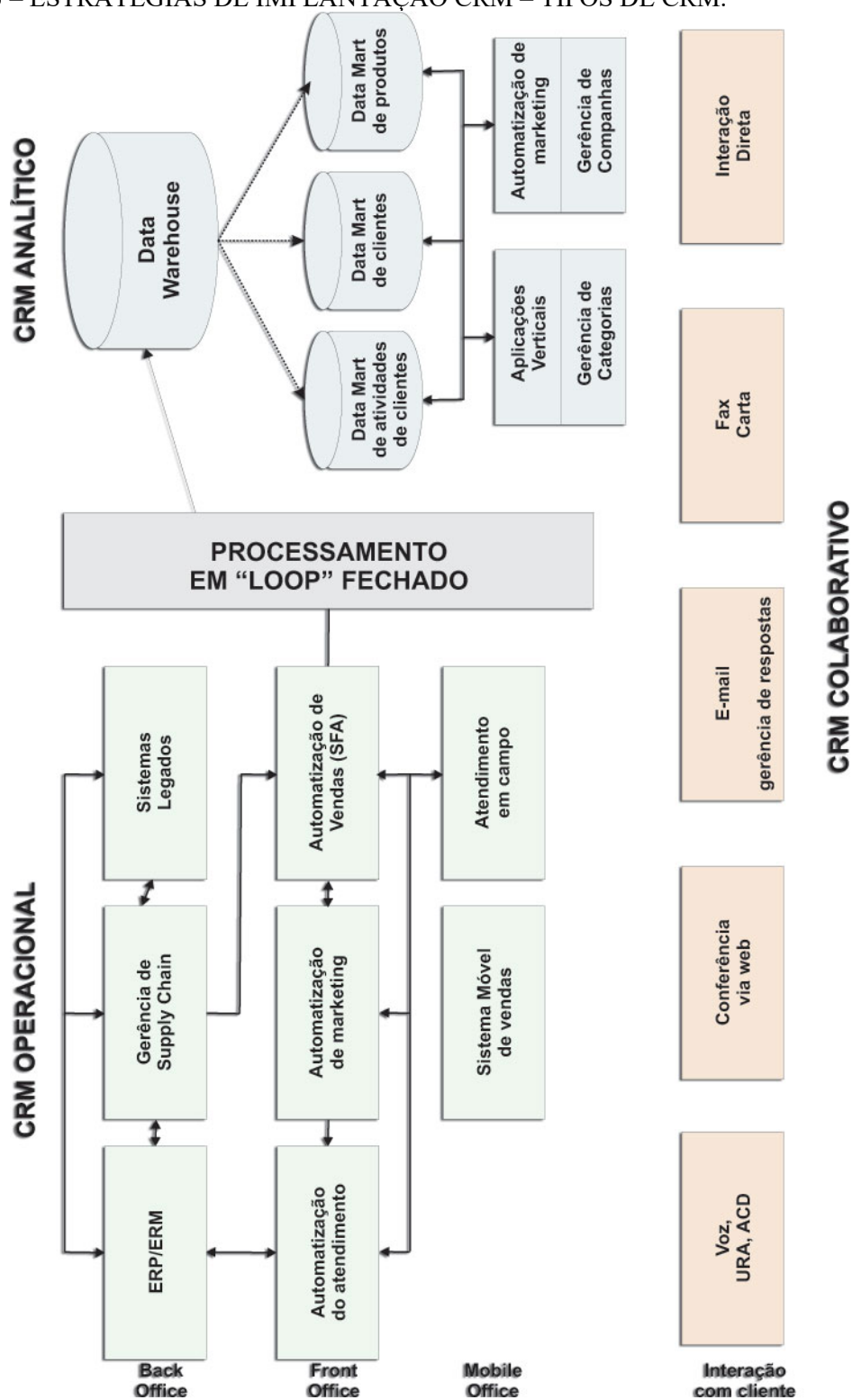
CRM não é um produto. Não é nem mesmo um conjunto de produtos, mas sim um conceito que requer um modelo de negócios centrado nos clientes. Evidentemente que será apoiado por um conjunto de ferramentas que integrarão tanto o *front* como o *back-office*. Este conjunto de aplicações, devidamente coordenadas, irá assegurar um maior grau de satisfação dos clientes que terão uma ligação direta com organizações lucrativas.

As organizações terão que direcionar todos os seus esforços internos e externos com o foco voltado para o elemento que é a razão de sua existência: o cliente. Frequentemente as empresas possuem uma orientação para o seu mundo interno, por meio da defesa de emprego de seus funcionários, culturas que criam imobilizações e baixa taxa de progresso.

CRM cria um ambiente de relações ganha-ganha tanto para o empreendedor como para os clientes, pois o usuário final recebe valores agregados relevantes, enquanto o empreendedor passa a entender melhor a necessidade de seus clientes, resultando em um aumento de lucratividade.

Em razão da abrangência, o conceito de CRM é dividido em analítico, colaborativo e operacional, conforme a figura 3:

FIGURA 3 – ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO CRM – TIPOS DE CRM.



FONTE: PEPPERS (2004, p. 70).

3.3.1 CRM Analítico

Por meio do CRM Analítico é possível identificar e acompanhar diferentes tipos de clientes dentro da carteira de clientes de uma empresa e de posse destas informações, determinar qual estratégia seguir para atender as diferentes necessidades dos clientes identificados. Normalmente, utilizam-se recursos de mineração de dados para localizar padrões de diferenciação entre os clientes.

O CRM analítico, fonte de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles. Tornando assim, fácil e conveniente para os melhores clientes, a relação com a empresa, buscando sua satisfação e fidelidade. O *marketing one-to-one* deve atender preferencialmente os clientes mais lucrativos ou com potencial de novos negócios.

3.3.2 CRM Colaborativo

O CRM Colaborativo engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa. Os vários canais de contato devem estar preparados não só para permitir esta interação como para garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização.

3.3.3 CRM Operacional

O CRM Operacional é feito por meio do contato direto da empresa com o cliente, visando melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a organização. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automação de marketing, automação de força de vendas (SFA), *call-centers* e integração com o

back-office. O CRM Operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.

