



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E
DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**A gestão da informação na tomada de decisão em uma instituição financeira
brasileira orientada ao cliente**

Maria Carolina Barbosa Dantas

**Profª. Drª. Sofia Galvão Baptista
Orientadora**

Brasília – DF
MARÇO/2005



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E
DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

**A gestão da informação na tomada de decisão em uma instituição financeira
brasileira orientada ao cliente**

Maria Carolina Barbosa Dantas

*Dissertação apresentada ao Departamento de
Ciência da Informação e Documentação da
Universidade de Brasília como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Ciência
da Informação*

Prof^a. Dr^a. Sofia Galvão Baptista
Orientadora

Brasília – DF
MARÇO/2005

"O valor das coisas não está no tempo em que elas duram, mas na intensidade com que elas acontecem, por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis".

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTO

Aprendi com os meus pais que a virtude da alma é a sabedoria. A sabedoria tem a ver com humildade intelectual e não com a quantidade de saber e de conhecimento. A sabedoria modifica o ser e purifica a alma de forma que nossos objetivos fiquem mais fáceis de serem atingidos. Obrigada papai e mamãe pelas lições de vida, pelo apoio incondicional, pelo exemplo de luta e de amor e pela sabedoria.

Após uma caminhada repleta de descobertas, frustrações e sucessos, é difícil descrever os nomes e as virtudes de cada pessoa que me ajudou de alguma forma a concretizar esta pesquisa. Acredito que não serei injusta se não lembrar de todos. Saibam que em minhas orações todos vocês estavam presentes.

Agradeço a força e a admiração dos meus irmãos Graziela e Ricardo. À minha avó que, aos 93 anos de idade, acompanhou e torceu pelo sucesso deste trabalho.

Ao meu noivo Elius, pela paciência e companheirismo e, que nas horas mais difíceis me amparou com seu carinho. Ao Jader e à Emy, por acreditarem no meu potencial.

À minha orientadora, professora Sofia, que me ensinou a “aprimorar” minhas idéias com paciência e sabedoria.

Aos funcionários da instituição pesquisada que, por ética, não posso citar os nomes, me auxiliaram com os dados, as informações e as entrevistas.

Aos meus amigos Isabela, Wayne, Carlos Henrique, Vanessa, Lígia, João, Silvânia, Ana Cristina, Luciano, Fabíola, Rita, Fernando e outros tantos que, mesmo não sendo citados aqui, serão sempre lembrados.

Agradeço, principalmente, a Deus.

RESUMO

Com o advento do capitalismo, a competitividade passou a ganhar mais espaço no mundo contemporâneo. As empresas estão mudando o foco de vendas para o foco no cliente. Na era da informação, as organizações estão se estruturando com sistemas de informação integrados a fim de capturar, armazenar, organizar e disseminar a grande quantidade de informações sobre os clientes para customizar produtos serviços a fim de ganhar sua fidelidade e não perdê-lo para o mercado. Assim, o marketing de relacionamento está se tornando uma filosofia para grande parte das organizações brasileiras. A presente pesquisa buscou analisar a importância da gestão da informação para tomada de decisões de marketing em nível estratégico em uma instituição financeira brasileira orientada para o cliente. A metodologia adotada foi a de um estudo de caso com entrevistas estruturadas com executivos de nível estratégico da referida instituição. O esforço em orientar-se ao cliente fez com que a instituição desenvolvesse uma solução própria de CRM visando a identificação e a segmentação dos clientes. Ainda não há estratégias de customização e interação personalizada com o cliente na instituição. A partir das entrevistas foi possível concluir que, a falta de integração entre os sistemas dificulta a gestão da informação para tomada de decisões em marketing.

Palavras-chave: gestão da informação, tomada de decisão, marketing de relacionamento, sistema de informação.

ABSTRACT

With the advent of capitalism, competitiveness became widely spread across our contemporary society. Companies have been gradually changing their focus from sales to customers. In the current IT era, enterprises are constructing and investing on highly developed IT net systems in order to capture, store, organize and disseminate the large amount of information to their customers looking forward not only to attracting loyal ones but also in order to customize goods and services. Thus, customer relation issues have become a matter of great importance to the Brazilian market. The goal of the following research was to analyse the relevance of this IT management in order to make strategical marketing moves in a financial Brazilian company oriented to its customers satisfaction. The methodology adopted was based on the examination of structured interviews carried out within executives of the researched company. The diligent work of orienting an enterprise's philosophy lead the company to develop CRM ways to reach clients identification and segmentation. However, the company still has not designed strategies to customize and personalize interaction between client and business in the researched Institution. Nevertheless, its possible to conclude that this lack of customer versus enterprise relation jeopardize information management when making marketing decisions.

Key words: information management, decision-making, customer management relationship, information system.

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1	Oito categorias de necessidades informacionais.....	35
Quadro 3.2	Dimensões da qualidade da informação.....	41
Quadro 3.3	Componentes de um sistema de informação.....	47
Quadro 3.4	Tipos de sistemas de informação.....	49
Quadro 3.5	Classificação dos SIG.....	52
Quadro 3.6	Distribuição dos clientes.....	65
Quadro 3.7	Decisão programada e decisão não-programada.....	76
Quadro 4.1.	Número de canais de atendimento da instituição.....	82
Quadro 4.2	Quadro relacional de objetivos específicos e questões da entrevista – Tecnologia.....	88
Quadro 4.3	Quadro relacional de objetivos específicos e questões da entrevista - Negócios.....	89

LISTAS DE FIGURAS

Figura 3.1	Hierarquização: dado, informação, conhecimento.....	23
Figura 3.2	Gestão da Informação, segundo Choo.....	32
Figura 3.3	Tarefas do processo de gerenciamento da informação.....	33
Figura 3.4	Modelo de Clarke para sistemas de informação.....	42
Figura 3.5	Determinantes do comportamento administrativo.....	74

LISTA DE SIGLAS

AN	Entrevistado A da área de negócios
AT	Entrevistado A da área de tecnologia
B2B	<i>Business to business</i>
BI	<i>Business intelligence</i>
BN	Entrevistado B da área de negócios
BT	Entrevistado B da área de tecnologia
CN	Entrevistado C da área de negócios
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CT	Entrevistado C da área de tecnologia
DB2	<i>Database</i> (sistema de gerenciamento de banco de dados da IBM)
DBM	<i>Database Marketing</i>
DW	<i>Data Warehouse</i>
IDC	<i>Internacional Data Corp</i>
ONG	Organização não-governamental
RFV	Recência, frequência e valor
ROI	<i>Return on investment</i>
SAC	Serviço de atendimento ao cliente
SAE	Sistema de automação de escritório
SI	Sistema de informação
SIE	Sistema de informação executiva
SIES	Sistema de informação de escritório
SIG	Sistema de informação gerencial
SPT	Sistema de processamento de transações
SRG	Sistema de relatórios gerenciais
SSD	Sistema de suporte à decisão
SSE	Sistema de suporte executivo
STC	Sistema de trabalho do conhecimento
TI	Tecnologia da informação
TIC	Teoria do investimento do capital

SUMÁRIO

Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Lista de quadros e figuras.....	viii
Lista de siglas.....	ix
Sumário.....	x
1. Introdução.....	12
2. Problema e Objetivos de Pesquisa.....	18
2.1. Objetivo geral.....	20
2.2. Objetivos específicos.....	21
3. Revisão de Literatura.....	22
3.1. Informação.....	22
3.1.1. Informação para negócios.....	25
3.1.2. Inteligência organizacional, empresarial e competitiva.....	27
3.2. Gestão da Informação.....	31
3.2.1. Necessidades informacionais.....	35
3.2.2. Fluxo da informação.....	38
3.2.3. Qualidade da informação.....	40
3.3. Sistemas de Informação.....	42
3.3.1. Enfoque sistêmico.....	44
3.3.2. Tipos de sistemas de informação.....	48
3.3.3. Sistemas suporte à decisão.....	54
3.3.4. Arquiteturas de informação.....	56
3.4. Marketing.....	59
3.4.1. Marketing de relacionamento.....	61
3.4.2. Gerenciamento do relacionamento com o cliente.....	69
3.5. Tomada de Decisão nas Organizações.....	72
3.5.1. Processo de tomada de decisão.....	73
3.5.2. Modelos de tomada de decisão.....	75
4. Métodos e Procedimentos.....	79
4.1. Tipo de pesquisa.....	79

4.2.	Ambiente de pesquisa.....	81
4.3.	População/Amostra.....	84
4.4.	Instrumento de coleta de dados.....	85
4.5.	Definição das variáveis.....	86
4.6.	Definições operacionais.....	90
5.	Análise dos Resultados.....	93
5.1.	Entrevistas com profissionais da área de tecnologia da informação.....	94
5.1.1.	Gestão da informação.....	95
5.1.2.	Informação relevante.....	97
5.1.3.	Gerenciamento do relacionamento com o cliente.....	98
5.1.4.	Sistemas de informação.....	101
5.1.5.	Conclusão das entrevistas com os profissionais da área de tecnologia da informação.....	103
5.2.	Entrevistas com profissionais da área de negócios.....	105
5.2.1.	Gestão da informação.....	106
5.2.2.	Informação relevante.....	108
5.2.3.	Gerenciamento do relacionamento com o cliente.....	110
5.2.4.	Sistemas de informação.....	111
5.2.5.	Conclusão das entrevistas com os profissionais da área de negócios.....	113
6.	Conclusão da Pesquisa.....	116
6.1.	Conclusão e discussão dos resultados.....	116
6.2.	Limitações da pesquisa.....	121
6.3.	Perspectiva para novos estudos.....	122
7.	Referência Bibliográfica.....	123
8.	Anexos.....	133
8.1.	Roteiro de entrevista – Tecnologia.....	133
8.2.	Roteiro de entrevista – Negócios.....	136

1. INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças nas áreas social, econômica, política e tecnológica é assunto constante em artigos, livros e trabalhos científicos atualmente. Autores buscam entender ou explicar a realidade sócio-histórica que se vive no início deste terceiro milênio que trouxe consigo uma mudança significativa para o ambiente empresarial. “O ambiente empresarial está passando por uma nova era, marcada pela crescente diversidade de produtos e serviços e pelo acirramento da concorrência global” (MC KENNA, 1993; RAPP e COLLINS, 1991; VAVRA, 1994). Um grande desafio visível às empresas que buscam a modernização está centrado na maneira como focar seus clientes, dando-lhes a atenção que o mercado requer.

Inúmeros pensadores apresentam suas perspectivas e visões sobre o que seria o futuro da Sociedade Industrial. McGee e Prusak (1994, p. 3) afirmam que, nas últimas três décadas, “o mundo industrializado vem enfrentando a transição de uma economia industrial para uma economia de informação”. Naisbitt e Aburdene (1986) proclamaram uma nova era corporativa, em que a Sociedade da Informação substitui a Sociedade Industrial e o desenvolvimento e a aplicação da tecnologia da informação representam o marco de ruptura entre a velha e a nova ordem organizacional. O trabalho e o capital, características importantes da Sociedade Industrial, deram espaço para a informação e o conhecimento.

A abrangência do conceito que gira em torno da Sociedade da Informação se torna mais extensa quando Miranda (2003, p.49) considera-a como um enfoque na questão do acesso aos conteúdos e que esta questão desemboca em duas teorias-chave: a Teoria Geral de Sistemas, de Ludwing von Bertalanfly, e na Teoria do Conhecimento Objetivo, de Karl Popper.

A humanidade está entrando na era da socialização e da democratização do acesso à informação. Nesta sociedade, a moeda corrente é a informação disponível de forma universal e acessível. Os elementos fundamentais para o negócio de qualquer instituição passaram a ser a marca, o conhecimento, a tecnologia e as pessoas.

A Sociedade da Informação originou a expressão “era da informação” que passou a ser adotada após o surgimento de novas tecnologias de produção, armazenamento e distribuição de informação, a partir de meados de 1980. A intensa presença das novas tecnologias da informação (TI) evidencia o comportamento das organizações as quais foram obrigadas a adotar sistemas para controle e organização da imensa quantidade de informação que adquire diariamente com os diversos públicos que lida. Dentre as observações a respeito do impacto dessas novas tecnologias, Castells (1999) destaca dois aspectos: o foco se concentra na própria informação, isto é, a principal função das TIs é intensificar o fluxo da informação; a influência da tecnologia nas atividades humanas. “Todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados (embora, com certeza, não determinados) pelo novo meio tecnológico” (CASTELLS, 1999, p. 78).

A competitividade imposta pelo mercado e a necessidade em tomar decisões estão levando as organizações a realizarem investimentos significativos em sistemas de informações e tecnologia da informação, o que, entretanto, não garante o seu sucesso, mas as capacita para realizarem ações básicas, como coletar, armazenar e utilizar as informações como vantagem competitiva.

Esses sistemas têm por objetivo fornecer às organizações as informações necessárias para o seu gerenciamento, que se dá pelo processo de tomada de decisões. Para isso, as informações devem ser tempestivas, na quantidade certa e com a qualidade exigida para apoiar a tomada de decisão. Ou seja, é importante

identificar as informações que os gerentes necessitam e saber como torná-las disponíveis no momento certo.

Não basta ter sistemas de informações, é necessário que as informações sejam comunicadas para a formação do conhecimento. Portanto, faz-se necessário comunicar, expressar, demonstrar e também aproximar os usuários de todas as áreas da empresa em todos os níveis (operacional, tático e gerencial), além de fazê-los entender, interpretar e interagir com essas informações para tomada de decisão.

Considerando o atual cenário mercadológico e a intenção da pesquisa, torna-se imprescindível realizar um estudo dos sistemas, procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implantação de estratégias de relacionamento com o cliente, bem como de seu arcabouço teórico, para que tais objetivos sejam atingidos. Serão abordados também a questão da necessidade informacional e o fluxo da informação numa organização durante o processo de tomada de decisão.

A prática empresarial conheceu, nos últimos anos, sucessivas alterações de foco, decorrentes de mudanças no ambiente sócio-econômico-cultural. O que se percebe é uma oferta maior que a demanda, o que resulta maior poder ao demandante, competindo-lhe escolher a melhor oferta entre várias de acordo com suas necessidades e desejos. Os objetivos na economia atual estão além do aumento da participação de mercado. Eles envolvem otimização na interação com o cliente como relacionamento, retenção e lucratividade.

Como conseqüência deste ambiente, cada vez mais organizações de todos os setores em todas as partes do mundo estão apostando em ações voltadas para o relacionamento direto com o cliente. O diferencial competitivo está na elaboração de estratégias de marketing de relacionamento, suportadas pela tecnologia da informação, a partir de uma arquitetura de CRM (*Customer Relationship Management*), capaz de gerenciar o relacionamento com o cliente. Assim, o

cliente passa a assumir um importante papel na tomada de decisão das empresas que pretendem continuar no mercado.

A esta prática, na qual o cliente “imperá”, dá-se o nome de Marketing de Relacionamento. Muitos autores, como Bretzke (2002) e Peppers e Rogers (2001), associam o conceito de relacionamento com o cliente com a arquitetura de um sistema de informação capaz de buscar, registrar e armazenar dados dos clientes a fim de transformá-los em tomada de decisão.

Segundo Bretzke (2002), “CRM¹ consiste numa das estratégias mais eficientes para fidelizar o cliente, pois a empresa tem a possibilidade de aumentar a rentabilidade dos clientes atuais a partir de informações de relacionamento que são compiladas no momento de contato entre o cliente e a empresa”. As estratégias de CRM, com auxílio de ferramentas e tecnologias que possam viabilizar um gerenciamento mais preciso das informações e relacionamentos dos clientes atuam de modo a fornecer capacidade de aprendizado sobre os mesmos.

Marketing de relacionamento ou marketing “*one to one*” como pregam Peppers e Rogers (2001) conduz a empresa para a produção de oferta e serviços personalizados de acordo com as necessidades individuais do cliente. Para os autores, o objetivo dos sistemas de CRM é identificar, diferenciar, manter e desenvolver seus melhores clientes.

De acordo com a metodologia proposta por Peppers e Rogers (2001), o processo de implantação de uma iniciativa de CRM ou gerenciamento do relacionamento com o cliente pode ser tratado como um conjunto de quatro tarefas básicas:

1. **Identificar os clientes:** É importante conhecer cada cliente de maneira individual e única, com a maior riqueza de detalhes possível, identificando-os em todos os pontos de contato, independente do canal escolhido, de

¹ CRM – Customer Relationship Management será abordado neste estudo como Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente indistintamente.

maneira que o cliente não tenha de dar a mesma informação todas as vezes que estabelecer contato com a empresa;

2. **Diferenciar os clientes:** o objetivo é encontrar os clientes com maior valor e os clientes com maior potencial de consumo. Segundo os autores, os clientes podem ser diferenciados pelo valor para a organização ou pelas necessidades de consumo. O critério de diferenciação a ser adotado depende essencialmente de dois fatores: a disponibilidade de dados e a capacidade de organização em analisá-los e trabalhá-los.
3. **Interagir com os clientes:** consiste em incentivar os clientes a interagir com a organização. As iniciativas de marketing de relacionamento são totalmente dependentes da interação organização-cliente. As oportunidades de interação organização-cliente devem ser aproveitadas ao máximo pelas organizações nas quais podem ser capturadas informações diversas dos clientes.
4. **Personalizar produtos e/ou serviços:** a tarefa de personalização torna-se bem mais simples à medida em que as necessidades e preferências dos clientes são conhecidas. Lopes (2001) afirma que, para uma organização sobreviver, é preciso personalização em massa para atender melhor a seus clientes nos quesitos valor e preço.

O gerenciamento do relacionamento com o cliente, ou *Customer Relationship Management* (CRM), pode ser entendido como a infra-estrutura para implementar a filosofia de marketing de relacionamento (PEPPERS e ROGERS, 2001). Segundo Mohriak (2003), um projeto de CRM envolve algumas complexidades: elementos externos (clientes e potenciais clientes), a necessidade de estrutura de informações, mudança de cultura, e, até mesmo, eventuais alterações na forma de avaliação e remuneração de funcionários.

A principal ferramenta para maximizar e compreender o valor do cliente é a informação sobre ele e para ele. Assim, a gestão da informação em uma empresa torna-se tão importante para a tomada de decisão quanto as ações propriamente ditas.

A gestão da informação e do conhecimento, bem como a inteligência (competitiva) constituem, do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, uma nova abordagem síntese teórica, para o planejamento e a administração estratégica das organizações e para a sua tomada de decisão. (TARAPANOFF, 2001, p.23)

O limite entre a área mercadológica e a informacional no campo empresarial está cada vez menor. Miranda (2003) afirma que os temas de pesquisa na Ciência da Informação não se restringem mais à informação científica, mas a todo e qualquer tipo de informação. Segundo o autor, as novas tecnologias estão mudando os paradigmas da ciência como um todo, a partir da aproximação das áreas do conhecimento e a transferência de experiências de áreas supostamente mais "avançadas" para outras em estágio menos expressivo, o que possibilita uma racionalização e uma sistematização global de todo o processo investigativo.

O segmento financeiro desempenha importante papel na economia de qualquer país. A atividade bancária é uma das mais antigas indústrias. Nos Estados Unidos, o primeiro banco foi criado em 1782, antes da adoção da Constituição daquele país. No Brasil, o primeiro banco a funcionar foi o Banco do Brasil, fundado em 1808, por D. João VI. Segundo Rebelo (1971), o Banco do Brasil foi o quarto banco emissor a funcionar em todo o mundo, pois antes dele, apenas três bancos da espécie existiam: o Banco da Suécia, criado em 1668; o Banco da Inglaterra, em 1694, e o Banco da França, em 1800.

O sistema financeiro é moldado por desenvolvimentos não financeiros, como as constantes mudanças em telecomunicações e em computadores que influenciam diretamente na qualidade dos serviços financeiros, bem como melhorias na

tecnologia tendem a diminuir custos de transação o que pode afetar acordos financeiros.

A competitividade neste segmento de mercado sofreu alterações a partir da Resolução 2.212 do Banco Central do Brasil que eliminou a exigência de que o capital mínimo de um banco estrangeiro fosse o dobro daquele exigido de um banco nacional. Tal ação contribuiu para a entrada de bancos estrangeiros no país. Reed e Gill (1995) afirmam que a concorrência no setor financeiro ficou ainda mais acirrada, pois as forças competitivas, as mudanças tecnológicas, demográficas e regulamentares alterarão a estrutura deste setor a partir da mudança nos serviços oferecidos pelos bancos.

A literatura existente sobre tomada de decisão para gerenciamento do relacionamento com o cliente ainda é escassa. Essa escassez aumenta à medida que se aprofunda em segmentos de serviço, principalmente, serviços financeiros. Esta pesquisa propõe analisar a tomada de decisão em uma instituição financeira brasileira orientada para o cliente a partir de uma filosofia de marketing de relacionamento.

2. PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

A história empresarial apresenta um cenário onde as empresas estão em constante mutação. Estas buscam adaptar-se ao mercado a fim de responder de maneira satisfatória às exigências do seu ambiente e acompanhar a evolução da sociedade para ter sucesso. Empresas que oferecem serviços estão mais propensas à concorrência, pois é algo intangível em que o relacionamento é o que dita a permanência ou o abandono do cliente.

O ambiente organizacional, no setor financeiro, está mais complexo e demanda maior quantidade e qualidade de informação a respeito do mercado como um todo (o que envolve clientes, concorrentes, fornecedores, parceiros, funcionários, entidades etc). Devido à necessidade de lidar com um grande número de informações, o mercado passa a exigir mais recursos de hardware, de software e de telecomunicações. As novas tecnologias possibilitam às organizações coletar, armazenar e utilizar as informações como vantagem competitiva.

Considerando a atual necessidade de informações num segmento altamente competitivo (financeiro) surge o grande dilema desta chamada “Era da Informação”: conseguir separar as informações relevantes para os gestores poderem ter confiança e poderem tomar suas decisões de forma rápida e segura.

Albertin (2001) ressalta que, estudando um caso do setor bancário a partir do início da década de 90, a informática² voltou-se para o atendimento específico e diferenciado por unidades de negócio do banco. A década de 80 marcou o surgimento de transações bancárias automatizadas por meio de terminais de auto-atendimento. Este serviço é considerado como o precursor dos serviços bancários oferecidos atualmente pela internet, *Internet Banking*.

Essa competitividade propicia um investimento pelos bancos em auto-serviços e transações automatizadas. Assim, os serviços de auto-atendimento e de *Internet Banking* passam a dar mais importância aos executivos da área de tecnologia na definição de estratégias de banco, de acordo com Albertin (2001). Para ele, a pressão competitiva no setor bancário é determinada pelo mercado.

As preferências e atitudes dos clientes estão em constante mudança. Os clientes estão mais propensos a procurar um equilíbrio de menos risco e um retorno para seus depósitos. Eles se tornaram mais rigorosos e criteriosos na avaliação dos

² Considera-se Informática como a ciência que tem como objetivo viabilizar, garantir e suportar o tratamento e comunicação das informações de uma organização. In: ALBERTIN, A. L. Administração da Informática: funções e fatores críticos de sucesso. São Paulo: Atlas, 2001.

serviços e na busca por em relacionamento duradouro. Assim, no setor financeiro, a tecnologia bancária junto à estratégia de relacionamento passa a definir o diferencial mercadológico no sistema bancário brasileiro.

As decisões mercadológicas e a tomada de decisão, como fenômeno de gestão administrativa, estão presentes na literatura da área de Ciências Sociais. Contudo, na revisão de literatura percebe-se uma lacuna quando há a associação de tomada de decisões para definições de estratégias empresariais em marketing, especialmente, no segmento financeiro brasileiro.

Seguindo a tendência mundial, em que a filosofia do marketing de relacionamento está ganhando força crescente e recebendo investimentos significativos das organizações, a gestão da informação para tomada de decisões em marketing torna-se tema desta pesquisa, cujo problema se remete à seguinte questão:

Qual é o processo de tomada de decisão numa instituição financeira brasileira para o atendimento customizado de necessidades do cliente de acordo com a filosofia do marketing de relacionamento?

2.1. OBJETIVO GERAL

Identificar o processo de tomada de decisão numa instituição financeira brasileira para o atendimento customizado de necessidades do cliente, de acordo com a filosofia do marketing de relacionamento.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o processo de busca da informação armazenada realizada pelo executivo de nível estratégico;
- Verificar como o executivo de nível estratégico identifica a informação relevante para formulação de estratégias de marketing de relacionamento;
- Identificar a etapa de implantação do programa de marketing de relacionamento no qual a instituição se encontra, tomando por base a metodologia adotada por autores como Peppers e Rogers;
- Verificar como sistemas de apoio à decisão podem facilitar a gestão da informação e o processo de tomada de decisão pelo executivo de nível estratégico.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Considerando o problema e os objetivos desta pesquisa e para obter subsídios teóricos e metodológicos para contribuir no seu desenvolvimento, esta revisão de literatura estrutura-se da seguinte forma: informação, gestão da informação, sistemas de informação, marketing e tomada de decisão nas organizações.

