UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL
MESTRADO EM INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

INTEGRAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: PROPOSTA DE UM SISTEMA PARA O AMBIENTE EMPRESARIAL

ANNA CAROLINA FERNANDES CASSALHO

Florianópolis, Junho de 2006.

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

ANNA CAROLINA FERNANDES CASSALHO

INTEGRAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: PROPOSTA DE UM SISTEMA PARA O AMBIENTE EMPRESARIAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial para obtenção do grau de mestre pelo Departamento de Pós-Graduação da Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Olga Regina Cardoso, Drª.

Florianópolis, Junho de 2006.

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Jane Lecardelli - CRB14/810.

C343i

CASSALHO, Anna Carolina Fernandes

Integração do Marketing de Relacionamento e da Inteligência Competitiva: Proposta de um Sistema para o Ambiente Empresarial. / Anna Carolina Fernandes Cassalho. - Florianópolis, 2006. 110 f.

Orientadora: Olga Regina Cardoso.
Dissertação (Mestrado em Inteligência Organizacional) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

1. Inteligência Competitiva. 2. Marketing de Relacionamento. 3. Sistema de informações. 4. Mercado de Energia. I. Cardoso, Olga Regina. II. Título.

CDD: 658.4038

ANNA CAROLINA FERNANDES CASSALHO

INTEGRAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: PROPOSTA DE UM SISTEMA PARA O AMBIENTE EMPRESARIAL

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de junho de 2006.

_____
Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador do PPGEP

Banca Examinadora

_____
Olga Regina Cardoso, Drª.
Orientadora

_____
Prof. Jane Iara Pereira da Costa, Drª

_____
Prof. Carlos Eduardo Freitas Cunha, Dr.

_____
Prof. Gerson Rizzatti, Dr.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelas bênçãos que me tem concedido.

À minha família e ao meu marido, que sempre me apoiaram e motivaram a perseguir meus objetivos, com disciplina e determinação.

As professoras Olga Regina Cardoso e Jane Iara Pereira da Costa, pela valiosa orientação e motivação para a realização desse projeto de pesquisa.

À Tractebel Energia, em especial ao meu Gerente Luiz Fernando Wachelke, pelo conhecimento e experiências transmitidos.

Aos profissionais, como José Neves de Lacerda, que participaram e me auxiliaram na aplicação do estudo de caso.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, que compartilharam de seu conhecimento científico e me proporcionaram conquistar novos horizontes profissionais.

À todas as demais pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização dessa dissertação.

RESUMO

CASSALHO, Anna Carolina Fernandes. **Integração do Marketing de Relacionamento e da Inteligência Competitiva: proposta de um sistema para o ambiente empresarial.** 2006. 111 f. Dissertação (Mestrado em Inteligência Organizacional) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Orientadora: Drª. Olga Regina Cardoso.

Em um mundo de competitividade global não basta somente saber onde encontrar ou acessar a informação. É necessário analisá-la, interpretando-a a luz de diferentes cenários para que, de posse de informações atualizadas e bem estruturadas, a empresa possa realizar atividades visando prever as tendências de mercado, antecipar os movimentos da concorrência, conhecer as oportunidades e necessidades na oferta de produtos e serviços, e orientar com maior confiabilidade as suas decisões. Sob essa perspectiva, surge a atividade da Inteligência Competitiva, que atua como um radar monitorando constantemente o ambiente externo das organizações em busca de informações valiosas à atividade estratégica. Mais do que monitorar as informações, os processos de Inteligência Competitiva atendem às necessidades dos tomadores de decisão, visando agregar valor aos dados coletados, para que tenham utilidade na gestão estratégica das organizações. O presente trabalho contextualiza a atividade de Inteligência Competitiva e o processo de Marketing de Relacionamento, mostrando suas similaridades na coleta e tratamento da informação para apoio à tomada de decisão. Em complemento, avalia as ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado para apoio a essas atividades, e sugere, com base em um estudo de caso aplicado, uma nova ferramenta para integração das informações e análises dessas duas atividades em uma empresa.

Palavras-Chave: Inteligência Competitiva, Marketing de Relacionamento, sistema de informações, mercado de energia.

ABSTRACT

CASSALHO, Anna Carolina Fernandes. **Integração do Marketing de Relacionamento e da Inteligência Competitiva: proposta de um sistema para o ambiente empresarial.** 2006. 111 f. Dissertação (Mestrado em Inteligência Organizacional) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Orientadora: Olga Regina Cardoso.

In a competitive world, is necessary to analyze the information, to interpreting it with different scenes and up to date this for the organization to anticipate the movements of the competition, to discover new opportunities to offer new products and services, and to guide with better trustworthiness the strategic decisions. Under this perspective, the competitive intelligence activity is responsible for monitor constantly the external environment of the organizations, searching for valuable information for the decision process. More than monitor the information, the process of competitive intelligence attend of to the needs of the decision makers, working for add value to the collected data and to offer utility information to the strategic management in the organizations. This present work, context the Competitive Intelligence activity and the process of Marketing of Relationship, showing their similarities in the selection and treatment of the information for support the decision processes. In complement, this study evaluates the available technological systems for support to these activities, and suggests, based on a case study, a new technological tool for integration of the information and analyses of these two activities in a company.

Key Words: *Competitive intelligence, relationship marketing, information system, energy market*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Ciclo da informação 21
Figura 02 - Processo de Inteligência Competitiva 23
Figura 03 - Evolução dos sistemas de atendimento a clientes 36
Figura 04 - O Processo de Gerenciamento de CRM 39
Figura 05 - Funcionalidade dos sistemas de CRM 43
Figura 06 - Ambientes de contratação no setor elétrico brasileiro 62
Figura 07- Estruturação dos módulos do sistema. 70
Figura 08 - Menu raiz do SCN 76
Figura 09 - Menu módulo Gestão de Relacionamento 78
Figura 10 - Menu módulo Gestão de Projetos 83
Figura 11 - Menu módulo Ferramentas 85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 TEMA 11
1.2 JUSTIFICATIVA 14
1.3 OBJETIVOS 16
1.3.1 Geral 16
1.3.2 Específicos 16
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 16
1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA 17
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO 18
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 19
2.1 PROCESSO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 19
2.2 TECNOLOGIAS DE APOIO À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 26
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO 30
2.4 TECNOLOGIAS DE APOIO AO MARKETING DE RELACIONAMENTO 33
2.5 SISTEMA DE CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* 36
2.6 IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE CRM 40
2.6.1 CRM Operacional 41
2.6.2 CRM Analítico 41
2.6.3 CRM Colaborativo 42
2.7 APLICAÇÕES DO SISTEMA DE CRM 43
2.7.1 Apoio para Gerenciamento de Vendas 44
2.7.2 Apoio para atividades de Marketing 44
2.7.3 Apoio para o Suporte e Serviços ao Cliente 45
2.8 FORNECEDORES DE SISTEMAS DE CRM 46
2.8.1 SAP CRM 47
2.8.2 DATASUL 47
2.8.3 ORACLE 48
2.9 PRINCIPAIS REQUISITOS DOS SISTEMAS DE CRM 49
3 METODOLOGIA 52

3.1 FASE EXPLORATÓRIA 53
3.1.1 Objeto de Pesquisa 53
3.1.2 Estruturação Teórica 54
3.1.3 Método de Pesquisa 54
3.2 TRABALHO DE CAMPO 56
3.3 ANÁLISE DOS DADOS 57
4 RESULTADOS DA PESQUISA 59
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA 59
4.1.1 Estrutura Organizacional 59
4.2 MERCADO LIVRE DE ENERGIA BRASILEIRO 60
4.2.1 Tractebel Energia no Mercado Livre 63
4.3 ATIVIDADES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO 64
4.3.1 Programa de Relacionamento com o Cliente 64
4.4 ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 66
4.5 PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA TECNOLÓGICA DE INTEGRAÇÃO 67
4.5.1 Estrutura Geral do Sistema 69
4.6 DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA DA PROPOSTA 70
4.6.1 Objetivos do Projeto de Desenvolvimento do Sistema 71
4.6.2 Resultados Esperados 72
4.6.3 Descrição do Projeto de Desenvolvimento e Implementação 73
4.6.4 Detalhamento do Sistema SCN 76
4.6.5 Aplicação e Uso do SCN 86
4.7 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS 87
4.7.1 Contribuições para Atividade de Inteligência Competitiva 88
4.7.2 Contribuições para o Marketing de Relacionamento 89
5 CONCLUSÕES 92
5.1 RECOMENDAÇÕES 96
5.2 RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO 97
REFERÊNCIAS 99
BIBLIOGRAFIA 103
GLOSSÁRIO 105
APÊNDICE 109
APÊNDICE A – Roteiro Estruturado de Entrevista 110

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

A economia global e o cenário competitivo atual informam um novo método de trabalho no qual as empresas terão de se voltar para o cliente em todas as suas ações. Hoje, não é o bastante serem apenas orientadas para o produto ou a tecnologia que o envolve, assim como também não basta adquirirem novos clientes sem mantê-los e estabelecer novos relacionamentos lucrativos com eles (KOTLER; ARMSTRONG, 1995).

É nesse ambiente em constante mutação e de concorrência crescente, que o marketing e a utilização estratégica da informação tornam-se essenciais nas organizações que desejam atuar com sucesso no mercado empresarial.

O uso apropriado da informação estratégica hoje é a chave para o sucesso empresarial no contexto competitivo na qual as organizações estão inseridas. De posse de informações atualizadas e bem estruturadas, há maior possibilidade da empresa prever as tendências de mercado, antecipar os movimentos da concorrência, conhecer novas oportunidades para oferta de produtos e serviços, e orientar com maior confiabilidade as suas decisões estratégicas.

Neste contexto, as atividades de Inteligência Competitiva e de Marketing de Relacionamento estruturam-se dentro das organizações e buscam transformar os dados coletados nos processos de análise, no caso dos analistas de inteligência, e aqueles obtidos através da interação com o cliente, em informações e subsídios importantes para os processos decisórios organizacionais.

A constante busca por maior participação de mercado e a necessidade de dispor de vantagens competitivas deu origem a uma concepção diferente de inteligência, a Inteligência Competitiva. Esse tipo de inteligência originou-se primeiramente em atividades de espionagem e pesquisa conduzidas por organismos governamentais, mas nas últimas décadas passou também a ser utilizada no ambiente empresarial com o objetivo de prover as organizações de programas

sistemáticos de coleta, tratamento, análise, e disseminação de informações relevantes sobre os seus negócios (CELLA; ROSA, 2002).

A essência dos processos relacionados a essa inteligência organizacional é coletar dados e deles extrair informações úteis, uma vez que um dos aspectos fundamentais no mundo dos negócios é conhecer o mercado e os concorrentes. Neste sentido a utilização da Inteligência Competitiva de modo estruturado e eficaz é uma das ferramentas que permitem às empresas identificar as ações e estratégias dos seus competidores.

No processo de Inteligência Competitiva, a informação tratada é transformada em conhecimento e utilizada como subsídio para obtenção de vantagens competitivas. Auxiliada pela tecnologia, esta atividade de análise permite à empresa realizar avaliações sobre as tendências do mercado, conhecer suas forças e fraquezas, avaliar as ações da concorrência, dentre outros estudos que orientarão suas decisões futuras.

Uma vez que, diariamente as empresas travam verdadeiras disputas para proteger o seu *market share* e garantir a sobrevivência em um ambiente de mudanças, constata-se que o monitoramento do ambiente através da obtenção de informações estratégicas torna-se cada vez mais crucial.

Por este motivo, a estruturação de processos de análise de Inteligência Competitiva se apresenta como um instrumento valioso de gestão empresarial. No entanto, a análise de artigos e estudos divulgados sobre o a utilização dessa ferramenta de gestão informa que as atividades de análise competitiva ainda não atingiram a dimensão correspondente à sua importância, devido ao fato de se constatar o pequeno emprego desta ferramenta nos meios empresariais.

Diferentemente da Inteligência Competitiva, as atividades relacionadas ao emprego do Marketing de Relacionamento já alcançaram razoável espaço nas organizações. Atualmente, diversos tipos de empresas já fazem uso de suas ferramentas e compreendem a importância de se desenvolver um maior conhecimento sobre seus consumidores.

Igualmente à Inteligência Competitiva, a atividade de marketing também se preocupa em buscar informação e utilizá-la como subsídio nos processos decisórios e estratégias mercadológicas.

Há algum tempo, essa função deixou as linhas departamentais das organizações para assumir o papel de agente integrador, trazendo fornecedores,

clientes e parceiros para dentro da organização, com o objetivo de os transformar em participantes ativos no desenvolvimento e na melhoria dos seus processos de produção e vendas.

De acordo com conceito contemporâneo, a principal responsabilidade do marketing é a de otimizar o crescimento das receitas através da identificação, avaliação e seleção de oportunidades de mercado, estabelecendo estratégias para alcançar liderança nos mercados-alvos escolhidos pela empresa para sua atuação (KOTLER, 1999).

Originado desta nova concepção, o Marketing de Relacionamento atua através de um processo contínuo, cujo objetivo é aumentar o conhecimento da empresa sobre o seu cliente, através da utilização de diferentes ferramentas que buscam a interação deste com a empresa, e promovem a sinergia das unidades organizacionais que estão diretamente, ou indiretamente, envolvidas com ele (GORDON, 2000).

Diferentemente do marketing transacional, o Marketing de Relacionamento preocupa-se em manter os clientes atuais, com quem tem interesse em realizar vendas múltiplas e obter um alto nível de compromisso. Para isso, suas atividades possuem foco no longo prazo, há uma pesquisa contínua sobre as necessidades de consumo e os instrumentos para melhorar o relacionamento com eles, além de um alto grau de compromisso de toda organização na prestação de serviços e atendimento dos clientes (NICKELS; WOOD, 1997).

Para motivar a interação do cliente com a empresa, são utilizadas diferentes ferramentas que, além de ampliarem o canal de comunicação do cliente com a organização, se transformam em fontes importantes de informação não só sobre o indivíduo e seu comportamento de compra. Quando utilizadas em uma modelagem apropriada, essas informações obtidas da interação com os clientes também fornecem subsídios que permitem à empresa conhecer as novas tendências de consumo, avaliar impactos das estratégias de comunicação e preço, descobrir necessidades ou deficiências relativas aos seus produtos e serviços, constatar a ação da concorrência, dentre outros fatos imprescindíveis para que sejam realizadas as adaptações necessárias nos seus planos mercadológicos.

As tecnologias disponíveis para tratamento coleta e organização das informações com as quais o Marketing de Relacionamento se ocupa estão difundidas no mercado de Tecnologia de Informação. No entanto, passado o *boom*

da aquisição de milionários sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM), muitas empresas questionam o retorno de seus investimentos e a aplicabilidade real destas montanhas de dados armazenados para a aquisição de vantagens competitivas.

Uma avaliação superficial destas duas atividades em um ambiente organizacional – Inteligência Competitiva e Marketing de Relacionamento - demonstra que ambas preocupam-se em municiar o processo de tomada de decisão de modo a capacitar a organização a atuar de modo mais competitivo no mercado.

Se por um lado a atividade de Inteligência Competitiva estrutura-se a partir de uma rede de coleta de dados de bancos internos e externos à empresa, o Marketing de Relacionamento busca no mercado consumidor e na força de vendas as informações de que precisa para a estruturação dos planos de vendas e fidelização de clientes.

1.2 JUSTIFICATIVA

Dentro do campo da Engenharia de Produção, o tema apresenta relevância, pois o escopo desta pesquisa é o de aprofundar o estudo sobre as atividades de Inteligência Competitiva e Marketing de Relacionamento e seus sistemas de apoio e, através de uma proposta de integração de informações, contribuir para o alcance de melhores resultados para as organizações e, conseqüentemente, maior competitividade.

Segundo Slack e Chambers (1999), a administração da produção tem como papéis fundamentais o apoio, a implementação e a impulsão da estratégia empresarial. Por sua vez, a Engenharia de Produção busca a racionalização dos processos produtivos através da implementação de estratégias para aumentar a produtividade e competitividade da empresa.

O conhecimento das aplicações das atividades de Inteligência Competitiva e do Marketing de Relacionamento no ambiente organizacional demonstra objetivos similares de coleta e tratamento de informações para que se enriqueçam as análises competitivas e empresariais, melhorando os processos decisórios e estratégicos, de modo a garantir a manutenção de vantagens competitivas.

A forte relação existente entre as informações trabalhadas por estas duas atividades leva a considerar-se a potencialidade de resultados que esses dois processos alcançariam se houvesse maior interligação entre seus fluxos de coleta de informações, análises e divulgação.

O questionamento que se fez, o qual constituiu o problema que foi objeto de estudo deste projeto de mestrado, foi o de indagar o por quê das organizações não utilizarem os processos desenvolvidos sob o foco do Marketing de Relacionamento para um objetivo mais amplo, como o da estruturação de um sistema mais completo de informações que venha a suprir tanto as necessidades do ponto de vista do marketing, como também aquelas oriundas da atividade de Inteligência Competitiva. A utilização conjunta das informações e análises resultantes dessas duas atividades pode servir para alimentar a organização como um todo, visando contribuir não só para as decisões estratégicas, mas também para aquelas relativas às unidades organizacionais de produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, vendas, comunicação, suporte, dentre outras.

Em razão deste fato, constata-se a importância de se desenvolver estudos mais aprofundados que permitam vislumbrar alternativas viáveis para se potencializar os benefícios comuns dessas atividades e, com isso, atender uma demanda crescente nas organizações para a obtenção de instrumentos e vantagens competitivas que as capacitem a utilizar, de modo mais eficiente, as informações resultantes de seus processos de coleta e análise.

Uma das soluções vislumbradas para o problema o qual foi objeto de estudo desse projeto, foi o de sugerir uma alternativa tecnológica que permita que essas duas atividades sejam integradas, de forma que o Marketing de Relacionamento, que já se encontra em um estágio de consolidação no ambiente empresarial, possa contribuir também para a efetiva estruturação de um processo de Inteligência Competitiva.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Demonstrar a aplicabilidade e a potencialidade de resultados que a integração entre os processos de Inteligência Competitiva e o Marketing de Relacionamento trazem para as empresas.

1.3.2 Específicos

a) Descrever os processos de Inteligência Competitiva e do Marketing de Relacionamento;
b) Indicar as ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado para apoio ao Marketing de Relacionamento (CRM) e ao processo de Inteligência Competitiva,
c) Sugerir a estruturação de uma ferramenta de TI que possa ser utilizado pelas duas atividades.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa abrangeu inicialmente a conceituação e estudo das atividades de Inteligência Competitiva e do Marketing de Relacionamento e de seus processos.

Uma vez conhecidas as aplicabilidades desses processos no ambiente empresarial, realizou-se uma pesquisa exploratória a respeito das tecnologias de informação disponíveis no mercado para apoio a essas atividades. Adicionalmente, avaliaram-se as funcionalidades e características tecnológicas que as ferramentas tecnológicas de apoio devem conter para atender de modo eficaz as demandas de gestão e análise das informações coletadas.

Posteriormente a essa pesquisa exploratória de levantamento bibliográfico, realizou-se um estudo de caso em uma empresa de geração e comercialização de energia. O propósito desse estudo foi o de avaliar as aplicações e importância dessas duas atividades no ambiente empresarial e, à luz do conhecimento adquirido, propor a criação e implementação de um sistema de informações que permitisse a integração dos processos de coleta e tratamento de dados destas duas atividades pela empresa.

Após a implementação desse sistema foram avaliadas as contribuições práticas que a adoção de uma tecnologia de apoio e integradora desses processos trouxe para o enriquecimento das análises e das atividades tanto de Inteligência Competitiva, como de Marketing de Relacionamento.

1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A proposta de criação de um sistema de informações para auxiliar e integrar as atividades de Inteligência Competitiva e Marketing de Relacionamento levou em consideração as necessidades da empresa e o orçamento disponível para desenvolvimento e implementação dessa ferramenta tecnológica.

Assim como qualquer nova tecnologia adotada em uma organização, a sua adoção integral está relacionada principalmente ao comprometimento da alta direção com o projeto e também a questões inerentes ao ambiente cultural ao qual é inserida.

Ao mesmo tempo, a dinâmica que envolve esses processos e até mesmo o ambiente de comercialização no mercado livre de energia, naturalmente implicarão em atualizações constantes nas funcionalidades estabelecidas inicialmente para essa ferramenta, tornando-a a cada dia mais abrangente e essencial para a gestão dos processos de Marketing de Relacionamento e de organização de informações da Inteligência Competitiva.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Essa dissertação está dividida em 5 capítulos. No primeiro, é tratado o tema, suas justificativas, os objetivos da pesquisa e suas limitações.