Portanto, CRM, ou gerenciamento do relacionamento, é um conjunto de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas por meio do qual as empresas desejam administrar melhor seu próprio empreendimento em relação ao comportamento do cliente.

3.3.4 Benefícios do CRM

Segundo PEPPERS & ROGERS (2000, p. 89) os benefícios que a implementação do CRM em uma empresa pode trazer são: a empresa conseguirá ser eficaz na conservação dos clientes, lembrando que a aquisição de um novo cliente é mais dispendiosa que a manutenção de um cliente; aumentando a conservação dos clientes, a empresa estará assegurando êxito em longo prazo; o CRM irá contribuir para a qualidade do produto e na criatividade e inovação da empresa; poderá ser realizado um acompanhamento minucioso e exato do desempenho da sua empresa; fazendo com que os clientes trabalhem para a própria empresa, pois contará com a arma de marketing mais poderosa, um cliente mais que satisfeito, que transmite as suas experiências àquelas pessoas que o rodeiam.

4 ROTEIRO DE IMPLEMENTAÇÃO

Apresenta-se agora o roteiro para implementação de um *database marketing* como introdução ao CRM.

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE O ROTEIRO

Por meio de um levantamento na literatura, tornou-se perceptível que falta estrutura administrativa/financeira para que as pequenas e médias empresas implantem sistemas de informação focadas no *marketing*, com o intuito de fidelizar clientes e aumentar seu *market share*⁷.

Torna-se necessário um roteiro de implementação genérico que possa colaborar com esta demanda. Visto que estas pequenas e médias empresas não podem investir altas quantias em soluções mais específicas e especialmente desenvolvidas para as suas necessidades.

O roteiro de implementação proposto neste trabalho é genérico e pode ser utilizado por muitas organizações. Após as adaptações que se fizerem necessárias.

4.2 CONCEPÇÃO DO ROTEIRO

A criação de um roteiro e/ou modelo tem como finalidade principal, conforme BAUREN (1998), facilitar o entendimento e a manipulação das relações que acontecem entre variáveis que fazem parte de um processo ou sistema.

Outro ponto que deve ser destacado é que um roteiro apresenta grandes vantagens, porém, apresenta também desvantagens nítidas. São apontadas como vantagens: forma mais rápida de representar a realidade num determinado momento; simplifica a visualização; ajuda a identificar possíveis relações; permite compreender

⁷ Porcentagem de mercado conquistado pela organização.

relações mais complexas e serve como base para aprimorar parâmetros.

Porém, as desvantagens existem e deve ser relatadas, algumas desvantagens na utilização de roteiros são: limitação na identificação de todas as variáveis possíveis; problemas na definição precisa das necessidades; dificuldade de entendimento entre os provedores e os usuários de informação.

Apesar disto, acredita-se que a apresentação de um roteiro de implementação genérico de *database marketing* é uma importante contribuição para as pequenas e médias empresas. Esta ferramenta visa apontar possíveis implantações, aplicações e utilizações que fornecerão uma base mais sólida para crescimento econômico e principalmente cultural para futuras implantações de *Marketing* de Relacionamento e CRM.

4.3 VISÃO GERAL DO ROTEIRO

Conforme toda apresentação teórica realizada, pode-se verificar a necessidade da criação de um *database marketing* como introdução ao CRM e posteriormente ao *Marketing* de Relacionamento. Esta criação poderá contribuir de forma substancial para um desempenho satisfatório para a competitividade da empresa.

É claro que o *database marketing* nem sempre é aplicável. Existem diversos tipos de produtos e empresas, para qual o *database marketing* jamais funcionará da forma ideal.

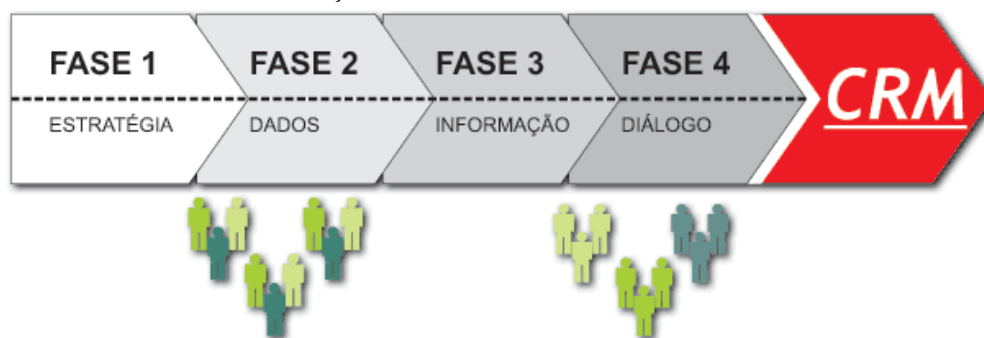
O roteiro de implementação proposto está baseado em quatro grandes fases, são elas: a) Fase 1 – Estratégia: pequeno diagnóstico da empresa e também conhecimento inicial sobre valor e necessidade dos clientes; b) Fase 2 – Dados: quais dados devem ser armazenados, como fazer e também cuidados com o banco de dados; c) Fase 3 – Informação: tratamento dos dados para que os mesmos se tornem informação; d) Fase 4 – Diálogo: interação com os consumidores.

4.4 ETAPAS DE EXECUÇÃO

O roteiro de implementação proposto está baseado em quatro fases, são elas: fase 1 (Estratégia), fase 2 (Dados), fase 3 (Informação) e fase 4 (Diálogo). Acredita-se que após passar por todas estas fases, a organização esteja apta a começar um processo de CRM.

O objetivo final do roteiro de implementação de DBM deve ser o de chegar até a visão do consumidor, na qual as ações de *marketing* não são empíricas, mas sim baseadas em conhecimento. Quando a empresa chegar neste ponto, estará preparada para implementação do *marketing one-to-one* por meio do CRM.

FIGURA 4 - FASES PARA IMPLANTAÇÃO DO ROTEIRO PROPOSTO DE DBM.



FONTE: Autor.