3.1. INFORMAÇÃO

Na presente economia, já citada anteriormente como a “Era da Informação”, a concorrência entre as empresas está baseada principalmente na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. As organizações que estiverem munidas deste tipo de recurso serão as grandes vencedoras, segundo McGee e Prusak (1994).

Tradicionalmente, a definição de informação tem compreendido, segundo Fernandez-Molina (1994, p. 321) dois enfoques: um objetivo e um subjetivo. O primeiro aborda a informação de maneira sintática priorizando os aspectos estruturais. O enfoque subjetivo, segundo Fernandez-Molina (1994) trata a informação sob aspectos situacionais do receptor de uma determinada informação que irão interferir na sua percepção da informação.

Choo (1998) indica outras duas visões para a informação: recurso ou processo. Como recurso, a informação é alguma “coisa”, constante e imutável, que reside em um documento, um sistema de informação ou qualquer outro artefato. Como processo, a informação é construída a partir da ação de um indivíduo em atribuir sentido a um determinado objeto. Este ato envolve sentimentos, pensamentos e ações dos indivíduos.

Por outro lado, Talbott (1999) descreve informação como uma relação de polaridade entre duas dimensões: acurácia e entendimento. Ambos os conceitos devem ser compreendidos como complementos no contexto da informação. No dicionário Aurélio, acurácia se refere à exatidão e aperfeiçoamento. Machado (2002) afirma que o entendimento nunca pode ser transportado, mas apenas sugerido. Para o autor, o conceito de informação destituída de conteúdo tem origem nas teorias de comunicação dos anos de 1950. Weaver e Shannon (1949) relacionam à informação conceitos de confiabilidade, precisão e controle, mas não fazem referência à presença e à importância do entendimento na informação. Segundo eles “a informação é um artefato estatístico de um processo de comunicação e não deve ser confundido com o conteúdo da comunicação, ou seja, com o seu significado” (WEAVER; SHANNON, 1949, p. 96)

O conceito de informação como insumo básico prende-se à hierarquização compreendida e representada na figura 3.1. Esse posicionamento tem base em vários autores, principalmente nos apontamentos de Paez Urdaneta (1992), Fuld (1995), Malhotra (1998), Vieira (1993, 1999), Barreto, (1996), Borges e Carvalho (1998) e Davenport, (1998).

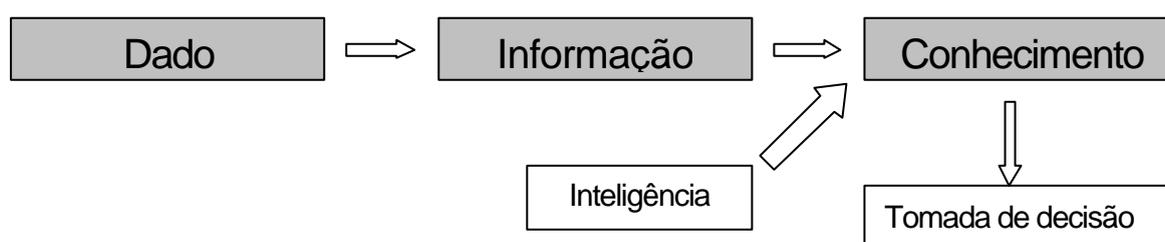


Figura 3.1.: Hierarquização: dado-informação-conhecimento

O entendimento: dado é bruto, sem contextualização; informação é contextualizada; e, conhecimento é a informação processada no interior do indivíduo ou na organização.

[...] dados são informações potenciais, que somente são percebidos por um receptor se forem convertidos em informação, e esta passa a converter-se em conhecimento no momento em que produz uma modificação na estrutura de conhecimento do receptor. (FERNANDEZ-MOLINA, 1994, p. 327)

Esse processamento se dá de acordo com a bagagem de conhecimento já existente, ou conhecimento tácito. Portanto, o valor agregado à informação depende do conhecimento anterior de quem a assimilou. Neste sentido, a informação se transforma em novo conhecimento, que também é tácito. O conhecimento explícito, plasmado em algum suporte, volta a ser informação.

Moresi (2000, p. 14) confirma a importância da informação para as organizações como fundamento universalmente reconhecido, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso organizacional. Assim, os esforços principais de uma organização devem estar voltados para a busca e a manutenção da informação necessária para sua sobrevivência, a gestão e vantagem competitiva. Isso ressalta ainda mais a importância do processamento da informação no contexto de qualquer organização.

No setor de serviços, a informação se constitui na base da competição. No entanto, é preciso que os executivos de nível estratégico definam corretamente o papel da informação na empresa, para integrar a definição à execução das ações estratégicas.

A informação de qualquer natureza (científica, econômica, social, técnica, gerencial) é considerada como insumo básico do atual cenário competitivo. Como a informação tem papel de suporte aos tomadores de decisão, é importante que

cada segmento de mercado direcione seus esforços para a captura, a armazenagem e a utilização da informação correta.

Para a presente pesquisa, será abordada como suporte à tomada de decisão, a informação para negócios, por concentrar conceitos e valores aderentes ao ambiente de pesquisa a ser estudado.

3.1.1. INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS

No ambiente organizacional, há diferentes terminologias ligadas à informação. Januzzi (1999) realizou uma pesquisa que buscava entre outros objetivos a uniformidade terminológica em relação aos termos informação tecnológica e para negócios. Para conceituar melhor o termo informação para negócio serão apresentadas definições baseadas na revisão de literatura deste trabalho.

É necessário, inicialmente, conceituar negócios, a fim de diferenciá-lo de informação para negócios. Alvim (2002) define negócio como o “núcleo de atividade de uma empresa, que pode produzir determinado produto ou serviço, ou adquiri-lo para a comercialização”. Outra definição é apresentada por Januzzi (1999), na qual o negócio é “(...) o todo, é a atividade pela qual uma organização existe”. Assim, negócio pode ser entendido como a principal atividade desenvolvida por uma organização para o fornecimento de um produto ou serviço.

Complementarmente, a informação para negócio, ou *business information*, consiste na informação necessária para que uma empresa tenha uma atuação adequada ao mercado em que está inserida. Kennington (1990), afirma que informação para negócio é “aquela informação requerida por firmas comerciais que auxilia na condução de seus negócios”.

Há quem relacione a informação para negócio ao funcionamento da economia:

Informações sobre negócios e indústria, em dois aspectos complementares: i) as organizações e os indivíduos que constituem a vida econômica mundial (firmas, órgãos públicos, associações, sindicatos, organizações voluntárias – ONG's, empresas de todos os campos de atividade para as quais as pessoas trabalham); ii) o ambiente econômico no qual tais organizações e indivíduos operam: seus mercados e suas funções (STACEY, 1995, p. 19).

Montalli e Campelo (1997), tal como Stacey (1995), e provavelmente influenciadas por ele, consideram o enfoque tanto da indústria quanto do comércio, mas parecem deixar de lado o setor público (governo), a despeito de tratarem de 'empresas' de prestação de serviços. Centrando o enfoque no processo decisório do gerenciamento, definem Informação para Negócios como:

Informação que subsidia o processo decisório do gerenciamento das empresas industriais, de prestação de serviços e comerciais nos seguintes aspectos companhias, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado. (MONTALLI; CAMPELLO, 1997, p. 321)

A definição das autoras acrescenta os termos produtos, serviços, mercado de atuação e processo decisório. Este último é considerado um termo importante para a presente pesquisa, o que delimitará o conceito de informação para negócios.

Borges e Campelo (1997) sintetizam as idéias de alguns autores sobre as características da Informação para Negócios com relação aos processos de comunicação da informação (formal ou informal) e ao locus de sua produção (interna ou externa). Observe-se que os processos formal e informal estão presentes em outros tipos de informação e que a questão da produção interna e externa não é relevante para todos os contextos.

- Comunicada por meio de processos formais (registradas em algum tipo de suporte e, portanto, passíveis de recuperação em sistemas de informação) e informais (resultantes de encontros, tanto no ambiente de trabalho quanto em eventos externos);
- Produzida tanto interna (como consequência das atividades realizadas dentro da organização) quanto externamente (adquirida fora da organização).

Informação para negócios está intimamente relacionada com a instituição, o ambiente externo e interno, o que se aplica ao conceito de Inteligência Competitiva. Tal entendimento torna-se essencial para o estudo de tomada de decisões em ambiente mercadológico, o que inclui decisões em marketing. O próximo tema poderá contribuir para o esclarecimento da inteligência utilizada como forma de monitoramento do ambiente competitivo.

3.1.2. INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL, EMPRESARIAL E COMPETITIVA

O conceito de inteligência está intimamente relacionado à informação que auxilia a tomada de decisão estratégica e tática.

Na literatura da área de Ciências Sociais Aplicadas, como Ciência da Informação e Administração, percebe-se nos últimos anos uma grande utilização dos termos inteligência competitiva, inteligência organizacional e inteligência empresarial. Tarapanoff (2001) trata de inteligência competitiva como algo mais que um conceito, uma maneira moderna e integrada de ver o mundo.

A essência do novo paradigma organizacional é a competitividade, na qual envolve habilidade estratégica do indivíduo às organizações pequenas, médias ou grandes, com fins lucrativos ou sociais, de se manterem “alertas”, atualizados, ou dentro do estado-da-arte da sua ocupação, em um processo de monitoramento permanente.

Entende-se o processo de inteligência competitiva, que é o foco nas informações do meio ambiente, como parte do processo de inteligência organizacional, a partir de uma visão de gestão estratégica. Consiste, segundo Kahanner (1996), em um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa.

Fuld (1994) define inteligência competitiva como a informação analisada sobre concorrentes que tem implicações no processo de tomada de decisão da empresa.

Assim, inteligência competitiva pode ser considerada como o conjunto de atividades de monitoramento dos ambientes sistêmico, estrutural e empresarial, cujo objetivo é fornecer informações adequadas e úteis para o processo decisório e o planejamento estratégico. Dessa forma minimiza o fator surpresa nos negócios e pode ser considerada como um elemento de grande importância para garantir a sobrevivência e o sucesso empresarial nos presentes dias.

Paralelamente à competitividade, a inteligência organizacional aborda um processo de relacionamento analítico de informações que gera conhecimento para tomada de decisão dentro de uma organização. O conhecimento adquirido pode impactar na estratégia de atuação. A tomada de decisão acontece a partir do conhecimento.

Já um sistema de inteligência empresarial congrega dados e informações de várias naturezas: mercado, produtos, concorrentes, clientes, tecnologia, processos e ambientes. É necessário empregar corretamente a tecnologia para a obtenção desses dados e informações, os quais serão analisados, sintetizados e divulgados para serem utilizados no processo de tomada de decisão. Sapiro (1993) define inteligência empresarial como o processo de “transformar dados em sabedoria, através de um sistema informacional que tem como objetivo melhorar a posição competitiva”.

O processo de inteligência pressupõe a gestão de informação. Segundo Marchand (2004), nem todas as empresas são igualmente capazes de gerenciar a informação ao longo de cada eixo, o que diferencia a utilização diferenciada da informação como forma de competir. De acordo com Marchand (2004, p. 334) há quatro maneiras de utilizar a informação para criação de valor de negócio:

- **Gestão de riscos:** estimulou o crescimento de funções e profissões como as de finanças, contabilidade, auditoria e controladoria.
- **Redução de custos:** foco na eliminação de passos e atividades desnecessários e dispendiosos, especialmente a movimentação de papéis e informação e, posteriormente, a simplificação e automatização dos processos remanescentes.
- **Oferta de produtos e serviços oferecidos aos clientes:** o objetivo é conhecer os clientes e compartilhar informações com parceiros e fornecedores, buscando fortalecer a satisfação da clientela.
- **Inovação:** inventar produtos novos, fornecer serviços diferentes e empregar tecnologias emergentes, associando à mobilização de pessoas e processos de trabalho cooperativo para se compartilhar a informação e promover a descoberta de toda a empresa.

A informação pode ser gerenciada por meio de um processo conhecido como gestão da informação. A gestão da informação pode ser entendida como uma

nova metodologia ou uma nova abordagem para subsidiar o planejamento, a administração estratégica e a tomada de decisões em uma organização. Nos processos aqui descritos de inteligência competitiva insere-se a metodologia de gestão da informação.

3.2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A gestão da informação existe há pelo menos dois mil anos, segundo White (1985), mas estava escondida sob a denominação de inteligência militar. O autor define esta como sendo “a coordenação eficiente e eficaz de informações advindas de fontes internas e externas” (WHITE, 1985, p. 21). No entanto, as primeiras referências sobre “gestão da informação” apareceram apenas em 1966, numa conferência sobre “gestão da informação na formação da engenharia”.

O conceito de gestão da informação é atraente porque fornece um único conceito (...), o que como resultado oferece uma simplificação tanto do pensamento quanto da discussão (...) sugere a integração das fontes de informação, mídia e sistemas que está por vir (...). O termo gestão insinua (...) que a manipulação da informação pelos engenheiros não ficará restrita a métodos rotineiros, mas exigirá julgamento. (WHITE, 1985, p. 28)

O objetivo da gestão da informação é, segundo Guimarães e Sampaio (2002), associar, de maneira sinérgica, tecnologias e informação. Para os autores, o privilégio conferido à TI no processo de gestão de informação se traduz em uma preocupação mais focada em hardwares, softwares, aplicativos e redes. “E assim, via de regra, é pensada e modelada a arquitetura de informação das organizações” (GUIMARÃES; SAMPAIO, 2002, p. 26505).

Uma organização que possui um processo sistematizado de gestão da informação deve agregar entre seus alicerces a estratégia, a política, o perfil de uma equipe adequada e as atividades a serem desenvolvidas, a arquitetura de informação, o processo de gestão propriamente dito e a cultura e o comportamento em relação à informação (GUIMARÃES; SAMPAIO, 2002, p. 26506).

Muitos autores apresentam definições para gestão da informação e o escopo para sua utilização. Choo (1998) apresenta quatro significados mais usuais relacionados ao termo Gestão da Informação (Figura 3.3.):

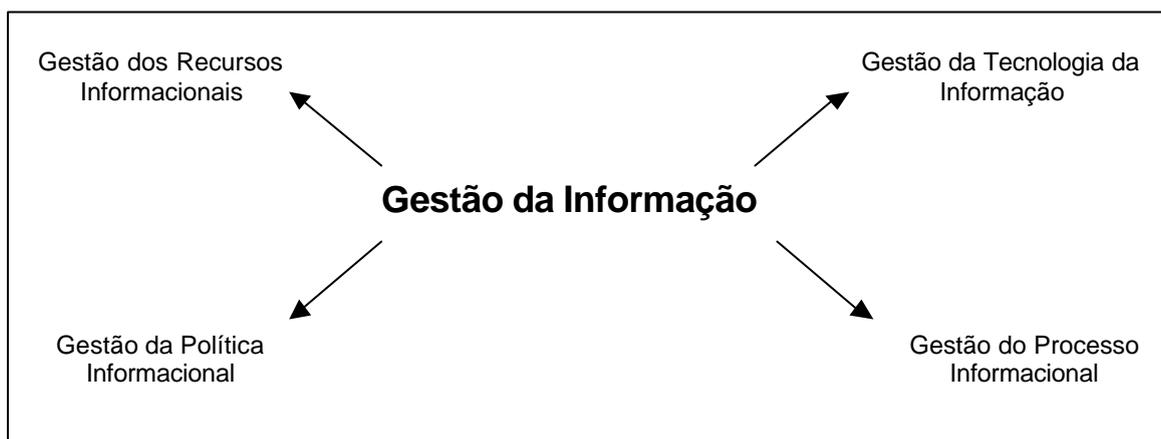


Figura 3.3: Gestão da Informação, segundo Choo.

Fonte: CHOO, C. W., 1998.

Choo (1998) conceitua gestão da informação como um ciclo de atividades informacionais inter-relacionadas planejadas para padronizar, coordenar e promover uma perspectiva baseada em processo que complementem a visão de gestão da informação como gestão da tecnologia da informação e gestão dos recursos informacionais. Para o autor, a gestão da informação “busca explorar os recursos de informação para que a organização seja capaz de se adaptar às mudanças do ambiente interno e externo”.

O modelo processual de gestão da informação, segundo Davenport (1993) deve incluir a totalidade da cadeia de valor da informação. O caminho a ser seguido, proposto por ele é:

1. Identificação das necessidades informacionais;
2. Organização;
3. Armazenagem;

4. Desenvolvimento de produtos e serviços informacionais;
5. Distribuição;
6. Utilização da informação.

McGee e Prusak (1994) propõe o seguinte modelo de gerenciamento da informação:

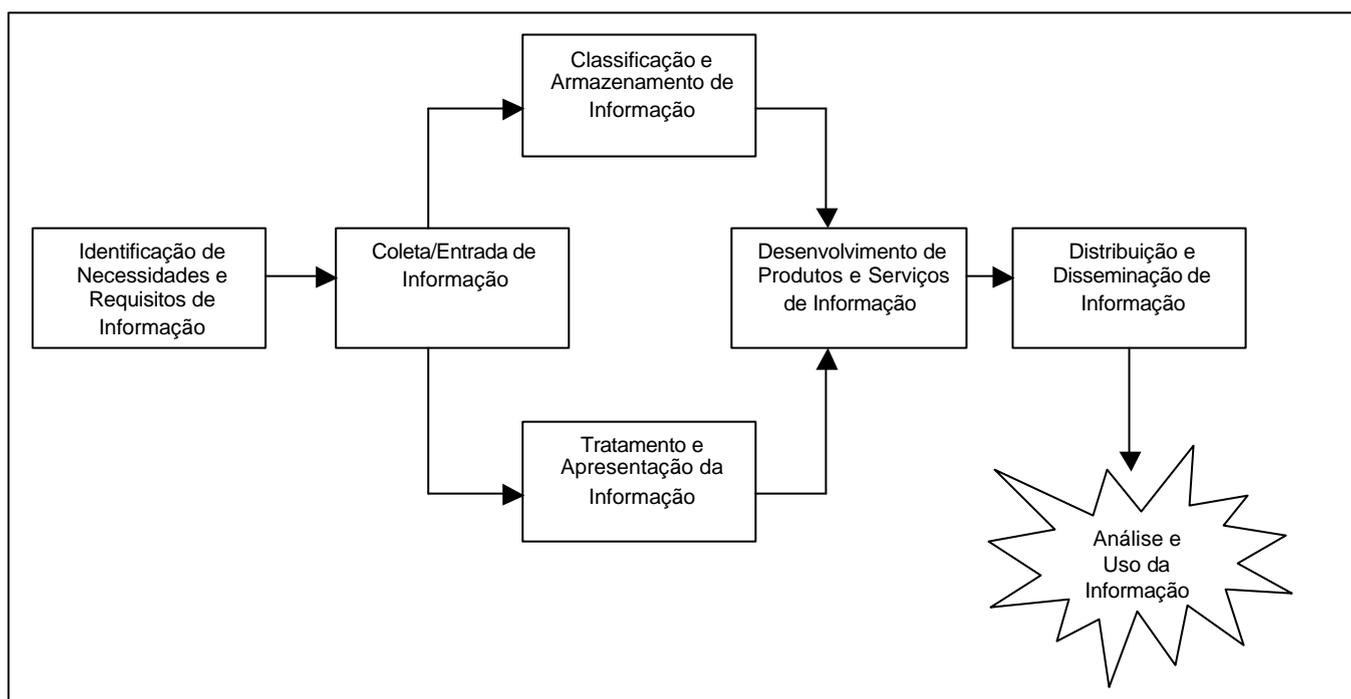


Figura 3.4.: Tarefas do processo de gerenciamento de informações
Fonte: MCGEE; PRUSAK, 1995, p. 108.

Para os autores, o modelo de gerenciamento da informação deve ser genérico por dois motivos: a informação recebe ênfases diferentes em cada segmento econômico e em cada organização e, as diferentes tarefas dentro de um modelo assumem diferentes níveis de importância e valor entre as organizações.

Há autores como Rowlands (1985), Best (1985), Wiggins (1985) e Duffy e Assad (1989) que enfocam a gestão da informação na gestão da tecnologia da

informação. Outros como Adams *apud* White (1985, p. 29) associa a gestão da informação à gestão das políticas informacionais, pois aquela faz parte da alta gerência e visa a desenvolver um conjunto de políticas, programas e procedimentos para garantir a eficiência e a eficácia do planejamento, gestão e controle das exigências informacionais e dos recursos que dão suporte à manipulação das informações. White (1985) apresenta a gestão da informação como sinônimo de gestão de recursos informacionais. Dos autores que entendem o foco da gestão da informação como um processo informacional, pode-se citar Flood (1985), Woodman (1985), Gilchrist (1985) e Choo (1998).

Levando em consideração a realidade complexa e a diversidade das organizações, Flood (1985) apresenta um modelo para o desenvolvimento da gestão da informação em empresas de pequeno porte, relacionando processos de reconhecimento, decisão e implementação, como motivos norteadores do desenvolvimento deste modelo. O autor afirma que estes motivos definirão o escopo dos fatores de decisão sobre a implementação do processo de gestão da informação.

O modelo processual da gestão da informação começou a ganhar força a partir de meados dos anos oitenta, segundo Davenport (1993) e McGee e Prusak (1993). Neste período, Jonscher (1983) realizou uma pesquisa cujos resultados apresentavam melhorias na manipulação das informações o que causava maior impacto na produtividade das empresas do que as melhorias nas técnicas de trabalho.

3.2.1. NECESSIDADES INFORMACIONAIS

Desde a Segunda Guerra Mundial, pesquisadores buscam entender como diferentes grupos de pessoas vivenciam e satisfazem necessidades de informação. Para tanto, foi desenvolvido por Brenda Dervin *apud* Davenport *et al* (2004), um modelo de “fazer sentido”. Foram realizados mais de 40 estudos cujos resultados sugeriram que “a maneira como as pessoas percebem as lacunas cognitivas e o modo como elas querem que a informação as ajude são bons prognósticos do seu comportamento de busca da informação” (DAVENPORT *et al*, 2004, p. 280).

Dervin *apud* Davenport *et al* (2004) propõe oito categorias de necessidades de informação:

Quadro 3.1.: Oito categorias de necessidade informacional

Categoria	Situação
Parada de decisão	A pessoa vê dois ou mais caminhos à frente
Parada de barreira	A pessoa vê um caminho à frente, mas está bloqueado
Parada de derrapagem	A pessoa se vê como se não tivesse caminho
Parada de alagamento	A pessoa se vê como se estivesse em um caminho que, de repente, desaparece
Parada problemática	A pessoa se vê como estivesse sendo puxada à força para um caminho
Envolvimento perceptual	A pessoa avalia se há muito nevoeiro no caminho à frente
Envolvimento situacional	A pessoa avalia quantas interseções há no caminho
Envolvimento social	A pessoa avalia quantas pessoas também estão no caminho

Fonte: DAVENPORT, 2004, p. 280.

A necessidade de informações surge dos problemas, incertezas e ambigüidades encontradas no dia-a-dia das organizações, conforme Choo (1998). Complementarmente, Wilson (1994, p. 127) acredita que a necessidade de informações “é uma resposta a uma situação onde falta a base para a tomada de decisão”. Para MacMullin e Taylor (1984), a necessidade de informações é contingencial, multifacetada e dinâmica e a definição das dimensões do problema conduzirão o profissional da informação a inferir tais necessidades de forma estruturada e sistemática.

Keen e Morton (1978) estabelecem categorias para as necessidades de informação na empresa: Planejamento estratégico, Controle gerencial e Controle operacional. De acordo com Keary (1996), o valor gerado como resultado dos dados coletados diariamente numa organização pode não ser alcançado, pelo fato da informação ser um recurso intangível e difuso.

Em geral, as informações são necessárias para resolver um problema. Os usuários, segundo Davenport *et al.* (2004), valorizam informações que não se relacionam apenas ao problema específico, mas também àqueles que auxiliam a lidar com as exigências específicas da situação problemática. “Susan MacMullin e Robert Taylor, da Syracuse University, identificaram 11 dimensões de problema que amplificam as necessidades de informação (...) também formam os critérios que as pessoas aplicam na avaliação do valor das informações” (DAVENPORT *et al.*, 2004, p. 281).

Experimentar necessidades de informação leva a sua busca. Davis (1982) divide a necessidade de informações em dois níveis: organizacional, com escopo mais amplo e genérico, e de aplicação, que se relacionam com aplicações específicas. Para identificar as necessidades informacionais, o autor sugere quatro estratégias:

1. Perguntar;
2. Usar informações resultantes dos sistemas de informação;
3. Realizar uma síntese das informações provindas de um sistema de informação;
4. Fazer uso dos resultados de experimentações com um sistema de informação em evolução.

Para identificar as necessidades de informação em uma organização, Borges (1995) apresenta quatro métodos:

1. Linha quente: canal de troca de informações entre os públicos de uma organização;
2. Formulários e relatórios sobre concorrência;
3. Representantes da informação: indivíduos em diferentes departamentos de uma organização que se dedicam à coleta de dados;
4. Auditorias de informação: inventário dos “ativos” de informação em uma organização.