No segundo capítulo, a revisão bibliográfica contempla primeiramente a conceituação de Inteligência Competitiva e a utilização de sistemas de informações como apoio em seus processos. A seguir, são conceituados o Marketing de Relacionamento e seu principal sistema de apoio, o CRM - *Customer Relationship Management,* incluindo seus benefícios, justificativas, características e funcionalidades.

Ainda neste capítulo, são apresentados resumidamente três dos principais fornecedores e sistemas de CRM disponíveis no mercado brasileiro.

O terceiro capítulo descreve a metodologia escolhida que foi a de realização de uma pesquisa exploratória sobre os sistemas de apoio às duas atividades e, posteriormente, a de realização de um estudo de caso em uma empresa de geração e comercialização de energia elétrica. O objetivo desse estudo foi propor e implementar uma ferramenta tecnológica para integrar as informações de clientes e análises competitivas.

Finalmente, o quarto capítulo informa os resultados alcançados com a apresentação da empresa selecionada para a pesquisa, a descrição das suas atividades de Inteligência Competitiva e de Marketing de Relacionamento, o detalhamento do projeto de criação e implementação do sistema de informações, e as contribuições que este proporcionou ao integrar e apoiar essas atividades nesta organização.

No último capítulo dessa dissertação, são apresentadas as conclusões e recomendações a respeito da pesquisa realizada.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PROCESSO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A abordagem da Inteligência Competitiva como um processo que monitora o meio ambiente externo da organização é recente, e tem a sua origem baseada na atuação militar, de onde foram introduzidos outros conceitos comuns ao ambiente empresarial como os de estratégia e tática.

A utilização da Inteligência Competitiva como uma prática empresarial teve início nos países que estiveram envolvidos em guerras mundiais e em complexas questões diplomáticas, como o Japão, a Alemanha, a França, a Inglaterra dentre outros. Atualmente, os modelos de monitoramento de Inteligência Competitiva que são utilizados por empresas nesses países estão diretamente relacionados ao esforço que os organismos governamentais de informação e pesquisa desses Estados fizeram para auxiliar na recuperação das suas economias, abaladas pela Segunda Guerra Mundial (ACHARD; BERNARD *apud* SILVA, 2000).

A partir da década de 90, houve um incremento da utilização do conceito de Inteligência Competitiva no meio empresarial, particularmente pelos Estados Unidos, em conseqüência da saída de profissionais de agências nacionais de inteligência para formarem grandes consultorias internacionais (GILAD, 1994 *apud* SILVA, 2000).

No Brasil a prática desse conceito pelas organizações ainda é nova, uma vez que o primeiro artigo a referir-se sobre a prática no país é de autoria de Breitinger (1997) e são as empresas multinacionais aquelas que aplicam práticas de Inteligência Competitiva em maior número, exatamente por já utilizarem desta ferramenta em seus países de origem. Uma consulta à Associação Brasileira das Instituições e Pesquisa Tecnológica relaciona algumas universidades e institutos, o que mostra que o conceito de Inteligência Competitiva está sendo utilizado por algumas instituições e já é tema de cursos de especialização e pós-graduação (SILVA, 2000).

Como se trata de uma área de conhecimento relativamente nova tanto no ambiente acadêmico como no empresarial, a doutrina a respeito deste tema ainda está se consolidando.

Entretanto, nos artigos e estudos publicados sempre se identificam vários objetivos comuns entre os autores de Inteligência Competitiva, que são os de acompanhar a concorrência, monitorar o ambiente onde a organização atua, detectar o uso novas tecnologias e assessorar o processo de tomada de decisões estratégicas.

Segundo Silva (2000), a conceituação da Inteligência Competitiva com o foco no monitoramento de informações externas e estratégicas à empresa com a utilização de técnicas da análise, começa a ser aplicado no meio empresarial a partir da década de 80, quando surge a *Society of Competitive Intelligence Profissional* (SCIP) e se propaga com os artigos e trabalhos de autores como os de Fuld (1985, 1988), Meyer (1987), Vella; McGonagle (1987) e Gilad (1988).

A SCIP atribui a Leonard Fuld a origem da Inteligência Competitiva como uma área profissional, com a publicação do seu trabalho, no ano de 1985, em que a define como arte e ciência de obter e analisar informações e transformá-las em inteligência prática e útil.

A partir dos anos 90, o conceito se consolida no meio empresarial e alguns autores são tidos como referência no tema, como Tyson (1998), que a define como um processo analítico que envolve informações sobre todas as organizações e aqueles eventos do meio externo que são importantes à organização, pelo fato de causarem algum tipo de impacto. Para ele, a inteligência está em transformar informações dispersas em conhecimento estratégico para a organização.

Outro autor citado como referência no tema, Kahaner (1996 *apud* CARDOSO, 2003, p. 83) define a Inteligência Competitiva como “uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado”.

As informações trabalhadas pelo processo de Inteligência Competitiva são consideradas estratégicas porque ajudam a reduzir as incertezas dos processos decisórios, auxiliam na identificação de oportunidades e tendências de mercado e podem mostrar movimentos feitos pela concorrência ou, como a empresa pode ser afetada por mudanças tecnológicas, legislativas ou até ambientais.

Apesar do monitoramento de ambientes externos à organização ser anterior

ao surgimento do conceito de Inteligência Competitiva no meio empresarial, uma vez que Porter (1985) já no início da década de 80 falava da importância desta atividade para a aplicação de estratégias competitivas e obtenção de vantagens, foi com a atividade profissional de Inteligência Competitiva que se estruturou o processo de coleta e análise de informações com esse fim.

O ciclo da informação com a qual a Inteligência Competitiva trabalha pode ser visualizado na figura a seguir:

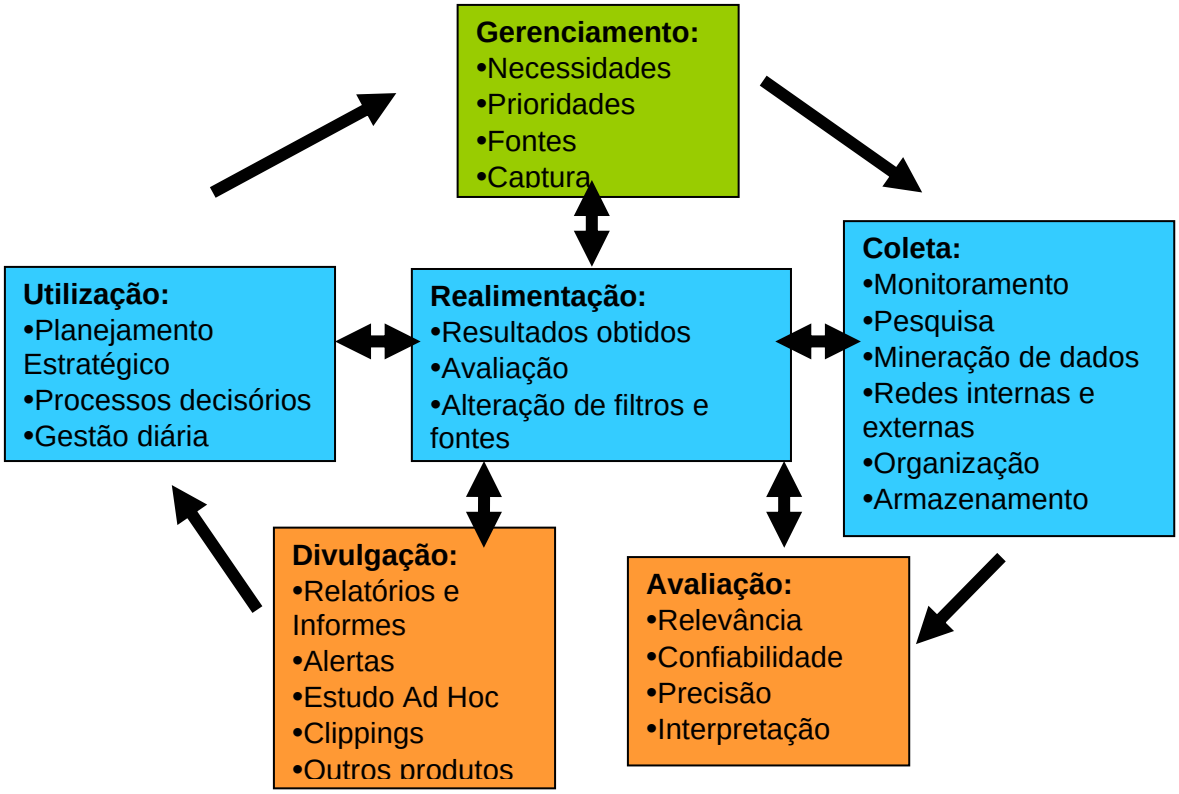

Figura 01 - Ciclo da informação
Fonte: Adaptação de Degent (1996 *apud* SILVA, 2000).

Nesse processo, a primeira etapa é de definição de necessidades e prioridades em relação aos dados e informações e quais serão as fontes e o método de captura deles. A seguir, a fase de coleta utiliza ferramentas para realizar a mineração de dados em bancos internos e externos à organização e que, juntamente com atividades de pesquisa e monitoramento realizado por agentes de Inteligência Competitiva, irá se constituir no “ativo” sobre o qual os analistas irão trabalhar na etapa seguinte, que é a da avaliação de todos os dados armazenados.

A etapa mais importante, e que irá determinar o grau de utilidade desta

atividade, é a de divulgação, quando a equipe de Inteligência Competitiva irá moldar suas análises e dados organizados aos produtos que serão distribuídos em diversas áreas e graus hierárquicos na organização. E serão esses usuários do processo de Inteligência Competitiva que se beneficiarão destes relatórios, informes, alertas e estudos, em suas atividades decisórias e de planejamento.

A utilização da informação para sustentação de vantagens competitivas é confirmada por Herring (1997), que define Inteligência Competitiva como o processo organizacional de coleta e análise sistemática da informação sobre o ambiente externo, que por sua vez é disseminada como inteligência aos usuários em apoio à tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas.

Bessa (2002) por sua vez, defende que a essência desse processo é coletar dados e deles extrair informações úteis. Um aspecto fundamental no mundo dos negócios é conhecer o mercado e o concorrente, nesse sentido, a utilização da Inteligência permite às empresas identificar as decisões-chaves e estratégias dos seus competidores. Para o autor, o foco principal dessa atividade de análise é conhecer as características e atividades do concorrente no mercado e munir-se de conhecimento, o que auxiliará à empresa a desenvolver estratégias de ataque ou defesa, obtendo um melhor desempenho e otimizando seus investimentos.

Coelho (1999 *apud* CARDOSO, 2003) amplia os ambientes de monitoração da Inteligência Competitiva ao defini-la como um processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades não só dos concorrentes, mas também de tecnologias e tendências gerais dos negócios, de modo a subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa.

Esse entendimento, de que se precisa monitorar não somente os concorrentes, é compartilhado pelo Núcleo de Inteligência Competitiva da Universidade de Brasília ao incluir na sua definição a coleta e análise de informações sobre as tendências gerais dos ambientes econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório (NIC/UnB, 1999 *apud* CARDOSO, 2003).

A Associação Brasileira de Inteligência Competitiva (ABRAIC *apud* CARDOSO, 2003) a define como um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisões, seja ela estratégica ou operacional, e que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de

decisão a agir antecipadamente, além de proteger o conhecimento que está sendo gerado.

Bessa (2002) lembra que grande parte dos dados necessários à realização desse processo de análise de estão disponíveis em banco de dados externos à corporação, sendo necessária uma equipe capacitada em análise competitiva para os acessar e transformá-los em um produto estratégico que deverá a ser difundido, em tempo hábil e de forma correta, para auxiliar nas decisões da empresa.

É durante o processamento desse ciclo de coleta, análise e tratamento de dados, que a atividade de Inteligência Competitiva confere valor agregado às informações, transformando-as em um ativo da empresa. Através da combinação de habilidades cognitivas e meta-cognitivas os analistas dessa atividade estão aptos a obter o máximo possível de dados e informações, extraindo o que é realmente relevante e avaliando o significado real de dados para, enfim, produzir conhecimento estratégico a ser explorado pela organização.

Para melhor entendimento do processo de coleta de dados realizado pela atividade de Inteligência Competitiva recorremos ao fluxograma elaborado por Valentim (2002):

Figura 02 - Processo de Inteligência Competitiva
Fonte: Valentim (2002).

Diante das definições encontradas, percebe-se que essa atividade atua no ambiente empresarial como um radar monitorando constantemente o ambiente externo das organizações em busca de informações valiosas à atividade organizacional. No entanto, mais do que monitorar as informações, os responsáveis por essa atividade devem estar atentos às necessidades dos tomadores de decisão, de modo que seja possível agregar valor às informações para que sejam úteis na gestão estratégica das organizações e possibilitem a aquisição e manutenção de vantagens competitivas.

Não há como negar que muitas práticas errôneas são atribuídas a essa atividade e, inclusive, há confusão a respeito de como ela deve atuar nas organizações. Por este motivo, transcreve-se um quadro muito didático de Fuld (1999 *apud* SILVA 2000) que define algumas afirmativas do que é e o que não é Inteligência Competitiva.

Inteligência Competitiva é	Inteligência Competitiva não é
1 – Informação analisada a ponto de permitir uma tomada de decisão.	1 – Espionagem, que implica em atividades ilegais e anti-ética.
2 – Uma ferramenta de alerta para perceber tendências e oportunidades.	2 – Bola de Cristal – a inteligência é uma visão aproximada da realidade a curto prazo e não uma previsão precisa do futuro.
3 – Um meio de se obter avaliações razoáveis, com informações gerais e não detalhadas sobre os concorrentes.	3 – Base de dados – as bases de dados oferecem simplesmente dados e não informação, que é resultado de um processo de análise.
4 – Uma filosofia de trabalho – se a empresa usa inteligência de maneira correta, transforma isso numa prática a ser utilizada por todos da organização e não restrita aos departamentos de marketing e planejamento.	4 – Um emprego – o gerente pode determinar que uma pessoa supervisione o processo, mas ele deverá estimular a todos a utilizar desta ferramenta.
5 – Processo apoiado pela Alta Direção – o melhor dos esforços de Inteligência Competitiva vem do CEO.	5 – Software – apenas um software não faz inteligência, eles são apenas uma ferramenta, a análise é humana.
6 – Ação de curto e longo prazo – a empresa pode utilizar a Inteligência Competitiva para decisões imediatas, como precificação, ou de longo prazo como posicionamento no mercado.	6 – Uma planilha – não é somente a apresentação de dados quantificáveis, mas deve ser aliada a outras formas subjetivas como: gestão e marketing estratégicos, habilidade para inovação, reconhecimento de marca, etc.
7 – Processo comum às melhores empresas – em vinte anos de consultoria Fuld testemunhou que as melhores empresas têm um processo de Inteligência Competitiva consistente.	7 – Uma prática do século XX – a Inteligência Competitiva tem sido utilizada à séculos com outras denominações ou praticada até mesmo sem denominação por homens de negócios em todo o mundo.

Quadro 01 - Definições de Inteligência Competitiva
Fonte: Adaptação de Fuld (1999 *apud* SILVA, 2000).

2.2 TECNOLOGIAS DE APOIO À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Os sistemas de informação têm sido uma ferramenta fundamental para auxiliar na otimização do fluxo e tratamento de informações nas organizações, de modo que estas sejam utilizadas para propósitos de geração de conhecimento e tomada de decisão.

Stair (1998) define o sistema de informação como uma série de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam, armazenam, disseminam os dados e informações, além de fornecer um mecanismo de feedback. Trata-se portanto, de um conjunto de elementos que permitem a entrada de dados, seu processamento e saída, através da produção de informações úteis ou dados de entrada para outro sistema.

Os sistemas de apoio à decisão permitem às empresas maior prática de inteligência empresarial, mas para que os sistemas de informação sejam eficazes é fundamental que se conheça o processo decisório de cada organização, ou seja, como ela utiliza a informação no momento de decidir.

Por este motivo, para que os resultados das análises realizadas no processo de Inteligência Competitiva se transformem realmente em ativos de valor na organização e sirvam eficazmente ao processo decisório, é necessário que além da identificação das necessidades do negócio, da escolha correta das fontes, da realização de coleta, classificação, organização e análise de dados, exista também a difusão eficaz e constante das informações geradas para os níveis decisórios da empresa. Iniciativas que se limitem apenas a coletar e armazenar dados, não garantem, por si só, a criação e sustentação de vantagens competitivas.

Sobre essa questão, Tarapanoff (2001 *apud* CARDOSO, 2003) acrescenta que para ter inteligência é preciso contar com uma infra-estrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares, e gerar conteúdos informativos em forma de bases de dados, produtos e serviços.

É nesse contexto que os sistemas de informação tornam-se fundamentais para a eficiência e sucesso do processo de Inteligência Competitiva nas organizações, sendo relevante conhecer quais são as considerações e conclusões que o ambiente acadêmico tem elaborado sobre o tema.

Sobre a importância da estruturação e acesso da informação na atividade de

Inteligência Competitiva, Botelho (1999) lembra que o tempo é um fator fundamental, de modo que a informação tenha validade e agregue valor na tomada de decisão e no monitoramento estratégico pretendido pela Inteligência Competitiva. Por este motivo, a autora defende que a organização da informação ocorra em sistemas e redes que permitam um fluxo veloz.

Romani; Teixeira e Dazzi (2001) acrescentam que a informação precisa ter seu armazenamento de forma segura e acessível para que a Inteligência Competitiva possa realizar as atividades de análise. O planejamento do armazenamento de dados deve ter como origem os resultados de análise que se espera dele, de modo que os autores indicam a utilização do *Data Warehouse* por consistir em um conjunto de dados baseado em assuntos, integrado, não volátil e variável em relação ao tempo.

Após o armazenamento das informações no *Data Warehouse*, as tecnologias indicadas para auxílio nas atividades de análise são aquelas baseadas em ferramenta *OLAP – On line Analitical Processing* – como o *Data Mining* e o *Business Intelligence*.

Sobre a utilização do *Data Mining* nessa atividade, Gilmore, Pagels e Palk (2001) elaboraram o Projeto X, que trata do desenvolvimento de um sistema específico de *Data Mining* para extração e análise de informações coletadas na Internet para uso da Inteligência Competitiva.

Os uso de sistemas de *KM – Knowledge Management* permite que as informações coletadas em rede na empresa com o objetivo de geração de conhecimento também sejam utilizadas para os propósitos de coleta e análise da Inteligência Competitiva. Esses sistemas permitem que seja estruturada de modo mais eficiente a rede de fontes internas de informações (AKER, 2001).

Neste sentido, Drott (2001) defende que é necessária uma nova visão a respeito da informação utilizada pela Inteligência Competitiva, que olhe através das bases de dados corporativas e utilize as bases de conhecimento pessoal da organização para os propósitos da Inteligência Competitiva.

A aplicação FOCI - *Flexible Organizer for Competitive Intelligence*, baseada em ambiente WEB, também é utilizada como uma ferramenta de auxílio na coleta, organização e disseminação de informações para os processos de Inteligência Competitiva ou de gestão do conhecimento. Essa tecnologia permite que o usuário personalize as suas necessidades de organização da informação, sendo aplicável

para diferentes tipos de documentos (ONG, *et al.*, 2001).

Os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) por sua vez são indicados por Santos (2003) como uma abordagem que se adapta bem à atividade de inteligência. Segundo o autor, os processos de gestão do conhecimento têm tido êxito no uso da metodologia SAD em lugar da abordagem tradicional de desenvolvimento de sistemas. Neste conceito, o sistema de Inteligência Competitiva começa pequeno e simples, e evolui de uma maneira sistemática e planejada para um processo ideal.

A integração de um módulo específico de Inteligência Competitiva nos sistemas de informação de apoio à decisão foi defendida por Pozzebon, Freitas e Petrini (2003), que evidenciam a necessidade de existência de um ambiente integrador das informações relevantes e disponíveis na organização que permita a proatividade dos usuários para a identificação ou antecipação de problemas e oportunidades.

Segundo os autores, a metodologia escolhida pelas organizações para o processo de Inteligência Competitiva e a tecnologia de informação que suportará esta atividade são fatores interdependentes e podem determinar o sucesso ou insucesso do processo. Para que a TI suporte a implementação da Inteligência Competitiva nas empresas são necessários softwares e ferramentas adequados, além de se buscar a integração de novos mecanismos aos sistemas de informações já existentes.