4.4.1 Fase 1: Estratégia

Nesta primeira fase, serão identificados alguns pontos e características que podem facilitar a implantação do DBM, além de sugerir algumas possíveis estratégias de como começar o projeto.

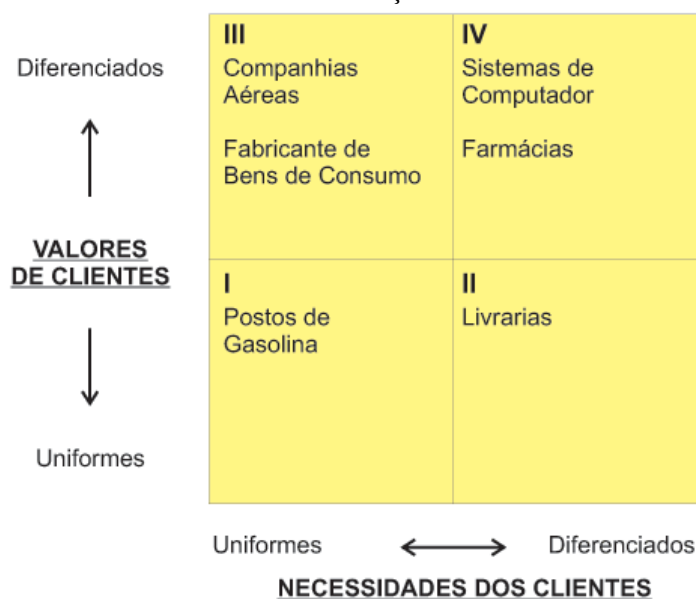
Pensando nas diferenças dos clientes entre organizações de ramos diferentes, fica evidente que se deve levar este item em consideração para a definição do roteiro de implementação de *database marketing*. PEPPERS & ROGERS (1997, p. 47) expõe:

pense por um minuto nas diferenças entre uma companhia aérea e uma livraria em termos de base de clientes. Os clientes de uma companhia aérea caracterizam-se por acentuadíssimo desvio de valor, com uma pequena proporção de cliente de alto valor respondendo pela vasta maioria do lucro da empresa. Estando, porém, o cliente dentro da aeronave, existe muito pouca diferença entre os serviços necessários. O que o passageiro quer é aquilo que todos os outros passageiros querem – voar com segurança e conforto do ponto A para o ponto B, no tempo previsto. O desvio de valor da base de clientes de uma livraria, por outro lado, nem de longe se aproxima daquele da companhia aérea, muito embora esteja claro que alguns clientes, em qualquer dado ano, irão consumir mais do que outros. Mas todos os que entram em uma livraria desejam um livro diferente, podendo haver literalmente cem mil ou mais títulos para a escolha do cliente.

Atender uma demanda de clientes que tem preferências distintas é até certo ponto complicado. Porém, diferenciando as necessidades destes clientes, maior será o benefício que poderá ser conseguido através de ofertas de produtos/serviços diferenciados ou customizados para estes.

A seguir apresenta-se figura ilustrativa referente à diferenciação de clientes.

FIGURA 5 - MATRIZ DE DIFERENCIAÇÃO DO CLIENTE.



FONTE: ROGERS, M. PEPPERS, D. 1997. p, 55.

Na figura acima se dividiu o leque de empresas em quatro quadrantes, a partir da diversidade dos clientes da organização obtém-se termos de necessidades e valores.

O verdadeiro *marketing one-to-one* é mais fácil de implementar e traz maiores benefícios para aquelas empresas que se enquadram no Quadrante IV, no canto superior direito da matriz, no qual a empresa é caracterizada por clientes claramente diferentes em termos tanto de necessidades quanto de valor. Pode-se citar como exemplo de empresa do Quadrante IV uma pequena fabricante de roupas (confeções) que vende diretamente a consumidores e outras empresas. As roupas vendidas por esta empresa podem ter diversas características e cada uma delas pode se adaptar a consumidores diferentes.

Se a base de clientes recai no quadrante IV é relativamente fácil montar programas direcionados para clientes com diferentes gostos e preferências. Por exemplo, podemos direcionar os recursos de *marketing* para os clientes mais lucrativos e que compram com maior frequência.

Já organizações que estão no quadrante III são aquelas caracterizadas por produtos e serviços comoditizados. As necessidades são bastante uniformes, porém, os valores são altamente diversificados, os serviços são mais genéricos e a diferenciação entre as empresas concorrentes é complicada. Neste caso, estas organizações precisam ampliar a diversidade de produtos e buscar manter lealdade de clientes mais importantes. As organizações que ocupam este quadrante devem começar a oferecer mais serviços, benefícios extras e buscar a customização com isto, se aproximam das organizações do quadrante IV.

As organizações que estão no quadrante II têm clientes com necessidades diversificadas, porém, com valores uniformes. Neste caso, há uma grande oportunidade de criar novos relacionamentos *one-to-one* e duradouros, porém, falta a variação nos valores de clientes e isto pode dificultar a priorização de clientes. Pode-se citar como exemplos de organizações presentes neste quadrante lojas que vendem cd's, varejistas do setor automobilísticos, escritórios de contabilidade, floriculturas e

empresas de informação e entretenimento, entre outros.

As organizações do quadrante I, onde tanto os valores como as necessidades são uniformes devem continuar com o *marketing* de massa. Porém, caso busquem uma diferenciação no mercado para chegar ao quadrante II, devem agregar serviços e produtos que possam trazer maior personalização ao consumidor.

Após identificar em qual quadrante a organização está inserida. O segundo ponto importante é criar um pequeno diagnóstico da organização. Neste diagnóstico devem ser realizadas algumas perguntas antes da próxima fase, sendo estas: a empresa possui algum programa de *marketing* em andamento? A empresa tem uma cultura de inovação? A empresa tem claramente os objetivos que pretende atingir? Caso estas perguntas tenham sido respondidas de forma positiva ou pelo menos, tenha a intenção que elas sejam num futuro próximo respondidas de forma positiva, este roteiro tem grandes chances de ser implantado com sucesso.