Após um estudo junto a empresas norte-americanas, Watson e Koh (1991), elevam para 16 os métodos para identificação de necessidades informacionais:

1. Entrevistas com executivos;
2. Reuniões de planejamento de sistemas de informação;
3. Análise de informações geradas por computador;
4. Discussão com pessoal de apoio;
5. Informações voluntárias;
6. Análise dos sistemas de informação de outras organizações;
7. Análise de informações não geradas pro computador;
8. Sessões para análise de fatores críticos de sucesso;
9. Participação em sessões de planejamento estratégico;
10. Método de objetivos estratégicos de negócio;
11. Freqüência em reuniões;
12. Times de sistemas de informação trabalhando isoladamente;
13. Análise do plano estratégico;
14. Registro das atividades do executivo;
15. Registro do uso do sistema;
16. Solicitações formais de mudança.

3.2.2. FLUXO DA INFORMAÇÃO

Toda organização busca lucratividade, rentabilidade, crescimento e satisfação de seus clientes (internos e externos). Considerando a satisfação dos clientes como fator essencial de sobrevivência no mercado, é importante analisar os fluxos de informação existentes nas empresas.

Um facilitador e transformador dos fluxos informacionais das empresas é a tecnologia da informação, que envolve o processamento de dados e a geração de informação desde o primeiro contato do cliente até a solicitação atendida. Esse ciclo operacional envolve atividades como atendimento, vendas e logística. Os fluxos de informação promovem a geração e o tratamento das informações decorrentes da execução das atividades.

Há uma forte relação entre atividades e informação. Segundo Bio (1985), as informações ativam as atividades que por sua vez produzem informações, provocando novas atividades ou servindo de medida para o que foi realizado.

Assim, informação, tecnologia e fluxo da informação afetam as empresas, sua organização e os seus agentes produtivos. A tendência é que as novas empresas estejam baseadas em tecnologia, orientadas para o cliente e preocupadas com a capacitação e o desenvolvimento constante de seu público interno. “A tecnologia da informação deve ser vista [...] como uma ferramenta que pode auxiliar na reformulação do modo como o negócio opera, na redução do tempo de resposta [...] e na redução de custos” (FURLAN, 1994, p. 36).

Os fluxos de informação, de acordo com Andrade (2002), devem ser construídos com o objetivo de atender às necessidades das diversas atividades e dos diversos níveis da organização, buscando a integração entre os mesmos.

Com relação às atividades, Urdaneta (1990, p. 66), considera dois enfoques: mecanicista e orgânico. As empresas mecanicistas seguem o Fordismo que conduz a um processo vertical. As orgânicas se baseiam no Toyotismo que leva a um controle horizontal.

Os níveis de uma empresa podem ser divididos em três, independentemente da sua natureza ou tamanho: operacional (tarefas técnicas), gerencial (gerencia as atividades do nível operacional, mediando as relações com o meio ambiente e administrando as tarefas técnicas) e institucional (possibilita a consecução dos objetivos organizacionais).

Fundamentando-se nas duas dimensões – níveis e atividades –, Passos (1999) observa três aspectos analíticos para o fluxo informacional:

- Disponibilidade de informações para os procedimentos operacionais das unidades produtivas;
- Necessidades estratégicas das empresas;
- Capacidade de servir interesses intra e interempresas.

Tais aspectos são diferentemente priorizados nas organizações, o que, segundo Andrade (2002) se reflete nos fluxos de informação, bem como nas tecnologias de informação e, assim, condiciona a eficiência organizacional.

A partir do estabelecimento das necessidades e dos fluxos informacionais, é imprescindível o gerenciamento inteligente das informações obtidas e o conseqüente conhecimento gerado pela empresa para obter um diferencial estratégico no mercado.

3.2.3. QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

A informação é construída a partir do significado implícito nos dados. Assim, A informação terá mais qualidade, quanto mais qualidade tiverem os dados que forem utilizados em sua construção e o processo de construção. O processo de construção da informação está diretamente relacionado ao uso específico de cada informação.

A qualidade dos dados é o propulsor da qualidade que a informação terá. Para garantir a qualidade dos dados, Wang, Kon e Madnick (1993) abordam a prevenção de inconsistências de dados relacionadas à integridade dos mesmos como ponto essencial para que os dados não sejam corrompidos. Os autores afirmam que a informação pode ter má qualidade a partir do momento em que ela não tem utilidade para o negócio, ou porque não é facilmente entendida pelos seus usuários. Dados corretos com difícil interpretação ou acesso também não terão utilidade para o negócio e conseqüentemente podem ter uma má qualidade.

Wang Kon e Madnick (1993) definem a qualidade dos dados para os usuários de informação a partir de duas premissas:

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

A informação pode ser considerada como produto ou serviço de acordo com o tipo de interação que se tem com ela. A informação como produto pode ser entendida por meio de uma visão de engenharia em que será criada e armazenada em bancos de dados para uso posterior. A informação como serviço é uma ação que

é desempenhada por uma máquina ou pessoa para alguém podendo ser experimentada, usada ou consumida logo após a sua produção.

A carga subjetiva de qualidade está relacionada, no caso da informação, aos adjetivos da informação. O entendimento de características de qualidade torna-se difícil à medida que vão se adicionando adjetivos à informação. Kahn Strong e Wang (2002, p. 187) apresentam uma tabela das dimensões da qualidade da informação com o objetivo de facilitar a compreensão da qualidade:

Quadro 3.2.: Dimensões da qualidade da informação.

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

Fonte: KAHN, STRONG e WANG, 2002, p. 184.

3.3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

As organizações contemporâneas necessitam adequar-se às tendências mercadológicas para sobreviver no atual cenário empresarial. Um facilitador para o oferecimento de serviços mais interativos e personalizados é a adoção de novas tecnologias da informação. Nessa evolução tecnológica, as empresas estão implementando cada vez mais sistemas de informações capazes de apoiar os gestores na tomada de decisão.

As empresas não são feitas apenas por pessoas e computadores, segundo Clarke (2001). Para ilustrar a importância dos sistemas de informação na empresa, este autor propõe o seguinte modelo:

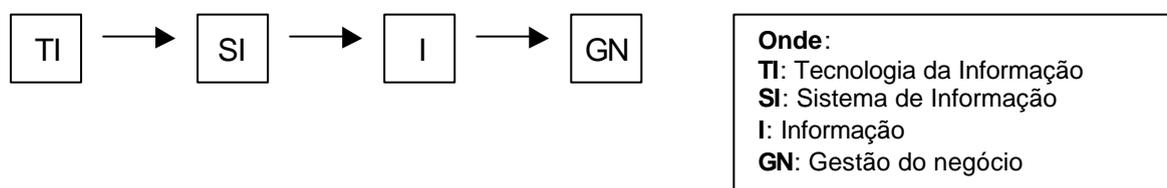


Figura 3.4.: Modelo de Clarke para Sistema de Informação

Fonte: Clarke, 2001

A gestão do negócio depende, em parte, do uso que se faça da informação disponível, gerada nos sistemas aplicativos habilitados pela arquitetura de TI. Clarke (2001) defende a necessidade de uma nova perspectiva na gestão do SI e da estratégia corporativa, na qual eles sejam reconhecidos como um domínio eminentemente humano, sujeito à ação de forças subjetivas e do contexto em que atuam.

Os sistemas de informação são parte integrante de um sistema maior – o Sistema Empresa. Desta forma, os componentes organizacionais e as pessoas não podem ser analisados de forma dissociada. Mañas (1999) afirma que um sistema de Informações liga três grandes componentes: as pessoas que participam no processo de informação da empresa, as estruturas da organização (circuitos de informação, documentos, descentralização, etc) e as tecnologias da informação e de comunicação. Como todo sistema é um conjunto de partes (componentes) que interagem para atingir um determinado objetivo, a tecnologia não pode, sozinha, compor um Sistema de Informações e transformar-se em um fim em si mesma.

Nessa perspectiva e de acordo com Laudon e Laudon (1999), Sistema de Informação “é um produto de três componentes: tecnologia, organizações e pessoas” (LAUDON; LAUDON, 1999, p. 5-6), e estes devem interagir para que o sistema atinja seu objetivo.

Zwass (1992) afirma que os Sistemas de Informações não se resumem ao aspecto tecnológico; pelo contrário, o sistema que pretende ser “significante” deve adequar-se à estrutura e à cultura organizacional. “Além disso, ele deve se adequar, ou ser flexível o bastante para se acomodar aos estilos de trabalho dos indivíduos que o utilizarão” (ZWASS, 1992, p 20-21). Para o autor, os Sistemas de Informação são compostos por pessoas, tecnologia e organizações.

Segundo Stair (1998, p. 11), “um sistema de informação é um tipo especializado de sistema”, podendo ser definido como “uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback (retorno)”. A entrada, para os SI, caracteriza-se como a atividade de captar e juntar os dados primários. O processamento envolve a conversão dos dados em saídas úteis. A saída caracteriza-se pela produção de informações úteis, geralmente na forma de documentos, relatórios e dados de transações. O

feedback pode ser qualificado como uma saída utilizada para realizar ajustes ou modificações nas atividades de entrada ou processamento.

Seguindo o mesmo pensamento, Campos Filho (1994) conceitua sistema de informação como “uma combinação estruturada de informação, recursos humanos, tecnologias de informação e práticas de trabalho, organizados de forma a permitir o melhor atendimento dos objetivos organizacionais”.

Drucker (1998) faz duas observações valiosas sobre os componentes de um SI: a primeira é que uma base de dados, por maior que seja, não é informação e a segunda é que o “funcionário do conhecimento” pode precisar de uma máquina, mas a máquina não lhe dirá o que fazer, nem saberá como fazer. Sem este conhecimento, que pertence ao funcionário, a máquina é improdutiva. Analisando a primeira observação, Drucker (1998) explica que para que se transforme em informação, o dado precisa ser organizado para uma tarefa, dirigido para um desempenho específico e aplicado a uma decisão. Isto é o que Walton (1998) e Rezende (2002) chamam de alinhamento entre a estratégia de informática e os objetivos da organização.

3.3.1. ENFOQUE SISTÊMICO

A migração dos conceitos dos autores que abordam sistemas de informação sob o enfoque sistêmico contribuíram para solucionar problemas complexos das organizações. Para Emery e Trist (1946), as organizações revelam-se como conjuntos de pelo menos dois sistemas, ou sub-sistemas, que se influenciam mutuamente: o sistema técnico, que é formado por recursos físicos e abstratos e, até certo ponto, independem das pessoas e o sistema social, formado pelas

manifestações dos comportamentos dos indivíduos e dos grupos. Choo (1998) acredita que as organizações não estão mais cercadas por muros e limites e suas fronteiras são porosas, por meio de um fluxo contínuo de materiais, energia e informação.

Segundo Churchman (1972, p. 27-28), enfoque sistêmico “é simplesmente um modo de pensar a respeito desses sistemas totais e seus componentes”. O autor descreve que é preciso primeiro pensar sobre o objetivo global. Só depois, começar a descrever o sistema em função deste objetivo pré-definido. Para este trabalho, o enfoque sistêmico será considerado como uma perspectiva de visão global, na qual se observa a totalidade, analisando todos os aspectos de forma integrada, para assim, chegar às partes importantes para o processo.

Maximiano (2000) aponta como as bases do pensamento sistêmico, a Teoria Gestalt, A Teoria Geral dos Sistemas e a Cibernética. A Gestalt foi desenvolvida por Max Wertheimer, na Alemanha a partir de 1912 e a idéia principal era de que a natureza e o comportamento de um elemento são determinados pelo conjunto a que pertencem.

A proposição da Teoria Geral dos Sistemas pode ser vista como uma primeira constatação histórica de interdisciplinaridade, da validade de conceitos e modelos para mais de uma ciência ao mesmo tempo e da necessidade de comunicação entre os especialistas. Desenvolvida na Alemanha, na década de 1980, sustentava a idéia de que as totalidades são formadas de partes interdependentes. “A formulação de princípios válidos para os ‘sistemas’ em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou ‘forças’ existentes entre eles” (BERTALANFFY, 1975, p. 61).

Vários pesquisadores em várias áreas diferentes chegaram ao mesmo tipo de idéia mais ou menos na mesma época (BOULDING, RAPOPORT, RALPH GERARD, WIENER, SHANNON e WEAVER, VON NEUMANN e

MORGENSTERN, etc.). Bertalanffy, Rapoport e Boulding iniciaram a Fundação da Sociedade de Pesquisa Geral dos Sistemas com vistas a discutir assuntos comuns, para o desenvolvimento de suas linhas de pensamento de maneira inter-relacionada. (MIRANDA, 2003)

Um sistema que pode controlar o comportamento, com base em informações sobre esse mesmo comportamento e sobre o objetivo sobre o qual pretende agir, é a fundamentação da Teoria da Cibernética, elaborada na década de 1940, nos Estados Unidos, cuja principal figura é o autor Norbert Wiener. (MAXIMIANO, 2000, p. 370).

Outras ciências, como a biologia e a física contribuíram para o conceito de sistemas fechados e abertos que podem ser facilmente aplicados a todos os sistemas de todas as áreas de conhecimento e da ciência. Os sistemas abertos interagem com o ambiente externo. Aqueles que não interagem com o ambiente externo são considerados sistemas fechados.

O aspecto mais abordado em pesquisas sobre o enfoque sistêmico é a Teoria Geral dos Sistemas. Bertalanffy (1975) acreditava que surgia “uma ciência geral da totalidade”. Sua maior contribuição para os estudos atuais é permitir uma visão abrangente, de totalidade da realidade, não apenas de um componente, mas de todos, e principalmente do conjunto e sua interação. Essa interação não se limita apenas ao interior de um sistema, mas também ocorre com o ambiente externo.

Complementarmente ao pensamento de Bertalanffy, Oliveira (2000), conceitua sistema como “uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para tentar realizar o objetivo do sistema” (OLIVEIRA, 2000, p. 149). Confirmando a Teoria Geral dos Sistemas, as partes que compõem um sistema não são partes isoladas, mas ligadas entre si de forma a complementarem-se.

Assim, os sistemas de informação podem ser considerados como sistemas abertos, que dependem do ambiente e da interação com este para sobreviverem e podem ter sua performance analisada segundo critérios de eficiência e eficácia. Além disso, os SI possuem os três componentes básicos de um sistema, recebendo dados como entrada, processando-os e fornecendo informações como saída.

Há um esquema de três atividades básicas para todos os sistemas de informação: entrada (*input*); processamento (*throughputs*); e saída (*output*). A alguns sistemas poderíamos acrescentar ainda uma quarta atividade: a retroação ou realimentação (*feedback*). Oliveira (1993), enumera os seguintes componentes para o funcionamento de um sistema:

Quadro 3.3.: Componentes de um sistema

Componentes	Descrição
Objetivos	finalidade para qual o sistema foi criado.
Entradas	caracteriza-se como tudo o que o sistema necessita para realizar suas operações, sendo que estas entradas são obtidas no meio ambiente com o qual o sistema interage. Alguns exemplos, segundo Oliveira (2000, p. 150), são: a mão-de-obra ou pessoal, a matéria-prima ou materiais, as informações ou leis, normas e padrões estabelecidos, tecnologias e máquinas.
Processo de transformação	possibilita a transformação da entrada em um produto, serviço ou resultado, caracterizado como a saída do sistema.
Saídas	são os resultados do processo de transformação. As saídas devem ser coerentes com os objetivos do sistema e devem ser quantificáveis de acordo com os critérios e os parâmetros previamente estabelecidos.
Controle e avaliação do sistema	permitem verificar se as saídas estão de acordo com os objetivos estabelecidos.
Retroalimentação ou realimentação	considerada como a reintrodução, no sistema, de uma saída sob forma de informação. “Essa realimentação é um instrumento de regulação retroativa ou de controle, em que as informações realimentadas são resultados das divergências verificadas entre as respostas de um sistema e os parâmetros previamente estabelecidos”.

Fonte: OLIVEIRA, 1998, p.23.

3.3.2. TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informações ganham importância, na medida em que podem ser um dos meios para que as organizações atinjam seus objetivos maiores, podendo, inclusive, ser geradores de vantagem competitiva.

Dependendo da abordagem utilizada, um Sistema de Informações pode ter classificações diversas. De acordo com Stair (1998, p. 14), os Sistemas de Informações podem ser classificados em: Sistemas de Processamento de Transações, Sistemas de Informações Gerenciais, Sistemas de Apoio à Decisão e Inteligência Artificial e Sistemas Especialistas.

Para atender aos objetivos da organização, Laudon (2001) divide os sistemas de informação empresarial em quatro, conforme os níveis: operacional, de conhecimento, gerencial e estratégico. Segundo o autor, no nível operacional, há os Sistemas de Processamento de Transações (SPT). Os Sistemas de Trabalho do Conhecimento (STC) e os Sistemas de Automação de Escritório (SAE) servem o nível de conhecimento de uma organização. Para o nível gerencial, são adequados os Sistemas de Informação Gerencial (SIG) e os Sistemas de Suporte à Decisão (SSD). Os Sistemas de Suporte Executivo (SSE) são ideais para o nível estratégico da empresa.

Quadro 3.4.: Tipos de Sistemas de Informação

Tipo de Sistema	Informações	Entradas	Informações	Saídas de usuários
Suporte Executivo SSE	Dados agregados: externos e internos	Imagens; simulações; interatividade	Projeções; respostas para questões	Gerentes seniores
Apoio à Decisão SAD	Banco de dados volumosos; Modelos analíticos e ferramentas de análise de dados	Interatividade; simulações; análises	Relatórios especiais; análises de decisões; respostas para questões	Profissionais; gerência administrativa
Gerencial SIG	Dados transacionais resumidos; grande volume de dados; modelos simples	Relatórios rotineiros; modelos simples; análise de nível inferior	Resumo e relatórios de exceção;	Gerentes de nível médio (tático)
Trabalho de Conhecimento STC	Especificações de projeto; base de conhecimento	Modelagem; simulações	Modelos; gráficos	Profissionais técnicos
Automação de escritório SAE	Documentos; prazos	Gerenciamento de documentos; programações; comunicações	Documentos; programações; correio	Trabalhadores de escritório/administrativo
Transacional SIT	Transações; eventos	Ordenação; listagem; fusão; atualização	Relatórios detalhados; listas; resumos	Pessoal operacional; supervisores

Fonte: LAUDON, LAUDON, 2002.

Para Zwass (1992), os SI podem ser classificados em: Sistemas de Processamento de Transações (SPT ou TPS); Sistemas de Relatórios Gerenciais (SRG ou MRS); Sistemas de Suporte a Decisão (SSD ou DSS); Sistemas de Informações Executivas (SIE ou EIS); e Sistemas de Informações de Escritório (SIES ou OIS).

Segundo O'Brien (2002, p. 28), os SI podem ser classificados tendo por base o tipo de atividade organizacional que eles apóiam: operações; ou tomada de decisão gerencial. Os Sistemas de Apoio às Operações dividem-se em: Sistemas

de Processamento de Transações (processamento de transações), Sistemas de Controle de Processos (controle de processos industriais), e Sistemas Colaborativos (colaboração entre equipes e grupos de trabalho). Os Sistemas de Apoio Gerencial dividem-se em: Sistemas de Informação Gerencial (relatórios padronizados para os gerentes); Sistemas de Apoio à Decisão (apoio interativo à decisão); e Sistemas de Informação Executiva (informações elaboradas especialmente para os executivos).

O'Brien (2002, p. 30) considera ainda mais algumas categorias de SI que podem apoiar as operações, a administração ou as aplicações estratégicas. Esses sistemas dividem-se em: Sistemas Especialistas (fornecem informações especializadas em determinada área funcional), Sistemas de Administração do Conhecimento (apóiam a criação, organização e disseminação do conhecimento na organização), Sistemas de Informação Estratégica (fornecem produtos e serviços estratégicos para obter-se a vantagem competitiva), e Sistemas de Informação para as Operações (apóiam as aplicações operacionais e gerenciais das funções organizacionais básicas de uma organização).

Serão descritos a seguir, alguns sistemas de informação, de acordo com a classificação de Laudon (2001). Considerando o objetivo da pesquisa, o enfoque da fundamentação teórica a respeito de sistemas de informação será em Sistemas de Apoio à Decisão.

O Sistema de Processamento de Transações (SPT), é um sistema computadorizado que executa e registra as transações rotineiras e repetitivas para a condução do negócio e têm por finalidade tratar e processar as trocas diárias de negócios. De acordo com Stair (1998, p. 38), um SPT "é um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos usados para registrar transações de negócios completadas, como folhas de pagamento". Estes sistemas armazenam os dados inseridos para posterior utilização pelos demais SI.

Laudon (2001) observa que os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) abrangem um nível mais elementar dos sistemas de suporte gerencial e buscam gerar relatórios sumarizados e permitir o monitoramento e controle da empresa, auxiliando inclusive a fazer projeções. Sua principal base de dados está nos Sistemas de Processamento de Transações (SPT). Basicamente, apóiam as decisões estruturadas e são utilizados pela média e baixa gerência.

Segundo Stair (1998, p. 208), a principal finalidade de um SIG “é ajudar uma organização a atingir suas metas, fornecendo aos administradores uma visão das operações regulares da empresa, de modo que possam controlar, organizar e planejar mais eficaz e eficientemente”. O autor acrescenta que, dessa forma, o SIG “dá suporte ao processo de valor adicionado de uma organização”, contribuindo também, para a maximização da riqueza de seus proprietários e da própria organização.

Os componentes básicos do SIG, como todo Sistema de Informações, são as pessoas, a tecnologia e as organizações. Segundo Laudon (2001) o desafio é mantê-los equilibrados, uniformes e integrados. Estes componentes vão ser diferentes para cada tipo de empresa, mercado, necessidade e contexto. Zwass (1992, p. 81) apresenta como componentes físicos do SIG os seguintes elementos: hardware, software, banco de dados, pessoas e procedimentos. Para o autor, estes componentes físicos e intangíveis devem ser combinados de forma a assegurar a sua eficiência e eficácia.

Stair (1998, p. 212) afirma que para a maioria das organizações um SIG é “uma coleção integrada de Sistemas de Informações funcionais, cada um dando suporte a áreas funcionais específicas”. Como exemplos há o SIG financeiro que gera relatórios financeiros para a empresa e o SIG de marketing que gera relatórios de marketing. Assim, cada área funcional da empresa tem um sistema de informações que gera informações adequadas para aquela área. O autor classifica os SIG de uma empresa da seguinte forma:

Quadro 3.5.: Classificação dos SIG

Sistemas de Informações Gerenciais Financeiro	Fornecem informações financeiras a todos os administradores financeiros em uma organização. Sua finalidade é analisar as atividades financeiras históricas e atuais; projetar as necessidades financeiras futuras e monitorar e controlar o uso de recursos através do tempo.
Sistemas de Informações Gerenciais de Marketing	Proporcionam apoio à atividade administrativa nas áreas de desenvolvimento de produtos, de distribuição, de decisões de preço e de promoção e de previsão de vendas, inerentes à área mercadológica.
Sistemas de Informações Gerenciais de Recursos Humanos	Estão relacionados às atividades voltadas para os trabalhadores, funcionários, gerentes e outros indivíduos empregados pela organização, como citar a análise e o planejamento da força de trabalho, a contratação, o treinamento e a designação de cargos e tarefas.
Sistemas de Informações Gerenciais Industrial	Apóiam a área de produção da organização, facilitando o controle de estoque, controlando o processo de produção e testando a qualidade dos produtos e serviços produzidos.

Fonte: STAIR, 1998, p. 213.

O'Brien (2002, p. 250), classifica em quatro os tipos de relatórios gerenciais que um SIG fornece:

- 1) **Relatórios periódicos programados:** são elaborados de maneira programada e periódica, seja diária, semanal ou mensal. Os relatórios de vendas diários ou semanais e os demonstrativos financeiros mensais são exemplos desse tipo de relatório.
- 2) **Relatórios de exceção:** "são relatórios produzidos automaticamente quando uma situação é incomum ou requer alguma atitude da administração" (STAIR, 1998, p. 210). Por exemplo, um relatório sobre apenas os clientes que excederam o limite de crédito.
- 3) **Informes e respostas por solicitação:** geram informações a pedido do usuário, antes mesmo que o relatório programado esteja disponível.

- 4) **Relatórios em pilha:** produzidos com informações empilhadas na estação de trabalho, em rede junto ao gerente.

Os Sistemas de Suporte à Decisão (SSD) permitem a formulação de modelos e auxiliam a busca e avaliação de alternativas. A diferença principal para os outros tipos de sistemas é que são interativos. São utilizados, geralmente, pela alta e média gerência.

No nível estratégico organizacional, os Sistemas de Informação Executivo (SIE) trabalham com informações internas e externas voltadas às decisões não-estruturadas, são altamente flexíveis e destinam-se ao mais alto nível de gerência.