A primeira dificuldade do sistema de informação adequado a esse processo está na característica dos dados que alimentam esta atividade, que podem ser informais, ter diferentes formatos como texto,vídeos, fotos, etc., e que ainda assim precisam ser incorporados em um único ambiente.

A outra dificuldade está na conversão dos dados em informação e esta, em inteligência, ou seja, informação útil. Neste sentido, Pozzebon, Freitas e Petrini (2003) lembram que a inteligência não deve residir apenas nos sistemas, mas sobretudo, no usuário. Entretanto, o contato entre este e a informação se dá por meio dos sistemas e suas interfaces. Por este motivo, as características com as quais estas interfaces são projetadas mostram-se determinantes para o desempenho do usuário diante das informações.

Desta forma, deve haver intensa preocupação não somente com a construção de um sistema de informação adequado para o tratamento e integração de informações de naturezas diversas, como deve haver grande preocupação com as

interfaces com os usuários e com a possibilidade de dispor da informação no momento adequado e na forma que permita explorá-la e combiná-la para torná-la útil.

Para os autores, o processo de aquisição de informações estratégicas é interativo, dinâmico e evolutivo e ao qual, certos dispositivos organizacionais e tecnológicos da organização deverão se adaptar. Por este motivo, colocar em ação um sistema de informações para o gerenciamento de Inteligência Competitiva não é um ato trivial e rotineiro, mas um ato estratégico (LESCA, 1986 *apud* POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 2003).

Na busca por um sistema de informações adequado às necessidades e características da atividade de Inteligência Competitiva, a *American Productivity & Quality (1997)* realizou uma ampla pesquisa sobre as melhores práticas em sistemas de Inteligência Competitiva e de negócios, e concluiu que as plataformas de tecnologia mais eficientes possuíam algumas ferramentas e características em comum: alertas competitivos, facilidade de utilização de fóruns de discussão pelos usuários, bases de dados de capital intelectual relacionados a especialistas, bases de dados que permitiam catalogar diferentes tipos de estudos e documentos, possibilidade de remover dados não desejados, e a habilidade de coordenar diferentes sistemas de informação.

Nesse estudo sobre a utilização de sistemas de informação no processo de Inteligência Competitiva percebe-se que, da mesma forma que a atividade, a criação de um sistema aplicado à Inteligência Competitiva ainda está em estágio de desenvolvimento e são diferentes as propostas defendidas pelos autores pesquisados: utilização de sistemas que já servem às atividades de marketing (*Data Mining, Business Intelligence*), buscar semelhança com os conceitos e ferramentas da gestão do conhecimento (KM), desenvolver sistemas específicos para este fim (FOCI), dentre outras perspectivas.

A conclusão que se chega é de que há muito ainda por estudar e se conhecer sobre o assunto. Certamente o sistema aplicável para um tipo de organização não será o melhor para outro tipo de empresa. Isso porque cada uma faz uma utilização diferente ou específica das atividades de Inteligência Competitiva.

No entanto, independente de qual sistema será aplicado, as premissas para o desenvolvimento, implementação e utilização são as mesmas: integração com sistemas existentes, interface amigável com usuário, customização, possibilidade de

interação em rede, rapidez, confiabilidade, dentre outras que já são requisitos-chave para o sucesso de qualquer tipo de sistema de informações.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A atividade de marketing, a exemplo do processo de Inteligência Competitiva, também se preocupa em buscar informação e utilizá-la como subsídio nos processos decisórios mercadológicos. Esta função deixou as linhas departamentais das organizações para assumir o papel de agente integrador, trazendo fornecedores, clientes e parceiros para dentro da organização com o objetivo de os transformar em participantes ativos no desenvolvimento e na melhoria dos seus processos de produção e vendas.

Mckenna (1999) destaca que marketing não é uma função, mas sim uma atividade que deve fazer parte do trabalho de toda a organização na busca por integrar o cliente no desenvolvimento de novos produtos e no estabelecimento de um relacionamento de longo prazo com ele.

O entendimento do marketing como atividade integradora na empresa é confirmada também por Grönroos (1998), que ressalta que seu conceito deve aceito e compreendido por todos os membros da organização.

A evolução da atividade de marketing também é percebida no aumento da sua percepção estratégica pelas empresas, pois suas responsabilidades que na década de 60 se limitavam ao gerenciamento do mix que incluía preço, produto, praça e promoção, e hoje estão relacionadas a questões de posicionamento, busca por vantagens competitivas e por estudos e segmentação de mercados-alvos.

Nessa mesma linha de entendimento, do marketing com função estratégica, Drucker (apud KOTLER, 1999) descreve como responsabilidade desta atividade a otimização do crescimento das receitas através da identificação, avaliação e seleção de oportunidades de mercado, estabelecendo estratégias para alcançar liderança nos mercados-alvos escolhidos pela empresa para sua atuação.

Já Richers (2000) resume o conceito e as responsabilidades desta atividade a tarefa de entender e atender o cliente.

Nesse sentido, de entender o cliente a atendê-lo nas suas necessidades,

Gordon (2000) informa que é função do marketing identificar a satisfação das necessidades do cliente de um modo melhor que os concorrentes, de forma que a organização atinja suas metas.

A mudança dos requisitos de competição por qualidade do produto e serviços para o requisito baseado na qualidade do relacionamento com o cliente se dá na década de 80 (MCKENNA, 1999), apesar de que Peppers e Rogers (2001) lembram que o enfoque no envolvimento com o cliente e na parceria com este, era a maneira de fazer negócios antes da Revolução Industrial e dos produtos de massa.

Originado da concepção de que o processo de compra e atendimento passa a ser encarada como um relacionamento (VAVRA, 1993), o Marketing de Relacionamento surge como um processo contínuo a ser realizado pela empresa, cujo objetivo é aumentar o conhecimento sobre o seu cliente através da utilização de diferentes ferramentas que buscam a interação deste com a empresa, e promovem a sinergia das unidades organizacionais que estão diretamente, ou indiretamente, envolvidas com esse segmento.

A conceituação deste processo de atendimento e conhecimento do cliente como Marketing de Relacionamento iniciou-se na década de 80 por alguns autores, entre eles Berry, em 1983, ao descrever um enfoque de marketing com atuação de longo prazo aplicado a serviços, seguido posteriormente por outros escritores que trouxeram contribuições ao tema como Mergin Chistopher, Adrian Payne, Cristin Gröons e Evert Gummesson (PAYNE, *et al.,* 1998).

Neste sentido, Vavra (1993) concorda que o Marketing de Relacionamento trata-se de uma estratégia de longo prazo, mas cujo objetivo não é o de visar uma nova compra, mas principalmente o de certificar que o cliente adquiriu o produto correto para suas necessidades.

A partir do momento que as organizações perceberam que ao identificar as necessidades desses clientes e satisfazê-las poderia ser lucrativo, a atividade do Marketing de Relacionamento passou a se empenhar na construção de relações pessoais e profissionais duradouras com os clientes na busca de uma rentabilidade maior para a empresa (ETZEL; WALKER; SANTON, 2001).

A importância de se estabelecer um relacionamento duradouro com clientes é defendida também por McKenna (1999), que coloca que em um mercado competitivo e volátil, as mudanças podem alterar rapidamente preços, tecnologias, mas boas relações com acionistas, fornecedores, clientes e colaboradores podem se

estender por um longo período de tempo.

Nessa mesma linha de entendimento, Gordon (2000, p.31) define o Marketing de Relacionamento como “[...] processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parcerias”.

Diferentemente do marketing transacional, o Marketing de Relacionamento preocupa-se em manter os clientes atuais, com quem tem interesse em realizar vendas múltiplas e obter um alto nível de compromisso. Para isso, suas atividades possuem foco no longo prazo, há uma pesquisa contínua sobre as necessidades de consumo e os instrumentos para melhorar o relacionamento com eles, além de um alto grau de compromisso de toda organização na prestação de serviços e atendimento dos clientes (NICKLES; WOOD, 1997).

Com o aparecimento de mercados turbulentos e de grande concorrência, o Marketing de Relacionamento passou a ser aplicado como uma estratégia de sobrevivência, pois seu processo implica no investimento em um aprendizado organizacional contínuo a partir da inter-relação com o mercado consumidor e, a partir do conhecimento adquirido, na melhora da oferta e do valor entregue ao cliente, o que pode auxiliar na obtenção de uma posição vantajosa em relação aos demais concorrentes (DAY, 1994 *apud* VENTURIN, 2002).

Desde a consolidação da atividade de marketing no meio empresarial, sua aplicação é crescente no sentido de tornar a empresa mais competitiva e, por este motivo, Hamel e Prahalad (2002) fazem uma conexão desta atividade com a Inteligência Competitiva, pois ambas têm por base o fator humano como parte integrante do processo que envolve a análise e o relacionamento, responsáveis pelo desenvolvimento de vantagens competitivas e a permanência no mercado.

Kotler (1999) faz uma abordagem mais abrangente da utilização do Marketing de Relacionamento, no sentido de aplicá-lo com clientes, fornecedores e distribuidores, de modo que a empresa ganhe e retenha a preferência destes nos seus negócios no longo prazo. Para o autor, o resultado final da atividade de Marketing de Relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo, que ele denomina como rede de marketing.

Este autor destaca como uma tendência no ambiente concorrencial, a mudança do enfoque da competição entre empresas para a concorrência entre redes de marketing, onde a habilidade de construir a administrar essas redes

passaria a ser um fato de extrema importância na aquisição de vantagens competitivas no mercado.

2.4 TECNOLOGIAS DE APOIO AO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Para motivar a interação do cliente com a empresa são utilizadas diferentes ferramentas que, além de ampliarem o canal de comunicação com a organização, se transformam em fontes importantes de informação. Essas fontes de dados tratam não só sobre o indivíduo e seu comportamento de compra, mas, quando utilizados em uma modelagem apropriada, também fornecem subsídios que permitem à empresa conhecer as novas tendências de consumo, avaliar impactos das estratégias de comunicação e preço, descobrir necessidades ou deficiências relativas aos seus produtos e serviços, constatar a ação da concorrência, dentre outros fatos imprescindíveis para que sejam realizadas as adaptações necessárias nos seus planos mercadológicos.

Praticamente que simultaneamente à consolidação dos processos relativos ao Marketing de Relacionamento nas organizações, as empresas de tecnologia desenvolveram e implementaram em grande número de organizações, muitas ainda sem a estruturação da atividade em si, os sistemas de CRM - *Customer Relationship Manegement*, responsáveis pelo gerenciamento das informações e do relacionamento a respeito do cliente.

Apesar de todo o verniz tecnológico que envolve esta sigla, o CRM é na verdade um retorno às origens dos relacionamentos existentes nos primórdios das atividades comerciais, quando os vendedores conheciam seus clientes pelo nome e sabiam suas características de compra e necessidades.

A busca por re-estabelecer um relacionamento individualizado com os clientes e conhecer em profundidade suas características, necessidades e interesses tornou-se, no mercado competitivo atual, uma estratégia empresarial de sobrevivência. Isto porque, ao atender melhor as necessidades de um determinado segmento, as vantagens competitivas frente aos concorrentes daquele mercado aumentam e podem, inclusive, garantir maiores chances de renovação ou vendas repetidas.

Em relação à atividade de interação contínua entre comprador e vendedor

que envolve o Marketing de Relacionamento, Etzel (2001) ressalta a importância da utilização do CRM na compreensão e atendimento das necessidades dos clientes, contribuindo para o aumento da lealdade e lucratividade com esses.

Nesse sentido, o CRM é concebido como um processo interativo que utiliza informações relativas ao cliente com o propósito de transformar aqueles clientes eventuais em leais, através da satisfação das suas exigências. Esse processo de interação com o cliente é parte da abordagem empresarial que se ocupa em entender e influenciar o comportamento dos clientes, de modo a melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles (SWIFT, 2001).

Complementariamente, o CRM começou a ser utilizado como parte de uma estratégia de negócios projetada para elevar a lucratividade da empresa por meio do aumento do nível de satisfação por aqueles que utilizam os serviços e bens comercializados por ela (RICHERS, 2000).

Neste período de consolidação do CRM como parte de uma estratégia empresarial, Bretzke (2000) o definiu como um conjunto de conceitos, construções e ferramentas, compostas por estratégia, processos, software e hardware, que integrados permitem à empresa conhecer e relacionar-se de forma mais produtiva com seus clientes. Segundo a autora, a tecnologia de CRM é responsável pela infra-estrutura, enquanto que é o gerenciamento é resultado da integração da atividade de marketing com a tecnologia da informação.

A atividade de marketing há muitas décadas busca apoio em ferramentas na tecnologia de informação e, inclusive, a evolução dos sistemas para a concepção do CRM é claramente perceptível ao analisar-se as principais fases do marketing que ocorreram nos últimos cinqüenta anos e as que ocorrerão nas próximas.

No quadro a seguir, é possível vislumbrar resumidamente essa evolução combinada entre o enfoque de marketing e as tecnologias a ele associadas:

Marketing de massa	Marketing dirigido	Marketing de cliente	keting um a um
Características			
✓ Participação no mercado ✓ Vendas individuais ✓ Segmentação limitada ✓ Grandes campanhas ✓ Caro ✓ Tratamentos únicos Enfoque nas transações	✓ Campanhas segmentadas ✓ Marketing de massa reduzido ✓ Enfoque nos produtos	✓ Participação dos clientes ✓ Distribuição de modelos ✓ Refinamento contínuo ✓ Tratamentos múltiplos ✓ Enfoque no cliente ✓ Amplitude dos relacionamentos ✓ Orientado para evento	✓ Segmentação interativa ✓ Comparação em tempo real ✓ TV interativa ✓ Páginas da *WEB* ativas ✓ Interação com clientes ✓ Relacionamentos individualizados ✓ Comparação em tempo real ✓ Orientado para previsão
Tecnologia			
✓ Interna ✓ Mala-direta ✓ Arquivos simples ✓ Alguns pacotes de aplicações	✓ Banco de dados individuais ✓ Aplicação para projetos ✓ Soluções proprietárias ✓ Análise limitada	✓ Data warehouse ✓ Dados e análise integrados ✓ Conhecimento do cliente ✓ Processo de análise de modelagem e refinamento	✓ Integração com Data warehouse ✓ Ativado pela internet ✓ Integração com muitos pontos de contato ✓ Processo interorganizacional ✓ Gerenciamento por interação

Quadro 02 – Enfoque e tecnologias de marketing.
Fonte: Swift (2001, p. 38).

O marketing de massa deu os primeiros passos após a Primeira Guerra Mundial e continua a evoluir ainda hoje. A utilização da tecnologia da informação como ferramenta de suporte às atividades de marketing ocorre há algumas décadas nas organizações. Um exemplo disto está no uso de mala direta, já durante a década de 80, que estava baseada num cadastro de clientes e de potenciais clientes utilizados para promover e ampliar vendas.

Em algumas empresas, o simples cadastro evoluiu para o que foi chamado de *Database* marketing, e que tinha como principal diferencial um sistema de informações pessoais e de preferências do cliente para explorar o potencial dos clientes e personalizar ações de marketing e promoção.

Ainda seguindo o conceito de *Database* marketing, surgiu um conceito nada diferente, porém com ênfase em um dos seus aspectos, conhecido como marketing um a um, no sentido de dar mais atenção à personalização do tratamento ao cliente. A essência do marketing um a um é fazer com que o cliente se sinta único no relacionamento entre cliente e fornecedor, e tenha suas necessidades satisfeitas.

A figura a seguir demonstra a evolução dos sistemas relacionados ao atendimento de clientes e às atividades de marketing, até o desenvolvimento do CRM e a sua versão mais atual, o CRM empresarial, que integra em uma única base de dados as informações de fornecedores, parceiros e outras entidades que possuem algum tipo de relacionamento com a empresa.

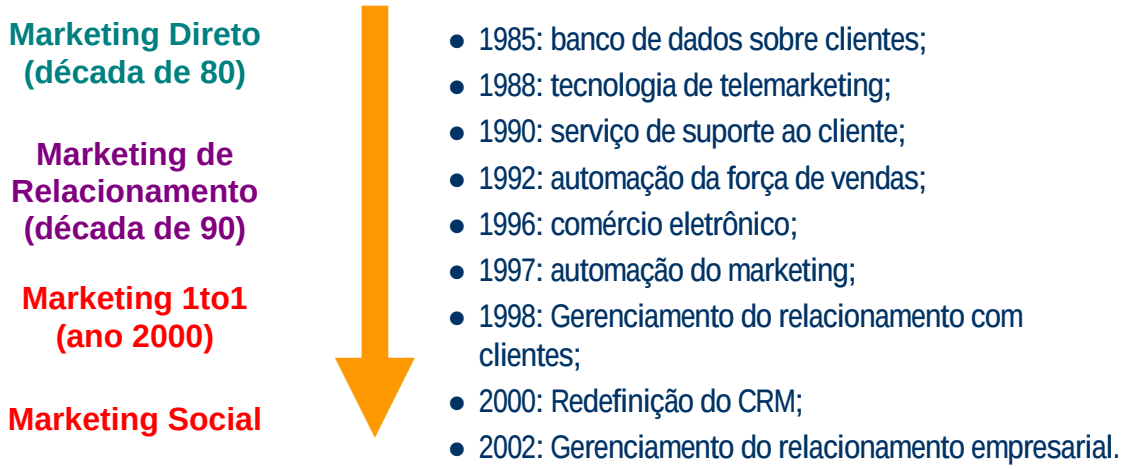

Figura 03 - Evolução dos sistemas de atendimento a clientes
Fonte: *The Knowlegde Capital Group* (*apud* ASSIS, 2001, p. 28).

2.5 SISTEMA DE CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*

Para competir em mercados de concorrência acirrada as empresas precisam de meios que as permitam conhecer e relacionar-se de modo mais produtivo com seus clientes. Assim como a atividade de marketing buscou em sua trajetória o apoio na Tecnologia da Informação, a estruturação de meios para relacionar-se de modo eficaz com os clientes deu origem ao conceito de *Customer Relationship Management*, entendido por muitos autores como um conjunto que não se limita apenas a um sistema tecnológico, mas que envolve também estratégia e processos.

O CRM apareceu por necessidade de um mercado extremamente competitivo, em que o custo de perder um cliente é altíssimo e, na reconquista de um cliente, consome-se duas vezes e meia, mais recursos do que atraí-lo pela primeira vez (BRETZKE, 2000).

Isso se torna mais óbvio no marketing direto, área na qual é possível quantificar com precisão os custos para adquirir e manter clientes. No entanto, estimativas revelam que isso também ocorre em outros ambientes de marketing, onde os benefícios do CRM podem ser demonstrados por intermédio de técnicas contábeis que revelam dados quantitativos importantes como os custos da aquisição de clientes; as mudanças no número de clientes; as mudanças nas compras feitas pelo cliente; o aumento de rentabilidade por cliente; dentre outros.

As empresas, integrando o marketing e a tecnologia da informação no esforço para manterem a sua posição competitiva, estão se concentrado em oferecer cada vez mais serviços aos seus clientes, pois entendem que a lealdade diminui a sua dependência da inovação de produtos e serviços, as torna menos suscetíveis à guerra de preços, colocando como diferencial competitivo a lealdade do cliente e o investimento em estratégias de relacionamento.

Do ponto de vista do sistema, Bretzke (2000) expõe três grandes tendências tecnológicas contribuem para que o CRM seja percebido como um fator estratégico pelas empresas:

a) O custo cada vez mais baixo da informação o que é determinado pelo custo cada vez menor de armazenagem e distribuição dos dados, seja tanto pelo hardware mais acessível e barato como também pelo software de banco de dados;
b) A chegada da Internet, a popularização dos telefones celulares, e os meios de ligação entre as telecomunicações e os computadores, chamados de CTI – *Computer and Telephone Integration;*
c) A customização em massa, determinada pela concorrência e pela necessidade de entrega de produtos ou serviços personalizados para uma quantidade cada vez maior de consumidores.

O *Gartner Group* descreve dentre as funcionalidades do sistema de CRM a captura dos dados do cliente ao longo de toda a vida, o armazenamento deles em um banco de dados central, a análise e, por fim, a distribuição dos resultados dessa análise aos vários pontos de contato, de modo que essa informação seja utilizada na interação com o cliente a partir de qualquer ponto da organização.

Sob essa ótica, o CRM ocupa-se da mineração de dados internos e externos dos clientes e, através de análises, transforma-os em informações relevantes para

subsidiar um relacionamento de longo prazo e a tomada de decisão pela alta administração.