4.4.2 Fase 2: Dados

Obter-se um pequeno diagnóstico de sua organização e um horizonte em mente, a organização deve identificar possíveis dados de clientes e transações já realizadas. Para isto, a realização de uma pesquisa dentro da organização é primordial. Coletar dados primários dos clientes e ter estes disponíveis ao cliente é essencial para o início do roteiro de implementação. Nesta fase, ainda não temos um processo estruturado de coleta de dados.

Para se implantar o DBM é imprescindível não só que a empresa faça um bom uso da tecnologia, mas também que haja inteligência de armazenamento dos dados, transformação da informação e, principalmente, utilização constante para manter os dados atualizados. Sugerimos que os clientes utilizem tecnologias *web*, pois isto poderá facilitar a integração com o *website* da organização e é visível uma

convergência de sistemas legados para esta tecnologia, visto certa facilidade de integração.

Segundo MADRUGA (2004 p. 82) são oito prioridades que devem ser consideradas na tecnologia de banco de dados:

1. informações do relacionamento com clientes devem ser condensadas e distribuídas por toda organização;
2. integração das informações essenciais que gerem diferenciais competitivos;
3. compartilhamento do conhecimento entre diversas áreas da companhia em tempo real;
4. alto nível de atualização das informações para gerar confiança por parte do usuário;
5. foco na geração de valor para o cliente. A empresa captura, registra e aprende com as necessidades dos clientes;
6. suporte a decisão de vários níveis da organização: de atendentes ao presidente;
7. *feedback* das ações deve retornar ao cadastro em tempo real e fornecer informações estratégicas para futuras campanhas;
8. os múltiplos pontos de contato com o cliente são usuários da tecnologia de banco de dados e ao mesmo tempo são fornecedoras de informações valiosas.

A partir disto têm-se o processo iniciado e alguns consumidores cadastrados, porém, eles ainda não estão segmentados. É importante verificar a qualidade do banco de dados, para isto, pode-se criar promoções para atualização de dados cadastrais, ampliação dos dados já existentes e exclusão de dados errados, visto que tratam-se de dados essenciais. Como exemplo pode-se destacar uma promoção qualquer, onde para participar os consumidores devem efetuar seu cadastro. Com isto, podemos validar dados de clientes já cadastrados, incluir novos consumidores e atualizar dados já

existentes. O uso da *web* para estas promoções facilita a interação entre as organizações e os consumidores.

Segundo PEPPERS & ROGERS (2004, p. 47) o maior desafio é que todos estes dados devem estar disponíveis em todos os pontos de contato com o cliente.

Apesar desta fase ser um grande desafio, a identificação do cliente pela empresa é condição primordial na implantação do roteiro.

Para alguns negócios conseguir identificar clientes é trabalhoso. Nestes casos, a criação de promoções e programas de fidelidade pode ser uma boa alternativa para iniciar uma aproximação com os consumidores.

Algumas questões vêm à tona quando falamos em quais dados são necessários para um *database marketing*. Claramente, fica evidenciado que depende de sua organização, de quem são seus consumidores e quais os objetivos que se gostaria de atingir com seu programa de *database marketing*. A idéia deste roteiro de implementação não é apresentar uma diretriz genérica, mas sim, mostrar alguns pontos que devem ser levados em consideração na criação da grade de dados que devem ser coletadas. Estes dados são dinâmicos, ou seja, podem ser agregados com o tempo. A seguir apresenta-se uma pequena segmentação que deve ser considerada na criação da grade de dados:

- a) **geográficos**: nesta segmentação devem ser considerados dados como região, população, concentração e clima. Estes dados analisados e relacionados posteriormente podem trazer informações importantes para a organização;
- b) **demográficos**: dados sobre a faixa etária, tamanho da família, sexo, renda, religião e educação. Talvez seja a segmentação mais importante a ser analisada. Consumidores com idades diferentes têm necessidades e desejos bem diferentes. Produtos podem ser criados para gêneros distintos.

Um item que influencia na questão dos gastos dos consumidores é a estrutura familiar que o mesmo está inserido. Recém casados, jovens solteiros gastam, por exemplo, mais com bares, shows, moda e cinema. Já famílias com filhos estão mais preocupados com a saúde, educação e itens relacionados;

- c) **psicográficos**: basicamente este item diz respeito a estilo de vida e personalidade. O agrupamento de pessoas próximas culturalmente e economicamente falando trás informações globais sobre estas pessoas. Geralmente tem posições e características peculiares. Onde a riqueza e mercados consumidores são de grande importância. Saber mapear, armazenar e principalmente transformar dados sobre classe social em informações relevantes para uma estratégia de ação é primordial para o sucesso do *marketing* da organização;
- d) **comportamentais**: ocasiões especiais, aptidão de compra e benefícios que podemos agregar. Podemos exemplificar esta segmentação pela proximidade do natal agora. Ou seja, é uma ocasião especial que devemos levar em consideração nos dados que devemos armazenar dos consumidores.

Portanto, nesta fase, não existem diretrizes para grade de dados que se deve armazenar, mas sim, uma idéia de segmentação que deve ser considerada. O bom senso nesta hora é primordial. Não é necessário capturar todos os dados existentes sobre os consumidores, mas sim, buscar dados que possam agregar algum conhecimento para ser utilizado em futuras campanhas de marketing, criação de produtos etc.

4.4.3 Fase 3: Informação

Nesta fase surgem os primeiros resultados palpáveis. Após a fase de criação de

estratégia e de já existir uma grande quantidade de dados na base de dados. Começa-se a cruzar dados existente e segmentar a base de dados objetivando conhecer melhor os clientes.

A criação de relatórios e segmentações através da idéia de segmentação da fase 2 trará grandes benefícios para a organização. Por exemplo, um posto de gasolina descobre por meio de seus dados que uma porcentagem razoável de sua base são famílias que possuem dois ou mais carros. Esta é uma informação preciosa para criação de uma possível promoção no estilo “Promoção família: encha o tanque de seus carros e ganhe X% de desconto”, ou seja, passa-se a recuperar informações na base de dados e estas informações começam a ser utilizadas em benefícios para a organização.