Os Sistemas de Informações Executivas (SIE), segundo conceituação de Stair (1998), são Sistemas de Suporte à Decisão especializados que “incluem hardware, software, dados, procedimentos e pessoas utilizadas para auxiliar os executivos de nível sênior da organização” (STAIR, 1998, p. 245). Há uma forte relação deste sistema com a tomada de decisões executivas sobre processos comerciais de valor agregado. O’Brien (2002), cita como finalidade destes sistemas “fornecer aos altos executivos acesso fácil e imediato a informações sobre os fatores críticos ao sucesso de uma empresa, ou seja, os fatores-chave decisivos para a consecução dos objetivos estratégicos de uma organização” (O’BRIEN, 2002, p. 257).

A literatura aponta que os SIE foram desenvolvidos para atender às necessidades de informação da alta administração que não estavam sendo atendidas pelas outras categorias de SI. Como mostra Zwass (1992), os SIE fornecem suporte direto para gerentes de topo que necessitam de uma grande diversidade de informações externas a fim de comparar a performance de sua empresa com a concorrência e investigar as tendências e os cenários para o futuro. Segundo o mesmo autor, as principais características dos SIE são o fornecimento e acesso imediato e fácil à informação, as interfaces interessantes, como gráficos coloridos

e vídeos, as quais permitem aos usuários do SIE compreender as tendências de relance, o acesso a uma variedade de bancos de dados (internos e externos) uniformemente, a fácil adaptação às preferências do usuário particular ou do grupo de usuários e a capacidade de alterações nos dados.

Stair (1998, p. 246) enfatiza, além das características apontadas por Zwass (1992), as sofisticadas análises de dados para realização de testes de simulação e de alcance de metas relacionadas a decisões executivas e o suporte a todos os aspectos da tomada de decisões. É possível, segundo Stair (1998), reconhecer aquelas decisões que exigem fontes externas de informações, aquelas que podem ter alto grau de incerteza e risco e aquelas que exigem entradas de múltiplas fontes de dados.

Considerando o objetivo desta pesquisa e o enfoque de fundamentação teórica a respeito de sistemas de informação será em Sistemas de Apoio à Decisão.

3.3.3. SISTEMAS DE SUPORTE À DECISÃO

De acordo com Zwass (1992), os SSD são desenvolvidos para suportar diretamente o processo de decisão e estão aptos a solucionar problemas tanto estruturados como não estruturados que podem ser facilmente programados. Stair conceitua os SSD como “um grupo organizado de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos usados para dar apoio à tomada de decisão referente a problemas específicos” (STAIR, 1998, p. 38).

Os SSD, segundo O’Brien (2002), “fornecem informações e técnicas de apoio à decisão para a análise de problemas ou de oportunidades específicas, permitem consultas e respostas interativas e disponibilizam informações flexíveis e adaptáveis” (O’BIEN, 2002, p. 253). Além disso, o autor observa que os SSD

utilizam uma metodologia de processamento de informações baseada na modelagem analítica de dados dos negócios.

Stair (1998) cita entre as principais características dos SSD a possibilidade de manipulação de grandes volumes de dados e a obtenção e o processamento de dados de fontes diferentes, sendo capazes de acessar dados externos à organização e de integrá-los aos dados internos. O autor também aponta a flexibilidade de relatórios e de apresentação e a orientação textual e gráfica, produzindo textos, tabelas, gráficos e desenhos como pontos essenciais deste tipo de sistema. Os SSD também “executam análises e comparações complexas e sofisticadas utilizando pacotes de software avançados, possuem condições de dar suporte às abordagens de otimização e satisfação, possibilitando, no caso de problemas menores, encontrar a solução ótima, e executam análises por meio de simulações e metas, sendo possível com isso realizar modificações hipotéticas nos dados e observar o impacto destas modificações nos resultados” (STAIR, 1998, p. 233).

Esta pesquisa tem como foco os Sistemas de Suporte à Decisão, mais especificamente aqueles que auxiliarão na tomada de decisões em uma empresa financeira brasileira, que utiliza a filosofia de marketing de relacionamento com vantagem competitiva. Serão abordados temas como gestão da informação e do conhecimento, arquiteturas da informação, especialmente o CRM (*Customer Relationship Management*) e marketing de relacionamento.

3.3.4. ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO

Arquitetura da Informação é um termo que vem sendo utilizado desde a década de 1980 por grupos na comunidade de sistemas de informação, como uma metáfora para indicar “um modelo de organização abrangente para a geração e movimentação de dados” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 129). Nesse modelo, busca-se sistematizar as fontes de dados importantes em uma organização e as relações entre os mesmos com o objetivo de criar um “mapa” e construir um sistema baseado neste mapa.

Benjamin e Blunt³ *apud* McGee e Prusak (1994) escreveram na *Sloan Management Review* em 1992: “Sem uma arquitetura da informação compreensível, a tecnologia da informação não poderá criar uma ponte ligando as novas tecnologias às orientações estratégicas empresariais”.

Inúmeras são as definições de arquitetura da informação. O conceito que provavelmente deu origem à expressão ao juntar “Arquitetura” e “Informação” diz respeito à prática de preceitos da arquitetura aplicadas num dado conjunto de objetos (informações). A Arquitetura é tomada, neste sentido, como "a arte de organizar o espaço que se exprime através da construção". Organizar neste contexto significa por em ordem, ordenar objetos e funções (M. ZAHAR, 1959, citado por TEIXEIRA COELHO, 1979, p.19-20, *apud* LARA FILHO, 2003). É também a disposição das partes ou elementos de um conjunto - edifício ou espaço urbano - ou ainda, a busca de uma ordem que estrutura e organiza o funcionamento de um sistema.

De um modo geral a arquitetura da informação encontra-se distribuída em diversas outras atividades ou mesmo englobada numa delas, seja no

³ Robert Benjamin e John Blunt: Critical IT Issues: The next ten years, *Sloan Management Review*, v.33, n.4, p.18, verão 1992.

gerenciamento de um *site*, no design ou na área de marketing das empresas. No início da Era da Internet, quando os profissionais de informática eram os mais familiarizados com as ferramentas e com o computador, eles assumiam as atividades de design, redação e organização do *site*. Com o passar do tempo estas atividades foram – e estão sendo – gradualmente ocupadas por profissionais de diferentes áreas de conhecimento.

O profissional de arquitetura da informação ainda é pouco conhecido e seu trabalho consiste em criar uma organização própria e particular para o conjunto de informações do *site*, planejar a distribuição destas informações, determinar o conteúdo apropriado e relacioná-lo dentro do *site*. "Grande parte dos problemas de um *site* estão diretamente ligados à organização das informações, já que uma arquitetura mal planejada afetará todas as outras áreas" (LARA *apud* LARA FILHO, 2003).

A arquitetura da informação não é uma técnica, não fornece receitas. É um conjunto de procedimentos metodológicos e sua aplicação não visa criar uma camisa de força no conjunto da informação de uma organização. Cabe à arquitetura da informação balizar, sinalizar, indicar, sugerir, abrir possibilidades. Tudo isto num espaço de fluxos (CASTELLS, 2001). "As formas de organização devem ser respaldadas por objetivos e cabe aos arquitetos da informação propor caminhos que, sem perder de vista o emitente, façam sentido para os usuários, considerem as diferenças e os locais, (...), e evitem o uso de sistemas altamente estruturados." (LARA FILHO, 2003)

A Arquitetura da Informação é definida por McGee e Prusak como uma "articulação de visões que integram os desejos e os limites dos clientes dentro das possibilidades da engenharia" (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 132). Segundo os autores, as arquiteturas da informação deveriam envolver elementos correspondentes para a criação de espaços de informação que conduzam a atividades específicas. Qualquer abordagem à arquitetura da informação deve

acomodar os diversos tipos de informação que os gerentes e funcionários especializados necessitam regularmente.

Os objetivos de uma arquitetura da informação, segundo McGee e Prusak (1994, p. 138) são:

- Definir o espaço de informação da organização em termos de domínios de interesse de informações essenciais e vias essenciais de fluxo de informação;
- Definir os limites críticos do espaço de informação da organização: ambiente interno e ambiente externo;
- Identificar as estratégias para a definição das origens, filtragem e redução;
- Eliminar o ruído das informações;
- Tornar o comportamento da informação desejada mais fácil;
- Tornar o comportamento de informação indesejada mais difícil;
- Aperfeiçoar a adaptabilidade, estabelecendo claramente premissas e políticas de informação;
- Aperfeiçoar as comunicações gerenciais, definindo claramente modelos de informação compartilhada.

O desenho de uma arquitetura da informação deve buscar vencer as dificuldades de acesso à informação, quer seja pela dispersão e variedade de fontes, quer seja pelas diversidades de meios e formatos que as informações se encontram armazenadas. Este último pode acarretar redundância e conflito.

Uma arquitetura de informação pode ser implementada por meio de mapas de tipologias e recursos informacionais.

3.4. MARKETING

Ao estudar o horizonte da estratégia de gerenciamento de CRM⁴ (*Customer Relationship Management*) nas empresas de todo o mundo, é importante lembrar que as ações voltadas para este fim dependem da integração de diversas áreas, principalmente o marketing e a Tecnologia da Informação. “A era industrial já faz parte do passado. Agora vivemos na era da informação” (VERITY, 1994, p. 35). O mesmo autor realizou uma pesquisa em 2001, na qual consta que o investimento privado em Tecnologia da Informação já é o dobro do que em máquinas industriais. Em 1975, a relação era inversa.

A união das duas áreas – Tecnologia da Informação e Marketing – também é considerada por Bretzke (2000). Para ela, a reorganização empresarial processa-se nesses dois pólos, fazendo com que a informação se torne um bem capital, com valor similar ao da mão-de-obra, da matéria-prima e dos recursos financeiros.

O marketing, portanto, deixa de ser uma função e torna-se uma filosofia empresarial de como fazer negócios. Nesse contexto, surge o conceito marketing de relacionamento que, segundo Stan Rapp, é Marketing de Banco de Dados Contínuo e Personalizado, no qual as respostas não apenas são realizadas por meio da propaganda de resposta direta, como também são acrescentadas informações de cada respondente, que são usadas para conduzir uma comunicação contínua. (BRETZKE, 2000, p.10)

É importante entender a Tecnologia da Informação como a coleta, o processamento, o armazenamento e a apresentação e transmissão da informação em todas as suas formas.

⁴ CRM (*Customer Relationship Management*) será abordado como Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente ou Gestão do Relacionamento com o Cliente, sem distinções.

Os instrumentos necessários para conceituar a Tecnologia da Informação são: computadores, telecomunicações, redes de informações, Internet, superinfolias, on-line data bases, softwares, bem como fax, telefonia móvel, televisão a cabo e outras formas de comunicação pessoal e de massa (BRETZKE, 2000).

Com o crescimento acelerado do uso da Tecnologia de Informação nas empresas, torna-se necessário acompanhar a evolução dos novos conceitos empresariais. Houve, nos últimos anos, uma completa mudança de orientação: reter em vez de conquistar. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, uma das melhores maneiras de lucrar no cenário é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais (*Life Time Value*).

Conhecer cada cliente é pesquisar sua vida de compra e sua expectativa com relação à empresa. Encontrar o cliente rentável é tarefa do profissional de marketing com auxílio da tecnologia da informação. Tem início, nessa fase, a escolha da tecnologia para estudar os dados dos clientes.

Entretanto, metade dos projetos de CRM falha em produzir benefícios para o cliente, de acordo com pesquisas do Gartner Group⁵. Pouca qualidade de dados para análise, má política na administração e planejamento do projeto, processos dispersos, falha no gerenciamento dos recursos são apontadas como as principais causas de fracasso na implantação de CRM nas empresas.

Mas não é suficiente apenas implementar tecnologias para análise de dados. Combinando análise de dados com estratégia focada no cliente, as empresas podem direcionar os resultados pressionando os números para atingir uma meta específica. A análise de dados com foco em clientes tem um ROI (*Return on Investment*) médio de 55 por cento, relata o IDC⁶. O estudo demonstra que as

⁵ ⁵ Pesquisa publicada em VENTURA, Ricardo. *CRM: questão de TI ou negócio?*, disponível em <<http://www.itcom.com>>, acesso em 12 de novembro de 2002

⁶ International Data Corp (IDC). Estudo disponível em http://www.stasolutions.com.br/site/noticias_detalhes.asp?cod=154, acesso em 5 de maio de 2003.

empresas podem obter um ROI significativo a partir da análise de dados, quando elas mantêm o foco em um problema atual na organização.

Nesse contexto, o estudo do marketing de relacionamento depende do estudo da Tecnologia da Informação como campo complementar de sua área. Os bancos de dados têm importante papel no conhecimento do cliente e, posterior segmentação. Com os dados em posse da empresa, a facilidade de acertar na formulação de estratégias específicas para cada grupo é maior nos clientes atuais do que nos potenciais.

3.4.1. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Ainda que de modo simplificado, o conceito de marketing de relacionamento existe desde que as trocas comerciais passaram a ocorrer de maneira organizada (SHETH; PARVATIYAR, 1995), atraindo a atenção de pesquisadores a partir da década de 1980. Berry (1983) foi o primeiro pesquisador a utilizar a expressão, definindo-o como “a atração, manutenção e – em organizações multiserviços – a ênfase no relacionamento com clientes”.

Adquiriu mais destaque na década seguinte, especialmente como abordagem para fazer face ao acirramento da concorrência, uma vez que se percebeu que manter clientes era muito mais barato, mais simples conceitualmente, e mais lucrativo do que conquistar novos. Para Kotler (1998, p.611), “o marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”. De acordo com Ribeiro (1999) a inspiração para as atividades de marketing advém da busca de solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los.

Paralelamente ao crescimento da percepção da importância deste conceito, ocorreram também intensos avanços em aplicações da tecnologia da informação nas organizações, permitindo às empresas desenvolver novas formas de relacionamento com funcionários, parceiros e clientes.

Mazzon *et al* (2004) realizou uma análise criteriosa da literatura e prática de marketing até poucos anos atrás e afirmou que a maior ênfase está na atração de novos clientes e não na sua retenção. Dentro dessa nova visão, Rosa (2001) expressa de forma precisa a relevância do CRM nas organizações: “a retenção do portfólio de clientes é apresentada como uma alternativa muito mais econômica do que a conquista de novos clientes.”

Tratar clientes individualmente não é novidade em empresas de marketing direto tradicional, ou seja, aquelas especializadas em vendas por mala-direta. Tais empresas testam a todo o momento todas as suas estratégias e ofertas para, assim, conhecer, dentro de um intervalo de confiança estatística, exatamente quanto de um produto ou serviço venderão usando cada uma das ofertas testadas em um contexto de mercado mais amplo (VAVRA, 1993).

Em tempos de grande transformação no mundo empresarial, conhecer o cliente significa ter o “grande trunfo”. Mas, não basta apenas conhecer suas necessidades e expectativas, é preciso prever a sua opção de compra futura a fim de voltar-se aos clientes mais rentáveis.

Stone e Woodcock (1998, p.3) definem marketing de relacionamento como “o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: (1) identificar clientes de forma individualizada e nominal; (2) criar um relacionamento que se prolongue por muitas transações entre a empresa e o cliente; (3) administrar esse relacionamento para o benefício da empresa e do cliente”.

Vavra (1993) descreve as empresas de marketing direto tradicional como decididas ao registrar resultados. Assim, elas não apenas sabem com precisão o número de vendas que realizaram, mas também quais e se os clientes de seu banco de dados compraram ou não, complementando com um histórico completo das respostas anteriores de cada cliente.

Para campanhas futuras, os clientes podem ser segmentados por interesse, rentabilidade ou nível de atividade de compra. Essa atenção para o detalhe é análoga à perspectiva das empresas de venda industrial ou *business to business*, para as quais um banco de dados de clientes e um conhecimento preciso de suas necessidades individuais têm sido sempre o meio normativo para conduzir negócios. (VAVRA, 1993, p.49)

Para ser capaz de diferenciar e individualizar os clientes de uma empresa é necessário uma infra-estrutura complementar chamada *business intelligence*, ou inteligência de negócios. O *Business Intelligence* (BI) possibilita conhecer os melhores e piores clientes, os produtos mais lucrativos e as melhores campanhas a fim de decidir com conhecimento e propriedade onde investir os recursos - sempre controlados - sejam muitos ou poucos. Trata-se de um conjunto de tecnologias capazes de fornecer informações suficientes para a tomada de decisões estratégicas numa empresa.

Em paralelo ao *Business Intelligence*, surge nos dias atuais o conceito de Inteligência Competitiva, cujas informações do mercado e dos concorrentes são consideradas de extrema importância para a empresa, como alavancagem do negócio. Assim, Inteligência Competitiva e *Business Intelligence* formam a mais nova figura para o alcance do sucesso.

As vantagens em conhecer o cliente são inúmeras. Em seu livro *Marketing de Relacionamento*, Vavra (2000) cita quatro aspectos importantes de como uma empresa se diferencia ao utilizar um banco de dados: acessibilidade, mensuração, flexibilidade e contabilização. Acessibilidade diz respeito à habilidade para identificar cada cliente e atingi-los individualmente. A mensuração consiste em

saber se cada comprador fez ou não uma compra, exatamente o que comprou, e como, onde e quando foi feita a compra, ou seja, todo seu histórico de compra. A oportunidade de atrair diferentes clientes, de diferentes maneiras e em ocasiões diferentes é resumida como sendo flexibilidade. Por fim, a contabilização é a obtenção de quadros precisos da rentabilidade bruta de qualquer evento de marketing e dados qualitativos mostrando os tipos de clientes que participaram de cada evento específico.

Um banco de dados já não é mais novidade nas empresas. Rapp e Colins (1988), descrevem a reviravolta do marketing como sendo a habilidade para ter um banco de dados com os nomes e informações de usuários finais. Começava ali um novo conceito de marketing: o marketing individualizado.

A tecnologia da informação, por meio da contínua melhoria em comunicação, como a Internet, e o acesso aos softwares de apoio ao relacionamento com os clientes, como o CRM (*Customer Relationship Management*) e o DBM (*Database Marketing*) fortalece a empresa para uma melhor compreensão do comportamento do consumidor e suas necessidades individuais.

Com o banco de dados e o conhecimento do cliente já estruturado é possível segmentar o cliente de acordo com as variáveis que foram utilizadas para montar o banco. Gordon (2001, p. 129) distribui os clientes em seis categorias. Segue, no Quadro 3.6., a definição de cada uma.

Quadro 3.6.: Distribuição de clientes

Categoria	Definição
Prospects (clientes potenciais)	Pessoas identificadas dentro da população em geral. O perfil combina com o que a empresa está procurando. É preciso considerar o RVF para avaliar se o cliente tem bom potencial de adaptação ao enfoque, às capacidades e aos produtos e serviços da empresa.
Experimentadores	Prospects que tomaram conhecimento da empresa e suas ofertas. Já fizeram as primeiras compras experimentais. Baseados em na satisfação de suas experiências, avaliarão o potencial para estabelecer um fluxo mais significativo de negócios com a empresa.
Compradores	São experimentadores que estão satisfeitos e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente. Estão interessados nas ofertas oferecidas a ponto de considerar a empresa uma adequada segunda fonte ou alternativa.
Clientes Eventuais	Inclui a empresa como fornecedor principal para suas necessidades O cliente foi conquistado, mas ainda não é de inteira confiança. Pode utilizar os concorrentes ou regredir na escala contínua de vínculo e voltar a ser apenas comprador, ou mesmo parar inteiramente de comprar nesta empresa. Os menores deslizes podem criar insatisfação e prejudicar o relacionamento de confiança.
Clientes Regulares	Compram na empresa há muito tempo. Confiança conquistada Desejo de integrar à empresa não apenas no processo de compra, mas também nos componentes estratégicos essenciais ao negócio. Pouca consideração com os concorrentes. Esperam que o resultado lhes traga o mesmo grau de satisfação que previamente tiveram
Defensores	Clientes regulares comprometidos. Somente uma grave violação da confiança poderia prejudicar a boa vontade deste tipo de cliente. Está sempre ao lado da empresa e contará maravilhas sobre ela. Trará boas reclamações, convidando a empresa a melhorar sem ser negativo em suas orientações.

Fonte: GORDON, 2001, p. 219

O processo de implementação de um programa de marketing de relacionamento, segundo Peppers e Rogers (2004), pode ser pensado em quatro passos básicos:

1. Identifique os clientes:

É imprescindível conhecer os clientes individualmente, pois não é possível estabelecer uma relação com alguém que não é possível identificar. Além de conhecer é preciso saber todos os detalhes do cliente e ser capaz de reconhecê-lo em todos os pontos de contato da empresa. Os autores citam que no varejo, o processo de identificação pode exigir um tipo de programa de fidelidade. Já em

negócios B2B (*business to business*), a identificação pode envolver o conhecimento de todos os nomes e posições específicas dos executivos da organização do cliente que pode influenciar ou decidir sobre a compra.

2. Diferencie os clientes:

Segundo Peppers e Rogers (2004), os clientes podem ser diferenciados de duas formas: pelo nível de valor para a empresa e pelas necessidades que têm de produtos ou serviços desta empresa. A diferenciação deve:

- Priorizar os esforços e aproveitar o máximo possível dos clientes de maior valor, e;
- Personalizar o comportamento da empresa, baseado nas necessidades individuais dos seus clientes.

Para a diferenciação, é preciso estabelecer critérios de estratificação, modelos de lucratividade ou medidas de valor dos clientes. Cada segmento deve possuir clientes de acordo com as diferentes necessidades. A empresa deve preparar-se para “tratar seus diferentes clientes de forma diferente” (PEPPERS; ROGERS, 2004).

3. Interaja com os clientes:

Toda interação com o cliente deve ser estabelecido dentro do contexto de todas as outras interações com aquele cliente. Os autores aconselham buscar a forma mais barata e automatizada de interação e, também, a mais útil em termos de produção de informação a fim de fortalecer as relações com os clientes. “A nova conversa deve iniciar onde a última conversa terminou, não importando se ela ocorreu ontem à noite ou há um mês” (PEPPERS e ROGERS, 2004). A etapa de interação está relacionada à da diferenciação e à de personalização.

4. Personalize alguns aspectos do comportamento da organização para melhor atender os clientes:

Uma empresa que adota a filosofia de marketing de relacionamento, seus produtos e serviços devem ser capazes de tratar um cliente particular de forma diferente, de acordo com o histórico de interação do cliente. O objetivo é tratar clientes diferentes de forma diferente, de forma que isso seja significativo para os clientes de forma individual. O grande número de clientes torna a personalização viável por meio de uma metodologia de “personalização em massa”. Esta personalização pode acontecer, por exemplo, na forma como os produtos são entregues ou pagos, na forma como o canal de interação responde às ligações dos clientes ou na forma com que o *web site* se apresenta aos distintos visitantes.

Lopes (2001) é categórico ao afirmar que uma organização, para sobreviver, precisa de personalização em massa a fim de melhor atender aos seus clientes nos quesitos preço e valor.

A gestão do relacionamento com o cliente pode ser dividida, arquitetonicamente, segundo Berson, Smith e Thearling (1999, p. 45) em três aspectos com aplicações, comportamentos e usos distintos:

- **Gestão do relacionamento com o cliente Operacional**

Trata dos processos de coleta e armazenamento de informações, como análises históricas de operações do dia-a-dia da empresa. Segundo Berson, Smith e Thearling (1999, p. 45), a gestão do relacionamento com o cliente no âmbito operacional abrange a automação dos processos de negócio, horizontalmente integrados, incluindo pontos de contato com o cliente, canais e integração *front office* e *back office*. É considerada a fonte primária de informações sobre o cliente.

A partir destas informações a gestão do relacionamento com o cliente no âmbito analítico possibilitará a realização de prospecções e estimativas.

A gestão do relacionamento com o cliente no âmbito operacional trata apenas dos mecanismos de coleta e armazenamento da informação. São partes deste aspecto de gerenciamento do relacionamento com o cliente os sistemas de *mailing*, serviço de atendimento ao consumidor (SAC), e outros que têm a função de ser o ponto de contato com o cliente.

- **Gestão do relacionamento com o cliente Analítico**

A gestão do relacionamento com o cliente no âmbito analítico provê a riqueza da previsão do futuro, a descoberta de relações antes não pensadas entre as informações dos clientes. Para Berson, Smith e Thearling (1999, p. 45), neste aspecto a gestão do relacionamento com o cliente considera, primordialmente, a análise e o tratamento das informações criadas pela gestão do relacionamento com o cliente no âmbito operacional. Além de traçar perfis, a gestão do relacionamento com o cliente se preocupa também em encontrar informações ocultas em bancos de dados, tais como tendências de consumo de forma que as empresas possam adiantar-se à demanda. Assim, torna-se importante a qualidade dos dados e informações gerados sobre os clientes, pois eles serão a base de toda tomada de decisão sobre clientes dentro da empresa.

- **Gestão do relacionamento com o cliente Colaborativo**

Berson, Smith e Thearling (1999, p. 45) afirmam que a gestão do relacionamento com o cliente no âmbito colaborativo prevê aplicações que viabilizem o trabalho colaborativo dentro das empresas, tais como *e-mail*, comunidades virtuais e outros veículos de comunicação destinados a facilitar a comunicação entre os clientes e as empresas.