Diferentemente de outros sistemas de gestão, a preocupação e o foco principal do CRM é com o cliente e a organização das suas informações. Segundo Peppers e Rogers (2001), o CRM deve integrar todos os sistemas de atendimento e vendas (automatização de vendas e marketing, *call centers*, WEB, gestão gerencial) com aqueles chamados de *back office* ou transacionais, como o ERP.

A proposta da estratégia de CRM e da tecnologia relacionada a ela é de desenvolver um processo contínuo e evolutivo do conhecimento e comunicação interativa com os clientes, com o objetivo de obter uma visão única e integrada destes, definir seu perfil, consolidar informações gerenciais que irão permitir a otimização da produtividade no atendimento e comercialização, além de obter subsídios e ferramentas que auxiliarão a empresa a aplicar um marketing focado e personalizado.

O *Gartner Group* sugere a relação do CRM com a tecnologia de informação ao defini-lo como:

> Uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir resultados e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. (PEPPERS e ROGERS GROUP, 2001, p. 44).

Não há como negar que o mapeamento das necessidades e aspirações dos clientes é um valioso recurso quando esses dados estão devidamente armazenados, gerenciados e facilmente acessíveis para tomada de decisão.

A prática empresarial, inclusive a tendência atual reforçada pelas empresas de TI, reforça que todas as informações relativas ao cliente devem compor uma base de dados única e disponível para todos os usuários que interagem com o cliente. Pois somente desta forma, pode-se proporcionar a operadores de atendimento, vendedores, profissionais de marketing e diretoria uma visão única do cliente e assim conduzir o relacionamento com o cliente da maneira mais apropriada.

O ciclo de coleta de dados, a partir do cliente para gerar informações úteis e aplicáveis pela empresa em seus processos mercadológicos, é exemplificada a seguir.

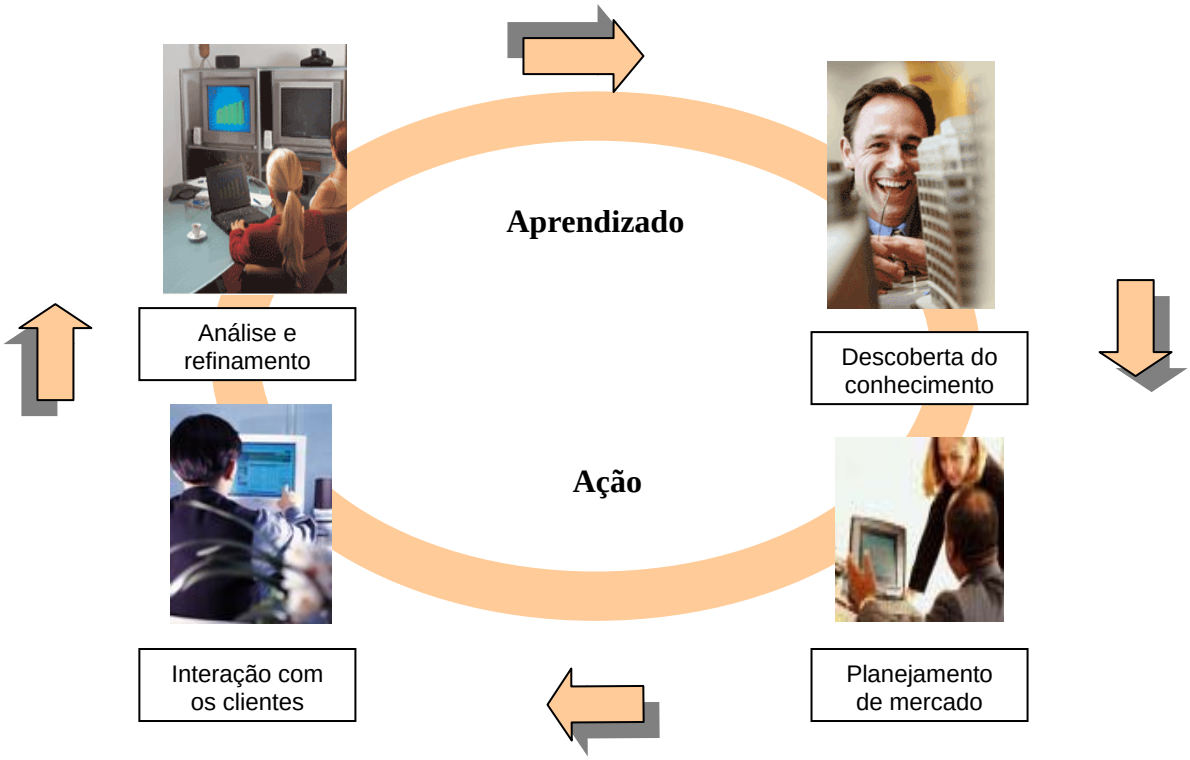

Figura 04 - O Processo de Gerenciamento de CRM
Fonte: (SWIFT, 2001, p.36).

Concluindo-se, atualmente a sigla CRM está associada a um sistema tecnológico como os demais, mas que tem total enfoque no cliente, o que não ocorre nos sistemas tradicionais, mas que neste sistema é o centro de todo o modelo de dados.

Os sistemas tradicionais geralmente são concebidos ao redor de processos ou de produtos, não sendo dado o correto enfoque ao cliente. Nos sistemas e processos que são concebidos à luz do CRM, o cliente é o centro e todos os relatórios e as consultas têm o cliente como ponto principal.

No contexto de um sistema, CRM é a integração dos módulos de automação de vendas, gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, *WEB* e comércio eletrônico. Não se pode esquecer da integração de todas essas aplicações com os sistemas de ERP ou com os sistemas transacionais, também chamados de sistemas de *back-offic*e.

Os principais objetivos e benefícios de um sistema de CRM em uma empresa são: a) menores custos de processos de marketing para aquisição de clientes e de vendas; b) maior lucratividade com a possibilidade de efetuar vendas cruzadas ou

aumento dos volumes de vendas atuais; c) retenção e lealdade crescente dos clientes; d) possibilidade de avaliação da lucratividade do cliente para determinação de enfoque (SWIFT, 2001)

Peppers e Rogers (2001) salientam alguns benefícios do CRM também para os clientes como o acesso a informações de melhor qualidade sobre seu histórico de pedidos, relacionamento e solicitações; a facilidade de compra e de comunicação com a empresa; e a eliminação de solicitações de dados redundantes pelos serviços de atendimento ao cliente.

2.6 IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE CRM

A concepção do sistema de – CRM, como foi visto, originou-se da estratégia de gerenciar o relacionamento com clientes e possui suas raízes no conceito e atividades do Marketing de Relacionamento. O desenvolvimento desta ferramenta tecnológica, como demonstrado nos quadros anteriores, está estreitamente relacionado à evolução da filosofia e aplicações das atividades de marketing nas empresas.

Ao analisar-se a evolução do marketing dentro das organizações, entende-se que o sistema de *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento, como o próprio nome indica, originou-se da integração entre o marketing e a TI para prover a empresa de meios práticos para executar a prerrogativa central do Marketing de Relacionamento que é o de atender, reconhecer e cuidar do cliente, de modo que fosse exeqüível a integração e a transformação destes dados em informações úteis para os processos mercadológicos e decisórios.

A integração de que o CRM trata pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e a seleção de uma a tecnologia adequada.

Por este motivo, há uma grande preocupação de que a adoção do sistema de CRM seja posterior a internalização do Marketing de Relacionamento pelas áreas da empresa e que seja adotado como uma tecnologia de apoio e não como cerne central de toda estratégia e operacionalização da empresa.

Do mesmo modo, a definição do perfil do CRM que a empresa irá adotar irá depender de qual é a estratégia definida para o gerenciamento dos dados relativos aos clientes.

2.6.1 CRM Operacional

Esse tipo de sistema está usualmente relacionado à automação de processos e contempla a integração do *back office* e do *mobile* ou *virtual office*.

Segundo Cardoso e Gonçalves Filho (2001), o desenvolvimento de um CRM operacional envolve as seguintes atividades:

a) definição de processos com participação de clientes nas reuniões e *focus group* para validação;
b) definição de telas, *scripts* e tipos de interação desejados: WEB, fax, telefone, e-mail, sistema de resposta audível, carta, etc.;
c) revisão podendo envolver um plano de qualidade de serviços, bem como ações especiais para novos clientes, clientes fiéis e processos de recuperação de clientes perdidos;
d) definição de estratégias diferenciadas para os 20% maiores compradores, camada intermediária e clientes pouco rentáveis e *prospects*.

2.6.2 CRM Analítico

Esse tipo de CRM atende as necessidades de mensuração não somente da eficácia operacional, mas principalmente a aferição dos objetivos táticos e estratégicos da empresa.

Para Peppers e Rogers (2001) é a fonte de toda inteligência do processo e serve para o ajuste das estratégias de diferenciação dos clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles.

A função do CRM analítico é determinar quem são os clientes, quais devem

ser tratados de forma personalizada (um a um) e quais devem ser deslocados para níveis de prioridade inferior.

Esse tipo de CRM envolve as seguintes atividades segundo Cardoso e Gonçalves Filho (2001):

a) definição de informações gerenciais estratégicas sobre clientes, processos e marketing, bem como de controle de qualidade sobre os processos, identificando oportunidades e ameaças;
b) análise da aplicação de instrumentos de *data mining* para previsão de comportamento e segmentação de clientes para ações estratégicas;
c) definição de banco de dados de conhecimento e informações gerenciais em um *data warehouse* que contempla clientes, produtos, transações e histórico de clientes entre outros arquivos.

Para Peppers e Rogers (2001), o objetivo deste tipo de CRM é tornar tudo fácil e conveniente para os melhores clientes e a relação com a empresa, buscando sua satisfação e fidelidade.

2.6.3 CRM Colaborativo

A colaboração entre canais é o grupo de aplicativos disponibilizados que englobam todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação entre ele e a empresa.

Segundo Peppers e Rogers (2001), os vários canais de contato com o cliente devem estar preparados não só para permitir a interação como também para garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização.

Neste sentido, a integração dos departamentos e pessoas na execução dos processos é garantida através das arquiteturas modernas do ambiente da Internet. A obtenção de um CRM colaborativo envolve a definição de formas de compartilhamento objetivando facilitar a comunicação de parceiros e clientes mediante e-mails, *web-seminars,* personalização, portais empresariais e comunicação.

Em síntese, o CRM Operacional trata da automação dos processos de relacionamento, vendas, marketing e serviços. Enquanto o CRM Colaborativo

caracteriza-se pela automação, integração e colaboração entre canais de interação com o cliente, o CRM Analítico contempla as funções de análise de performance estratégica e tática.

Na figura a seguir é possível visualizar quais funcionalidades do sistema estão associadas a quais tipos de categorização:

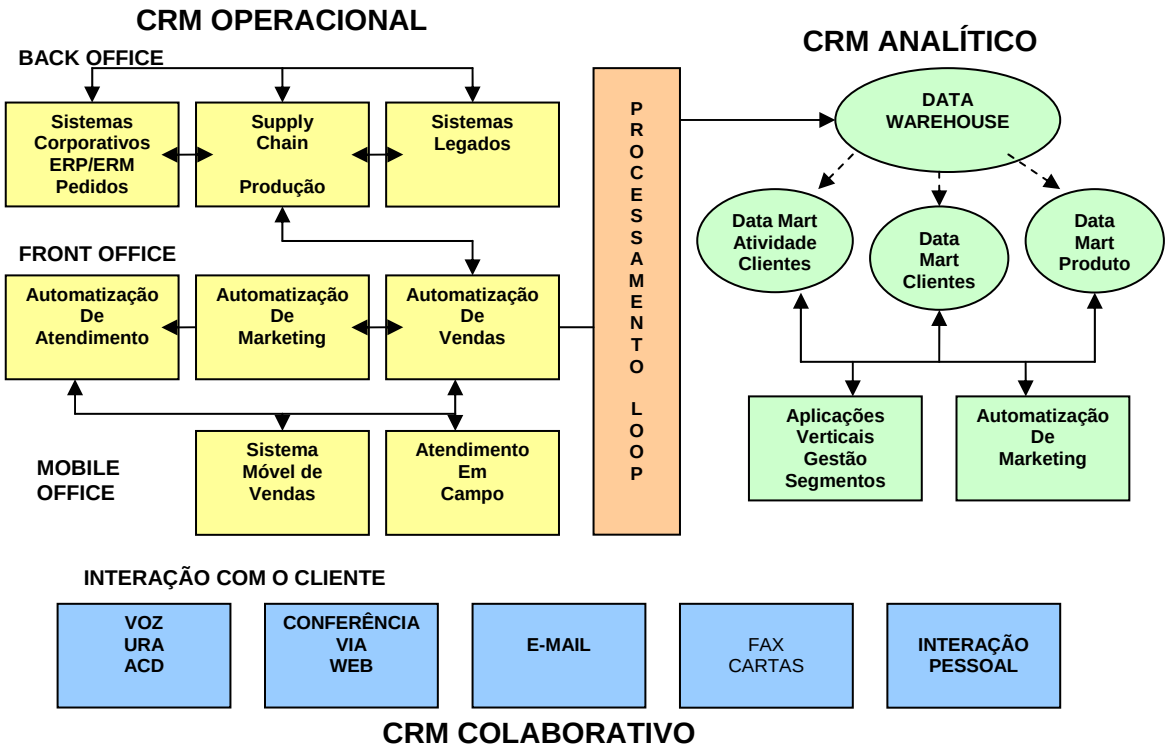

Figura 05 - Funcionalidade dos sistemas de CRM
Fonte: Adaptação de *Application Delivery Strategies*, *Meta Group*. (*apud* PEPPERS; ROGERS GROUP, 2001).

2.7 APLICAÇÕES DO SISTEMA DE CRM

De um modo geral as aplicações voltadas para atender o ciclo de CRM dão suporte direto para a operacionalização das atividades de conhecimento do cliente (marketing), conquista do cliente (vendas) e retenção (serviços de atendimento e manutenção).

Em uma dimensão analítica, estas aplicações devem suportar sistemas de

apoio à tomada de decisões, construídos a partir de visões multidimensionais do cliente em relação a produto/serviço, ponto de venda, geomarketing ou qualquer outro ângulo. Já na dimensão estratégica, a empresa deve desenvolver os índices de acompanhamento do ciclo de vida dos clientes, sua lucratividade e fidelidade.

2.7.1 Apoio para Gerenciamento de Vendas

As funcionalidades mínimas de um sistema de CRM requeridas para monitorar vendedores, canais ou distribuidores, são: a) calendário e agendamento de contatos/visitas; b) gerenciamento de contados e de contas; c) controle de comissionamento; d) gerenciamento de oportunidades; d) previsão de vendas; e) gerenciamento e emissão de propostas; f) ferramentas de precificação; g) gerenciamento de território de vendas; h) relatórios de despesas com vendas em cada fase do processo; e i) apoio direto para o pessoal ligado ao Marketing (BUCCI, 2000).

2.7.2 Apoio para atividades de Marketing

Estes tipos de funcionalidades têm como objetivo principal fortalecer os profissionais de marketing, proporcionando uma estrutura de informações e disponibilizando um conjunto de funções para planejamento, desenho e execução de campanhas, e de todas as demais atividades relacionadas.

Este módulo de apoio deve ter ferramentas que permitam o planejamento, execução e análise de campanhas de marketing sejam de maneira tradicional ou baseada na WEB; aquisição, geração e gerenciamento de listas; instrumentos para confecção de orçamentos e previsão (*budgeting and forecasting);* enciclopédia de marketing (um repositório de informações sobre produtos, precificação e informações competitivas); e a possibilidade de rastreabilidade, distribuição e gerenciamento das oportunidades qualificadas de negócio (BUCCI, 2000).

2.7.3 Apoio para o Suporte e Serviços ao Cliente

A empresa hoje tem que usar de todos os meios para se comunicar com os clientes: desde reuniões ou atendimento pessoal, telefone, *call center*, portais de internet, e-mail, e até através de parceiros de negócios.

A aplicação do canal deve atender de maneira personalizada em qualquer meio que o cliente utilize, porém, esta decisão deve ser do próprio cliente de acordo com a sua preferência ou conveniência.

Por este motivo, é condição essencial que o meio de comunicação trabalhe de maneira consistente, direta e com total transparência com as informações contidas no *Database,* e com os outros canais de comunicação que venham a ser utilizados. A abordagem unificada de canais mostra por si só uma infra-estrutura técnica interna como também uma perspectiva externa de gerenciamento de relacionamento.

Essas aplicações vêm ganhando maior importância desde que a retenção do consumidor e a lucratividade dependem, em muitos casos, da disposição de um nível de serviço superior. As funcionalidades deste módulo são freqüentemente disponibilizadas por meio de ambientes de *call center* e sobre a *WEB* em serviços de auto-atendimento, e incluem serviços de suporte ao consumidor, registrando todas as atividades relacionadas com o consumidor com rastreabilidade de todas as ações tomadas, as mudanças de *status*, escalonamentos e notificações com os respectivos registros de data e hora.

Neste módulo é necessário um *Database* de suporte contendo informação para a solução da maioria dos problemas corriqueiros e ferramentas que permitam gerenciar o agendamento para visitas externas de atendimento no campo, controlando ordens de serviços e relacionando com a abertura de *trouble tickets* (comunicação ou registro de não-conformidade) e mantendo uma comunicação direta para controle do *status* do serviço.

Outras informações e ferramentas também complementam este apoio, como o gerenciamento das requisições de serviços e o nível de serviços por contrato; o script dinâmico para a chamada atendida na estrutura de *Call Center* e a integração com dispositivos de telefonia, com suporte de funcionalidades como DAC – Distribuidor Automático de Chamadas (ACD – *Automatic Call Dispatching*), URA –

Unidade de Resposta Audível e Sincronização de Tela (*Automatic Screen Pops Driven*) incrementando, com isso, o dinamismo, profissionalismo e aprimorando a eficiência de cada chamada.

Há necessidade de integração direta entre o tipo de serviço e a rede de prestadores de serviço do seu negócio e dispositivos de *workflow,* que asseguram o encaminhamento dos eventos e das manifestações dos clientes para a área solucionadora , e de *Literature Fulfillment*, que permite ao agente enviar cartas, e-mail, fax ou qualquer outra comunicação em tempo de atendimento ou através de mala direta e controlar do que foi enviado e para quem.

Esse módulo de apoio ainda pode incluir ferramentas de apoio ao gerenciamento de campanhas de marketing e outras com enfoque gerencial, para análise de performance de campanhas em tempo real por agentes ou grupos de trabalho, identificando oportunidades para aumento da produtividade.

Em integração ao módulo de gestão de vendas, pode permitir a captação de pedidos e cotações, com suporte ao agente, permitindo um rápido acesso às informações, cálculos e processamento e permitir o acesso rápido do perfil do consumidor, hábitos de compra e dados de produtos e serviços.

2.8 FORNECEDORES DE SISTEMAS DE CRM

O mercado de CRM ainda tem muito que evoluir. Muitas empresas ainda utilizam o termo CRM para vender apenas módulos que não atendem realmente às exigências complexas que a aplicação deste conceito demanda nas organizações. Resolvem apenas os problemas de funcionalidade de um canal porque o seu conhecimento é demasiado especializado.

Alguns dos fornecedores são apenas empresas de automação de força de vendas, com alguns retoques na imagem. Para um determinado conjunto de empresas de TI disponíveis no mercado, CRM é um conjunto de aplicações de *front-office* que de alguma forma ajuda no contato com o cliente. Para outros, é a camada de aplicações de inteligência que está por trás das decisões do que será oferecido a ele na próxima interação.

A seguir, são apresentados resumidamente os produtos de CRM oferecidos

por três grandes empresas fornecedoras no mercado de TI:

2.8.1 SAP CRM

O SAP CRM é uma solução concebida pela SAP com o objetivo de atender o mercado nas áreas de Marketing, Vendas e Serviços a fim de oferecer para as empresas a tecnologia e conhecimento de negócio para garantir que as interações que ocorrem com os clientes sejam gerenciadas por uma “inteligência de relacionamento”.

Para tanto, o SAP CRM é composto de 16 soluções de negócios: Internet Sales, Field Sales, Field Service, Service Interaction Center, Business Partner Collaboration, Internet Customer Self-Service, Tele Sales, Tele Marketing, Internet Marketing, Product & Brand Management, Marketing Analysis, Sales Management & Support, Service Center, Customer Development, Tiered Servicing e Retention Management.