Nem sempre é fácil identificar estas informações através dos dados coletados. Sugere-se, portanto, que a organização inicie este processo através de relatórios que trazem informações dos segmentos criados.

4.4.4 Fase 4: Diálogo

Na fase do diálogo já se têm dados, informações e a criação de segmentos de clientes. Então se inicia a última fase do roteiro de implementação que dará a organização todas as características necessárias para iniciar seu processo de CRM.

A fase do diálogo consiste no fato da empresa começar a incentivar o cliente a interagir com ela, ou seja, são criadas promoções e programas de *marketing* que sejam focados na interação. Incentivar o cliente a interagir com organização é a única maneira de estar mais próximo e assim, conhece-lo melhor.

O objetivo final é desenvolver uma relação de aprendizado, onde produtos/serviços estarão cada vez mais segmentados e personalizados, buscando fidelizar o cliente. Não se pode tratar todos os clientes da mesma maneira, uma vez

que, um cliente que traz maior rentabilidade, ou maior volume, é um cliente valioso, que deve ter um tratamento diferenciado.

Segundo PEPPERS & ROGERS (2004, p. 51) as interações iniciadas pelo cliente têm um potencial muito maior que as interações iniciadas pela organização.

Quando a interação for iniciada pela empresa, ela deve obedecer a duas regras básicas. Primeiro deve sempre utilizar o canal de comunicação preferido pelo cliente e segundo, a organização sempre deve ter a permissão do cliente para utilizar este canal.

Outro ponto que deve ser destacado no diálogo com o cliente é a questão da eficiência. Assim como os clientes tem valores diferentes para a organização e os canais de contato também, os canais de comunicação mais caros devem estar disponíveis primeiramente para os clientes de maior valor agregado. E canais de massa para clientes de menor valor.

5 APLICAÇÕES POSSÍVEIS

Após apresentação do roteiro de implementação proposto de *database marketing*, apresenta-se três possíveis aplicações que podem ser agregadas por meio do projeto inicial de DBM. É evidente que caso a organização já tenha dado início ao processo de CRM, estas aplicações poderão ser criadas de forma mais amigável.

5.1 DATA MINING

Um dos principais avanços ocorridos na área de tecnologia da informação e que vem se consolidando, é o processo de *Data Mining*⁸. Esse processo é composto por técnicas e soluções capazes de automatizar o processo de análise e compreensão dos dados. O objetivo principal de um sistema de *Data Mining* é encontrar padrões válidos.

Segundo MOXON (1998), *Data Mining* é um conjunto de técnicas automáticas, usadas para explorar exaustivamente e descobrir relacionamentos complexos em um grande conjunto de dados. O conjunto de dados, na maioria das vezes, está armazenado em um banco de dados em forma de tabelas. Porém, segundo o autor, as técnicas também podem ser aplicadas a outras representações de dados, como banco de dados multidimensionais, textos e ambiente de multimídia. HODEL (1998, p. 59) complementa afirmando que *Data Mining* é o processo de extrair informação significativa e previamente desconhecida, pertencente a um grande banco de dados, e usar aquela informação para tomar decisões importantes na empresa.

O termo "*Data Mining*", ou mineração de dados, descreve uma variedade de ferramentas que processam dados e geram estratégias que aumentam a utilidade dos dados armazenados em banco de dados corporativos. O termo hoje é amplamente

⁸ Mineração de Dados em português.

utilizado para um processo que busca descobrir informações relevantes num determinado banco de dados.

Segundo FREEDMAN (1998, p. 67), encontrar novos clientes é uma tarefa árdua. Ainda segundo o autor citado, o uso de *Data Mining* para conhecer hábitos dos consumidores pode tornar mais fácil a tarefa de descobrir possíveis *prospects* para compra de futuros produtos ou serviços. A integração entre o *Data Mining* com o DBM é primordial para este conhecimento de possíveis *prospects*.

Extrair conhecimento de uma base de dados é um processo interativo e um tanto complexo. Sua interatividade está relacionada à compreensão, por parte dos usuários deste processo, sobre o domínio de aplicação. Para uma melhor definição das funções dos usuários que utilizam o processo de *Data Mining*, eles são divididos em três classes de acordo com ROCHA (1999, p 31): O especialista do Domínio, que possui amplo entendimento da aplicação; o Analista, que realmente faz a execução do processo de mineração e o Usuário Final, que faz uso do conhecimento extraído para auxiliá-lo em sua tomada de decisão.

Portanto, podemos constatar com esta breve apresentação sobre mineração de dados que o mesmo se encaixa perfeitamente com o DBM. Pois, por meio dos dados e informações coletadas e armazenadas no DBM, o uso de técnicas de mineração podem trazer grandes benefícios e conhecimento para a organização.

5.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão do Conhecimento (GC) pode ser entendida, basicamente, segundo TRISKA (2001, p. 12) como a arte de combinar princípios de seleção, classificação e catalogação de registros do conhecimento, com vistas à disponibilização de fontes e serviços de informação para atender a uma demanda específica.

Para DAVENPORT e PRUSAK (1998) a Gestão do Conhecimento nas

organizações tem que atender os seguintes objetivos, mantendo o foco no conhecimento e não no dado ou na informação:

1. Criar um repositório de conhecimento constituído de:
 - a. conhecimento Externo, obtido no meio organizacional, utilizando, por exemplo, os conceitos e ferramentas de Inteligência Competitiva;
 - b. conhecimento Interno Estruturado⁹, baseado em relatórios de pesquisa e de marketing, registros de técnicas e métodos, etc;
 - c. conhecimento Interno Informal¹⁰, sistematizado a partir das experiências vivenciadas pela própria organização.
2. Melhorar o acesso ao conhecimento por meio de:
 - a. identificação das “páginas amarelas”;
 - b. estabelecimento de rede de contato com especialistas;
 - c. criação de *gateskeepers*¹¹;
3. Desenvolver um ambiente e uma cultura organizacional que estimule a criação, a transferência e o uso do conhecimento;
4. Gerenciar o conhecimento como um recurso mensurável.