3.4.2. GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

As análises e feedback dos clientes são de extrema importância para o processo de CRM da empresa. O ponto de vista do cliente torna-se parte integral do processo, permitindo que se aperfeiçoe em sintonia com a necessidade dos clientes, e com os objetivos gerais da corporação (CARDOSO; FILHO, 2001, p. 100).

Bretzke (2000, p. 29) define CRM como a integração entre o marketing e a tecnologia da informação. Seu objetivo é prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar esses dados em informações que possibilitem a todos os funcionários da empresa conhecer o cliente e, assim, “cuidar” de suas necessidades não apenas pelo *Call Center*, como também pelos vendedores.

Dentro dessa visão de orientação ao cliente, Rosa (2001) expressa de forma precisa a relevância do CRM nas organizações: “a retenção do portfólio de clientes é apresentada como uma alternativa muito mais econômica do que a conquista de novos clientes, capaz de aumentar a lucratividade por envolver um menor número de recursos dispendidos no esforço de abordagem ao cliente já existente”. Segundo o autor também é possível aumentar a competitividade, a produtividade e a criação de valor percebido pelo cliente, pois “conquistar novos clientes envolve maiores gastos com propaganda, promoções e vendas, além de custos fixos de inicialização de transações” (ROSA, 2001, p. 78).

Os principais processos de CRM, segundo Cardoso e Filho (2001) são: *cross-selling* e *up-selling*, marketing direto e execução, serviços e suporte ao consumidor, serviços de loja e de campo e gerenciamento de retenção.

Cross-sell e *up-sell* são modelos capazes de qualificar *prospects*, rastrear contatos e reportar o pessoal de vendas quando apropriado. Podem ser utilizados para agendar ligações de venda, manter registros detalhados de atividades de vendas para checar o status dos pedidos dos clientes. As vendas de *cross-sell* e *up-sell* dependem da identificação das necessidades específicas dos clientes ao longo da experiência com a empresa.

O marketing direto e sua execução dizem respeito ao modo eficiente de vender e entregar rápido. Este processo inclui interação pré-venda como o marketing direto e outras técnicas de propaganda que influenciam o cliente em potencial ou fornece-lhe a informação necessária para auxiliá-lo na decisão de compra.

Gerenciamento de pedidos de serviços, gestão de contas, gerenciamento de contatos e atividades, avaliação de clientes, autorização de retorno de material e serviços detalhados de contratos, tudo faz parte do serviço e suporte ao cliente. Sem dúvida, esse processo é um diferencial para conhecer o cliente.

Toda a transação, ou contato com o cliente ou *prospect* é uma oportunidade para reunir dados, investir no relacionamento com o cliente e construir um valor mútuo. Assim, o banco de dados reunirá informações importantes, ideais para realizar a segmentação. “A empresa precisa diferenciar os clientes primeiro pelo valor que eles representam e então por suas necessidades” (BROWN, 2001, p. 48).

No Brasil, a implantação de filosofia de marketing de relacionamento e ferramentas de gerenciamento de relacionamento com o cliente está ganhando espaço e recebendo investimentos significativos nas organizações. Numa pesquisa realizada por Peppers e Rogers⁷, em janeiro e fevereiro 2003, com 106 companhias, selecionadas por sorteio aleatório, relata que a visão mais generalizada de CRM vincula tal ferramenta a táticas de relacionamento com os

⁷ Peppers e Rogers. Estudo Brasil: CRM ganha força no país. *HSM Management*, n. 38, maio-junho, 2003, p. 53-61.

consumidores, em vez de estratégias de aumento de rentabilidade e valor da base de clientes.

Segundo a pesquisa, 48% das organizações entrevistadas já implantaram programas formais de relacionamento com os clientes, enquanto 52% ainda não o fizeram. Constatou-se que o segmento mais vigoroso e desenvolvido em adoção de programas de relacionamento e tecnologia de CRM é o das médias e grandes empresas. As empresas de serviços se destacam quanto à adoção de CRM, com uma fatia de 42%, enquanto as relacionadas a comércio, encontram-se mais atrasadas, com 25% e, no setor atacadista, apenas 6% das empresas têm programas implantados. As organizações focadas em consumidores estão à frente na adoção de programas formais de relacionamento com clientes. Isso pode ser verificado a partir das iniciativas de atendimento aos clientes, como os SACs e *Call Centers* (0800), embriões de estratégias de relacionamento. “Todas as informações dos clientes estão integradas quase em tempo real e disponíveis para as áreas de atendimento”.

Entre as empresas de médio e grande portes que possuem programas formais de relacionamento com clientes, os principais objetivos em médio prazo são: (60%) crescimento da lucratividade, (60%) satisfação dos clientes, (43%) retenção de clientes e (40%) redução de custos.

O tipo de informação mais freqüentemente armazenado atualmente diz respeito à vendas (74%). Fonte de captura de dados (54% - *call center*, 48% canais de vendas, 44% vendas diretas). A maioria das médias e grandes empresas (68%) armazena as informações sobre clientes de forma centralizada, de modo que todas as áreas e unidade de negócios possam alimentar o mesmo banco de dados. Setenta por cento das empresas consultadas afirmaram que todas as unidades de negócios compartilham informações em tempo real independentemente de onde elas tenham sido coletadas.

3.5. TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Etzioni (1989), a antiga maneira de se tomar decisões não atende às necessidades de um mundo com tamanho volume de informações e tão pouco tempo. Para o autor, “os executivos de hoje e de amanhã se deparam com contínuas sobrecargas de informações, mas com um pequeno volume de conhecimento útil para as decisões gerenciais mais complexas”. (ETZIONI, 1989, p. 50). Ele propõe um exame cauteloso sobre uma abordagem que existe há séculos, uma vez que esta se encaixa nas características da Sociedade da Informação: a Tomada de Decisões Ponderadas. Segundo ele, um título mais descritivo seria: Tomada de Decisão Adaptativa ou de Estudo Combinado. Tal abordagem procura fazer o melhor uso das informações e do conhecimento parcial da organização por meio de Erro e Ensaio Direcionados, o qual admite que há informações importantes que a organização não detém, mas mesmo assim, deve agir sem elas.

Nos sistemas informacionais, assim como nas organizações, o processo decisório origina na identificação de problemas ou oportunidades, na coleta e na análise de dados e informações sobre estes problemas ou oportunidades e na conversão dessa informação em ação (TARAPANOFF, 2000). Segundo a autora, os passos envolvidos no processo decisório incluem:

- Estabelecimento de objetivos;
- Medição do desempenho para determinar quando os objetivos não foram alcançados (identificação de problemas);
- Seleção do problema a ser resolvido;
- Desenvolvimento de alternativas;
- Implementação da solução.

Autores como Simon (1957), Drucker (1998), Etzioni (1989), destacaram-se ao desenvolver estudos sobre o processo de tomada de decisão.

Ao analisar o processo de escolha de alternativas, Simon (1957) aponta dois extremos: a dos economistas, com racionalidade onisciente onde sabem quais são todas as alternativas de que dispõe e a escolha de uma delas não representa dificuldade; e a dos Freudianos, que tenta reduzir toda forma de percepção ou conhecimento e sugere que as pessoas não são tão racionais quanto pensam que são, admitindo a existência de uma racionalidade limitada.

Simon (1957) propõe o Modelo de Decisão do Administrador. Tal modelo pressupõe uma racionalidade limitada e trabalha apenas com as alternativas relevantes no contexto da realidade da organização. Solino e El-Aouar (2001) explicam que no âmbito empresarial as decisões constituem o núcleo da responsabilidade administrativa. “Cabe ao administrador decidir, o que implica selecionar entre várias alternativas de cursos de ação aquela que lhe pareça mais adequada para o momento” (SOLINO; EL-AOUAR, 2001, p. 16).

Após ter realizado uma pesquisa sobre os papéis dos administradores, Mintzberg (1973) definiu um conjunto de comportamentos que representa estes papéis: interpessoais, informacionais e decisórios. Assim, os administradores tomam-se responsáveis pela geração e difusão do conhecimento em todos os níveis da organização.

3.5.1. PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

O processo de tomada de decisão constitui uma função essencial na organização determinando, por vezes, o seu sucesso ou fracasso, dependendo do acerto ou do erro a partir da escolha de uma entre várias alternativas possíveis. Os fatores que

determinam o comportamento administrativo com base no qual serão tomadas as decisões organizacionais, segundo Robins (1981, p. 26) são:

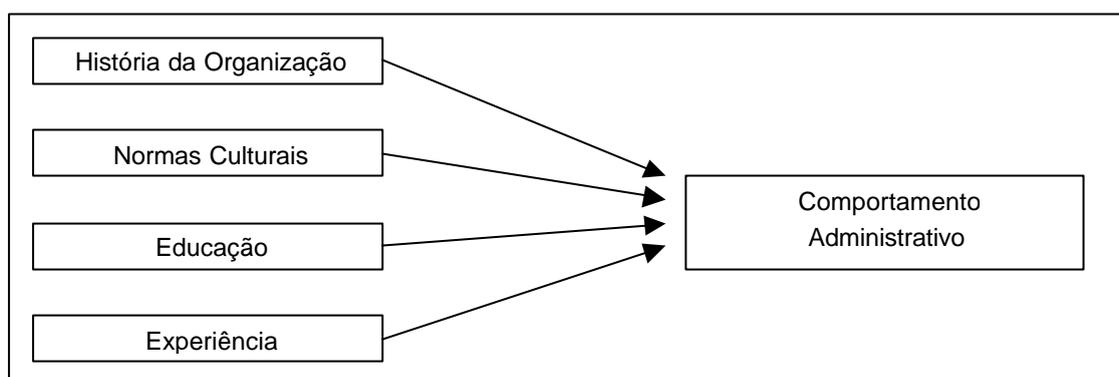


Figura 3.4.: Determinantes do comportamento administrativo

Fonte: ROBBINS, 1987, p. 27.

Um outro aspecto da tomada de decisões organizacionais pode ser visto segundo abordagem de Dearlove *apud* Crainer (1999, p. 44), que destaca as decisões sob a essência do gerenciamento, em que “o gerenciamento sem tomada de decisão é um vácuo”. O autor afirma que há tomada de decisões compostas de uma combinação de fatores inexplicáveis, como intuição, sorte, trabalho árduo e riscos assumidos, e que para cada grande decisão existem centenas de outras que não deram certo. Assim, aspectos como a percepção e o talento são relevantes no processo decisório. Crainer (1999) cita alguns exemplos de decisão tomada de maneira intuitiva, como a de Thomas Watson Jr., da IBM, de desenvolver em 1962 a família de computadores sistema 360 e a de Robert Woodruff, da Coca-Cola, que se comprometeu em vender aos integrantes do exército norte-americano por um níquel a garrafa, conquistando a lealdade dos seus clientes por um preço irrisório.

3.5.2. MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Para Simon (1972, p. 34), a solução de qualquer problema de decisão em atividades empresariais, científicas ou artísticas passam por quatro etapas:

1. **Percepção da necessidade de decisão ou oportunidade:** é a fase da descoberta e permite a escolha entre a preocupação permanente com o problema e a atenção ao direcionamento estratégico;
2. **Formulação de linhas alternativas de ação:** é o momento da busca de alternativas sob condições de desconhecimento parcial o que leva a uma busca intensiva de oportunidades;
3. **Avaliação das alternativas para implementação:** esta etapa e a quarta etapa são mais utilizadas pela Teoria do Investimento do Capital (TIC) que utiliza demonstrações financeiras e contábeis proposta para cada alternativa de decisão;
4. **Escolha das alternativas para implementação:** também muito utilizada pela TIC, compara os resultados por métodos como *payback* e taxa interna de retorno, supondo que a decisão tomada proporcionará os melhores resultados.

Há muitas divergências quanto à utilização da TIC, pois em se tratando de decisões estratégicas, esse método não contempla o ambiente externo que envolve a empresa, o que dificulta a análise, a avaliação e a quantificação dos diferentes efeitos gerados por esse ambiente e ameaças. Para Simon (1957) tomar decisão e administrar são ações idênticas.

A fim de suprir as limitações do método de Simon, Ansoff (1990) inclui em seu modelo as seguintes etapas:

1. Todas as quatro etapas apresentadas por Simon, com ênfase nas duas primeiras, acompanhamento do ambiente para detectar mudanças e busca de oportunidades atraentes no que se refere a produtos;
2. Lidar com a alocação dos recursos da empresa considerando as oportunidades correntes e as oportunidades futuras prováveis, mesmo sob condições de desconhecimento parcial;
3. Avaliar os efeitos conjuntos (sinergia) decorrentes do acréscimo de novos produtos e mercados à empresa;
4. Identificar as oportunidades compatíveis com as vantagens competitivas da empresa;
5. Lidar com os objetivos antagônicos;
6. Avaliar as potencialidades dos projetos de longo prazo, ainda que as projeções de fluxo de caixa não sejam confiáveis.

Stoner e Freeman (1992) propõem um modelo racional de tomada de decisão, baseadas em dois tipos de decisão:

Quadro 3.7.: Decisão Programada e Decisão Não-Programada

Decisão programada	Decisão não-programada
Informação precisa, mensurável e confiável;	Situações que envolvem risco, probabilidades de não-ocorrência;
Decisão tomada de maneira rotineira e programada;	Pouco sabe sobre as alternativas e seus resultados;
Mais próximo da certeza;	Condições de incerteza;
Determinadas por meio de regras, procedimentos e hábitos;	Tomada de decisão ocorre quando as metas não são claras e o ambiente muda rapidamente

Fonte: Stoner; Freeman, 1992, p. 185

Para os autores, o processo de tomada de decisão envolve quatro fases e auxilia o executivo a pesar as alternativas e escolher a que tiver melhor chance de sucesso. Atendem às decisões programadas e não-programadas e constituem as seguintes etapas:

1. **Exame da situação:** envolve a definição do problema, a identificação dos objetivos da decisão e o diagnóstico da causa;
2. **Criação de alternativas:** devem ser criativas;
3. **Avaliação e seleção de alternativas:** é preciso eleger a mais adequada à situação;
4. **Implementação e monitoramento da decisão:** envolve o planejamento da implantação, a aplicação do plano e o acompanhamento das implementações, procedendo aos devidos ajustes.

Paralelamente, os gestores dispõem de um excesso de informações oriundas de um contexto caótico que segue um caminho com dificuldades para ser previsto. Por isso, acredita-se que o desafio é sobreviver num ambiente cada vez mais turbulento e preparar um futuro que não pode prever-se com exatidão. Insere-se neste contexto o modelo heurístico de tomada de decisões, que utiliza estratégias cognitivas genéricas e uma lógica intuitiva.

Stoner e Freeman (1992) apontam três habilidades heurísticas a serem desenvolvidas por um gestor: a disponibilidade, a representatividade e a capacidade de ancorar. Para Solino e El-Aouar (2001) ao tomar uma decisão, o gestor não pode cair nas armadilhas:

- Da lembrança fácil;
- Da insensibilidade à probabilidade anterior;
- Da conceituação errada do caso;
- Do ajuste insuficiente;
- Do excesso de confiança;
- Da confirmação;
- Da visão após o fato.

A partir do momento que o raciocínio atinge o seu limite, a intuição que “se forma a partir do processamento de dados estocados no subconsciente possibilita a criação de novas alternativas para os desafios impostos pelo ambiente organizacional interno e externo” (MOTTA, 1997, p 166).

Há ainda outros modelos de tomada de decisão. Os modelos apresentados neste trabalho são os mais amplos e mais utilizados pelas organizações ao tomarem decisões.

Por meio da revisão de literatura foi possível abranger a informação como insumo básico para a formulação de estratégias de relacionamento nas organizações. O processo de inteligência organizacional, empresarial e competitiva consiste (dentro de suas especificidades) num importante programa sistematizado de informações voltadas para o negócio da empresa. Assim, os sistemas de informação assumem parte essencial de um processo de gestão da informação que inclui a coleta, a organização, a distribuição e o uso da informação para tomada de decisão em marketing. Analisando o cenário atual, é possível perceber um esforço das organizações em conhecer o cliente. O gerenciamento do relacionamento com o cliente é um conceito que implica um reposicionamento da empresa no mercado. Por isso, a necessidade de uma filosofia de marketing de relacionamento, arquiteturas de informação e modelos de tomada de decisão como fator de sucesso para a empresa.

4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

O capítulo sobre Métodos e Procedimentos está estruturado em seis partes: o tipo e o ambiente de pesquisa, a população e o processo de amostragem, o instrumento de coleta, a estratégia de tratamento e análise dos dados, o desenvolvimento do pré-teste e as definições operacionais. A metodologia é parte importante, pois é a partir dela que os tópicos gerais de cientificidade (validade, confiabilidade e aplicação) poderão ser devidamente avaliados.

4.1. TIPO DE PESQUISA

Baseada nos objetivos específicos de uma pesquisa, no grau do problema e na natureza das variáveis, a classificação das pesquisas consideradas por Gil (1999) e Selltiz (1975) é: exploratória, conclusiva, descritiva e conclusiva causal. De acordo com a finalidade, a pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista (VERGARA, 1998).

A presente pesquisa insere-se na classificação proposta por Selltiz (1975), por apresentar características de exploratória e qualitativa. Consiste num estudo sobre uma instituição brasileira financeira que utilizará como instrumento de coleta de dados a entrevista estruturada.

Como o próprio nome já diz, pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação. Suas principais características são: flexibilidade e versatilidade. Malhotra (2001, p. 106) cita as finalidades nas quais pode ser usada a pesquisa exploratória:

- Formular um problema ou defini-lo com maior precisão;

- Identificar cursos alternativos de ação;
- Desenvolver hipóteses;
- Isolar variáveis e relações-chave para exame posterior;
- Obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema;
- Estabelecer prioridades para pesquisas posteriores.

A pesquisa exploratória é útil também para esclarecer conceitos, estabelecer prioridades, desenvolver hipóteses explicativas de fatos ou questões de pesquisa e determinar variáveis relevantes a serem consideradas. Segundo Piovesan e Temporini (1995), a pesquisa exploratória leva o pesquisador à descoberta de enfoques, percepções e terminologias novas para ele, o que contribui para que seu próprio modo de pensar seja modificado.

Corroborando a definição dessa tipologia a ausência, nesta pesquisa, de elaboração de hipóteses a serem testadas, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações quanto ao processo decisório em uma instituição financeira brasileira numa filosofia de marketing de relacionamento a partir da gestão da informação.

Malhotra (2001) acredita que um determinado projeto pode incluir mais de um tipo de concepção de pesquisa, servindo a vários propósitos. Para o autor, “a pesquisa exploratória é a etapa inicial na estrutura geral de concepção da pesquisa [...] na maior parte dos casos, ela deve estar acompanhada por pesquisas descritivas ou causais” (MALHOTRA, 2001, p. 114).

A pesquisa qualitativa tem sido mais utilizada em campos específicos de investigação nas ciências sociais. Segundo Zouain e Vieira (2004), a pesquisa qualitativa tem uma dimensão subjetiva maior e oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processo em contextos locais identificáveis. Miles e Huberman (1994) lembram que os estudos sociais acontecem no mundo real e têm conseqüências reais sobre a vida das pessoas. Assim, todo trabalho é passível de julgamento ou juízo de valor.

Comparando a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa, Malhotra (2001), afirma que a primeira proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema enquanto que a segunda procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística. O autor resume pesquisa qualitativa como uma “metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2001, p. 155).

Os processos de pesquisa qualitativa são classificados por Malhotra (2001) a partir do conhecimento dos objetivos do projeto pelos respondentes. Assim, a presente pesquisa terá uma abordagem direta, pois o objetivo do projeto é revelado aos respondentes e será facilmente reconhecido pelas questões formuladas.

Foram utilizados dados primários gerados pelo pesquisador a fim de solucionar o problema específico da pesquisa a partir de entrevista estruturada com seis executivos de nível estratégico de uma instituição financeira brasileira, sendo três deles da área de tecnologia da informação e os outros três da área de negócios.

4.2. AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente de pesquisa é uma instituição financeira brasileira de varejo de grande porte que apresenta como características principais a atuação em todo o território nacional, está entre as dez maiores instituições financeiras brasileiras, de acordo com o critério de ativos totais, possui um investimento maciço em automação bancária oferecendo, assim, efetivos canais de atendimento e uma rede de

distribuição baseada em agências tradicionais e canais eletrônicos de atendimento, como o *Internet Banking*.

A instituição pesquisada está no segmento financeiro de varejo. Há mais de cem anos no mercado, possui mais de 20 milhões de clientes, entre pessoas físicas, jurídicas e governo, e está entre os primeiros lugares no ranking brasileiro dos maiores bancos estatais⁸.

São mais de 78 mil funcionários e 12 mil estagiários em todo o território brasileiro. Possui dezessete agências, seis sub-agências, uma sala de negócio, dez escritórios e quatro subsidiárias, totalizando 38 pontos de atendimento no exterior. Estes pontos de atendimento estão localizados em: Amsterdam, Assunção, Buenos Aires, Caracas, Cidade do Leste, Cidade do México, Frankfurt, Grand Cayman, Gunma, Hamamatsu, Hong Kong, La Paz, Lima, Lisboa, Londres, Luanda, Madri, Miami, Milão, Nagoya, Nova York, Panamá, Paris, Roma, Santiago, Tóquio, Viena e Washington.

O banco possui outras 26 empresas coligadas e controladas no ramo de seguros privados, previdência, ações e saúde.

Os canais de atendimento apresentam grandes números:

Quadro 4.1.: Números dos Canais de Atendimento da Instituição

Rede de Agências	3.155
Postos de Atendimento Diversos	9.227
Postos de Atendimento	12.382
Máquinas de Auto-atendimento	34.000
Clientes <i>Internet Banking</i>	7.000.000

Fonte: Dados obtidos por meio das entrevistas

A necessidade em relacionar-se com o cliente adveio de uma análise mercadológica em meados de 2000 quando os conceitos de CRM chegaram ao

⁸ **Fonte:** Gazeta Mercantil. S.A. Balanço Anual. Ano XXVI, n. 26, jun/2002, p. 395.

mercado. Atualmente, a instituição está em fase de implantação dos conceitos de gerenciamento de relacionamento com o cliente. Devido ao seu porte, a filosofia de relacionamento com o cliente está mais fortemente absorvida pela área de negócios e atendimento. No entanto, segundo informações coletadas a partir das entrevistas, as demais áreas do banco possuem orientação para o cliente, com pouca observância de um projeto de fidelização ou retenção de clientes para obter lucratividade.

A estruturação do processo de CRM está em andamento. Nas duas áreas pesquisadas (negócio e tecnologia) há departamentos específicos responsáveis pelo relacionamento com o cliente em suas devidas funções.

Os projetos da instituição têm, em geral, dimensões gigantescas devido ao seu grande porte, por isso as ações devem ser bem pensadas e podem demandar mais tempo e recurso.

A escolha dessa instituição financeira como objeto de estudo da presente pesquisa deve-se a fatores como:

- Apresentar uma filosofia de marketing voltada ao cliente e projetos de relacionamento;
- Possuir grande número de clientes, o que torna a organização competitiva no mercado, devendo adotar a fidelização e a retenção como estratégias de marketing;
- Acesso aos entrevistados e às informações, mantendo o sigilo da fonte e as informações não relevantes para o presente trabalho.

4.3. POPULAÇÃO/AMOSTRA

O contexto escolhido para a presente pesquisa foi uma instituição financeira brasileira, com mais de 20 milhões de clientes pessoa física. Possui entre os seus serviços o atendimento tradicional em agências espalhadas por todo o território nacional, *Internet Banking*, terminais de auto-atendimento, e atendimento por telefone.

Por se tratar de um estudo que envolve o nível estratégico da organização, a população envolve os executivos em nível de gerência, direção e vice-presidência da referida instituição. A amostra foi por conveniência e os entrevistados foram escolhidos de acordo com a área de atuação (marketing de relacionamento e tecnologia da informação).

A amostra intencional buscou representar as áreas de tecnologia da informação e marketing de relacionamento dentro de uma instituição financeira. Apesar de não possuir representatividade estatística de acordo com fundamentos dos conceitos científicos da amostragem estatística, a amostra possui aparente representatividade, que pode ser considerada válida para os objetivos desta pesquisa exploratória.

Seis entrevistas foram feitas, sendo três na área de negócios e três na área de tecnologia da informação. Para a escolha, foi levado em consideração a área de atuação, o nível hierárquico e a disponibilidade em conceder a entrevista.

4.4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como um dos métodos de obtenção de dados qualitativos, a entrevista foi escolhida por ser um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Quando realizado por um investigador experiente, “é muitas vezes superior a outros sistemas, de obtenção de dados”, afirma Best (1972, p. 120).

O objetivo da entrevista para obtenção de informações do entrevistado, pode ser, segundo Selltiz (1965, p. 286)

1. Averiguação de fatos;
2. Determinação das opiniões sobre os fatos;
3. Determinação de sentimentos;
4. Descoberta de planos de ação;
5. Conduta atual ou do passado;
6. Motivos conscientes para opiniões.