Estas soluções baseiam-se em quatro plataformas tecnológicas distintas: Internet, Telefonia, Equipamentos Móveis (off-line) e *Data Warehousing*, cobrindo todos os canais de interação com o cliente e todas as etapas de seu relacionamento com o e *back-office*.

Todas as aplicações de CRM da SAP estão totalmente integradas com o ERP através da tecnologia ALE – *Application Link Enabling*. Dessa forma, a empresa não incorre em processos de interfaces custosos e complexos. A solução também permite a utilização de todas as 16 soluções sem o R/3 como solução de ERP.

2.8.2 DATASUL

As soluções da Datasul de relacionamento com cliente permitem um acompanhamento completo de campanhas, oportunidades, interações multicanal e gestão pós-venda. Seu sistema de CRM é composto pelos módulos descritos a seguir.

O CRM – Contact Center permite a de gestão de clientes por meio de componentes básicos de relacionamento integrados a atividades de databasemarketing. Oferece condições de criar um canal de atendimento com os clientes, centralizando as informações de ‘backoffice’.

O CRM – Marketing oferece condições de trabalhar com ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente conforme elementos de históricos de pedido e potencial de compra, tratamento de públicos-alvo por meio de ações de marketing direto e estruturação de pesquisas que buscam apoiar as tomadas de decisão.

O CRM – Sales é um módulo que transforma o processo de informatização da força de venda em uma atividade de inteligência comercial. Soma a transação de registro do pedido, processos de gestão de relacionamento com o cliente e databasemarketing, a empresa passa a ser pró-ativa em relação ao seu mercado.

O CRM – Service integra os processos de suporte e pós-venda a atividades de gestão de relacionamento com o cliente e databasemarketing. Permite medir resultados e trabalhar informações obtidas em direcionadores estratégicos da empresa.

O módulo de Outsourcing possui serviços que disponibilizam uma infra-estrutura e uma plataforma de soluções e serviços que possibilitam prever demandas, compreendendo as exigências dos cliente e propondo soluções adequadas as suas necessidades.

2.8.3 ORACLE

O produto Oracle CRM integra a solução *E-Business Suit* da Oracle e possui sete módulos que podem ser implementados em conjunto ou separadamente. Estes sistemas são: *sales applications, service applications, contracts applications, marketing applications, Interaction Center applications, E-commerce applications e Fast Foward Flows*. Ou seja, na proposta da Oracle, o sistema de CRM é montado conforme a solicitação do cliente e pode incluir aplicações de vendas, de serviços, de marketing, de gestão de contratos, módulo com a centralização de interações com clientes além de funcionalidades de e-business e de fluxos rápidos de tarefas.

A Oracle também informa que a arquitetura do seu CRM permite diariamente

criar inteligência através das informações obtidas, trabalhando como *front-office,* enquanto sua solução de ERP dá o suporte do *back-office*.

2.9 PRINCIPAIS REQUISITOS DOS SISTEMAS DE CRM

A seguir, são descritas algumas das características e requerimentos técnicos comuns aos sistemas de CRM disponíveis no mercado, ou requisitos imprescindíveis no caso de opção pelo desenvolvimento de um ferramenta feita sob medida (BUCCI ,2000):

a) *Business Intelligence and Analytical Capabilities*

As aplicações de CRM contêm um volume muito grande de informações sobre clientes e *prospect*s, porém estas informações precisam estar disponíveis e analisadas pelos tomadores de decisão. Portanto, os sistemas de recuperação tratamento da informação em face às regras específicas de cada negócio são necessários. Este é o maior requerimento para as aplicações de marketing.

b) Canais unificados para a interação com o consumidor

Integração total com todos os canais de comunicação possíveis com o cliente, sem interfaces, de uma maneira consistente e eficiente.

c) Soluções baseadas no suporte via *WEB*

As funcionalidades baseadas na *WEB* são essenciais para aplicações como auto-atendimento ou vendas sem assistência direta do vendedor, através de portais, sendo crítico quando se fala de *e-business* ou quando a infra-estrutura disponível é um fator decisivo para a imagem percebida da empresa. A facilidade que os consumidores têm de ter a aplicação de CRM disponível em seu *WEB Browser* também pode ser um fator decisivo para retenção do cliente e ampliação das vendas.

Do ponto de vista tecnológico, a manutenção da aplicação em um lugar centralizado facilita a distribuição, a manutenção e a atualização dos dados. A tendência de atendimento personalizado e da customização em massa também facilita o crescimento de portais onde o auto-atendimento e a auto-venda, totalmente incorporados ao e-mail e ao *call center*, inicia e mantém uma nova fase de relacionamento com o consumidor, o que se pode chamar de internet one-to-one marketing.

Esta nova Internet reflete a integração com o *e-business*, marketing, serviços e a interação sincronizada com *WEB* sites, *call center*, vendas no campo e serviços externos, transformando o *call center* em um centro de relacionamento e negócios.

As funcionalidades aplicadas à solução *WEB* encontradas nos sistemas de CRM são:

a) Uso de conta personalizada com uma identificação do consumidor e autenticação via identificação e senha para um verdadeiro atendimento *one-to-one* e rastreabilidade dos registros do relacionamento;
b) Criação de *cases* e *trouble tickets* e sua manutenção no mesmo ambiente que é usado pelo agente de atendimento;
c) Cheque do *status* dos *cases* pelo própria equipe de atendimento;
d) Atualização prévia do *status* dos históricos de relacionamento;
e) Pesquisas de históricos por tipo, por título, número ou data;
f) Pesquisas em uma base de conhecimento de soluções para problemas comuns;
g) *Download* de soluções associadas juntamente aos materiais ou equipamentos que são vendidos ou distribuídos;
h) Publicações de notícias que são pertinentes a um grupo específico de usuários ou clientes;
i) As mesmas funcionalidades de *workflow* disponíveis na aplicação cliente-servidor.

d) Repositório Centralizado da Informação do Consumidor

A solução de CRM deve trabalhar a partir de um repositório centralizado onde toda informação corrente está disponível em tempo real para todos que entram em contato o cliente. Este repositório é a formação de um banco de dados único, onde

todos os dados obtidos nos diferentes canais de comunicação e aquelas informações produzidas internamente na empresa são armazenadas.

e) *Workflow* integrado

A solução de CRM deve conter um eficaz mecanismo de *workflow* que assegure a funcionalidade dos direcionamentos das tarefas através da empresa, acompanhe a execução das tarefas, e permita o re-direcionamento ou conclusão do caso.

f) Integração com os sistemas corporativos

A integração deve permitir uma sincronização de dados em nível detalhado (*low-level data synchonization*), bem como uma gestão de processos de negócios comum, permitindo que as tarefas de *workflow* possam ser transmitidas entre os diferentes sistemas utilizados pela empresa. Esta integração também pressupõe um *Business Intelligence* comum.

3 METODOLOGIA

Pesquisa é uma atividade que envolve a aplicação de um conjunto de ações e procedimentos racionais e sistemáticos para a busca da solução para um problema ou questionamento. E essa atividade pode ser classificada de várias formas, conforme for a sua forma de abordagem, seu objetivo e os procedimentos técnicos que for utilizar (SILVA; MENEZES, 2000).

Existem duas abordagens básicas para a pesquisa aplicada no estudo das organizações – quantitativa e a qualitativa. Os métodos quantitativos são mais utilizados quando o objetivo da pesquisa é o de estabelecer mensurações e generalizações sobre os fenômenos observados.

Entretanto, quando o objetivo é compreender, e não quantificar, os significados, valores, atitudes e interações existentes nos fenômenos e relações sociais, a abordagem deverá ser qualitativa.

Quanto à natureza de uma pesquisa, ela pode ser básica ou aplicada. Na pesquisa básica, objetiva-se realizar um diagnóstico preliminar ou levantamento do estado da arte. Nela busca-se "conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa" (KOCHE, 1997, p.122).

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, conforme Vergara (2000, p. 47):

> é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos ou não, tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.

Em relação aos seus objetivos, ela pode ser exploratória, descritiva ou explicativa e, no que diz respeito aos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa pode ser bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso, pesquisa-ação e participante (GIL *apud* SILVA; MENEZES, 2000).

Nesse trabalho, o método de pesquisa utilizado foi o qualitativo e o exploratório. Qualitativo porque, segundo Silva e Menezes (2000), nessa pesquisa

se considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o objeto em estudo, o que é aplicável a este estudo.

Essa pesquisa quanto ao seu objetivo é exploratória porque busca proporcionar maior familiaridade com o problema e tem por objetivo manter um contato maior com a realidade e características que estão sendo estudadas (GIL, 2002). Nesta exploração do problema e da sua relação com o mundo real, os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa documental, o levantamento de dados e o estudo de caso.

A abordagem qualitativa possui, segundo Minayo (1994), um ciclo que é composto por três etapas: a) Fase Exploratória – em que define o objeto, os pressupostos, as teorias pertinentes, o método apropriado e as questões operacionais para realização do trabalho; b) Trabalho de Campo – momento em que o pesquisador irá coletar os dados, fazer observações, levantamento de material, bibliografia e outras ações; e c) Análise e Interpretação dos Dados - quando o pesquisador irá organizar os dados coletados e fazer sua análise, culminando com um relatório final.

A seguir serão descritos os elementos que compuseram esse ciclo de pesquisa qualitativa.

3.1 FASE EXPLORATÓRIA

O projeto de uma pesquisa precisa da definição de alguns elementos como o objeto de estudo, a estrutura teórica de fundamentação do estudo e o método a ser utilizado na aplicação do trabalho de campo.

3.1.1 Objeto de Pesquisa

A escolha do tema e o problema a ser investigado foram apresentados no capítulo de introdução desse trabalho, e constituíram-se no primeiro passo para elaboração desse projeto de pesquisa.

A definição dos questionamentos de “por quês” e “como” dessa pesquisa são resultado de uma investigação anterior da pesquisadora a respeito das ferramentas tecnológicas disponíveis no apoio ao Marketing de Relacionamento e a constatação, através de um levantamento documental e experiência profissional, das possibilidades e potencialidades existentes no ambiente empresarial para a criação de um sistema mais completo e que contribuísse para outra atividade de interesse organizacional – a Inteligência Competitiva.

3.1.2 Estruturação Teórica

A estrutura teórica dessa pesquisa incluiu uma revisão bibliográfica realizada a partir de publicações obtidas em bibliotecas das Universidades Federal e Estadual de Santa Catarina, consultas a artigos na base de dados da Capes - **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**, e de uma investigação de informações disponíveis em *sites* especializados na internet.

A realização desse levantamento teve como objetivos principais a melhor visualização dos “por ques” e “como” da pesquisa, e ofereceu subsídios para a formulação das hipóteses e respostas ao problema base dessa investigação.

A revisão literária permitiu o conhecimento do processo de Inteligência Competitiva e dos sistemas de informações de apoio às suas atividades, assim como conceituar o Marketing de Relacionamento e sua ferramenta tecnológica de suporte – o *Customer Relationship Management.*

3.1.3 Método de Pesquisa

O método utilizado para obtenção de dados foi o de estudo de caso, que é um procedimento de investigação qualitativo, com enfoque exploratório e descritivo.

Na concepção de Vergara (2000, p. 49), este método de estudo é “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo

um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento".

Para Chizotti (*apud* BARROS; LEHFELD, 2000, p. 95), o estudo de caso caracteriza-se como:

> uma modalidade de estudo nas ciências sociais, que se volta à coleta e ao registro de informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados, dando margem a decisões e intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação (uma comunidade, uma organização, uma empresa, etc.).

Esse procedimento exploratório foi escolhido para essa investigação porque é caracterizado pelo estudo aprofundado e exaustivo de poucos objetos e permite que sobre eles se obtenha um conhecimento amplo e detalhado. Os procedimentos adotados nesse método também são pouco complexos e estimulam novas descobertas científicas (YIN, 2001).

Em complemento, o estudo de caso é indicado como estratégia na avaliação de eventos contemporâneos onde comportamentos relevantes não podem ser manipulados e em estudos organizacionais, que são fatores pertinentes a esse trabalho.

Desse modo, optou-se pelo estudo de caso pelo fato de oferecer respostas em profundidade aos questionamentos desta investigação na unidade organizacional escolhida e por ser aplicável na avaliação de eventos contemporâneos em estudos organizacionais.

De acordo com Roesch (1999, p. 207), "Os estudos de caso são particularmente adequados à pesquisa na área de sistemas de informação, sempre que o interesse se desloca dos assuntos técnicos para os organizacionais [...]".

Apesar da crescente utilização deste tipo de estudo, existem algumas objeções ao método, dentre as quais destacam-se: falta de rigor metodológico, o que pode ocasionar vieses nos estudos, porém, cabe salientar, que estes vieses também podem ocorrer com outros métodos de estudo. A restrita base para generalizações científicas e o fato de demandar muito tempo para realizar as pesquisas, também são consideradas limitações deste método de estudo (GIL, 2002).

Porém, estas limitações podem ser contornadas com o planejamento de pesquisa, que visa estabelecer critérios para coleta e análise das informações de acordo com o rigor metodológico, reduzindo assim, o tempo da pesquisa e otimizando os resultados. Ressalta-se ainda, que a responsabilidade e experiência

dos pesquisadores envolvidos no estudo são fundamentais para a conferir credibilidade a estas pesquisas no campo científico.

3.2 TRABALHO DE CAMPO

Uma vez definido o projeto de pesquisa e seus procedimentos de coleta de dados foi iniciada a etapa de trabalho de campo que permitiu obter o esclarecimento do problema inicial que originou essa investigação.

Em um estudo de caso, a coleta de dados pode se basear em diversas fontes de evidências, das quais destacam-se: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta e artefatos físicos (YIN, 2001).

Tendo em vista a complexidade da questão pesquisada, escolheu-se por realizar uma análise aprofundada de um único caso cuja organização escolhida foi a Tractebel Energia S.A pelo fato da pesquisadora ter facilidade de acesso e coleta de dados.

A fase de realização desse trabalho de campo envolveu três etapas: a) o levantamento de informações sobre atividades e necessidades da organização e os sistemas de TI disponíveis no mercado; b) a elaboração de uma proposta de aplicação prática; e c) o desenvolvimento e implementação da proposta na organização.

Na coleta de dados foram utilizadas técnicas essencialmente qualitativas para coleta de evidências conforme a orientação de Yin (2001), como: a observação participante, entrevistas, pesquisa documental e a realização da técnica de *benchmaking* na análise das tecnologias de informação disponíveis no mercado brasileiro.

Na aplicação dessas técnicas de coleta, levou-se em consideração a aplicação das habilidades de: fazer boas perguntas, ser boa ouvinte, ser adaptável e flexível, ter uma noção clara das questões em estudo, e ser imparcial em relação a noções preconcebidas (YIN, 2001).

No que diz respeito à observação participante, a pesquisadora iniciou suas anotações e observações anteriormente à etapa do Trabalho de Campo, em razão de ser também colaboradora da unidade em estudo. Essas observações anteriores

ajudaram na definição dos objetivos e propostas desse trabalho de campo.

As entrevistas, uma das mais importantes fontes de informação conforme Yin (2001), tiveram por objetivo identificar as características e necessidades das Unidades Organizacionais de Vendas, Novos Negócios e Marketing e que estão envolvidas nos processos de Marketing de Relacionamento e Inteligência Competitiva. Essa coleta de dados foi estruturada por roteiro conforme um documento de levantamento (APÊNDICE A) e realizada com 9 colaboradores dessas unidades.

A pesquisa documental permitiu o conhecimento de: processos internos da organização, o ambiente legal e competitivo do seu mercado, o perfil dos seus clientes e contratos, as características dos documentos armazenados e utilizados para controle, os relatórios e estudos produzidos, dentre outras informações consideradas relevantes para a investigação.

O *benchmaking* foi realizado através da análise de sistemas de CRM disponíveis no mercado brasileiro, como os das empresas ORACLE, Datasul, Peoplesoft – Vantive, SIEBEL e SAP, e envolveu a consulta a fornecedores, avaliação detalhada de produtos e testes de sistemas de demonstração por períodos determinados, o que possibilitou conhecer as funcionalidades e características desses sistemas e determinar quais destas seriam aplicáveis à proposta e organização em estudo.

A etapa de trabalho de campo dessa pesquisa teve uma duração de dois anos para que a proposta prática fosse implementada e levou em consideração princípios indicados por Yin (2001): foram utilizadas várias fontes de evidências e criou-se um banco de dados com arquivos eletrônicos organizados dos dados coletados.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados em um estudo de caso consiste no exame, categorização, classificação ou recombinação de evidências tendo por base as proposições iniciais da pesquisa. Em relação às estratégias de análise, há aquela baseada nas proposições teóricas que levaram ao estudo, ou a de desenvolver uma estrutura

descritiva a fim de organizar o estudo de caso (YIN, 2001).

Nesta investigação qualitativa, a análise dos dados coletados teve como guia a proposição teórica da pesquisa e as premissas conhecidas no levantamento bibliográfico para estruturação de um sistema de informações de apoio aos processos de gestão de relacionamento e Inteligência Competitiva.

Em relação à elaboração do relatório, segundo Yin (2001), esse não segue uma fórmula estereotipada, mas na versão escrita adotam-se quatro tipos, dos quais optou-se pela narrativa simples, indicado para o estudo de caso único.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Tractebel Energia teve sua origem em 1998 na aquisição do controle acionário das Centrais Geradoras do Sul do Brasil - Gerasul, pela SUEZ no leilão realizado pelo BNDES dentro do programa de privatizações do setor elétrico brasileiro.

Em 2002, a razão social da empresa foi alterada para o atual nome e a empresa incorporou a marca dos seus controladores, SUEZ, que atuam em mais de 120 países com prestação de serviços nas áreas de meio ambiente e energia.

A Tractebel Energia é hoje a maior geradora privada do país e possui um parque gerador composto de 13 usinas geradoras, entre hidrelétricas e termelétricas instaladas nos Estados do RS, SC, PR, MS e GO. Os 6.202 MW produzidos e operados pela empresa atendem 8% do mercado total de energia elétrica brasileiro.

Além de unidades de produção distribuídas em 5 Estados brasileiros, a empresa tem sua sede em Florianópolis e um escritório de negócios em São Paulo, empregando atualmente quase mil colaboradores.

4.1.1 Estrutura Organizacional

Desde a sua privatização, a estrutura organizacional da empresa passou por grandes modificações. Somaram-se às áreas de produção de energia, novas unidades organizacionais que têm por objetivo gerir os processos e atividades da empresa em um novo ambiente competitivo – o do mercado livre de energia.

No ano de 2000 iniciou-se uma nova estratégia de negócios, a conquista de clientes industriais para o fornecimento direto de energia elétrica, e esta mudança nos rumos dos negócios da Tractebel Energia, que até então só comercializava

grandes montantes de energia elétrica com empresas Distribuidoras, implicou na criação de atividades como vendas, marketing, planejamento da comercialização e inclusive novas áreas para prestação de serviços e desenvolvimento de projetos para este segmento novo de mercado.

A empresa conta hoje com as seguintes diretorias: Administrativa, Financeira, Produção, Comercialização e Negócios, Implantação de Projetos e de Planejamento e Controle. Sob a direção destas áreas encontram-se 33 departamentos.

4.2 MERCADO LIVRE DE ENERGIA BRASILEIRO

Nos últimos vinte anos, vários países fizeram a reestruturação das suas indústrias de energia elétrica visando o estabelecimento de um ambiente de competição entre os diversos agentes que atuam no mercado de energia.

Inglaterra, EUA, Nova Zelândia, dentre outros países desenvolvidos, tiveram como motivação para a mudança os ganhos de eficiência obtidos em ambientes onde há concorrência adequada.

Já os países em desenvolvimento que optaram pela reestruturação, como o Brasil e o Chile, buscaram a mudança como uma alternativa para viabilizar a expansão do setor elétrico frente à incapacidade do Estado de investir no ritmo necessário para que a indústria energética pudesse atender aos índices do crescimento de consumo dos seus mercados internos.

No Brasil, a reestruturação do setor elétrico iniciou-se em 1996 com o projeto denominado RE-SEB – Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro. Suas diretrizes seguiram modelos aplicados em outros países, como a Inglaterra, como: (a) separar o produto a ser comercializado dos serviços ligados ao seu suprimento, como as redes de transmissão e distribuição; (b) desmembrar as atividades da indústria e inserir a competição nos segmentos de produção e comercialização, mantendo a transmissão e distribuição como monopólios regulados; (c) permitir o livre acesso aos sistemas de transmissão e distribuição a todos os agentes do mercado; e (d) permitir aos consumidores a escolha do seu fornecedor de energia elétrica.