Esses autores, ao estabelecerem esses objetivos, dão ao processo de GC um contexto de atuação bastante abrangente ao explicitarem a necessidade de se trabalhar tanto o ambiente interno como o externo. Em relação ao ambiente externo, em particular, destacam a importância da Inteligência Competitiva e da rede de contato com especialistas. Em relação ao ambiente interno destaca-se um aspecto, ainda não comentado nas definições de outros autores, que é a questão cultural, tradicionalmente

⁹ Equivalente ao “conhecimento explícito” de NONAKA e TAKEUCHI (1997).

¹⁰ Equivalente ao “conhecimento tácito” de NONAKA e TAKEUCHI (1997).

¹¹ Elementos de ligação entre grupos na organização.

considerada geradora de obstáculos quando da implantação de novos processos ou de mudança organizacional.

O surgimento de uma nova era, baseada no conhecimento, gera mudanças na sociedade e conseqüentemente nas organizações. Estas mudanças geram períodos de crises e incertezas, que juntamente com a globalização e a informatização fazem surgir à necessidade de compreensão desta nova era e assim possibilitar a criação de diferenciais competitivos para as organizações.

Como resultado deste contexto aparece à necessidade de criação de uma nova mentalidade empresarial que priorize o tratamento de dados e informações tanto estruturadas quanto não estruturadas. Fazendo isto elas assumem um foco maior na criação e inovação.

A chave para esta inovação se traduz na adoção de uma abordagem que permite a criação e disseminação do conhecimento a novos produtos, serviços, sistemas e processos, possibilitando a utilização do conhecimento e a sua gestão como vantagem competitiva.

FIGURA 6 - UTILIZAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA.



FONTE: NONAKA, I. TAKEUCHI, H. 1998. p. 5.

Antes de se chegar a uma definição formal de gestão do conhecimento, é importante que se tenha bem claro a distinção entre dado, informação, conhecimento e

ação. Estes quatro elementos juntos constituem uma “escala de valor” ascendente que vai desde o dado até a ação, passando pela informação e pelo conhecimento.

Segundo DAVENPORT (1998, p.2) os dados são conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos que constituem a base para a criação da informação, sendo obtidos, por exemplo, de registros ou transações. Não possuem significados inerentes, descrevem apenas parte do acontecido e não fornecem condições para qualquer julgamento, interpretação ou base para tomada de ação.

O mesmo autor afirma que as informações são “dados dotados de relevância e propósito”, constituindo-se em um fluxo de mensagens que tem por objetivo exercer algum impacto sobre o julgamento e o comportamento do seu receptor.

O conhecimento possui valor maior que o dado e informação estando mais próximo da ação. Está presente no indivíduo, nos grupos e/ou nas rotinas organizacionais sendo desenvolvido por meio da “experiência” e possibilitando assim, uma definição de um histórico que permite o reconhecimento de padrões para uma tomada de ação mais rápida. Por meio de experiências reais do que funciona ou não, o conhecimento possui uma espécie de “verdade fundamental” que auxilia no tratamento de assuntos mais complexos.

Tendo por base o que já é conhecido, o “conhecimento” possui uma característica de “discernimento”, ou seja, ele é capaz de avaliar novas situações e fornecer julgamento que possam aprimorar uma situação.

E nesta mesma escala proposta por Davenport a mais alta posição está a ação que pode ser “algo que se faz com o conhecimento”. Segundo NONAKA E TAKEUCHI (1998, p. 65), “o conhecimento assume duas categorias: tácito e explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e assim difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.

O conhecimento tácito inclui “modelos mentais” representados por esquemas, paradigmas, perspectivas e crenças, criados por meio de analogias com o objetivo de uma maior compreensão. E o conhecimento explícito está presente nos dados brutos, nas fórmulas e nos procedimentos codificados de alguma forma.

A competitividade que vivenciada hoje e a busca por diferenciais competitivos são fatores que impulsionam grandes mudanças nas vidas das organizações. Os efeitos da mudança podem ser vistos em um primeiro momento como esforços para a melhoria do que já existe nas mesmas, ou seja, fazer mais rápido e de forma mais eficaz aquilo que já se realiza. Porém, as maiores mudanças ocorrem quando a informação e o conhecimento são usados pelo seu “valor intrínseco”, o que poderá gerar resultados inesperados.

Uma empresa realmente é um conjunto de pessoas organizadas para produzir algo, sejam produtos, serviços ou uma combinação de ambos. Sua capacidade de produzir depende daquilo que ela sabe e do conhecimento subjacente nas rotinas e equipamentos de produção” [Davenport e Prusak, 1998, p.XIII].

Uma empresa será considerada voltada para o conhecimento quando suas atividades forem baseadas no mesmo e desenvolverem produtos, processos e estratégias organizacionais com base no seu uso intrínseco.

Uma organização do conhecimento é caracterizada também pela presença de “funcionários do conhecimento”, com alto grau de qualificação e escolaridade e pela valorização das relações que aumentem suas “bases de conhecimento”. Ainda nestas organizações, o conhecimento é considerado a chave para a vantagem competitiva sustentável, pois seus ativos são tácitos, sustentados por regras, aumentam com o uso e estão em constante mutação, gerando retornos crescentes (DAVENPORT & PRUSAK 1998, p. 66).

Além disso, observa-se que as empresas voltadas para o conhecimento estão investindo mais em recursos humanos e estratégicos do que em equipamentos e recursos físicos. Estas empresas estão trocando estoques, depósitos e recursos físicos de um modo geral, por informação e ativos intelectuais, melhorando seu desempenho. Sendo assim, deixam de ser hierarquizadas e físicas e passam a existir de forma muito mais virtual e flexível, fazendo uso intensivo da terceirização de tarefas que não são a essência do negócio.

Segundo a Meta Data Coalition, Gestão do Conhecimento é uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, gerenciar e compartilhar todos os recursos de informação de uma empresa, incluindo bancos de dados, documentos, políticas e procedimentos assim como especialidades não articuladas e experiências residentes na mente de cada indivíduo dentro da organização.

Portanto, a criação de *database marketing* poderá colaborar de maneira significativa através da criação de mais um canal de recursos de informações, principalmente, em conhecimento sobre clientes e suas interações com a organização.