O objetivo de uma entrevista exploratória é conceituar o problema ou os problemas a serem pesquisados. A idéia é que o entrevistador levante o assunto a ser discutido usando uma pergunta aberta e deixando que o entrevistado, ao responder, determine a direção posterior da entrevista.

A entrevista foi estruturada com perguntas abertas, formatadas previamente por meio de um roteiro que não impediu a mobilidade e a liberdade do entrevistador. Por se tratar de uma instituição financeira, o roteiro foi previamente enviado aos entrevistados a fim de agilizar as respostas no ato da entrevista e dar conhecimento da pesquisa ao entrevistado.

A finalidade da estruturação da entrevista por meio de perguntas abertas foi a de descobrir as relações entre os diversos aspectos estudados nesta pesquisa. A entrevista subsidiou o entendimento sobre o processo de gestão da informação na instituição, o processo de implantação de um programa de relacionamento com o cliente, o uso de sistemas de informação e o fluxo de tomada de decisões.

O instrumento de coleta de dados compõe os anexos 8.1. (p. 131-133) e 8.2. (p. 134-136) deste trabalho.

4. 5. DESCRIÇÃO DE VARIÁVEIS

A literatura tratada nesta pesquisa aborda aspectos relacionados à utilização de sistemas de informação para elaboração de estratégias de relacionamento com o cliente e tomada de decisões.

As variáveis foram definidas em função dos vários fatores que condicionam o comportamento do executivo de nível estratégico a tomar decisões em uma instituição financeira brasileira com orientação ao marketing de relacionamento, incluindo sistemas de apoio à decisão e gestão da informação. As variáveis são as mesmas para a área de tecnologia e para a área de negócios, a fim de obter uma visão mais ampla da instituição.

Assim, foram definidas como variáveis:

- **Gestão da informação:** a instituição possui um programa de gestão da informação ou mesmo uma filosofia. Como a informação é gerenciada na instituição, levando em consideração a identificação, a captura, a seleção e a validação, a organização e a armazenagem, o compartilhamento, o acesso e a distribuição e a aplicação de informação;

- **Informação Relevante:** identificar a informação com maior poder discriminatório na segmentação dos clientes e na elaboração de estratégias de relacionamento;
- **Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente:** identificar em qual etapa (identificação, diferenciação, interação e personalização) do programa de gerenciamento do relacionamento com o cliente a instituição se encontra;
- **Sistemas de Informação:** identificar a existência de sistemas de informação, a integração entre os mesmos, o uso, as necessidades e as ações voltadas para o relacionamento com o cliente por meio da utilização de informações advindas destes sistemas;
- **Conclusão:** identificar o fluxo e o modelo para tomada de decisões na instituição pesquisada de acordo com as demais variáveis.

Quadro 4.2.: Quadro relacional de objetivos específicos e questões da entrevista - Tecnologia

TECNOLOGIA			
Objetivo	Questão	Variável	Sub-variáveis
Identificar o processo de <u>busca da informação</u> armazenada realizada pelo executivo de nível estratégico	<p>Projeto de gestão da informação;</p> <p>Como os dados sobre os clientes são capturados? (finalidade: tomada de decisão, orientada para o marketing, para fidelização e retenção)</p> <p>Onde e como são armazenados os dados e as informações?</p> <p>Como é gerido o banco de dados para suporte à tomada de decisão da empresa? Que tipo, relacional, multidimensional. Qual é? Qual o tipo de tecnologia?</p>	Gestão da informação	Identificação; Captura; Seleção e validação; Organização e armazenagem; Compartilhamento, acesso e distribuição; Aplicação
Verificar como o executivo de nível estratégico identifica a <u>informação relevante</u> (=qualidade da informação) para formulação de estratégias de marketing de relacionamento;	<p>Como são identificadas as necessidades informacionais para marketing da empresa?</p> <p>Como a informação está classificada na empresa?</p> <p>Como a informação é distribuída aos tomadores de decisão?</p> <p>Como você toma uma decisão no âmbito de sua gerencia/diretoria? Na aquisição de soluções tecnológicas orientadas para o marketing?</p>	Informação relevante	Classificação da informação; Qualidade da informação;
Identificar o nível (etapa) onde a instituição se encontra tomando por base os quatro passos do <u>marketing de relacionamento</u> adotado por autores brasileiros;	<p>A filosofia de marketing está orientada para o cliente? Como?</p> <p>Existe alguma ferramenta de CRM? Em que fase está?</p>	Gerenciamento do Relacionamento com o cliente	Orientação ao cliente; Identificação do cliente; Segmentação; Personalização; Interação.
Verificar como sistemas de <u>apoio à decisão</u> podem facilitar a gestão da informação e o <u>processo de tomada de decisão</u> pelo executivo de nível estratégico.	<p>Sistemas de informação de marketing: integração, uso, quantos e quais.</p> <p>Sistemas de apoio à decisão: integração, uso, quantos e quais.</p> <p>Quantos e quais sistemas de informação voltados para o marketing ou clientes a instituição possui?</p> <p>Qual ferramenta é utilizada para "minerar/garimpar" os dados?</p>	Sistemas de Informação	Fluxo para tomada de decisão; Modelo de tomada de decisão

Quadro 4.3.: Quadro relacional de objetivos específicos e questões da entrevista - Negócios

NEGÓCIOS			
Objetivo	Questão	Variável	Sub-variáveis
Identificar o processo de <u>busca da informação</u> armazenada realizada pelo executivo de nível estratégico	Existência de projeto de gestão da informação; De que forma os dados armazenados no banco de dados são recuperados e transformados em informações para estratégias de vendas e fidelização? A partir das informações coletadas, como é feita a segmentação dos clientes? Quais são os modelos utilizados para segmentação dos clientes?	Gestão da informação	Identificação; Captura; Seleção e validação; Organização e armazenagem; Compartilhamento, acesso e distribuição; Aplicação
Verificar como o executivo de nível estratégico identifica a <u>informação relevante</u> (=qualidade da informação) para formulação de estratégias de marketing de relacionamento;	Como a informação é usada para tomada de decisão para marketing? De que forma a informação é transformada em conhecimento estratégico para tomada de decisão? Como é usada a informação para a tomada de decisão? De que forma a informação é transformada em conhecimento estratégico para tomada de decisão? Fluxo para tomada de decisão. Há um modelo racional? Heurístico, baseado em experiências anteriores ou intuição?	Informação relevante	Classificação da informação; Qualidade da informação;
Identificar o nível (etapa) onde a instituição se encontra tomando por base os quatro passos do <u>marketing de relacionamento</u> adotado por autores brasileiros;	A instituição possui orientação voltada para o cliente (marketing de relacionamento)? Como são ofertados os produtos e serviços de acordo com o perfil do cliente? A partir das informações disponíveis no banco de dados, como são customizados/personalizados novos produtos e serviços? Como surgem as informações para identificar os clientes e os hábitos de consumo para ações de cross-selling e up-selling?	Gerenciamento do Relacionamento com o cliente	Orientação ao cliente; Identificação do cliente; Segmentação; Personalização; Interação.
Verificar como <u>sistemas de apoio à decisão</u> podem facilitar a gestão da informação e o <u>processo de tomada de decisão</u> pelo executivo de nível estratégico.	Sistemas de informação de marketing: integração uso quantos e quais. Sistemas de apoio á decisão: integração uso quantos e quais.	Sistemas de Informação	Fluxo para tomada de decisão; Modelo de tomada de decisão

4.6. DEFINIÇÕES OPERACIONAIS

Neste tópico são apresentadas as definições relevantes para um melhor entendimento da pesquisa que segue.

Arquitetura da Informação: Baseado em McGee e Prusak (1994), adotou-se para este trabalho a arquitetura da informação como a articulação de visões que integram os desejos e os limites dos clientes dentro das possibilidades da engenharia que é a realização destas visões dentro do limite prático do tempo, espaço, orçamento e do que é tecnologicamente possível. O produto final de uma arquitetura é a estrutura que utiliza as tecnologias disponíveis para dar forma e controlar o meio ambiente de modo que um grupo especificado de atividades humanas possa ser empreendido com maior eficiência.

CRM (Customer Relationship Management): O Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente será considerado como a integração entre o marketing e a tecnologia da informação, com o objetivo de prover a empresa de meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e tratar individualmente o cliente. Este processo visa ainda a obtenção de dados e a transformação destes em informações que possibilitem a todos os funcionários da empresa conhecer o cliente e, assim, “cuidar” de suas necessidades por meio dos diversos canais. Para a presente pesquisa CRM (Customer Relationship Management) e Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente serão tratados sem distinção.

Fluxo Informacional: Os fluxos de informação, de acordo com Andrade (2002), devem ser construídos com o objetivo de atender às necessidades das diversas atividades e dos diversos níveis da organização, buscando a integração entre os mesmos. Para o presente trabalho, foi considerado fluxo de informação como o direcionamento da informação dentro da organização a fim de atender às diferentes áreas e atribuições da mesma.

Gestão da Informação: O termo envolve todo o processo de captura, armazenagem, organização e disseminação da informação com objetivos diversos como a comunicação, a tomada de decisões ou a formulação de estratégias. De acordo com Choo (1998) gestão da informação é um ciclo de atividades informacionais inter-relacionadas planejadas para padronizar, coordenar e promover uma perspectiva baseada em processo que complementem as visões de gestão da informação como gestão da tecnologia da informação e gestão dos recursos informacionais.

Inteligência Competitiva: Foi adotado, nesta pesquisa, o termo Inteligência Competitiva como o conjunto de atividades de monitoramento dos ambientes sistêmico, estrutural e empresarial, cujo objetivo é fornecer informações adequadas e úteis para o processo decisório e o planejamento estratégico.

Marketing de Relacionamento: Apesar de surgir termos como marketing *one-to-one*, marketing direto, marketing individualizado e outros, será adotado para o presente trabalho o conceito de marketing de relacionamento como sendo a construção de relacionamentos duradouros com o cliente, em que há uma necessidade da empresa em visualizar de maneira integrada as diversas variáveis associadas ao cliente, segmentando-os em grupos e customizando produtos e serviços de acordo com o perfil de cada um, retendo os clientes mais rentáveis como fator de lucratividade.

Necessidade Informacional: A identificação da necessidade informacional em uma organização é a tarefa mais difícil dentro do processo de gerenciamento da informação, segundo McGee e Prusak (1994). Para empreender esta tarefa é preciso reconhecer a variedade necessária, os profissionais que não têm conhecimento das fontes de informação disponíveis que podem ser valiosas para o cliente ou para a organização.

Programa de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente: Peppers e Rogers (2001) adotam quatro etapas para a implementação de um programa de gerenciamento do relacionamento com o cliente que envolve a identificação dos clientes, a diferenciação, a interação e a personalização.

Qualidade da Informação: A construção de conhecimento sobre os clientes, que é o mote principal da gestão do relacionamento depende diretamente da qualidade com que as informações foram colhidas, armazenadas e tratadas. A informação terá mais qualidade quanto mais qualidade tiverem os dados que foram utilizados em sua construção e quanto mais qualidade tiver o processo de construção da informação. Para esta pesquisa a qualidade da informação está diretamente relacionada ao processo de gestão de informação, a partir da qualidade dos dados.

Sistema de Informação: Será adotado para esta pesquisa o conceito de Sistema de Informações como um conjunto de recursos (humanos, tecnológicos e organizacionais) que transformam dados em informações para satisfazer necessidades e objetivos específicos dos diversos tipos de usuários e entidades.

Tomada de Decisão: A tomada de decisão envolve um amplo processo que se origina na identificação de problemas ou oportunidades, na coleta e na análise de dados e informações a respeito de problemas ou oportunidades e na conversão dessa informação em ação.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente pesquisa buscou identificar o processo de tomada de decisão numa instituição financeira brasileira para o atendimento customizado de necessidades do cliente de acordo com a filosofia do marketing de relacionamento. Para a consecução do objetivo descrito foram necessárias entrevistas com profissionais das áreas de tecnologia da informação e de negócios da referida empresa. As interpretações das entrevistas serão descritas neste capítulo que visa a análise das informações fornecidas.

A tomada de decisão voltada para o marketing visando um relacionamento duradouro com os clientes depende da gestão da informação e dos sistemas de informação capazes de capturar, armazenar e distribuir a informação certa, no momento certo, para a pessoa certa.

A partir da análise dos dados, foi possível, também, identificar o processo de busca da informação armazenada realizada pelo executivo de nível estratégico a partir de um exame não aprofundado da gestão da informação dentro da instituição.

Os profissionais da área de negócios concederam dados e informações a fim de verificar como é identificada a informação relevante para formulação de estratégias de marketing de relacionamento. Na área de tecnologia da informação, os profissionais expuseram seus pontos de vista em relação à informação relevante sob a ótica tecnológica.

Tomando por base a metodologia adotada por autores como Peppers e Rogers (2001) para implementação de um programa de marketing de relacionamento, as informações coletadas por meio das entrevistas foram suficientes para identificar a

etapa de desenvolvimento do programa de marketing de relacionamento na qual a instituição se encontra.

Por fim, foi possível perceber como os sistemas de apoio à decisão podem facilitar a gestão da informação e o processo de tomada de decisão pelo executivo de nível estratégico da instituição pesquisada.

As variáveis pesquisadas (gestão da informação, gerenciamento do relacionamento com o cliente, informações relevantes e sistemas de informação) foram analisadas sob dois aspectos: a visão dos profissionais da área de tecnologia da informação e a visão dos profissionais da área de negócios. A opção deve-se à diferenciação de conhecimento e atividades das duas áreas.

5.1. ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Foram realizadas três entrevistas na área de tecnologia. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados com duração média de uma hora cada. Após compilação e análise dos dados, foi possível constatar que a tecnologia da instituição está avançada no que tange a busca de relacionamento com o cliente, desde a personalização nos canais de atendimento ao desenvolvimento de sistemas integrados de informação.

Os nomes dos entrevistados não serão citados. Serão, portanto, denominados de entrevistados AT, BT e CT⁹. Tais abreviaturas propõem que cada entrevistado

⁹ Entrevistado AT = Entrevistado A da área de Tecnologia.
Entrevistado BT = Entrevistado B da área de Tecnologia.
Entrevistado CT = Entrevistado C da área de Tecnologia.

seja reconhecimento por uma das letras A, B, ou C seguido pela letra T, que significa, neste caso, tecnologia.

O entrevistado AT trabalha na instituição estudada há 16 anos, na área de tecnologia, cooperações de crédito, bases corporativas, encarteiramento. Atualmente, exerce cargo em gerência executiva com foco em segmentação de clientes e informações gerenciais voltada para resultados financeiros. Tem formação acadêmica em Ciências Contábeis, com especialização em Engenharia de Software e pós-graduação em Administração Estratégica de Sistemas de Informação.

O entrevistado BT possui mais de 30 anos de experiência em tecnologia da informação em grandes bancos de varejo. Está na instituição há sete anos como funcionário, sendo dois como consultor. Atua na área de gerenciamento do relacionamento com o cliente. É bacharel em Física, com especialização em Matemática Financeira e pós-graduação em Administração Estratégica de Sistemas de Informação.

A área de canais de atendimento esteve representada pelo entrevistado CT, com experiência de mais de 20 anos em tecnologia da informação. Possui formação em Processamento de Dados e pós-graduação em Sistemas Orientados a Objetos. Exerce cargo de gerente executivo na área de canais de atendimento/interações para clientes internos e externos.

5.1.1. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

De acordo com os entrevistados, a tecnologia tem um importante papel no processo de gestão da informação e gerenciamento do relacionamento com o cliente. Sem a tecnologia não seria possível impostar dados transacionais em

sistemas, armazená-los e organizá-los de forma a facilitar a busca de informações para elaboração de estratégias e campanhas específicas. Tal ponto de vista vai ao encontro da afirmação de Furlan (1994) que acredita que a “tecnologia da informação deve ser vista [...] como uma ferramenta que pode auxiliar na reformulação do modo como o negócio opera, na redução do tempo de resposta [...] e na redução de custos” (FURLAN, 1994, p. 36)

A entrada das informações em sistemas acontece no nível mais operacional da empresa, segundo os entrevistados. Todos os canais apresentam possibilidade de salvar informações transacionais dos clientes, mesmo que não seja possível fazer uma relação para descobrir um comportamento repetitivo ou irregular. Os entrevistados afirmaram que há, mesmo que informalmente, um processo de gestão da informação na instituição, como propõe Choo (1998), o qual consiste em um ciclo de atividades informacionais inter-relacionadas planejadas para padronizar, coordenar e promover uma perspectiva baseada em processo que complementem as visões de gestão da informação como gestão da tecnologia da informação e gestão dos recursos informacionais.

O armazenamento e a organização dos dados, na área da tecnologia, que alimenta os mais de oitocentos sistemas da instituição, são feitos a partir da utilização de bancos de dados de grande porte. Segundo os entrevistados AT, BT e CT a instituição trabalha com *Data Warehouse* e *Data Mining*, mas não de forma plena. Não há uma configuração única para o ambiente informacional. Mas, já existe uma tentativa de unificar e integrar todo esse ambiente.

Os entrevistados declararam que a instituição está buscando uma padronização e uma visão única de cliente, para que possa integrar todos os canais e assim, padronizar o atendimento e o relacionamento com o cliente. Essa integração existe, mas em pouca abrangência. As áreas do banco utilizam-se de dados armazenados em bancos de dados relacionais e multidimensionais.

5.1.2. INFORMAÇÃO RELEVANTE

Um dos pilares do mercado e um ponto fundamental para as organização é o conhecimento do que o cliente deseja e o que ele pode adquirir. Conforme os entrevistados, a identificação do cliente segue princípios acordados entre diversas áreas da instituição. Para a área de tecnologia, os clientes são tratados como dados. Serão considerados clientes a partir do momento que a área de negócios diferenciá-los em grupos. Tal ação necessita de informações com qualidade. Wilson (1994, p. 127) descreve a necessidade de informações como uma resposta a uma situação na qual falta a base para a tomada de decisão.

Como a tecnologia é a entrada dos dados dos clientes, os entrevistados afirmaram que não há distinção entre as informações para esta área. Ainda não há uma visão global do cliente. O entrevistado AT determinou que é preciso saber como é o cliente. No entanto, para a área de tecnologia este conhecimento sobre os clientes se traduz em simples conjuntos de dados sem significado. Wang Kon e Madnick (1993) definem a qualidade dos dados para os usuários de informação a partir de duas premissas: o usuário especifica os atributos de qualidade e os usuários têm diferentes padrões de qualidade. A afirmação do autor complementa a visão dos entrevistados no que tange a qualidade dos dados. A área de tecnologia trabalha com dados e a área de negócios, com informação.

Os dados cadastrais dos clientes, psicográficos, demográficos e comportamentais têm igual importância para os entrevistados da área de tecnologia. No entanto, quando perguntados a respeito da informação com maior poder discriminante, os três foram unânimes em abordar as variáveis “renda” e “volume de investimento”.

O entrevistado AT atenta para a grande quantidade de informações e a qualidade das mesmas. De acordo com Keary (1996), o valor gerado como resultado dos

dados coletados diariamente numa organização pode não ser alcançado, pelo fato da informação ser um recurso intangível e difuso. Complementando, os entrevistados acreditam que a informação que entra nos sistemas de informação da instituição deve ser tratada com qualidade e que a responsabilidade para tal ação é da área de tecnologia.

5.1.3. GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Pelo tempo que a instituição está no mercado, é possível acompanhar sua evolução pelas áreas de negócios e de tecnologia da informação. Durante muito tempo esteve focada em produtos e serviços. A partir de 2000, segundo os entrevistados, houve uma necessidade imposta pela concorrência em voltar seus esforços ao cliente.

Conhecer o cliente é palavra de ordem atualmente na instituição. Apesar de não possuir produtos customizados, devido, principalmente, ao grande número de clientes que trabalha, há uma orientação para criação e inovação de produtos de acordo com o perfil dos segmentos da empresa.

Os entrevistados da área de tecnologia asseguraram que a instituição não emprega o conceito de CRM, mas busca incrementar seus serviços a partir de relacionamentos mais duradouros. Os profissionais que trabalham na instituição conhecem as estratégias de relacionamento com o cliente por meio de cursos e informativos internos, alegam os entrevistados.

Lançado há um ano, o programa de relacionamento considera um conjunto de dados dos clientes para oferecer recompensas, como descontos em tarifas e oferta de produtos personalizados. Tais ofertas são feitas em todos os pontos de atendimento, de acordo com o perfil do cliente. A divulgação do programa não foi

ampla, segundo os entrevistados, pois a existência de um programa como este já apresenta uma vantagem competitiva ao cliente que procura uma instituição para ter relacionamentos duradouros.

De acordo com o entrevistado BT, a inexistência de uma solução de CRM de mercado na instituição não significa que não há gerenciamento do relacionamento do cliente. Há um aplicativo de gestão de campanha que oferece ao gestor uma massa segmentada para a formulação de estratégias específicas para cada perfil. O papel deste aplicativo, segundo o entrevistado BT, é o mesmo de um CRM analítico, que busca informações dos clientes e analisa-as para elaboração de campanhas personalizadas. Berson, Smith e Thearling (1999, p. 45) afirmam que a gestão do relacionamento com o cliente no âmbito analítico considera, primordialmente, a análise e o tratamento das informações criadas pela gestão do relacionamento com o cliente no âmbito operacional. Segundo o autor, além de traçar perfis, a gestão do relacionamento com o cliente no âmbito analítico se preocupa também em encontrar informações ocultas em bancos de dados, tais como tendências de consumo, de forma que as empresas possam adiantar-se à demanda.

Considerando os quatro passos de Peppers e Rogers (2001) para implementação de um programa de marketing de relacionamento, há um consenso por parte dos entrevistados da área tecnológica que a instituição se encontra no segundo passo, ou seja, na diferenciação dos clientes.

Os clientes já foram identificados e estão registrados em forma de dados em grandes bancos de dados. A segmentação, segundo os entrevistados, é feita de acordo com dois modelos: nível de atendimento e comportamental.

Consoante os entrevistados, a segmentação pelo nível de atendimento considera um conjunto de dados para inserir os clientes em determinados *clusters*. No entanto, os dados com maior capacidade de diferenciação são a “renda” e o

“volume de investimento”. Num segmento de serviço cujo produto principal é o bancário, tais informações têm grande valor para distribuição dos clientes em grupos heterogêneos entre si. São três os segmentos citados pelos entrevistados: o nível 1, com renda menor; o nível 2, com renda mediana; e o nível 3, com renda e volume de investimento altos. Completando as informações dos entrevistados, Brown (2001) é categórico ao afirmar que a empresa precisa diferenciar os clientes primeiro pelo valor que eles representam e então por suas necessidades.

A análise comportamental, como informaram os entrevistados da área de tecnologia, considera variáveis como: montante de gasto, frequência de uso dos serviços, percentual de gastos, dados demográficos e, no caso do cartão de crédito, ainda há concentrações em ramos categorizados de estabelecimentos, por exemplo.

De acordo com os entrevistados, há personalização nos canais de atendimento. No entanto, a personalização se restringe à identificação do cliente. Assim, num terminal de auto-atendimento será possível oferecer um produto para o perfil do cliente, mas não é possível mapear a transação feita, o que também ocorre no *Internet Banking*. Haverá a identificação do cliente, mas não há como oferecer um produto personalizado pela página da internet. O entrevistado BT acredita que a instituição realiza personalizações em massa. Lopes (2001) é categórico ao afirmar que uma organização, para sobreviver, precisa de personalização em massa a fim de melhor atender aos seus clientes nos quesitos preço e valor.

Os entrevistados foram unânimes ao informar que a instituição possui gerenciamento do relacionamento com o cliente até esta etapa. A interação ainda está em fase de estudos. Não há como prever a utilização de canais por determinados segmentos e concentrar ações específicas para cada um. Um exemplo relatado foi em relação ao *feedback* de uma mala direta massificada.

Não há uma solução de CRM comprada no mercado, segundo informações dos entrevistados. O banco optou por desenvolver seu próprio sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente que permite a integração entre os sistemas transacionais, gerenciais e de apoio à decisão. O processo de aquisição ou desenvolvimento de uma solução passou por diversas áreas da instituição e, de acordo com a necessidade identificada para o gerenciamento do relacionamento com o cliente, os entrevistados verificaram que não há no mercado uma solução que atenda às especificidades do negócio da empresa.

Para o entrevistado BT, o mais importante não é a aquisição ou o desenvolvimento de soluções de gerenciamento do relacionamento com o cliente, como fator decisivo para a fidelização e retenção de clientes. Ele aponta dois fatores essenciais para o efetivo relacionamento com o cliente: a extração e a disponibilização dos dados dos clientes em tempo hábil e para as pessoas certas e o mapeamento dos passos dos clientes dentro da instituição. Com isso, é possível conhecer o cliente para personalizar os produtos de acordo com o seu perfil e interagir da maneira mais eficaz.