Esse modelo criou novos agentes como a ANEEL, agência reguladora, o ONS, operador do sistema interligado, e o MAE, administrador do mercado, hoje

substituído pela CCEE, Câmara de Comercialização criada após a sucessão presidencial do PT que estabeleceu novas regulamentações para o mercado de energia elétrico, como a Lei n° 10.848 de 15 de março de 2004, que dispõe sobre a comercialização entre os agentes do setor elétrico brasileiro.

Desde a implementação do RE-SEB, foi instituído um novo agente no mercado de energia, o ‘consumidor livre’ – empresas com consumo de energia superior a 3MW ou que comprem energia de Pequenas Centrais Hidroelétricas, que a partir desta nova regulamentação do setor passaram a ter a opção de escolherem com qual empresa iriam contratar o seu fornecimento de eletricidade, independentemente da localização geográfica dele.

Desde então, grandes consumidores industriais e comerciais de energia elétrica passaram a migrar para o chamado mercado livre de energia. Neste novo ambiente de negócios, surgiu a figura das Comercializadoras que são empresas que compram e vendem energia elétrica sem terem ativos de geração e distribuição, além das empresas Geradoras ou Produtores Independentes com capital privado, que também passaram a ter autorização legal para comercializarem sua produção energética para clientes localizados em qualquer cidade do país.

A figura a seguir, elaborada com base na regulamentação do setor elétrico brasileiro, é possível vislumbrar os ambientes de contratação existentes hoje no setor elétrico brasileiro.

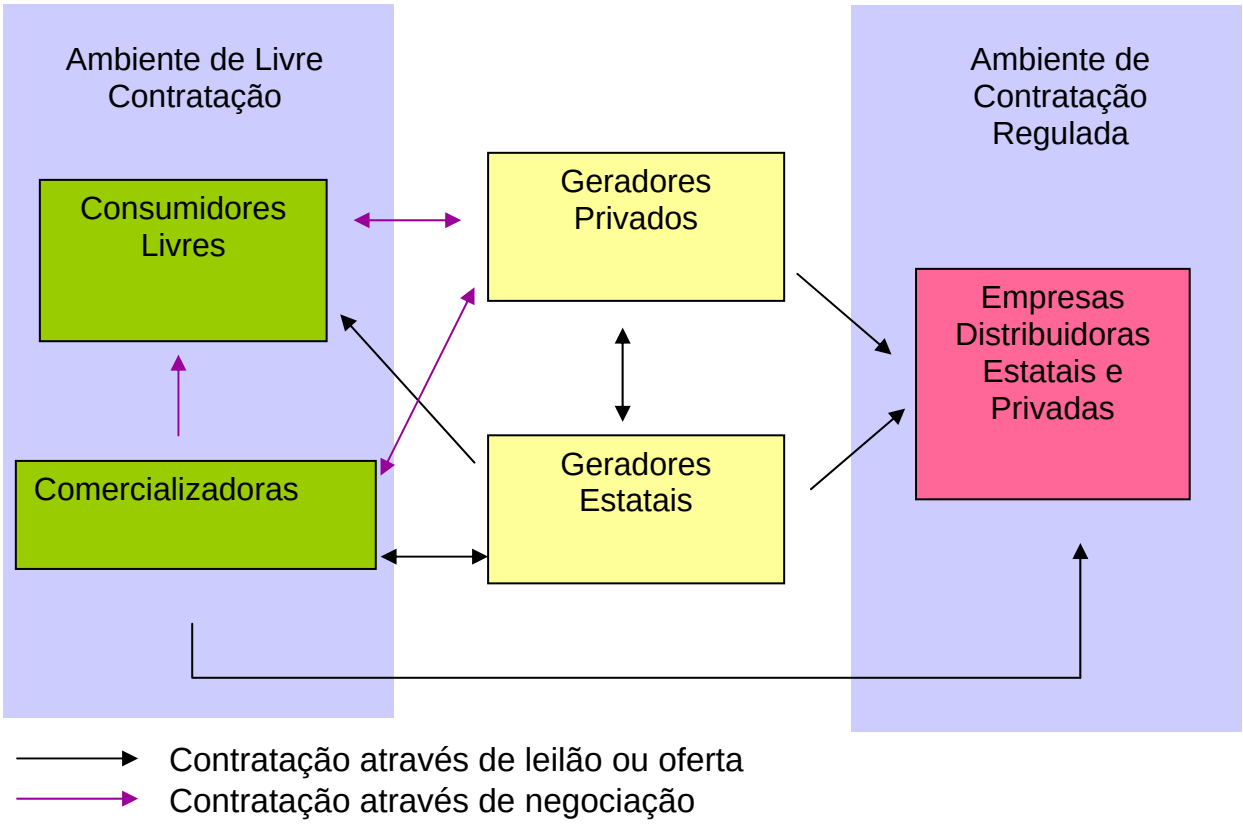

Figura 06 - Ambientes de contratação no setor elétrico brasileiro.
Fonte: a autora

No ambiente onde há contratação regulada, a compra e venda de energia elétrica são feitas apenas através de leilões públicos organizados pelo Governo Federal, ou através de ofertas públicas. Essa contratação é feita em conjunto para todos os agentes distribuidores, de modo a permitir economia de escala e a locação coletiva dos riscos e benefícios da contratação.

Já no ambiente de livre contratação, chamado de mercado livre de energia, produtores independentes, geradores privados, empresas comercializadoras e consumidores livres transacionam livremente entre si, com liberdade de estabelecer preços, prazos e quantidades de energia. Uma vez definido o fornecimento, as linhas de transmissão e distribuição são utilizadas para levar a energia elétrica até o consumidor e por esse transporte é paga uma taxa regulada pelo Governo.

Um levantamento recente de uma consultoria especializada contratada pela Tractebel Energia mostrou que nestes últimos anos mais de 420 empresas consumidoras migraram para o mercado livre de energia.

Segundo informações da Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE), a previsão de comercialização no mercado livre para o ano de 2005 foi de

65 GWh (gigawhats hora).

O número de empresas que atuam neste mercado também vem crescendo muito, e hoje o consumo no mercado livre corresponde a quase 20% do consumo total de energia do país, segundo os dados relativos ao 1° semestre do ano de 2005, divulgados pela Empresa de Pesquisas Energéticas (EPE).

4.2.1 Tractebel Energia no Mercado Livre

Desde a assinatura com seu primeiro cliente industrial em dezembro de 2000, a Tractebel Energia tem se destacado como empresa referência no mercado livre de energia e, na busca por ampliar o seu portfólio de negócios, recentemente criou também uma empresa comercializadora para atuar no mercado de energia de curto prazo.

Nestes cinco anos de atuação na comercialização de energia diretamente com indústrias, a empresa realizou diversas modificações em sua estrutura organizacional para atender as novas demandas. Primeiramente, foi criada uma área de vendas, até então inexistente na figura da estatal. Dois anos depois, surgia a área de Marketing Comercial e Industrial, MCI, responsável por realizar estudos sobre o mercado consumidor industrial brasileiro e por divulgar as atividades de negócios junto a potenciais clientes.

Atualmente, além de fornecer eletricidade para as principais empresas Distribuidoras das regiões Sul e Sudeste, a empresa também comercializa sua energia e serviços com grandes clientes industriais do país, somando mais de 1000MW médios entregues a cerca de 100 plantas industriais em diversos Estados brasileiros.

Fazem parte do portfólio de clientes livres da Tractebel Energia empresas como Ipiranga, White Martins, Natura, Volkswagen, Bunge Alimentos, Fosfértil, Braskem, Gerdau, WEG, International Paper, entre outras.

Com grande parte da sua produção de energia contratada a logo prazo, a empresa estuda outros investimentos e as possibilidades de atuação da sua Comercializadora, de modo que seja possível obter novas quantidades de energia para serem negociadas no ambiente de livre contratação, o que permitirá um

crescimento de sua participação no mercado livre, que já corresponde a 9% do total negociado.

Seus principais concorrentes na comercialização com os consumidores industriais classificados como “livres” são as empresas CEMIG, CESP e CPFL.

4.3 ATIVIDADES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Acompanhando as modificações ocorridas no mercado de energia, e até mesmo na estrutura da empresa, houve alterações nos objetivos estratégicos da Tractebel Energia. Dentre as novas metas da empresa, passou a constar a preocupação em não só em ampliar a sua carteira de clientes industriais, mas principalmente a de manter aqueles que foram conquistados e melhorar a performance da empresa em relação aos seus concorrentes no mercado.

Buscando obter resultados neste sentido, a U.O de Marketing Comercial e Industrial (MCI) da empresa desenvolveu um projeto para obter um sistema de informações de marketing e, paralelamente, iniciou a implementação do Programa de Relacionamento Com o Cliente, ambas ações resultantes da estratégia da empresa de conquistar e manter clientes com maior rentabilidade.

Para melhor compreensão de como estas atividades atuam na Tractebel Energia, a seguir será descrita uma breve apresentação dos seus processos e produtos.

4.3.1 Programa de Relacionamento com o Cliente

Sob a coordenação da área de marketing da empresa, elaborou-se e deu-se início ao Programa de Relacionamento com o Cliente, tendo como princípio iniciar suas ações prioritariamente no ambiente interno da organização para, depois, fazer a aplicação de ações de relacionamento e fidelização com seus clientes.

A implementação deste projeto foi iniciada em abril de 2004, buscando alcançar os objetivos como o de aprimorar o conhecimento a respeito dos clientes;

obter subsídios para aprimorar e corrigir processos internos com a colaboração de empregados; identificar novas necessidades de serviços e produtos e aumentar a fidelização de clientes e as possibilidades de renovação e ampliação de contratos.

Este programa foi inicialmente implementado em três etapas subseqüentes. Na primeira, iniciada em abril de 2004, objetivou-se aprimorar o conhecimento interno a respeito dos clientes industriais, foco das ações de fidelidade do programa.

As ações desta fase incluíram a realização de entrevistas pessoais com uma amostra de clientes, para determinação de um perfil com base nas características dos contratos e serviços prestados, nas necessidades em fornecimento de energia e serviço, nas solicitações e reclamações, dentre outras informações determinadas como relevantes. Este levantamento serviu de base para se estabelecer quais ações de relacionamento deveriam ser implementadas a seguir e qual formato o Programa deveria assumir para os clientes.

Com o entendimento de que um programa de relacionamento e de fidelização com clientes só tem resultados quando é realizado em conjunto, por todos os colaboradores que têm envolvimento com os processos de atendimento e serviço ao cliente (faturamento, serviços, gestão de contratos, gerente de contas, secretárias, etc.), a Tractebel Energia iniciou nesta segunda etapa do projeto um trabalho diferenciado com seus clientes-internos.

As ações desta fase do Programa visaram aumentar não só o conhecimento desses colaboradores a respeito das características e necessidades dos clientes, mas também debater questões relevantes de marketing, como aspectos da fidelização, necessidade de uma mudança na cultura organizacional, e alterações possíveis nos processos internos.

Dentre as realizações desta etapa, foi incluído um módulo de treinamento em Marketing de Relacionamento no Programa Gerencial coordenado pela área de Recursos Humanos, e iniciada uma campanha de endomarketing que, todos os meses, promove uma divulgação especial de um dos clientes da companhia para todos os seus funcionários e tem como enfoque o “atendimento de excelência ao cliente”.

Paralelamente, foram identificadas áreas e “colaboradores-chaves” nos processos de gestão de contratos e atendimento de clientes, os quais foram convidados a integrar um grupo interno de trabalho e que atualmente têm se reunido freqüentemente para debates questões problemáticas de processos internos da

empresa, participarem de workshops específicos, além de participarem da definição e execução de planos de ações conjuntos para a implementação de melhorias.

Uma vez conhecidas às necessidades e perfis dos clientes para elaboração do Programa, e obtido o comprometimento interno da empresa, foi implementada a terceira etapa do projeto.

Somente nesta fase é que o Programa de Relacionamento passou a ser divulgado para os clientes, com a implementação de ações que visavam ampliar os canais de comunicação, identificar novas oportunidades de vendas, monitorar necessidades e ações da concorrência, ampliar integração e conhecimento sobre a empresa e implementar melhorias para aumentar o nível de satisfação desses clientes.

Dentre as ações implementadas pelo programa durante esses dois anos de existência estão: aplicação de pesquisa de satisfação; realização de encontros e workshops sobre temas de interesse dos clientes; elaboração e divulgação de um manual para auxiliar na gestão do contrato e serviços prestados pela empresa; realização de visitas às Usinas; envio de convites para seminários e eventos do Setor Elétrico; promoção de eventos sociais e culturais destinados aos clientes; disponibilização de um novo canal de comunicação e atendimento aos clientes através da Internet; criação de uma área de atendimento de suporte ao cliente; dentre outras atualmente em estudo pela Tractebel Energia.

4.4 ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

As atividades de Inteligência Competitiva na Tractebel Energia iniciaram em 2002 com o trabalho de um economista, na produção de relatórios de análise setorial da indústria. Neste mesmo ano, foi encomendada uma ampla pesquisa a uma consultoria especializada, que fez uma avaliação de tendências de consumo no mercado industrial e da concorrência atuante no mercado livre de energia e cujo resultado foi utilizado para a formulação de estratégias de prospecção do mercado livre.

A partir de 2003, a atividade de coleta e análise de informações foi ampliada e alguns produtos freqüentes passaram a ser entregues à Direção e equipes de

negócios da empresa como:

a) Relatório Bimestral de Marketing e Vendas – periodicidade bimestral e informações sobre clientes prospectados; negociações em andamento; contratos realizados; serviços solicitados; preços praticados no mercado; resultados de participações em leilões e atividade dos concorrentes; apurado conforme levantamento feito com clientes.
b) Relatório Perspectiva: Atividade Industrial – periodicidade quadrimestral; com informações sobre a perspectiva industrial; o desempenho industrial conforme categorias de uso; gêneros industriais; as indústrias nos Estados; avaliações sobre a confiança dos empresários e a utilização da capacidade instalada.
c) Clippings – diários e semanais, com coleta de notícias publicadas em mais de 200 veículos de comunicação sobre o setor elétrico, empresas concorrentes e órgãos do governo.

A partir de 2004, essa atividade teve um incremento e além dos relatórios já entregues, foi preparada uma avaliação de cenários para alta administração e passou-se a entregar também um *clipping* focado nos setores industriais e em informações relativas à conjuntura econômica e cambial do país, além de estudos *Ad Hoc* solicitados pela Direção e pelas áreas de negócios.

Em 2005, a equipe de Inteligência Competitiva foi ampliada e uma nova análise do mercado foi encomendada para uma consultoria especializada, com levantamento detalhado de informações sobre os consumidores livres e a concorrência, para futura formulação de um plano de marketing.

Novos estudos *Ad Hoc* e produtos periódicos passaram a ser elaborados pela equipe e informações resultantes do Programa de Relacionamento também começaram a ser utilizadas para fins de análise da concorrência e para comporem análises encomendadas por outras áreas da empresa.

4.5 PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA TECNOLÓGICA DE INTEGRAÇÃO

Com base nas informações obtidas a respeito dos sistemas e tecnologias existentes no mercado e que apóiam os processos de Inteligência Competitiva e

Marketing de Relacionamento, elaborou-se uma proposta para criação de uma ferramenta de TI de suporte e integração de ambas atividades.

Essa proposta foi elaborada considerando-se as funcionalidades mais adequadas ao perfil dos processos e necessidades existentes na Tractebel Energia, assim como a estrutura tecnológica existente para suportar a inserção de um novo sistema de informações.

Do ponto de vista dos requisitos técnicos inerentes ao processo de inteligência, essa ferramenta de TI, ou sistema, deveria atender aos requisitos de: um fluxo veloz de informações; o armazenamento seguro e acessível a diferentes tipos de dados e documentos, organizados por assuntos e não voláteis em relação ao tempo; a possibilidade de coleta de informações através de ferramentas como *datawharehouse*, *datamining* e de redes de conhecimento; a realização de análises e relatórios a partir de consultas customizadas à base de dados; a integração com sistemas de informações corporativos e a possibilidade de divulgação dos seus produtos.

Na determinação das características do sistema de apoio às atividades de Marketing de Relacionamento, a proposta foi a de incorporar o perfil de um CRM analítico e colaborativo, com funcionalidades de automação e gerenciamento de vendas; ferramentas de apoio para gestão de listas e oportunidades; repositório centralizado de documentos e informações relacionados aos clientes; a integração com os canais de comunicação com o cliente; *workflow* integrado de tarefas; ferramentas gerenciais para análise de performance; e acesso baseado em ambiente WEB, além de integração com sistemas corporativos.

Com base na especificação das características e requisitos essenciais para apoio a cada atividade, definiram-se as funcionalidades principais para criação de um sistema de apoio único a ambos os processos.

A seguir, são detalhadas as funcionalidades da proposta inicial do sistema.

a) Gestão de Vendas e Relacionamento: devem permitir que sejam cadastrados e arquivados, sobre uma única base de dados, aquelas informações relativas a potenciais clientes, clientes, fornecedores e concorrentes; facilitando o acesso, pesquisa e acompanhamento de ações.
b) Gestão de Informações de IC: devem permitir a pesquisa e acesso à relatórios, documentos, notícias e estudos resultantes das atividades de

inteligência e pesquisa de marketing, gestão de produtos e projetos e gestão de vendas.

c) Gestão de Produtos e Projetos: devem possibilitar a organização e acesso das aos dados relativos ao desenvolvimento e implementação de produtos e projetos de soluções para os clientes; assim como o acompanhamento de seus históricos de ações, cronogramas, descrições técnicas e estudos resultantes.

d) Ferramentas: disponíveis para acesso comum dos usuários, devem possibilitar a realização de pesquisas na base de dados, emissão de relatórios customizados ou pré-formulados, agendar compromissos e tarefas, obter gráficos de performance, além de divulgar notícias, *clippings* e comunicações relevantes.

4.5.1 Estrutura Geral do Sistema

A proposta desse sistema de apoio sugeriu que o seu acesso se desse através de um portal corporativo e que contivesse módulos que pudessem ser acessados off-line (desconectado da Internet) por usuários em viagem, como p. ex. o acesso às informações de clientes, agenda de compromissos e documentos.

A justificativa principal para criação desse sistema em um portal corporativo é porque essa estrutura está entre as mais modernas tecnologias para compartilhamento de informações e conhecimento. Trata-se de uma linguagem de fácil utilização, que não requer treinamentos demorados, e está acessível de qualquer base de trabalho, em qualquer lugar do país ou exterior.

A seguir a figura ilustra a sugestão de estruturação dos módulos que compõem o sistema proposto e as relações entre os mesmos.

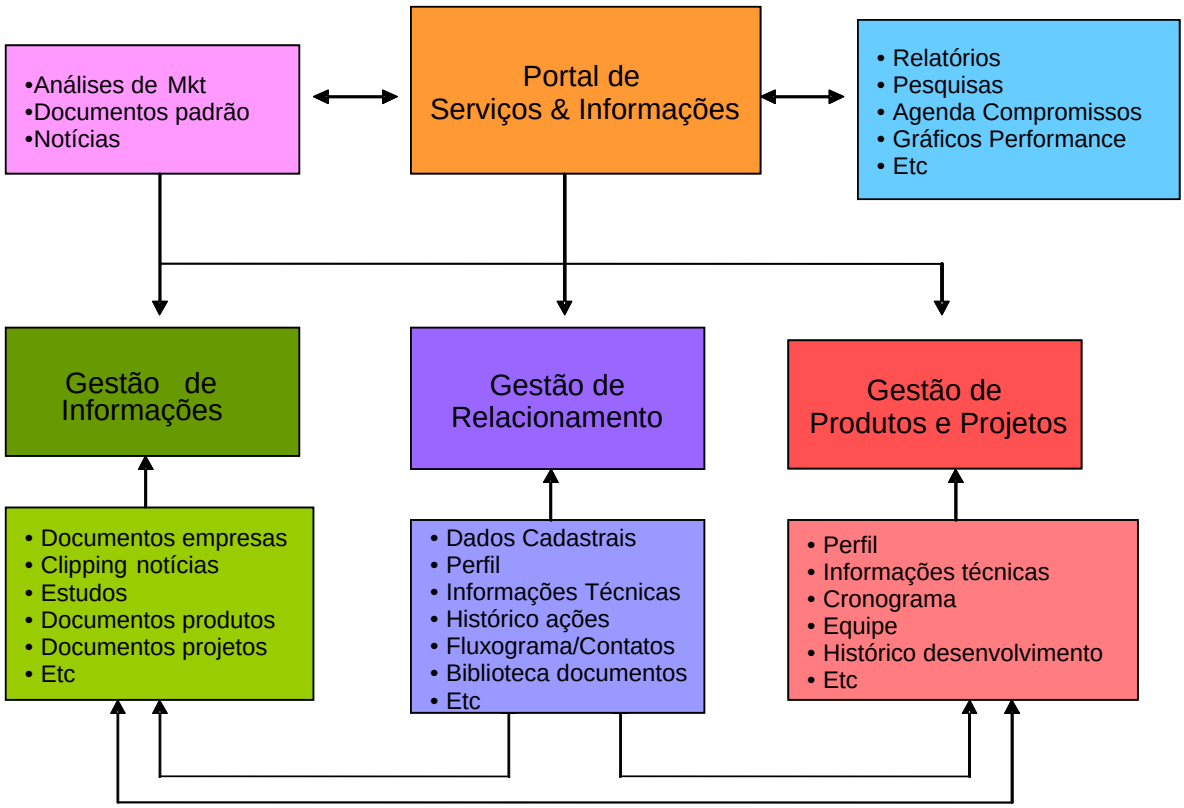

Figura 07- Estruturação dos módulos do sistema.
Fonte: A autora.