5.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Estar atento para riscos e oportunidades deve ser uma das principais características das organizações. E a Inteligência Competitiva (IC) busca isto. A IC possui um vasto campo de atuação principalmente para as pequenas e médias empresas. Infelizmente, em nosso país, pesquisas demonstram que a IC não é muito utilizada.

Neste sentido devem ser feitos esforços para um aumento no uso de IC no ambiente dos pequenos negócios, como forma de incrementar a competitividade destas organizações.

A finalidade dos processos de Inteligência Competitiva, segundo ALVIM

(1998, p. 32) passa por:

- a) antecipar mudanças no mercado;
- b) antecipar atitudes competitivas da concorrência, atual e futura;
- c) descobrir novos e potenciais concorrentes;
- d) aprender com o sucesso e o fracasso dos outros;
- e) aumentar a extensão e a qualidade dos negócios;
- f) aprender sobre novas tecnologias, de produtos , processos e gestão, que afetam seu negócio;
- g) aprender sobre mudanças políticas, legislativas e regulatórias que podem afetar seu negócio; e
- h) obter uma resposta mais rápida e efetiva aos movimentos identificados.

Assim, partindo-se da relação informação e estratégia competitiva, e considerando que informação dará sempre origem a mais informação e conhecimento a mais conhecimento, temos que as organizações que desejarem assegurar ou melhorar sua posição no contexto sócio-econômico-produtivo onde atuam, terão cada vez mais que se adaptar em velocidades crescentes, aos movimentos do seu ambiente de negócio e as alterações ocorridas com seus concorrentes, clientes, fornecedores e colaboradores, sem deixar de considerar o ambiente físico onde a organização está inserida.

A informação torna-se cada vez mais a base para a competição, termo definido pelos estudiosos como sendo uma nova forma de fazer guerra. Por isso as organizações devem observar os sinais de mudança do ambiente em que estão inseridas, pois só assim poderão ter oportunidades de assegurar ou melhorar posições no cenário competitivo.

E valorizando a informação, o conhecimento e a inteligência como recursos estratégicos e fontes de vantagens competitivas sustentáveis, os executivos das

organizações poderão traçar estratégias competitivas organizacionais.

Considerando-se ainda, que os avanços das tecnologias de informação acarretaram diminuição radical no custo e no tempo de obtenção de informações, abrindo espaço para que a agregação de valor a bens e serviços seja obtida pela diferenciação e inovação, significando efetivamente a agregação de valor a produtos e serviços.

Nas organizações passaram a ser consideradas vantagens a inteligência, a conectividade, a interatividade, a criatividade e a velocidade de resposta. Neste sentido é fundamental distinguirmos alguns conceitos básicos que serão utilizados tradicionalmente nos modelos de IC aplicados às demandas do setor produtivo.

A estrutura básica do processo evolutivo que gera o conhecimento é simples e lógica e é apresentada na figura 7:

FIGURA 7 - ESTRUTURA BÁSICA PARA GERAÇÃO DO CONHECIMENTO.



FONTE: NONAKA, I. TAKEUCHI, H. 1998.

Deste modelo referencial, parte-se da conceituação de que dados são variáveis ou atributos, que agrupados, organizados e categorizados de forma adequada, transformam-se em informação, considerando-se sempre os aspectos de temporalidade e espacialidade do seu uso. Assim, a informação passa a ser entendida como o conjunto de dados, processados por algum tipo de tratamento coerente e significativo.

Já os Sistemas de Informação - SI, são sistemas analíticos de informação para o apoio a tomada de decisão, assegurando a redução de tempo de resposta, formados

por conjuntos de bancos e bases de dados que garantem o suporte de armazenamento e recuperação adequados, de forma que seja assegurada a disponibilidade a qualquer usuário demandante daquele tipo de informação, que permitirá , pelo processo de análise, a geração de Conhecimento.

Partindo assim dos conceitos básicos de dado, informação, SI e conhecimento, adotamos a definição de Inteligência, como sendo o resultado de um processo sistêmico que envolve coleta ética, organização e transformação de dados em informação, que passa por análise e contextualização, e cujo resultado é aplicado em processos de solução de problemas, formulação de políticas, definição de estratégias e de comportamento organizacional, e de tomada de decisão, que geram vantagens competitivas sustentáveis para as organizações.

E é fundamental importância para as organizações diferenciar dados, informações, conhecimento e inteligência, por serem elementos distintos e de valor agregado crescente dentro de um processo decisório, e que quando valorados, passam a ser considerados como recursos estratégicos das organizações e fontes de vantagens competitivas.

O conhecimento é a informação com valor agregado, que se torna justificada, aplicada e confiável.

A geração e o uso de novos conhecimentos tornam as organizações inovadoras, criativas e exitosas, e assim, portadoras de vantagens competitivas, tornando-as inteligentes.

Assim, concluí-se que Sistema de Inteligência – SIC, segundo ALVIM (1998, p. 57) é um processo analítico que envolve as etapas de:

- a) planejamento e identificação de necessidades de informação;
- b) coleta, processamento e armazenamento de informação;
- c) análise e validação da informação;

d) disseminação e utilização estratégica da informação e avaliação do processo SIC aplicado.

Este é o modelo clássico de IC e que tem permitido a criação de derivativos em função das especificidades de cada tipo de organização. No caso das pequenas empresas temos adotado inclusive modelos com mais desdobramentos, em face de melhor necessidade de desenvolvimento e foco das etapas, de forma a torná-los mais compreensível e auto-aplicável.

A disseminação do uso de ferramentas de inteligência competitiva, não só promove a redução de custos e tempo, como também permite o acompanhamento dos métodos utilizados por concorrentes e fornecedores nos processos de gestão de negócios. Dispõe-se assim, de uma ferramenta de maior possibilidade de massificação de uso, em especial por empresas de pequeno porte.

Além de incorporar outras técnicas de análise empresarial, mais focadas na demanda e que são significativas para incorporar as inovações no mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegar ao *marketing* de relacionamento *one-to-one* não é tarefa simples, principalmente para as pequenas e médias empresas que não tem uma estrutura administrativa e financeira forte como base.