5.1.4. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A instituição pesquisada possui mais de 800 sistemas de informação, com finalidades diversas, de acordo com os entrevistados. A área de marketing possui aproximadamente uma dezena. Os sistemas transacionais são os mais antigos e possuem a maior quantidade de dados. Já os sistemas de apoio à decisão estão restritos ao nível estratégico da empresa e concentram informações transacionais, psicográficas e financeiras, gerando relatórios gerenciais de acordo com as necessidades da área.

O segmento bancário, devido ao seu negócio, buscou implementar sistemas de informação integrados. Por ser uma instituição com abrangência nacional, a integração torna-se importante meio de organização da informação. Para o entrevistado AT, a atualização dos dados ocorre em lotes. Por alguns canais, a atualização dos dados já está sendo on-line. De acordo com as informações de AT, o ideal é a atualização dos dados nos sistemas de informação de forma on-line, mas as limitações de agências com certas peculiaridades, como localidade, acesso à tecnologia de ponta, impedem que tal ação ocorra. Mas, além da atualização dos dados, os entrevistados são unânimes ao tratar de sistema de informações como um conjunto de tecnologia, empresa e pessoas. Mañas (1999) afirma que um sistema de informações liga três grandes componentes: as pessoas que participam no processo de informação da empresa, as estruturas da organização (circuitos de informação, documentos, descentralização etc) e as tecnologias da informação e de comunicação.

A mineração dos dados é feita por meio de ferramentas estatísticas que filtram uma grande base de dados. Não foi informada qual a solução para filtrar as informações, mas o entrevistado CT afirmou ser uma rotina da instituição, a mineração de dados para campanhas específicas, já que a área de negócios, elabora filtros com bases menores. A mineração dos dados possibilita a captura de informações mais precisas e em menor tempo.

Os sistemas de apoio à decisão segundo os entrevistados, facilitam a tomada de decisão, pois trabalham com dados atualizados que partem de diversas fontes. Todos os canais da instituição armazenam informações que serão utilizadas em ações específicas. Como o mercado impõe mudanças rápidas, estes sistemas permitem maior agilidade aos tomadores de decisão. Os sistemas de suporte a decisão, “fornecem informações e técnicas de apoio à decisão para a análise de problemas ou de oportunidades específicas, permitem consultas e respostas

interativas e disponibilizam informações flexíveis e adaptáveis” (O’BRIEN, 2002, p. 253).

Por meio dos sistemas de informação de apoio à decisão, é possível analisar comportamentos e traçar perfis de clientes para ações mais personalizadas. Segundo o entrevistado BT, a instituição já faz um CRM analítico, em que, de acordo com uma necessidade específica, é feita uma segmentação massificada e repassada ao gestor do projeto.

5.1.5. CONCLUSÃO DAS ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Na área de tecnologia da informação, a decisão se concentra em desenvolver soluções próprias ou adquirir no mercado. Na “Era do Cliente”, o gerenciamento do relacionamento com o cliente exige das empresas maior conhecimento em tecnologias que atendam as necessidades do cliente.

A adoção de ferramentas tecnológicas é percebida pelos entrevistados como ponto central para a implantação de um projeto de gerenciamento do relacionamento com o cliente. No entanto, segundo o entrevistado CT, o primeiro passo na tomada de decisão em adquirir uma ferramenta é buscá-la no mercado.

Como as necessidades são específicas para cada negócio, dificilmente as empresas de tecnologia oferecem pacotes flexíveis para ações mais pontuais. Assim, há que se considerar, de acordo com CT, um fluxo no qual que será necessário verificar a complexidade de construção da solução. Em seguida, a alocação de capital intelectual e, por fim, o impacto na infra-estrutura, ou seja, no orçamento. São feitas previsões de quanto se lucrá com a solução e qual o custo para o desenvolvimento da mesma.

As decisões são tomadas de acordo com um “*feeling*” para o entrevistado AT. Crainer (1999) afirma que há tomada de decisões compostas de uma combinação de fatores inexplicáveis, como intuição, sorte, trabalho árduo e riscos assumidos, e que para cada grande decisão existem centenas de outras que não deram certo. Assim, aspectos como a percepção e o talento são relevantes no processo decisório. Mas, AT lembra que é preciso considerar, além do fator intuição, informações corretas para a eficiente tomada de decisões.

Segundo o entrevistado AT, há um estudo de viabilidade técnica quando a opção recai em desenvolver soluções próprias. No entanto, este estudo está baseado em conhecimento tácito dos gestores. Por outro lado, o mesmo entrevistado traçou um fluxo de tomada de decisão no qual é identificada a necessidade do gestor, que abre uma demanda. A área de tecnologia elabora um projeto, verifica recurso e pessoal qualificado e submete à aprovação. A decisão de aprovar ou não o projeto cabe à Diretoria Executiva que se baseia em informações do mercado e aumento de lucratividade para efetivar a opção.

A antiga maneira de se tomar decisões não atende às necessidades de um mundo com tamanho volume de informações e em tão pouco tempo. Para o autor, “os executivos de hoje e de amanhã se deparam com contínuas sobrecargas de informações, mas com um pequeno volume de conhecimento útil para as decisões gerenciais mais complexas”. (ETZIONI, 1989, p. 50). Por isso, há uma grande necessidade de informações com qualidade para tomada de decisão. Uma vez que os entrevistados vêm na gestão da informação e nos sistemas de informação um apoio para tomada de decisão em marketing, é possível inferir que a instituição está caminhando para um modelo ideal como o descrito na literatura.

5.2. NEGÓCIOS

Na área de negócios, foram realizadas três entrevistas estruturadas no local de trabalho dos entrevistados com duração média de uma hora cada. Após compilação e análise dos dados, foi possível constatar que a área de negócios está mais voltada ao cliente e a visão de marketing de relacionamento está bem consolidada entre os profissionais que trabalham com estratégias e com atendimento.

Como maneira de manter o sigilo dos entrevistados optou-se por nomeá-los em entrevistados AN, BN e CN¹⁰. Assim como nas entrevistas com os profissionais da área de tecnologia da informação, as abreviaturas visam o reconhecimento dos entrevistados por uma das letras A, B, ou C seguido pela letra N, que significa, neste caso, negócio.

O entrevistado AN atua como gerente de área de relacionamento com os clientes pessoa física em todo o Brasil há seis anos. Sua formação é em Estatística e mestrado em Administração cuja linha de pesquisa é Marketing.

Com mais de 23 anos de experiência no setor financeiro, o entrevistado BN ocupa cargo de gerência na área de negócios. A área de formação é Administração.

Há 12 anos, o entrevistado CN trabalha na instituição na área de negócios, cartões de crédito. Seu foco de atuação está na análise comportamental dos mais de 20 milhões de clientes de cartão de crédito. Sua área de formação é Administração, com pós-graduação em Marketing.

¹⁰ Entrevistado AN = Entrevistado A da área de Negócios.
Entrevistado BN = Entrevistado B da área de Negócios.
Entrevistado CN = Entrevistado C da área de Negócios.

5.2.1. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O projeto de gestão da informação, segundo os entrevistados, não está formalizado, mas há uma visão, entre os funcionários, de um processo lógico de gestão da informação a partir dos dados transacionais que a instituição disponibiliza. Tarapanoff (2001, p. 23) afirma que “a gestão da informação e do conhecimento, [...] constituem, do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, [...] para o planejamento e a administração estratégica das organizações e para a sua tomada de decisão”.

Como as entrevistas focaram profissionais em um nível estratégico da organização, a coleta de informação é feita, geralmente, de forma operacional, por meio de dados transacionais já impostados no sistema do banco. Os entrevistados não souberam responder com precisão como os dados transacionais são capturados. O motivo, segundo eles, deve-se à necessidade dos mesmos, que buscam apenas dados já existentes e, também, pelo fato de que apenas os gerentes de relacionamento das redes de agências e a área de tecnologia têm acesso à inserção dos dados. Para White (1985) a gestão da informação abrange a coordenação eficiente e eficaz de informações advindas de fontes internas e externas. Assim, no nível estratégico desta empresa, dificilmente as informações advêm de fontes externas. Todas as informações – internas e externas – já estão organizadas nos sistemas de informação da empresa.

Todos os dados estão organizados em grandes bancos de dados fisicamente localizados em uma sede da instituição em Brasília. Os bancos de dados estão estruturados em modelos relacionais, segundo os entrevistados AN, BN e CN. Relacionais, pois estão organizados em tabelas. Tais tabelas podem ser trabalhadas por meio de filtros pelos profissionais da área de negócios, ou, de acordo com uma determinada demanda, a área de negócios solicita à área de tecnologia a organização de um banco de dados próprio para necessidade específica. Os entrevistados mencionaram que há muitos sistemas e bancos de

dados para áreas e necessidades específicas, gerando uma grande quantidade de dados duplicados ou sem qualidade.

Não há ainda, na instituição, um *Data Warehouse* (DW) estruturado, mas há outros aplicativos com capacidade similar de um DW para armazenar e gerar relatórios. Na área negocial, há *Data Marts* específicos e DB2.

A busca da informação em sistemas transacionais é feita, em geral, pelos próprios profissionais de negócios. Há plataformas SAS que permitem aos executivos de nível estratégico formular análises comportamentais de consumo sem a necessidade de solicitar à área de tecnologia. Com estas informações em tempo real, é possível, conforme respostas dos entrevistados, atender às demandas dos gestores para suportar promoções, ações de vendas, vendas cruzadas, ações de retenção de clientes, incentivo ao uso e modelagens de novos produtos.

As informações são distribuídas de acordo com o nível de acesso de cada profissional. Como a área de negócios trabalha diretamente com a elaboração de estratégias de relacionamento, fidelização e retenção de clientes, o acesso à informações dos clientes é mais fácil, ou seja, há capacidade de buscar uma maior quantidade de informações. Por se tratar de uma instituição financeira, há legislação que restringe a consulta a informações sigilosas. Apenas a Diretoria Executiva do banco tem acesso irrestrito a todas as informações dos clientes, alegam os entrevistados.

Os entrevistados concordam que há um processo de gestão da informação dentro da instituição. No entanto, a área de tecnologia é responsável por estruturar tal processo. Segundo eles, já é possível perceber que os profissionais que trabalham com informações sobre clientes para elaboração de estratégias de relacionamento têm um processo implícito de gestão de informação mais facilmente identificado e coerente com o fluxo que Choo (1994) propõe.

5.2.2. INFORMAÇÃO RELEVANTE

Num ambiente financeiro é comum que uma instituição bancária considere as variáveis “renda” e “volume de investimento” como prioridades para formulação de estratégias. No entanto, com o advento do gerenciamento do relacionamento com o cliente, as instituições estão buscando tratar um conjunto de dados como forma de conhecer o cliente, já que a palavra de ordem agora é: conhecer o cliente. Em geral, as informações são necessárias para resolver um problema. Os usuários, segundo Davenport *et al.* (2004), valorizam informações que não se relacionam apenas ao problema específico, mas também àqueles que auxiliam a lidar com as exigências específicas da situação problemática.

Para garantir a qualidade das informações, as iniciativas de gestão da informação apresentam-se como ponto chave e vital. De acordo com os entrevistados, desde a coleta e o armazenamento até a distribuição dos dados, há uma grande preocupação com relação à qualidade das informações. Informações ruins levam ao erro e erros levam ao desperdício de recursos, que não é bom para a empresa, afirmou um dos entrevistados.

Para garantir a qualidade dos dados, Wang, Kon e Madnick (1993) abordam a prevenção de inconsistências de dados relacionadas à integridade dos mesmos como ponto essencial para que os dados não sejam corrompidos. Os autores afirmam que a informação pode ter má qualidade a partir do momento em que ela não tem utilidade para o negócio, ou porque não é facilmente entendida pelos seus usuários.

Dados corretos com difícil interpretação ou acesso também não terão utilidade para o negócio e conseqüentemente pode ter uma má qualidade. Wang, Kon e Madnick (1993) abordam a prevenção de inconsistências de dados relacionadas à

integridade dos mesmos como ponto essencial para que os dados não sejam corrompidos.

Entre os três entrevistados da área de negócios, dois foram categóricos ao afirmar a importância da informação renda e volume de investimento. Ao analisar a resposta do entrevistado AN que acredita num conjunto de informações para tratar o cliente, é possível perceber uma mudança de paradigmas no relacionamento com o cliente.

Como estratégia de relacionamento, a instituição lançou, no início de 2004, um programa de relacionamento com o cliente, que considera entre as variáveis de segmentação, a renda, o volume de investimento, o tempo de vida, o tempo enquanto cliente e outras mais. O entrevistado AN afirma que, com isso, é possível ter uma visão maior do cliente.

Por outro lado, a visão do outro entrevistado CN, leva em consideração o valor presente do cliente, quando é realizada uma expectativa de retorno e lucratividade de um cliente, baseado em informações sobre previsões futuras.

A informação relevante, segundo os entrevistados da área de negócios é a “renda” e o “volume de investimento”. O que contradiz a premissa básica da filosofia do marketing de relacionamento de ter uma visão de 360º do cliente, suas necessidades e expectativas para oferecer produtos e serviços customizados, a fim de garantir a fidelização do mesmo e uma lucratividade maior. Apesar dos entrevistados afirmarem que a instituição está orientada ao cliente ainda é necessário haver mudanças culturais.

5.2.3. GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

A opção da instituição por trabalhar dentro do conceito de CRM teve como impulsionador o mercado e a necessidade de manter-se em uma posição privilegiada no *ranking* dos maiores e melhores bancos do Brasil. A revolução do mercado só veio a acontecer na instituição pesquisada em meados 2000, apesar dos entrevistados acreditarem que já havia ações voltadas à fidelização e retenção de clientes. De acordo com Ribeiro (1999) a inspiração para as atividades de marketing advém da busca em solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los.

O banco já possuía uma visão do cliente, mas ainda não estava estruturada em projeto. Segundo os entrevistados, há quatro anos houve a primeira manifestação por parte da Diretoria Executiva para priorizar ações de segmentação a fim de conhecer o cliente, a partir da reestruturação de um departamento voltado para o relacionamento com o cliente. Também foram previstos sistemas para facilitar a identificação e a segmentação do cliente.

Segundo os entrevistados da área de negócios, a empresa está com a implantação do programa de gerenciamento do relacionamento com o cliente em fase avançada se comparado às outras organizações do mesmo segmento. Pelas etapas propostas por Peppers e Rogers (2001), a instituição já identificou os clientes, diferenciou-os, está personalizando os produtos e serviços de acordo com pesquisas e análises comportamentais e está buscando uma maior interação com os clientes de forma a trata-los individualmente. Assim como Rosa (2001) enuncia que conquistar novos clientes envolve maiores gastos com propaganda, promoções e vendas, além de custos fixos de inicialização de transações, os entrevistados acreditam que a instituição está buscando a satisfação do cliente e sua retenção a fim de evitar tais gastos.

Os mais de 20 milhões de clientes pessoa física da instituição já foram identificados e segmentados em três grupos de acordo com a “renda” e o “volume de investimento”. A segmentação por hábitos de consumo ainda está em fase de desenvolvimento, mas os entrevistados julgam que tal clusterização pode render mais lucro por atingir diretamente as necessidades dos clientes.

Segundo o entrevistado CN, a segmentação é feita por aplicativos como o SAS em *k-means* (método não-hierárquico de clusterização) e consideram cerca de cem variáveis demográficas, psicográficas e comportamentais.

Os produtos e serviços são personalizados em massa. Não é possível, segundo o entrevistado AN, atender às necessidades individuais de 20 milhões de clientes. Assim sendo, cada segmento poderá apresentar um grande número de clientes. Por isso, fala-se em personalização em massa.

5.2.4. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informação orientados para as necessidades de marketing estão concentrados na área de negócios. Há sistemas transacionais, gerenciais e de apoio à decisão. Os sistemas de apoio à decisão dão suporte às ações de relacionamento com o cliente, uma vez que abrangem dados cadastrais, transacionais e de consumo. Com estes dados, é possível elaborar estratégias mais específicas para cada segmento. Este processo foi definido por Sapiro (1993) como inteligência empresarial e consiste em transformar dados em conhecimento, por meio de um sistema informacional cujo objetivo é melhorar a posição competitiva da empresa no mercado.

A maior deficiência dos sistemas de informação atualmente, segundo dois dos entrevistados da área de negócios e os entrevistados da tecnologia, é a

atualização. Segundo o entrevistado CN, a atualização dos dados por lotes torna menos ágil a elaboração de estratégias quando visualizam o mercado. O entrevistado BN afirma que a concorrência é o maior fator de emergência na análise das informações e elaboração de estratégias de relacionamento com o cliente.

Segundo BN, os sistemas de informação de apoio à decisão armazenam dados, também, de pesquisas realizadas pela instituição junto aos clientes. Tais informações possibilitam monitorar o ambiente externo e interno com mais precisão e imparcialidade. Stair (1998) cita, entre as principais características dos sistemas de suporte a decisão, a possibilidade de manipulação de grandes volumes de dados e a obtenção e o processamento de dados de fontes diferentes, sendo capazes de acessar dados externos à organização e de integrá-los aos dados internos. A afirmação de Stair (1998) complementa a visão dos entrevistados sobre a existência de um sistema de apoio à decisão na empresa.

Mensalmente é realizada uma análise dos clientes pela área de negócios. O entrevistado AN afirma que a área de negócios necessita da área de estatística para transformação de informação em conhecimento já que aquela prepara os dados para a elaboração de estratégias de relacionamento com o cliente.

Com a grande quantidade de dados que uma instituição do segmento financeiro com abrangência nacional possui a partir dos seus mais de 20 milhões de clientes de clientes, os sistemas de informação são importantes ferramentas para identificação, captura, organização, armazenagem, distribuição e aplicação das informações. O entrevistado CN atribui ao sistema de informação de apoio à decisão grande parcela do sucesso das estratégias de relacionamento com o cliente. Por meio dos sistemas é possível filtrar dados e responder à necessidade específica da campanha. Drucker (1998) explica que, para que se transforme em informação, o dado precisa ser organizado para uma tarefa, dirigido para um desempenho específico e aplicado a uma decisão.

A integração entre os sistemas ainda é um ponto a ser melhorado. Pela visão dos entrevistados da área de negócios, há uma integração dos sistemas de informação ainda limitada dentro da instituição. Segundo AN, os sistemas transacionais estão integrados em todo território nacional, em todas as áreas da empresa e para todos os níveis hierárquicos, desde o operacional até a Diretoria Executiva. No entanto, as informações analíticas em sistemas de apoio à decisão estão dentro de áreas separadas sem integração com outros departamentos. Isso porque, devido a uma demanda específica, um sistema de informação é desenvolvido, sem expandir para as demais áreas, mesmo que seja atividade comum. Os entrevistados apontam como falha a existência de vários sistemas de informação semelhantes para diversas áreas sem comunicação entre as mesmas.

As informações geradas pelos sistemas de apoio à decisão são utilizadas pelos níveis estratégicos da instituição, com maior concentração na alta gerência.

5.2.5. CONCLUSÃO DAS ENTREVISTAS COM OS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE NEGOCIOS

Os entrevistados da área de negócios forneceram informações que possibilitaram concluir que a tomada de decisão voltada para o mercado, o produto e o cliente é um dos pontos principais para a implementação bem sucedida da gestão do relacionamento com o cliente. Como a tomada de decisão depende das informações, é importante que estas sejam revestidas de qualidade. Não basta ter apenas informações, é necessário tê-las com qualidade para que o processo decisório seja bem sucedido.

A tomada de decisão impacta diretamente no resultado das empresas e uma tomada de decisões baseada em informações incorretas ou incompletas ou ainda

distorcidas pode levar uma organização ao insucesso. Assim, a gestão da informação toma espaço e importância nas organizações.

As decisões são baseadas em informações e não em intuição. No entanto, Motta (1997) afirma que a partir do momento que o raciocínio atinge o seu limite, a intuição que se forma a partir do processamento de dados estocados no subconsciente possibilita a criação de alternativas para os desafios impostos pelo ambiente empresarial interno e externo.

Os três entrevistados descreveram um fluxo de tomada de decisão parecido. Como uma ação de inteligência competitiva, a instituição segue, resumidamente e adaptando as falas dos entrevistados AN, BN, CN, a seguinte ordem:

1. Visão do ambiente externo (mercado, concorrência etc)
2. Visão do ambiente interno (clientes externos e internos)
3. Recebe demanda da Diretoria (pontual)
4. Oferece uma solução junto ao problema
5. Diretoria decide

Nos sistemas informacionais, assim como nas organizações, o processo decisório se origina na identificação de problemas ou oportunidades, na coleta e na análise de dados e informações sobre estes problemas ou oportunidades e na conversão dessa informação em ação (TARAPANOFF, 2000). Segundo a autora, os passos envolvidos no processo decisório incluem: estabelecimento de objetivos; medição do desempenho para determinar quando os objetivos não foram alcançados (identificação de problemas); seleção do problema a ser resolvido; desenvolvimento de alternativas; implementação da solução.

Comparando o processo decisório proposto por Tarapanoff (2000) e o descrito pelos entrevistados da área de negócios é possível perceber pontos em comum.

A adaptação da instituição na filosofia do marketing de relacionamento obriga-a a analisar a concorrência. As empresas estão vivendo a “Era do Cliente”, e não podem se considerar mais proprietárias de seus produtos e serviços, mas sim orientar seus esforços para o atendimento das necessidades dos clientes. Com isso, a concorrência ficou mais acirrada e o cliente mais exigente. Quanto mais informações dos clientes a empresa possuir, maior capacidade terá em mantê-lo, desde que use as informações de forma correta, no momento correto.

6. CONCLUSÃO DA PESQUISA

Este trabalho teve como objetivo principal identificar o processo de tomada de decisão numa instituição financeira brasileira para o atendimento customizado de necessidades do cliente de acordo com a filosofia do marketing de relacionamento. A partir da revisão de literatura, da coleta de dados e análise dos mesmos, seguem as considerações finais da pesquisa.

6.1. CONCLUSÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste cenário de grandes mudanças e alta competitividade, em que as organizações crescem e obtêm mercado cada vez maior, a informação passa a ganhar mais importância como principal insumo para formulação de estratégias mercadológicas. Weitzen (1991) confirma tal conclusão ao afirmar que é a informação que impulsiona as novas indústrias. A rapidez com que a concorrência avança ou as organizações desaparecem obriga os executivos a tomarem decisões em menor tempo e de maneira coerente.

A complexidade do mundo moderno torna difícil a decisão nas ações humanas. O desafio de sobreviver no mercado, obter lucratividade, reter clientes está diretamente relacionado às decisões vencedoras. No entanto, devido à quantidade de informações que o executivo se depara no seu cotidiano, é preciso refletir sobre a capacidade de tomar decisões.

Ao retomar o objetivo principal desta pesquisa de identificar o processo de tomada de decisão em uma instituição financeira orientado ao cliente, é possível traçar um paralelo entre o processo decisório e a gestão da informação.

A partir da literatura pesquisada e da análise das entrevistas, é possível afirmar que gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas para tomada de decisões e para elaboração de estratégias de fidelização de clientes torna-se um diferencial estratégico no mercado competitivo atual.

A implantação de uma filosofia orientada para o cliente exige da empresa uma grande disposição para mudanças. Um projeto de gerenciamento do relacionamento com o cliente é quase uma imposição do mercado. Sendo assim, a instituição pesquisada optou por desenvolver sistemas de informação que permitissem aos gestores da área de negócio ter uma visão total do cliente.

No entanto, a implantação de um CRM requer uma integração entre todas as áreas da instituição, o que não é observado atualmente. Alguns sistemas de informação têm suas bases integradas, o que não significa sincronia num processo de gerenciamento da informação. Ferro (2003) afirma que a implantação de soluções de CRM em empresas mais antigas é um desafio maior do que para as organizações jovens porque, na busca de informações sobre os clientes, aquelas enfrentam o desafio da integração do legado. Assim, é possível inferir que a instituição pesquisada apresenta situação semelhante, pois possui uma grande base de dados antiga a qual está sendo integrada aos poucos devido às etapas do projeto de CRM.

A solução tecnológica de CRM foi desenvolvida internamente pela instituição. Segundo os entrevistados da área de tecnologia, a decisão recaía em adquirir ou desenvolver uma solução de CRM. Levando em consideração os passos propostos pelos entrevistados, nos quais sonda-se o mercado por uma ferramenta e analisa-se a viabilidade orçamentária, a decisão foi desenvolver a solução para gerenciar o relacionamento com o cliente. Com isso, sugere-se a existência de capital intelectual e estrutura física adequada para decidir sobre o desenvolvimento de uma solução própria, já que a concorrência não permite erros.

A conclusão corrobora com a literatura a partir do momento em que se percebe que não basta possuir sistemas de apoio à decisão, gestão da informação e informação de qualidade se não houver capital humano para coordenar as decisões.

Há dois anos, a área de tecnologia e a área de negócios do banco vêm desenvolvendo ações de relacionamento junto aos clientes da instituição referida. O primeiro passo foi identificar os clientes. Concluída a primeira etapa, os 20 milhões de clientes pessoa física foram segmentados, inicialmente, em três grupos. É possível observar também algumas segmentações pontuais de acordo com a necessidade da estratégia.