4.6 DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA DA PROPOSTA

Em sintonia com o entendimento de que no contexto competitivo atual, o esforço de marketing deve trabalhar para que as ações e decisões referentes aos clientes atuais e potenciais estejam fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento, e que a gestão da informação sobre clientes é o diferencial essencial entre o negócio conduzido a partir da mera intuição, do palpite ou do feeling, e o negócio gerido estrategicamente, a Tractebel Energia já havia iniciado anteriormente, no ano de 2000, um projeto para implementar uma ferramenta de auxílio na gestão da carteira de clientes e das informações relativas aos processos de venda e atendimento.

No final daquele ano, deu-se início a uma série de avaliações para aquisição de uma ferramenta de TI para apoio na gestão dos processos de comercialização e atendimento de clientes. Depois da consulta aos principais fornecedores e

verificação dos sistemas disponíveis, a opção escolhida não se viabilizou por uma mudança repentina no cenário do mercado livre – o início de um período de racionamento de energia em 2001 e a paralisação da comercialização de energia.

Em 2003, esse projeto foi retomado, mas com uma nova estratégia, a de desenvolver uma ferramenta adequada às peculiaridades dos negócios da empresa e do setor em que ela atua; além disso, que disponibilizasse mais do que ferramentas para gestão de vendas e clientes, mas que incorporasse os pressupostos que esse projeto de mestrado busca defender - o entendimento de que tanto as informações obtidas através dos canais de vendas e relacionamento com clientes, quanto aquelas resultantes do processo de análise da atividade de Inteligência Competitiva, deveriam estar armazenadas e organizadas em um mesmo sistema para que pudessem ser utilizadas para fins de análise e decisão estratégica.

A incorporação deste pressuposto no desenvolvimento deste novo sistema foi possível porque esta pesquisadora também foi coordenadora formal desse projeto na Tractebel Energia.

Com base nos estudos realizados nas etapas anteriores da pesquisa e nos pressupostos teóricos de um sistema de integração de informações da atividade de Inteligência Competitiva e do Marketing de Relacionamento, foi elaborado um documento formal; contendo a descrição das justificativas, objetivos e metodologia para realização na Tractebel Energia de um projeto de desenvolvimento e aplicação do sistema proposto.

Esse documento foi apresentado inicialmente à gerência da unidade de Marketing Industrial e Comercial e, posteriormente, obteve a aprovação da Diretoria de Negócios para a realização da primeira etapa do projeto.

4.6.1 Objetivos do Projeto de Desenvolvimento do Sistema

A seguir são apresentados detalhadamente os objetivos propostos para a criação desse novo sistema de informações para Diretoria de Negócios (DN).

a) Integrar os processos de marketing, vendas e desenvolvimento de produtos e projetos;
b) Constituir de uma única biblioteca de documentos e informações, utilizando-

as para propósitos de inteligência de marketing;

c) Criar um banco de dados único de clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros;
d) Realizar o registro e acompanhamento das ações resultantes de prospecções, negociações e desenvolvimento de produtos, projetos e serviços;
e) Disseminar, de modo eficaz, das informações relativas aos ambientes econômicos, políticos, setoriais e concorrenciais;
f) Facilitar dos processos de vendas e desenvolvimento de produtos/projetos através da disponibilização eficaz de informações, documentos, ferramentas e estudos.

4.6.2 Resultados Esperados

Os resultados esperados com a implementação dessa ferramenta tecnológica foram:

a) Menores custos para aquisição e manutenção de clientes: o melhor conhecimento dos potenciais clientes induz mais eficiência na relação de vendas, reduz também os custos de marketing e oferece maior retorno sobre investimentos nas ações de vendas sobre clientes;
b) Segurança e confiabilidade das informações: a organização da informação e armazenamento no sistema permitirá que a mesma só seja acessível e modificada pelas pessoas que forem autorizadas, o que proporciona maior confiabilidade e segurança de sigilo;
c) Maior lucratividade por clientes: melhor acompanhamento de vendas, capacidade de efetuar vendas cruzadas ou aumento dos volumes de vendas atuais;
d) Avaliação da lucratividade do cliente: o conhecimento do cliente permite à empresa concentrar esforços naqueles que são mais lucrativos;
e) Maior conhecimento sobre o mercado: integração e acompanhamento das informações de mercado permitam a aquisição de maior conhecimento através de estudos e análises sobre as mesmas;

f) Melhor acompanhamento e agilidade nos processos: o registro de informações permitirá que a empresa tenha uma maior controle e acompanhamento dos processos e atividades realizadas.

4.6.3 Descrição do Projeto de Desenvolvimento e Implementação

a) Primeira Fase - Diagnóstico

Como todo o projeto de desenvolvimento em Tecnologia de Informação, a primeira etapa deste trabalho envolveu o levantamento das necessidades internas e realização de um diagnóstico inicial, que teve a duração de dois meses.

Após esse levantamento inicial, com o apoio da unidade DSI - Sistemas e Informações da Tractebel Energia, foi contratada uma empresa consultora em tecnologia para auxiliar na elaboração de um documento formal e descritivo das necessidades e funcionalidades requeridas da ferramenta tecnológica em elaboração.

Nesta fase, foram entrevistados os futuros usuários do sistema, levantados os processos formais e informais que envolviam as atividades, documentos e relatórios utilizados por tomadores de decisão, informações e documentos necessários às atividades de vendas, marketing, projetos e Inteligência Competitiva, além de ser conhecida a infra-estrutura existente na empresa.

As entrevistas foram realizadas com colaboradores-chaves, no total de 9, das atividades e processos relacionados a vendas, gestão de relacionamento com clientes, desenvolvimento de projetos e de produtos, e tiveram como guia um questionário estruturado (APÊNDICE A) para coleta dos dados. Além desses colaboradores, os gerentes dessas unidades também foram entrevistados, de modo que fossem exploradas as suas necessidades de informações para gestão de processos e tomada de decisão.

O trabalho de diagnóstico resultou no “Relatório de Entendimento” e teve uma duração de dois meses.

Após a entrega deste relatório, foram selecionadas três empresas de tecnologia para elaboração de propostas comerciais para realização das etapas de

projeto, desenvolvimento e implementação do sistema.

b) Segunda Fase – Projeto

A segunda fase do projeto foi conduzida pela unidade de Marketing Industrial e Comercial da empresa e contou com o apoio de dois analistas de sistemas da consultoria contratada, um responsável técnico da unidade de Sistemas e Informações, e dois representantes de outras unidades organizações no papel de usuários-chaves.

Na etapa de projeto foram detalhados os requisitos funcionais e técnicos para o sistema, através de atividades de análise e modelagem de sistemas. Também foi criado um protótipo visual para validação pelos usuários finais.

A metodologia de desenvolvimento utilizado pela consultoria contratada utilizou as fases de Análise, Prototipação, Projeto, Construção e Implantação descritas a seguir:

a) Análise: foi realizada a modelagem do sistema em desenvolvimento seguindo padrões de modelagem relacional com o objetivo de definir entidades, atributos, identificadores únicos e relacionamentos. Também foram concebidas as funções de negócio que posteriormente originaram os módulos do sistema.
b) Prototipação: foi desenvolvido o protótipo de apresentação visual e funcional do projeto, com o objetivo de esclarecer e definir de forma detalhada todos os aspectos relevantes ao desenvolvimento do sistema.
c) Projeto: durante a fase de Projeto Físico foram projetados todos os elementos (tabelas, colunas, *views*, *snapshots*, etc) necessários para a concepção física do sistema junto ao banco de dados. Neste momento, realizou-se a definição das estruturas de dados, a organização interna da base de dados, a estrutura de segurança e a integração junto aos sistemas corporativos já existentes. Também foram definidos os parâmetros que serviram como forma de mensuração (métrica) para avaliação de desempenho das aplicações.

A etapa de detalhamento funcional e técnico para design e prototipagem do sistema teve uma duração de três meses e resultou no “Relatório de Funcionalidades e Requisitos Técnicos”.

c) Terceira Fase – Desenvolvimento

A terceira etapa deste projeto teve início após a realização de mais uma consulta a empresas de consultoria em tecnologia, para tomada de preços e avaliação de propostas para desenvolvimento do sistema proposto.

Duraram dois meses a avaliação das propostas técnicas e a contratação final da empresa responsável por executar as duas últimas etapas do projeto. O plano de trabalho apresentado pela consultoria selecionada dividiu essa fase em: preparação do ambiente, desenvolvimento, entregas, validação e ajustes, homologação, documentação e treinamento, e por fim, implantação em produção.

O escopo dessa etapa incluiu: a análise detalhada dos requisitos do sistema, a construção da documentação referente a essa análise, a modelagem da base de dados do sistema, a modelagem das classes e procedimentos, a modelagem das telas e do fluxo de interação do sistema e as validações a serem feitas pelos usuários.

O cronograma previsto inicialmente para o desenvolvimento, de 6 meses, foi extrapolado devido a complexidade e crescimento das funcionalidades iniciais previstas para o sistema. Por esse motivo, o prazo de desenvolvimento durou nove meses.

Assim como na etapa anterior, houve a criação de uma equipe interna de trabalho e o apoio de consultores especializados.

d) Quarta Fase – Implementação

Esta fase compreendeu a realização de testes, inclusão de dados, treinamento dos usuários e integração do sistema com os sistemas corporativos da Tractebel Energia.

Os testes tiveram início no final de 2004, seguidos do treinamento com usuários. No início de 2005 esse treinamento foi ampliado e aprofundado e, no dia 24 de janeiro foi feito o lançamento oficial do sistema para o público interno da empresa.

4.6.4 Detalhamento do Sistema SCN

Tendo em vista as necessidades levantadas junto aos futuros usuários, e tendo por base unificar, em uma mesma base de dados, ferramentas que permitissem o gerenciamento do relacionamento com o cliente e a realização de análises e disseminação de informações relativas ao processo de Inteligência Competitiva, o SCN - Sistema de Comercialização e Negócios adquiriu a seguinte configuração descrita nos módulos a seguir e visualizada de modo compacto na figura abaixo:

O menu do SCN é dividido em 4 grandes grupos, conforme figura abaixo. Para cada um desses quatro itens, foi gerada uma nova árvore (apenas para facilitar a visualização, visto que a estrutura é muito grande).

Figura 08 - Menu raiz do SCN
Fonte: Compasso Consultoria

A - Módulo Gestão de Documentos e Informações

Este módulo permite a pesquisa e acesso a relatórios, documentos, notícias e estudos resultantes das atividades de inteligência e pesquisa de marketing, gestão de produtos e projetos, e gestão de vendas.

Trata-se de uma biblioteca virtual, organizada por uma ferramenta de GED (gerenciamento eletrônico de documentos) que permite aos colaboradores da Diretoria de Negócios e de outras U.O's da empresa, uma metodologia prática e

fácil de arquivamento e acesso de documentos e informações.

O objetivo prático desta ferramenta é tornar o acesso a esses documentos e informações: seguro, organizado, sigiloso quando necessário, e disponível a partir de qualquer ponto da rede da empresa.

Entretanto, seu objetivo estratégico é muito maior e mais relevante, pois com a utilização desta biblioteca virtual pretende-se apoiar uma rede de transferência de conhecimento, tendo por base princípios relacionados à gestão do conhecimento e, futuramente, alternativas como as disponíveis em sistemas de KM – *Knowledge Management.*

B - Módulo Gestão de Relacionamento

Este módulo será responsável pela manutenção dos dados das empresas avaliadas pelos setores de marketing (MCI), comercialização (TCE) e serviços industriais (TSI). Essas empresas serão agrupadas em 4 perfis distintos: clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros. Cada perfil terá suas informações agrupadas abaixo do seu próprio menu para não dar margem a confusões por parte do usuário. Uma empresa pode pertencer a mais de um perfil sem nenhum problema. A única exigência é de que ela pertença a pelo menos um perfil.

b.1 Estrutura do Menu

A próxima figura mostra a árvore correspondente à estrutura de menu abaixo de Gestão de Relacionamento.

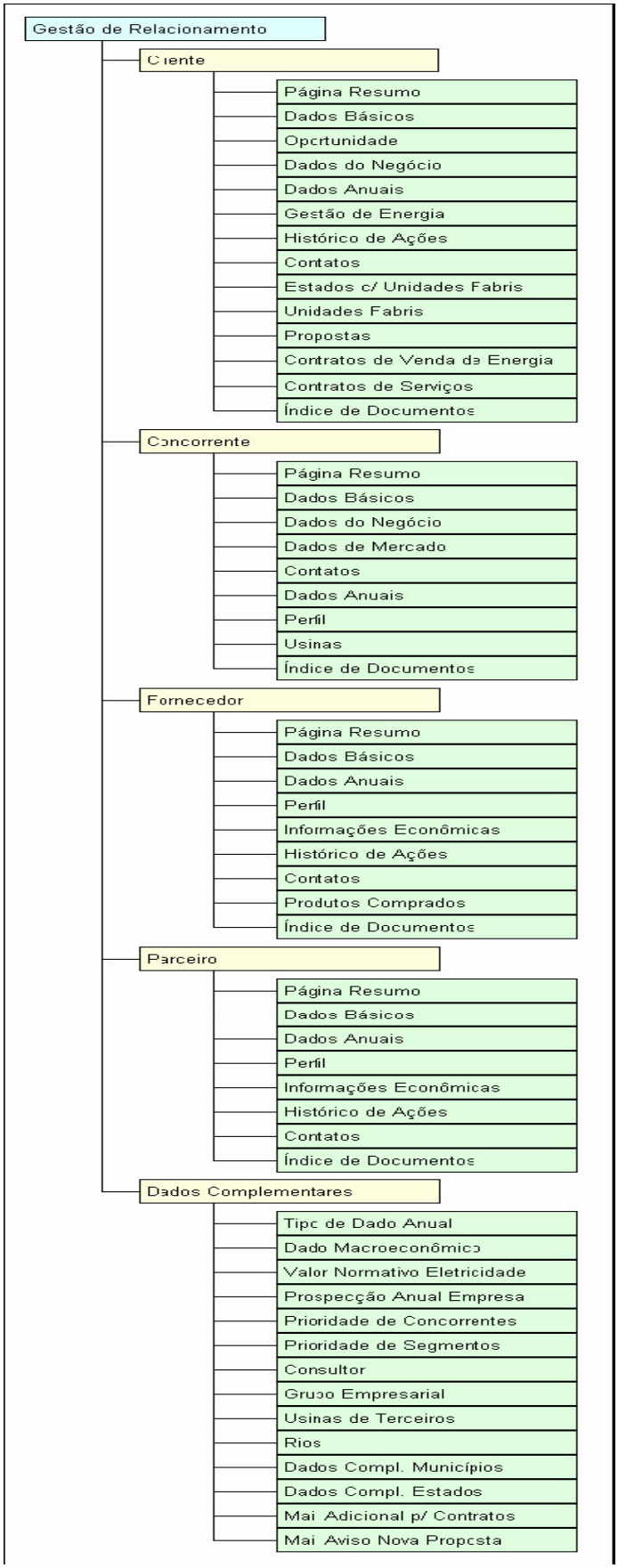

Figura 09 - Menu módulo Gestão de Relacionamento
Fonte: Compasso Consultoria.

b.2 Página Resumo

A Página Resumo conterá os principais dados da empresa consultada. Esses dados poderão ser personalizados para cada usuário, de acordo com as suas necessidades. Existirá uma página resumo default para ser utilizada por todos os usuários que não tiverem feito nenhuma personalização.

b.3 Dados Básicos

Como o próprio nome já sugere, conterá os dados básicos essenciais para identificação da empresa, tais como razão social, CNPJ, site e dados de endereço, entre outros.

b.4 Oportunidade

Cada nova oportunidade identificada junto ao cliente deverá ser cadastrada no sistema para posterior prospecção. Nesse momento são informados: a data da identificação da oportunidade, o contato dentro da empresa e uma descrição da oportunidade, entre outros. Também será possível informar aqui os colaboradores da Tractebel Energia que farão parte da equipe que atuará junto ao cliente, os produtos solicitados pelo cliente e demandas novas, ainda não atendidas pela empresa, além de informar quais empresas concorrentes também competem por esta oportunidade com a empresa.

b.5 Dados do Negócio

Os dados do negócio são indicativos gerais da empresa não relacionados à parte de energia. Aqui são informados dados tais como o segmento econômico no qual e empresa está inserida, a quantidade de empregados, seus acionistas e suas respectivas participações, entre outros.

b.6 Dados Anuais

São todos os dados controlados no nível de cada empresa e que podem ter variações anuais e sobre os quais é importante se manter um histórico. Assim, por

exemplo, será possível acompanhar a variação anual da receita líquida ou do EBITDA de um cliente. Esses dados poderão ser fonte de diversos relatórios e gráficos, de acordo com a análise de dados desejada.

b.7 Gestão da Energia

São os dados da empresa relacionados à parte de energia. Aqui são informados dados tais como tipo de estrutura de compra e gestão dos serviços relacionados, classe de tensão e percentual de custos com energia, auto-geração, responsável pela área, características da empresa no consumo, dentre outros.

b.8 Histórico de Ações

Aqui serão armazenados todos os dados relativos ao relacionamento com o cliente sobre os quais se deseja manter um histórico. O objetivo não será armazenar toda e qualquer informação, mas sim aquelas relevantes ao processo. Por exemplo, alguma definição fornecida pelo contato do cliente durante uma conversa telefônica.

Assim, será possível armazenar dados tais como a data do contato, de quem foi a iniciativa, os assuntos abordados e conclusões, entre outros. Além disso, também será possível informar os participantes do relacionamento em questão.

b.9 Contatos

Este cadastro armazenará os dados relativos aos contatos dentro das empresas. Além dos dados básicos como nome e endereço, serão armazenadas informações tais como cargo, posição hierárquica e papel no processo de compra, entre outros.