Não se pode afirmar que o roteiro proposto poderia ser utilizado em qualquer companhia e se fosse seguido corretamente o resultado seria o esperado. No atual momento competitivo em que vivemos onde as variáveis são tantas e até mesmo não conhecidas, uma diretriz genérica aplicada não daria qualquer resultado esperado de forma empírica.

Com este trabalho acredita-se que por meio de trabalho sério e feito com objetivos claros podem-se atingir ótimos resultados com o *database marketing*. Este é e pode ser o início da cultura “CRM” na organização e também uma preparação para buscar alternativas sustentáveis.

O roteiro de implementação proposto pode e deve ser melhor detalhado em sua real implantação por pequenas e médias empresas. Principalmente na fase 1. Nesta fase o ideal passa pelo um levantamento detalhado das atividades da empresa, programa de *marketing* e objetivos da organização como missão e visão. Por meio deste levantamento organizacional se terá um melhor diagnóstico para as próximas fases, principalmente, na questão de quais dados se devem coletar e trabalhar.

A questão tecnológica do sistema também inspira muitos cuidados. A sugestão por tecnologia *web* vem pela experiência do pesquisador e principalmente pela grande questão da convergência tecnológica que hoje está sendo muito difundida no mundo tecnológico. O uso de tecnologias *web* facilita a implantação, utilização e principalmente diminui os custos com softwares licenciados. Por outro lado, a escolha de um bom fornecedor da solução escolhida ou o desenvolvedor do sistema deverá

estar consciente de todo trabalho e flexibilidade exigente neste tipo de aplicação.

Infelizmente as pequenas e médias empresas não dispõem de tecnologias e conceitos importantes no mundo dos negócios que poderia facilitar e principalmente criar diferenciais competitivos. Conceitos como Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva estão longe de ser realidade para a grande maioria das organizações.

A utilização de soluções mais baratas e de fácil implantação como o *database marketing* poderia abrir os olhos destas organizações para os grandes benefícios do uso destes conceitos.

Porém, não podemos apenas identificar a falta destes conceitos, muitas vezes suprimido pela grande dificuldade que as pequenas e médias empresas encontram na busca de serviços especializados a custos acessíveis, impostos altíssimos e a falta de suporte qualificado para estas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVIM, P. **Inteligência Competitiva nas pequenas empresas**. Brasília: CEIC, 1998.
- BIRD, Drayton. **Bom senso em marketing direto**. São Paulo: Makron Books/McGraw-Hill, 1991.
- BOLIEIRO, F. **A dicotomia do CRM: Transformando informações em receita**. São Paulo: Microstrategy, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FAYYAD, U. **Data Mining and Knowledge Discovery: Making Sense Out of Data**. IEEE Expert, 11, 1996. p. 20-25.
- GIL, A.C. **Métodos de pesquisa e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 206-207.
- GIL, A.C. **Projeto de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 159.
- GONÇALVES, C. A.. **Marketing de relacionamento – Database marketing. Uma estratégia para adaptação em mercados competitivos**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. São Paulo: Editora Campus, 2004.
- HUGHES, A. **Database Marketing Estratégico: Plano diretor para elaboração e gerenciamento de um lucrativo programa de marketing com foco no cliente**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- INMON, W. H. **Building the Data Warehouse**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992. p. 298.
- JACKSON, R. ; WANG, P. **Database Marketing Estratégico**. São Paulo: NTC Business Books, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1998. p. 380-381.

OSMAN, R.; LOPES, M. **Eles querem você.** Disponível em: <<http://empresas.globo.com/Empresasnegocios/0,19125,ERA834814-2983-2,00.htm>> Acesso em: 03 dez. 2005.

MAYA, P; OTERO, W. **A influência do consumidor na era da internet.** Revista FAE, Curitiba v.5 n.1 pag 71-81 jan/abr 2002

MOXON, B. **Defining data mining.** Disponível em: <<http://www.dbmsmag.com/9608d53.html>> Acesso em: 14 nov. 2005.

NASCIMENTO, L. **Internet, Comércio Eletrônico e CRM - Conceito e Evolução de Marketing.** Disponível em: <<http://www21.brinkster.com/lufarias/paginas/monografia/ConceitoEvolucaoMarketing.asp>>. Acesso em: 28 nov. 2005.

NASH, E. L. **Database Marketing: uma ferramenta atual e decisiva do marketing.** São Paulo: Makron Books, 1994. 270p.

PACE, M. **Foco no cliente não é só moda.** Disponível em: <<http://www.intermagers.com.br>> Acesso em: 02 jun. 2005.

ROCHA, C.A.J. **Redes Bayesianas para extração de Conhecimento de Bases de Dados, Considerando a Incorporação de Conhecimento de Fundo e o Tratamento de Dados incompletos.** São Paulo, 1999. Dissertação de Mestrado ICMC-USP.

ROSENFELD, J. **A essência do database marketing e do marketing direto.** São Paulo: Instituto de Database Marketing, 1995.

RAPP, S.; COLLING, T. **A grande virada do marketing.** São Paulo: Editora Futura, 1999.

PEPPERS, D.; ROGERS, M; **CRM Series Marketing 1 to 1: Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management.** São Paulo: Peppers and Rogers Group Brasil, 2004. p.20-121.

PEPPERS, D.; ROGERS, M; **Empresa 1:1: Instrumentos para competir na Era da Interatividade.** São Paulo: Editora Campus, 1997.

SHAW, R; STONE, M. **Marketing com banco de dados – Database Marketing: Entendendo e implementando o marketing com banco de dados em qualquer tipo de empresa.** São Paulo: Editora Atlas, 1993.

SOLOMON, M. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo.** São Paulo: Bookman, 2002. p. 10-40.

TRISKA, R. **Proposta de uma base de dados institucional para Gestão do Conhecimento:** Florianópolis: UFSC, 2001.

ZENONE, L. **Marketing da gestão & tecnologia – Desenvolvendo processos organizacionais orientados para o mercado.** São Paulo: Editora Futura, 2003. p.10-87.