Os entrevistados da área de negócios afirmaram estar trabalhando para uma segmentação mais estruturada, pois considerar-se-ão o hábito de consumo e as expectativas dos clientes. Com isso, a instituição estaria mais bem preparada para gerenciar o relacionamento com o cliente, uma vez que conhecerá as necessidades e os hábitos de cada grupo. De acordo com os segmentos, a interação é feita em massa ou uma massificação segmentada. A comunicação com cada grupo de clientes seria feita levando em consideração o perfil destes clientes.

Como propõe Peppers e Rogers (2001), um programa de CRM deve seguir os seguintes passos: identificar os clientes, diferenciar os clientes, interagir com os clientes e personalizar o atendimento. É possível concluir que a instituição encontra-se na fase de diferenciação, ou segmentação. Os clientes estão distribuídos em segmentos. Mas, analisando as entrevistas da área de tecnologia e da área de negócios, pode-se deduzir que a interação com os clientes ainda está em desenvolvimento uma vez que os canais ainda estão massificados. A personalização que pode ser percebida atualmente pela página do *Internet Banking* ou pelos terminais de auto-atendimento não está customizada. Não há ofertas de produtos customizados de acordo com o perfil. A interação com os

clientes ainda é um ponto com limitações, mesmo oferecendo um relacionamento mais próximo com a instituição, por meio de seus canais e cliente.

A existência de sistemas de informação é considerada primordial para o gerenciamento da informação e do relacionamento com o cliente. Os sistemas de informação são alimentados por bancos de dados, na instituição são *Data Marts*, *Database Marketing* e *Data Warehouse*. Tais bancos de dados são essenciais para a solução de CRM, o que pode ser ratificado também na literatura pesquisada. No entanto, apesar da dimensão de um *Data Warehouse* para armazenar os dados dos clientes, é preciso atentar para a necessidade real da empresa. Na instituição estudada, um *Data Warehouse* é importante para o processo de gerenciamento do relacionamento com o cliente, mas os *Data Marts* sugerem atender às necessidades da área de negócios.

Os sistemas de informação da empresa auxiliam no processo de gerenciamento da informação. Apesar de não possuir um documento formalizando um projeto de gestão da informação, é visível que a empresa comunga os passos do gerenciamento da informação proposto por Choo (2001), ao identificar, capturar, armazenar, organizar, distribuir e aplicar as informações no âmbito organizacional.

Assim, a gestão da informação mostrou-se como fator essencial na tomada de decisões. A informação correta, no momento certo, para a pessoa certa torna o processo decisório mais ágil. Nesta pesquisa, é possível concluir que os tomadores de decisão buscam, por meio de sistemas de informação de apoio à decisão e outros sistemas de informação, subsídios para as decisões rotineiras e, também, as não-programadas.

As decisões em marketing, focadas no relacionamento com o cliente, foram apresentadas pelos entrevistados seguindo um fluxo comum a uma empresa que possui inteligência competitiva, na qual é feita uma análise do ambiente externo e, posteriormente, do ambiente interno. Verifica-se que a busca pelas informações

necessárias é realizada por meio dos sistemas de informação, que armazenam dados transacionais, de consumo e de pesquisas de satisfação.

Estudo realizado sobre a implantação da gestão do relacionamento com o cliente em bancos sediados no Estado de São Paulo por Ferro (2003), corrobora com a presente pesquisa em dois pontos principais: de que há indícios claros, nos bancos pesquisados por aquele autor, que uma ferramenta de CRM pronta do mercado não é a solução definitiva para todos os problemas; e, é fator de competitividade para os bancos, a tecnologia envolvida em suas operações.

As duas conclusões descritas por Ferro (2003) contribuem para este estudo na medida em que aponta a tecnologia como vantagem competitiva e uma solução própria de CRM como fator de sucesso para a empresa. Nesta pesquisa, a tecnologia é importante para a gestão da informação e o desenvolvimento de sistemas de informação e de uma solução de gerenciamento do relacionamento com o cliente com a finalidade de decisão em marketing.

A instituição está se voltando para o cliente e, com isso, assume uma posição competitiva no mercado bancário. A peculiaridade do negócio desta instituição faz com que a mesma valorize algumas informações dos clientes em detrimento de outras no momento de formulação das estratégias de marketing. De acordo com as entrevistas foi possível identificar que a variável “renda” e as informações relacionadas a ela são tratadas com maior poder discriminatório. A segmentação básica é feita baseada em “volume de investimento”. Apesar dos entrevistados afirmarem não ser a informação mais relevante, é possível verificar, a partir da análise geral das entrevistas, que uma instituição financeira orientada para o cliente trabalha com informações financeiras para sustentar suas ações.

A informação é a matéria-prima mais importante para a sobrevivência no mercado. Como o ambiente empresarial está focando o cliente e suas necessidades, é imprescindível conhecê-lo. A grande quantidade de clientes e de informações

sobre eles obriga as empresas a se estruturarem para gerenciar a informação. Assim, fica mais fácil a tomada de decisão relacionada ao marketing de relacionamento visando à satisfação do cliente.

Tendo em vista as conclusões descritas, pode-se afirmar que os objetivos propostos para este estudo foram atingidos em sua totalidade.

6.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações metodológicas desta pesquisa refletem nos resultados obtidos. A primeira delas é que os resultados obtidos neste estudo não são extrapoláveis para toda a população e nem sequer para outras empresas, em razão de que o caso foi intencionalmente selecionado, impedindo assim a representatividade amostral.

Outra implicação que afeta o resultado da pesquisa é que os casos descritos não expressam a realidade da empresa, mas sim uma representação da realidade construída por meio do entendimento e da interpretação do autor em relação aos dados levantados durante as entrevistas.

A terceira e última implicação diz respeito ao roteiro de entrevistas. Apesar de ter sido utilizado o mesmo roteiro para todos os entrevistados pelo mesmo

entrevistador, as respostas estão marcadas pelo viés da posição que ocupam dentro da empresa.

6.3. PERSPECTIVA PARA NOVOS ESTUDOS

A presente pesquisa abre caminhos para outros estudos, com outros enfoques, novas linhas de pesquisa e novas descobertas, como:

- A replicação do estudo em empresas de outro segmento que não seja o financeiro;
- Um estudo experimental acerca da implantação de uma solução de CRM, comparando a empresa antes da implantação e depois da implantação;
- Um estudo quantitativo a respeito de informações de clientes para um projeto de CRM;
- Um estudo para aprofundar e descrever tomada de decisões em marketing em empresas de outros segmentos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, A. L. *Administração da Informática: funções e fatores críticos de sucesso*. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVIM, P. *Fundamentos de um sistema informacional para o apoio à tomada de decisão de inovação em empresas de base tecnológica*. Brasília: UnB, 2002. 227 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

ANDRADE, A. R., Comportamento e estratégias de organizações em tempos de mudança sob a perspectiva da tecnologia da informação. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 09, n. 2, abr-jun. 2002.

ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

ARAÚJO JÚNIOR, R. H.; TARAPANOFF, K; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ciência da Informação*. Brasília. v. 29, n. 3, p. 91-100, set-dez. 2000.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. *Managing information for the competitive edge*. 1995. Disponível em <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/MICE/MICEpref.htm> Acesso em 02 de agosto de 2004.

BARRETO, A. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 3, p.1-18. 1996.

BERRY, L. L. *Relationship Marketing – Emerging perspectives in services marketing*. Chicago: American Marketing Association, 1983.

BERSON, A.; SMITH, S; THEARLING, K. *Building Data Mining applications for CRM*. New York: McGraw Hill, 1999.

BERTALANFFY, L. Von. *Teoria Geral dos Sistemas*. Trad. Francisco M. Guimarães. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1975. Capítulos 1, 2, 3, 4 e 7 (Tradução de: General System Theory, 1968).

BEST, D. Information mapping: a technique to assist the introduction of information technology in organizations. IN: CRONIN, Blaise. *Information Management – from strategies to action*. London: ASLIB, 1985, p. 73-93.

BIO, S. R. *Sistemas de Informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1985.

BORGES, M. E. N.; CARVALHO, N. G. M. Produtos e serviços de informação para negócios no Brasil. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 27, n. 1, p. 76-81, jan./abr. 1998.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 24, n. 2, p. 181-188, mai/ago, 1995.

BROWN, S. A. *CRM – Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business*. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRETZKE, M. *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real (Com CRM)*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *O Customer Relationship Management (CRM) na era da competição em tempo real*. Disponível em <http://www.itcom.com.br>. Acesso em 14.11.2002.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura*, V.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAMPOS FILHO, M. P. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.34, n.6, p.33-45, nov-dez. 1994.

CHOO, C. W. *Information Management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 2 ed. Medford, NJ: Information Today, 1998 (*ASIS monograph series*)

_____. Human information behaviors: understanding how people experience information needs, seek information, and use information. *Presentation at the Behavioral Finance Conference*. Frankfurt, 1999. Disponível em <http://choo.fis.utoronto.ca>. Acesso em 26 de agosto de 2004.

_____. Perception and use of information sources by chief executive in environmental scanning. *Library and information Science Research*, v. 16, p. 23-40, 1994.

CLARKE, S. *Information systems strategic management: an integrated approach*. London: Routledge, 2001.

CRAINER, S. Grandes decisões de management da história. *HSM Management*. São Paulo: Savana, n. 16, ano 3, p. 44-52, set-out. 1999.

CRANE, D. Information needs and uses. *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, v 21, p. 3-32, 1986.

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

_____. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1993.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DAVIS, G. B. Strategies for information requirement determination. *IBM Systems Journal*, v. 21, n. 1, p. 4-32, 1982.

DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUFFY, N. M.; ASSAD, M. G. *Information Management – strategy formulation and implementation*. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa, 1989.

EMERY, F. E; TRIST, E.L. Socio-technical systems. IN CHURCHMAN, C. West e VERHULST, M. *Management Science, models and techniques*. London: Pergamon, 1946.

ETZIONI, A. Humble Decision Making. *Harvard Business Review*, Boston, Jul/Aug, 1989.

FERNANDEZ-MOLINA, J. C. Enfoques objetivo y subjetivo del concepto de información. *Revista Española de Documentación Científica*, v. 17, n. 3, p 320-330, 1994.

FERREIRA, D. T.; SANTOS, R. N. M. Profissional da Informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado. Brasília. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*: 2000.

FERREIRA, D.T. Profissional da informação: perfil de habilidades demandas pelo mercado de trabalho. São Paulo: PUC-Campinas, 2002. 182p. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-graduação em Planejamento e Administração de Sistemas de Informação. PUC-Campinas, São Paulo, 2002.

FERREIRA, S. M. Estudo de necessidades de informação: dos paradigmas tradicionais à abordagem de sense-making. Porto Alegre, 1997. Publicado originalmente na série "Documentos, ABEED, 2". Disponível em <http://www.eca.usp.br/nucleos/sense/textos/sumar.htm>. Acesso em 19 de agosto de 2004.

FERRO, W. R. *Contribuição ao estudo da implantação da gestão do relacionamento com o cliente em bancos sediados no Estado de São Paulo*. São

Paulo: USP, 2003. 179 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

FLOOD, S. The Small organization model. IN: CRONIN, Blaise. *Information Management – from strategies to action*. London: ASLIB, 1985, p. 125-147.

FULD, L. M. *The New competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about yours competitors*. New York: John Wiley & Sons, 1994.

FURLAN, J. D. *Reengenharia da informação*. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GILCHRIST, A.. The flow and management of information in organizations. IN: CRONIN, Blaise. *Information Management – from strategies to action*. London: ASLIB, 1985, p. 55-71.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.

GUIMARÃES, M. C. S.; SAMPAIO, R. M. Desenho de um projeto para gestão da informação: um estudo exploratório na agência nacional de petróleo (ANP). *Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento*, 3., 2002, São Paulo. In: Anais... Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 1., 2002. São Paulo. Anais.

JANUZZI C. *Informação tecnológica e para negócios no Brasil: conceitos e terminologias*. São Paulo, PUC-Campinas, 1999. 201 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação. Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo, 1999.

JANUZZI, C.; MONTALLI, K. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma questão conceitual. *Ciência da Informação*, v. 28, n 1, p 28-36, jan-abr., 1999.

JONSCHER, C. Information resources and economic productivity. *Information Economics and Policy*, v. 1, n. 1, p. 13-35, 1983.

KAHANNER, L. *Competitive Intelligence* New York: Simon & Schuster Press, 1996.

KEARY, M. Information Management as an instrument of change. *Managing Information*, v. 13, n. 7/8, aug, p. 35-37, 1996.

KEEN, P.; MORTON, M. S. Decision support systems: an organizational perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978. IN: WILSON, T.D. *Tools for the*

analysis of business information needs. ASLIB Proceeding, v. 46, jan, p. 19-23, 1994.

KENNINGTON, D. *Information into 90s*. Refer, v. 6, n. 3, p. 1-7, Autumn, 1990.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

LARA FILHO, D. O fio de Ariadne e a arquitetura da informação na www. DataGramZero. *Revista de Ciência da Informação*, v. 4, n. 6, dez. 2003. ARTIGO 02. Acesso em 12 de janeiro de 2004. Disponível em <http://www.dgz.org.br/dez03/#autor>.

LEVY, P. *As tecnologias da inteligência*. São Paulo: Ed. 34, 1993.

LOPES, A. CRM em um cenário de mudanças. In ZENONE, Luiz Claudio. *Customer Relationship Management (CRM) – Conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio*. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHADO, F. B. Limitações e deficiências no uso da informação para tomada de decisões. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 09, n 02, abr-jun. 2002.

MACMULLIN, S. E.; TAYLOR, R. S. Problem dimension and information traits. *Information Society*, v. 3, n. 1, p. 91-111, 1984.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. E Alfredo Alves de farias. 3º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Y. Information knowledge & wisdom (wisdom): whose concerns? [S. l.] : [s. n.], 1998. Disponível em: www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html. Acesso em 22 de junho de 2004.

MARCHAND, D. A. Díficeis escolhas para a alta gerência. In: DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 333-340.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. *Metodologia científica* São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração – da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZZON, J. A.; NOGUEIRA, R.; TAUBLIB, V. T. V. CRM – Uma Visão Interfuncional e Interdisciplinar. In: *Encontro de Marketing – Anpad*. Porto Alegre (RS), 2004.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento Estratégico da Informação*. Rio de Janeiro, Ernest & Young: Campos, 1995.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. *Qualitative data analysis*. London: Sage, 1994.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper and Row, 1973.

MIRANDA, A. *Ciência da Informação: teoria e metodologia de uma área em expansão*. Brasília: Thesaurus, 2003.

_____. Sociedade da informação: globalização, identidade cultural e conteúdos. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 29, n. 2, p. 78-88, maio-ago. 2000.

MONTALLI, K. M. L.; CAMPELLO, B. dos S. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. *Ciência da Informação*, v. 26, n 3, p 321-326, set-dez., 1997.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*, Brasília, v.29, n.1, p 14-24, jan-abr. 2000.

NAISBITT, J.; ABURDENE, P. *Reinventing the corporation: transforming your job and your company for the new information society*. New York: Warner Books, 1986.

NAISBITT, J. *Megatrends: ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books, 1984.

NEVES, E. C.; LONGO, R. M. J. Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*. Brasília: 2000.

O'BRIEN, J. A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, D. de P. R. *Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

PÀEZ URDANETA, I. *Gestión de la información, aprendizaje tecnológico e modernización del trabajo informacional*. Caracas: Instituto de Estudios del

Conocimiento, Universidad Simón Bolívar; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas, [S.l.]. 1992. p. 97-196.

PASSOS, C. A. K. Novos modelos de gestão e as informações. In: LASTRES, H. M. M. e ALBAGLI, S. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. *Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente*. São Paulo. Campus: 1996.

_____ *CRM Series: Marketing 1 to 1*. São Paulo. Makron Books: 2001.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. *Revista de Saúde Pública*, v. 29, n. 4, p. 318-25, 1995.

PRAHALAD, C.K. et. al. *Harvard Business Review on Customer Relationship Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2002, 224p.

RAPP, S.; COLLINS, T. *Maximarketing*. São Paulo, Makron Books, 1988.

REBELO, W. C. *História do Banco do Brasil*. [S.l.], [s.n.], 1971.

REED, E. W.; GILL, E. K. *Bancos comerciais e múltiplos*. São Paulo: Makron Books, 1995.

REZENDE, D. A. *Planejamento de Sistemas de Informação e Informática*. São Paulo: Atlas, 2003.

_____ *Tecnologia da Informação integrada à inteligência empresarial*. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, S. P. *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1981.

ROSA, F. Canais de Atendimento Eletrônico, Satisfação, Retenção e Rentabilidade de Clientes em Bancos. São Paulo: USP, 2001. 336 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

RIBEIRO, A.H.P. Marketing de Relacionamento: um processo de aprendizagem organizacional. São Paulo: FGV, 1999. [s.i] f. Tese (Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1999.

ROWLANDS, G. Integrated information support services in an R&D environment. IN: CRONIN, Blaise. *Information Management – from strategies to action*. London: ASLIB, 1985, p. 115-123.

SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 106-124, mai-jun. 1993.

SETZER, J. *Data, information, knowledge and competency*. Disponível em <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer>. Acesso em 01 de outubro de 2003.

SELLTIZ, W.C. *Métodos de pesquisa nas relações sociais: análise de resultados*. São Paulo: Epu, 1975.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, [S.l.], v. 4, n. 4, p. 471-481, 1995.

SILVA, H. P. da. Inteligência competitiva na Internet: um processo otimizado por agentes inteligentes. *Ciência da Informação*. Brasília, v. 32, n. 1, p. 115-134, jan-abr. 2003.

SIMON, H. A. *The new science of management decision*. New York: Happer e Row, 1957.

_____. *Capacidade de decisão e de liderança* Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

_____. *A razão nas coisas humanas*. Lisboa: Gradiva, 1989.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. *A economia da informação – como os princípios econômicos se aplicam à era da internet*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SOLINO, A. da S.; EL-AOUAR, W. A. O processo de tomada de decisões estratégicas: entre a intuição e a racionalidade. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n. 3, jul-set. 2001.

STACEY, M. *Business as usual?* Refer, v. 11, n.1, p. 9-21, Winter, 1995.

STAIR, R. M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STONER, J. A; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1992.

STONE, M.; WOODCOCK, N. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TALBOTT, S. *There is no such thing as information*. Disponível em http://www.oreilly.com/people/satf...vet/netfuture/1999/Feb0999_84.htm. Acesso em 15 de junho de 2004.

- TARAPANOFF, K. *Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação*. Brasília: Thesaurus, 2000.
- TARAPANOFF, K.; MIRANDA, D. M.; ARAÚJO JR., R. H. de. *Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação*. Brasília. Thesaurus:1995.
- URDANETA, I. P. *Información para el progreso de América Latina*. Caracas: Universidad Simon Bolívar, 1990.
- VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento (After Marketing): Como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo. Atlas:1993
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERITY, J. The info revolution. *Business Week*, New York: MacGrw-Hill, n. 3361-691, 1994.
- VIEIRA, A. S. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 99-101, maio-ago. 1993.
- VIEIRA, A. S.. Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros; um instrumento de macropolítica de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 2, p. 174-189, maio-ago. 1999.
- WANG, R. Y.; KON, H. B.; MADNICK, S. E. Data Quality Requirements Analysis and Modeling. In: *North International Conference of Data Engineering*. Vienna. April, 1993.
- WALTON, R. E. *Tecnologia de informação: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- WATSON, H. J.; RAINER, K.; KOH, C. Executive information systems: a framework of developing a survey of current practices. *MIS Quartely*, v. 15, p. 13-20, mar. 1991.
- WEAVER, W.; SHANON, C. E. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, Ill: University of Illinois Press, 1949.
- WEITZEN, H. S. *O poder da informação: como transformar a informação que você domina em um negócio lucrativo*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- WHITE, M. Intelligence Management. IN: CRONIN, Blaise. *Information Management – from strategies to action*. London: ASLIB, 1985, p. 19-35.

WIGGINS, B. The evolving information manager. IN: CRONIN, Blaise. *Information Management – from strategies to action*. London: ASLIB, 1985, p. 37-53.

WILSON, T. D. Tools for the analysis of business information needs. *ASLIB Proceeding*, v. 46, p. 19-23, jan. 1994.

WOODMAN, L. Information management in large organizations. IN: CRONIN, Blaise. *Information Management – from strategies to action*. London: ASLIB, 1985, p. 95-113.

WOHRIAK, W. Projetos de Gestão de Clientes: a arte de administrar complexidades. In: *Inside 1 to 1*. Disponível em <http://www.1to1.com.br/inside1to1/20031024.php3>>. Acesso em 24.10.2003

ZOUAIN, D. M.; VIEIRA, M. M. F. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ZWASS, V. *Management Information Systems*. Wm. C. Brown Publishers, 1992.

8. ANEXOS

8.1. ROTEIRO DE ENTREVISTA - TECNOLOGIA

Tecnologia

Finalidade gerencial para tomada de decisão

- 1) Perfil do entrevistado e da empresa.
- 2) Existência de projeto de gestão da informação.

Para efeitos desta pesquisa, entende-se como gestão da informação um conjunto de atividades e metodologias para gerenciar a informação em um ambiente organizacional. Seguem os passos:

Etapas	Observação
Identificação	
Captura (Fontes de captura)	
Seleção e validação	
Organização e armazenagem	
Compartilhamento, acesso e distribuição	
Aplicação.	
Conteúdo e foco	

- 3) Como os dados sobre os clientes são capturados? (finalidade: tomada de decisão, orientada para o marketing, para fidelização e retenção)
- 4) Onde e como são armazenados os dados e as informações?

- 5) Como é gerido o banco de dados para suporte à tomada de decisão da empresa? Que tipo, relacional, multidimensional. Qual é? Qual o tipo de tecnologia?
- 6) A filosofia de marketing está orientada para o cliente? Como?
- 7) Existe alguma ferramenta de CRM? Em que fase está?
- 8) Como são identificadas as necessidades informacionais para marketing da empresa?
- 9) Como a informação é distribuída pela empresa?
- 10) Como a informação está classificada na empresa?

Avaliar os tipos de informação coletados e enumerar de acordo com a importância para tomada de decisões e formulação de estratégias de marketing de relacionamento.

Tipos	Classificar por importância
Sociais	
Demográficos	
Psicográficos	
Renda	
Tempo que é cliente	
Número de transações	
Número de serviços adquiridos	

- 11) Como a informação é distribuída aos tomadores de decisão?
- 12) Como você toma uma decisão no âmbito de sua gerencia/diretoria? Na aquisição de soluções tecnológicas orientadas para o marketing?

- 13) Sistemas de informação de marketing: integração uso quantos e quais.
- 14) Sistemas de apoio á decisão: integração uso quantos e quais.
- 15) Quantos e quais os sistemas de informação estão voltados para o marketing ou clientes a instituição possui?
- 16) Qual ferramenta é utilizada para “minerar/garimpar” os dados?

8.2. ROTEIRO DE ENTREVISTA - NEGÓCIOS

Negócios/Varejo

Finalidade gerencial para tomada de decisão

- 1) Perfil do entrevistado e da empresa.
- 2) Existência de projeto de gestão da informação:

Para efeitos desta pesquisa, entende-se como gestão da informação um conjunto de atividades e metodologias para gerenciar a informação em um ambiente organizacional. Seguem os passos:

Etapas	Observação
Identificação	
Captura (Fontes de captura)	
Seleção e validação	
Organização e armazenagem	
Compartilhamento, acesso e distribuição	
Aplicação.	
Conteúdo e foco	

- 3) De que forma os dados armazenados no banco de dados são recuperados e transformados em informações para estratégias de vendas e fidelização?

- 4) A partir das informações coletadas, como é feita a segmentação dos clientes?

Tipos	Classificar por importância
Sociais	
Demográficos	
Psicográficos	
Renda	
Tempo que é cliente	
Número de transações	
Número de serviços adquiridos	

- 5) Quais são os modelos utilizados para segmentação dos clientes?
- 6) A instituição possui orientação voltada para o cliente (marketing de relacionamento)?
- 7) Como são ofertados os produtos e serviços de acordo com o perfil do cliente?
- 8) A partir das informações disponíveis no banco de dados, como são customizados/personalizados novos produtos e serviços?
- 9) Como surgem as informações para identificar os clientes e os hábitos de consumo para ações de cross-selling e up-selling?
- 10) Como a informação é usada para tomada de decisão para marketing?
- 11) De que forma a informação é transformada em conhecimento estratégico para tomada de decisão?
- 12) Como é usada a informação para a tomada de decisão? De que forma a informação é transformada em conhecimento estratégico para tomada de decisão?
- 13) Fluxo para tomada de decisão. Há um modelo racional? Heurístico, baseado em experiências anteriores ou intuição?

- 14) Sistemas de Informação de Marketing: integração, uso, quantos, quais;
- 15) Sistemas de Apoio à Decisão: integração uso, quantos, quais.