Uma vez definida a posição hierárquica do contato dentro da empresa, será visualizar sua posição dentro da hierarquia geral da empresa (de acordo com todos os contatos já cadastrados para ela).

b.10 Unidades Fabris

Cada empresa pode ter uma ou mais unidades fabris. Uma unidade fabril pode ser considerada como se fosse uma filial da empresa. Dessa forma, é possível

controlar as informações tanto no nível de unidade fabril como no nível de empresa (agregando para isso os dados de todas as suas unidades).

b.11 Propostas

Aqui serão cadastradas as propostas enviadas aos clientes. Nesse cadastro se informa a empresa contratada (empresa do grupo Tractebel Energia), o número da proposta, sua vigência, as unidades fabris as quais se referem, as oportunidades as quais se referem e os produtos que estão sendo oferecidos, entre outros dados.

b.12 Contratos Venda Energia

Os contratos de venda de energia são registrados no sistema de faturamento, o GCE – Gestão de Comercialização de Energia. O Sistema de Comercialização e Negócios (SCN) gravará apenas dados complementares ao contrato que não interessam ao processo de faturamento, tais como uma ementa e possíveis aditivos. Dessa forma, os dados que vêm do GCE aparecerão sempre protegidos; somente os dados que ficam no SCN poderão ser alterados.

b.13 Contratos de Serviços

Atualmente o GCE não está preparado para registrar contratos de serviços oferecidos pela Tractebel Energia. Essas informações serão então armazenadas no SCN, podendo ser migradas futuramente para o GCE se for conveniente. Nesse cadastro se informa a empresa contratada (empresa do grupo Tractebel Energia), o número do contrato, sua vigência e as unidades fabris a que se refere, entre outros dados.

b.14 Índice de Documentos

Todos os documentos relativos à empresa e sobre os quais se deseja manter controle serão armazenados no GED (Gerenciador Eletrônico de Documentos) adotado pela Tractebel – o Docman. Essa tela irá listar todos os documentos associados à empresa corrente, exibindo um link que, se clicado, realizará a visualização do documento escolhido.

b.15 Dados do Negócio do Menu de concorrente

São os dados referentes ao negócio do concorrente, tais como sua participação no mercado e seus produtos e serviços, entre outros.

b.16 Dados de Mercado

Aqui serão cadastradas as informações de mercado da empresa concorrente, tais como a sua capacidade de geração, a região atendida e o submercado de energia entre outros.

b.17 Usinas

Aqui serão visualizados os dados das usinas nas quais a empresa corrente é acionista ou proprietária.

b.18 Perfil do Menu do Fornecedor

São os dados do fornecedor tais como tipo de empresa, participação no mercado, seus produtos e serviços, entre outros.

b.19 Informações Econômico-financeiras

Como o próprio nome diz, informações de âmbito econômico-financeiras da empresa. Para fornecedores, é apenas a consulta dos últimos 3 valores cadastrados para o dado anual Ativo Total.

b.20 Compras Realizadas

Caso o fornecedor do SCN já tenha sido relacionado com seu cadastro de fornecedor no sistema de gestão da Oracle, será possível mostrar o volume de compras realizado pelas empresas do grupo Tractebel Energia junto a esse fornecedor.

b.21 Dados Complementares

Neste item do menu estão organizadas informações macroeconômicas, valor normativo da eletricidade, dados anuais dos clientes e informações que serão cadastradas para determinar a priorização de prospecção de clientes e outros dados complementares de tabelas do sistema.

C - Módulo Gestão de Produtos/Projeto

Para permitir a organização e acesso das demais U.O's aos dados relativos ao desenvolvimento e implementação de produtos e projetos de soluções, foi incluído no SCN um módulo específico para gerenciamento das informações e da gestão de relacionamento com parceiros, clientes e fornecedores dos projetos desenvolvidos pela área de Novos Negócios.

A seguir, é possível visualizar o menu deste módulo:

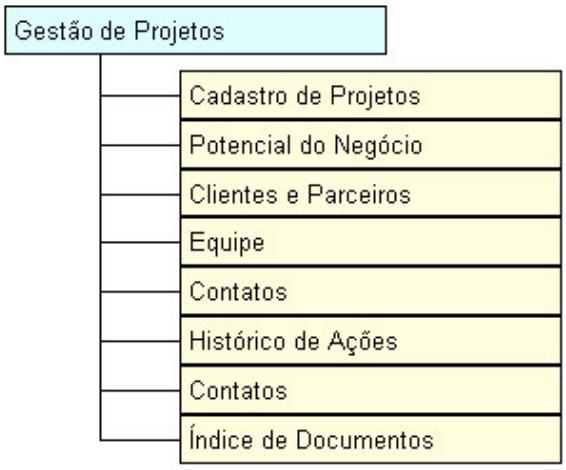

Figura 10 - Menu módulo Gestão de Projetos
Fonte: A autora.

c.1 Cadastro de Projetos

O cadastro de projetos agregará as informações básicas dos projetos, tais como o seu nome, o investimento estimado, os clientes e parceiros envolvidos, a equipe, os contatos dentro das empresas, o histórico de ações e o índice de documentos associados, entre outros.

c.2 Potencial do Negócio

Aqui serão cadastrados os dados indicativos do potencial do negócio, tais como o investimento estimado, suas potencialidades e fraquezas, entre outros.

c.3 Clientes e Parceiros

Aqui serão cadastradas as empresas clientes e parceiras envolvidas no projeto, que serão buscadas do cadastro central de empresas feito no módulo de relacionamento.

c.4 Equipe

Aqui serão cadastrados os colaboradores da Tractebel Energia que estão envolvidos no projeto.

c.5 Contatos

Aqui serão cadastrados os contatos dentro das empresas clientes e parceiras envolvidas no projeto.

c.6 Histórico de Ações

Aqui serão armazenados os dados relativos ao projeto sobre os quais se deseja manter um histórico. O objetivo não será armazenar toda e qualquer informação, mas sim aquelas relevantes ao processo. Será possível informar a data do histórico, a atividade realizada, seus objetivos e eventuais pendências.

c.7 Índice de Documentos

Todos os documentos relativos ao projeto e sobre os quais se deseja manter controle serão armazenados no GED. Essa tela irá listar todos os documentos associados ao projeto corrente, exibindo um link que, se clicado, realizará a visualização do documento escolhido.

D - Ferramentas

Estão disponíveis aos usuários do sistema algumas ferramentas para obtenção de informações e relatórios, demonstradas na figura abaixo e descritas a seguir.

d.1 Menu Módulo Ferramentas

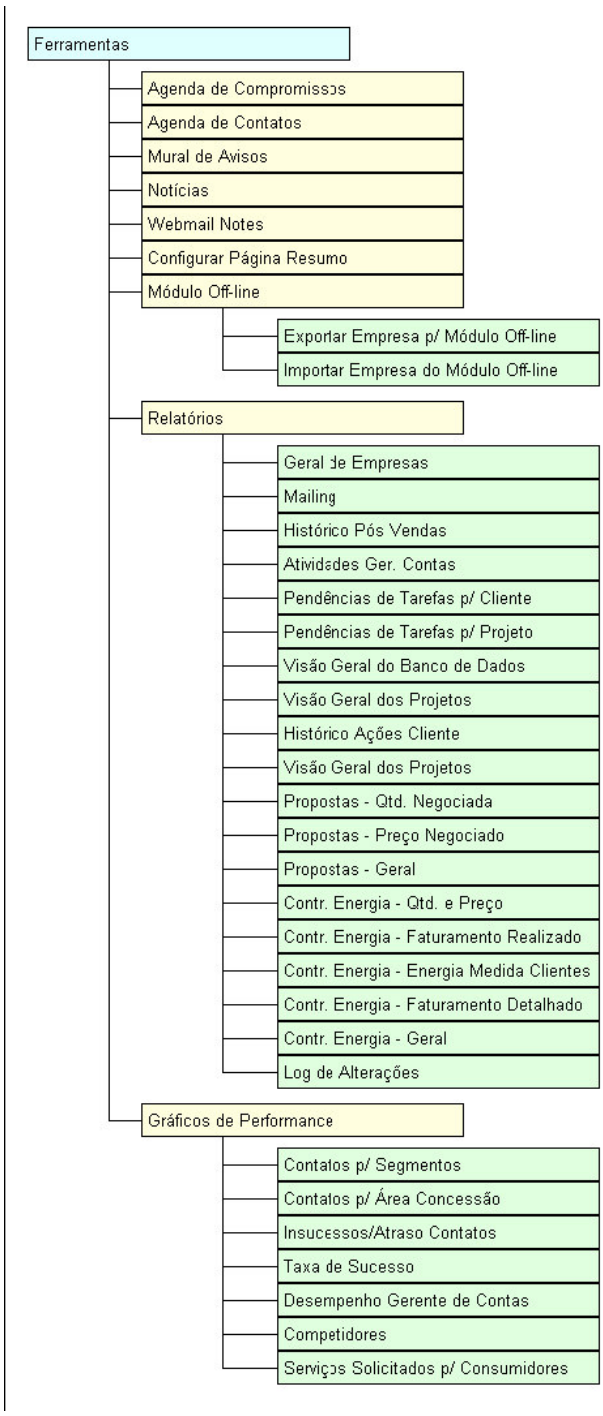

Figura 11 - Menu módulo Ferramentas
Fonte: Compasso Consultoria.

d.2 Agenda de Compromissos

A agenda de compromissos do usuário permitirá que ele verifique os compromissos que serão agendados automaticamente pelo sistema assim como os compromissos agendados por ele mesmo. Trata-se de uma ferramenta de gestão de agenda, criada principalmente para auxiliar no atendimento de prazos e de pendências agendadas no sistema.

d.3 Agenda de Contatos

Traz relação de todos os contatos cadastrados para as empresas, para gestão de um *mailing* único de clientes, empresas parceiras em projetos, fornecedores e até de concorrentes.

d.4 Mural de Avisos

Este mural fica disponível na página principal de acesso aos módulos do Sistema de Comercialização e Negócios (SCN) e tem como objetivo informar aos usuários questões não somente sobre a utilização do sistema, mas aquelas relativas a reuniões, decisões e até disponibilização de documentos.

d.5 Notícias

Dentro da concepção do processo de Inteligência Competitiva de dispobilizar informações, esta ferramenta publica diariamente os *clippings* contratados pela área de Marketing para que os usuários possam acompanhar informações do setor elétrico e também da política econômica e industrial do país.

4.6.5 Aplicação e Uso do SCN

Após o lançamento do Sistema de Comercialização e Negócios, foram definidas as responsabilidades das áreas da empresa no que diz respeito ao registro de dados, e estabelecidas algumas metas e funções específicas para a utilização

deste sistema.

Dentre algumas das funções estabelecidas estão: o registro e acompanhamento das oportunidades e propostas em negociação com potenciais e atuais clientes; o gerenciamento do relacionamento de pós-vendas com clientes; o registro das solicitações e reclamações das empresas, para fins de aplicação de correções e melhorias; a criação de um arquivo digital de documentos das empresas através do uso do Módulo de Gestão de Documentos e Informações; a emissão freqüente de relatórios para acompanhamento de propostas, valores e quantidades negociadas e contratadas; o registro de dados de empresas pré-avaliadas para prospecção de negócios; a inserção de estudos e análises referentes a empresas e setores industriais; a divulgação de informes sobre setores industriais e a regulamentação do setor elétrico; a administração do mailing de contatos das empresas; o registro para consulta e análise das informações referentes às empresas concorrentes, dentre outras.

4.7 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

O desenvolvimento de um sistema integrador das atividades de Marketing de Relacionamento não é tarefa simples. O mapeamento de funcionalidades ou requisitos técnicos exigidos para um suporte adequado a esses processos não é suficiente para determinar a criação de um sistema ideal.

Isso porque, é necessário levar-se em consideração as especificidades e exigências dos futuros usuários, as características da organização e do mercado em que atua, os processos internos e a base tecnológica disponível, e, não menos importante, a cultura organizacional.

Por este motivo, o desenvolvimento e implementação do SCN foi uma tarefa muito mais complexa e demorada do que o inicialmente imaginado ao se propor este estudo de caso e determinou a prorrogação nos prazos de finalização deste projeto de pesquisa.

No entanto, os resultados obtidos com a concretização desta proposta são muito positivos. O primeiro deles foi a criação de um sistema customizado para a comercialização de energia e para as necessidades específicas da Tractebel

Energia, e com um custo muito inferior aos sistemas similares disponíveis no mercado de TI.

Outro resultado obtido foi o de construir um sistema com funcionalidades obtidas de diversos tipos de tecnologias, como CRM, GED, *Business Intelligence*, *Project* e Portais Corporativos, além de ser compartilhado com usuários de diversas unidades organizacionais.

No que diz respeito aos objetivos e resultados inicialmente definidos para o desenvolvimento do SCN, a sua implementação permitiu integrar processos e otimizar recursos nas áreas de marketing e vendas; permitiu a constituição de uma biblioteca de documentos e informações, que futuramente poderá ser utilizada para fins de gestão do conhecimento; criou um banco de dados único na área de negócios, com melhor gestão e agilidade de processos e atividades; contribuiu com maior segurança e confiabilidade das informações nele registradas; e possibilitou a realização de diversas análises, que estão abastecendo os produtos de Inteligência Competitiva e auxiliando na gestão de relacionamentos não só com clientes, mas com fornecedores e parceiros também.

Os resultados e contribuições específicos obtidos com a criação e implementação do Sistema de Comercialização e Negócios na Tractebel Energia, objetivo principal deste estudo de caso, são apresentados a seguir.

4.7.1 Contribuições para Atividade de Inteligência Competitiva

A partir do momento que o sistema estiver com sua base de dados de Gestão de Relacionamento abastecida de informações da equipe de vendas, será possível à equipe de Inteligência Competitiva emitir relatórios e realizar análises com relação à:

a) Identificação de tendências de consumo do seu mercado de clientes, com base nos produtos e serviços negociados e nas solicitações não atendidas pela empresa.
b) Atuação da concorrência, tendo por base os registros feitos na competição por propostas e renovações de contratos com potenciais e clientes, além das propostas ou contratos perdidos para empresas concorrentes.
c) Identificação dos mercados industriais e segmentos mais rentáveis para a

Tractebel Energia e quais suas características de compra e consumo de energia.

d) Monitoração de novas oportunidades de negócios e de criação de produtos a partir das solicitações específicas e aquelas não atendidas pela empresa.
e) Avaliação do índice de sucesso das prospecções nos mercado e segmentos indicados, com base nos relatórios que demonstram o resultado de prospecções, propostas apresentadas e contratos fechados.
f) Avaliação do índice de sucesso das prospecções em regiões atendidas por empresas concorrentes, utilizando os mesmos relatórios anteriores além de um filtro por Estado.
g) Impacto que mudanças de estratégias de preço ou de negociação possuem sobre os resultados de prospecção em regiões atendidas por concorrentes e/ou segmentos industrais e/ou de consumo de energia, com base na análise de propostas e contratos fechados.
h) Influência da concorrência na determinação de itens da contratação com potenciais clientes e na renovação, utilizando o cruzamento de dados que mostrem faixas de preços, solicitações, cláusulas especiais e as áreas de atuação de empresas concorrentes.
i) Outros relatórios e análises que tenham referências nos dados coletados e armazenados no SCN pela equipe de vendas.

4.7.2 Contribuições para o Marketing de Relacionamento

Do mesmo modo que a atividade de Inteligência Competitiva será privilegiada com o acesso a informações atualizadas e úteis sobre o mercado consumidor para realização de seus estudos e análises, a equipe de vendas e atendimento responsável pela gestão do relacionamento com os clientes será também beneficiada pelas informações disponibilizadas por essa atividade no banco de dados do SCN.

Dentre as informações e análises disponibilizadas pela equipe de Inteligência Competitiva no sistema, destacam-se as seguintes para aplicação prática pela gestão de vendas e relacionamento:

a) Concorrência: a inserção das informações sobre concorrentes no SCN, assim como a disponibilização de análises e estudos específicos, permitirá à gestão de vendas e relacionamento conhecer melhor a competitividade do mercado, antecipando-se aos movimentos dos concorrentes e a fazer ofertas e contra-ofertas com maiores índices de sucesso, tendo por base as que são praticados pelas demais empresas no mercado.
b) Prospecção e renovação: a divulgação das informações sobre estudos de segmentos industriais e regiões geográficas com maiores índices de resultados de comercialização e rentabilidade permitirá que as ações de prospecção e renovação sejam direcionadas e mais eficazes.
c) Relacionamento: a partir de estudos que mostram a ação da concorrência sobre atuais clientes, assim como aqueles que informam sobre a rentabilidade de empresas e segmentos e oportunidades de crescimento destes, será possível ao Programa de Relacionamento segmentar a carteira de clientes e direcionar suas ações de fidelização conforme o grau de importância, rentabilidade e perspectivas futuras de negócios de cada empresa ou grupo empresarial, atuando de modo personalizado nas suas ofertas de renovação e retenção. Do mesmo modo, os estudos setoriais e específicos sobre indústrias permitirão ao gestor de relacionamento um conhecimento aprofundado sobre o cliente e melhores condições de ofertar serviços e criar valor no relacionamento.
d) Regulamentação: a produção de informes mensais e a divulgação dos mesmos através do Portal do SCN permitirá que as equipes de atendimento e vendas estejam sendo atualizadas freqüentemente sobre as questões que dizem respeito ao setor elétrico e ao mercado livre e deste modo podem conduzir suas negociações conforme as modificações de regulamentação e até mesmo orientar os clientes a respeito dos impactos dessas mudanças.

Conforme os produtos da atividade de Inteligência Competitiva forem sendo ampliados, maiores poderão ser as interações entre essas duas atividades e também a troca e utilização de informações comuns a partir do armazenamento no banco de dados do SCN.

Á medida que os informes sobre o setor elétrico forem sendo produzidos, estes devem ser disponibilizados para os usuários do SCN a partir do Mural para

consulta inicial e, posteriormente, anexados ao Módulo de Gestão de Documentos e Informações para consulta.

5 CONCLUSÕES

No contexto competitivo atual, monitorar e tratar as informações para a geração de conhecimento pela organização tornou-se uma questão fundamental para a manutenção de vantagens competitivas e posicionamentos estratégicos. Mas, se a fontes de informação são praticamente as mesmas para todas as empresas, como então gerar informação e inteligência exclusiva para ser utilizada na obtenção de vantagem competitiva pela empresa?

É deste problema que o processo de Inteligência Competitiva se ocupa. Seu ciclo de atividades, que inclui a coleta, armazenamento, análise e disseminação da informação detectada, é cada vez mais defendido como necessário para auxiliar no processo de planejamento e decisão estratégica das empresas.

Entretanto, a Inteligência Competitiva no meio empresarial ainda é bastante recente e, especialmente no Brasil, unidades desta atividade são encontradas majoritariamente em empresas multinacionais.

Ao mesmo tempo em que se verifica que esse processo de inteligência é recente no meio empresarial e sua aplicabilidade ainda é pequena, em grande parte das organizações, o Marketing de Relacionamento e as ferramentas tecnológicas a ele relacionadas já estão consolidados no ambiente corporativo.

O estudo dessas duas atividades mostrou que ambas preocupam-se em coletar dados sobre o mercado, os concorrentes e clientes, os quais, após um trabalho de organização e análise, transformam-se em informações úteis e conhecimento, que serão utilizados em atividades como planejamento, posicionamento estratégico, processos decisórios e, em última instância, auxiliarão a empresa a adquirir e manter vantagens competitivas em relação aos demais concorrentes.

A revisão bibliográfica informa que os ambientes monitorados pelo processo de Inteligência Competitiva expandiram-se com o passar dos anos e, do acompanhamento apenas das atividades dos concorrentes, esta atividade passou a observar outros aspectos relativos ao ambiente externo da empresa, como governo, mercado consumidor, fornecedores, parceiros, dentre outros.

Igualmente, a atividade de Marketing de Relacionamento que se originou com a estratégia de manter relações lucrativas e benéficas de longo prazo com os clientes, também vem ampliando sua área de atuação e atualmente outros segmentos de mercado estão no foco das suas ações, como fornecedores, distribuidores, formadores de opinião, e inclusive o de recrutamento (PAYNE, *et al.,* 1998).

Uma vez que a Inteligência Competitiva não pode ser obtida de consulta ao além ou por analogia ao passado, mas sim das pessoas que conhecem a situação competitiva, nada mais óbvio do que transformar as redes de informações com as quais a atividade de Marketing de Relacionamento está conectada em fonte útil para a atividade de Inteligência Competitiva.

Em contrapartida, o conhecimento obtido através do processo de análise da Inteligência Competitiva pode ser um subsídio importante para as decisões estratégicas com as quais a atividade de marketing se ocupa, especialmente a de relacionamento. Ou seja, as duas atividades podem beneficiar-se mutuamente com a troca de informações e conhecimento e, sem dúvida, a integração entre esses dados coletados e armazenados diariamente naturalmente trará maiores resultados para a organização.

A pesquisa das ferramentas disponíveis de apoio mostrou uma grande oferta e evolução dos sistemas atrelados à atividade de marketing, enquanto que a tecnologia de informação associada à Inteligência Competitiva ainda é incipiente.

Isto demonstra mais uma oportunidade de ganho para a atividade de inteligência no meio empresarial, ao integrar-se e fazer uso de todo o aparato tecnológico que já está à disposição dos analistas de marketing.

Neste sentido, esse projeto cumpriu os objetivos aos quais se propôs, os quais são confrontados a seguir.

O objetivo de descrever os processos de Inteligência Competitiva e Marketing de Relacionamento foi alcançado com a realização de uma ampla pesquisa bibliográfica.

A definição de que a Inteligência Competitiva é uma atividade que atua no ambiente empresarial como um radar monitorando constantemente o ambiente externo das organizações em busca de informações valiosas à atividade estratégica; e de que o Marketing de Relacionamento é um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus

benefícios durante uma vida toda de parcerias, corroboram o alcance desse objetivo através do levantamento bibliográfico a respeito dessas atividades.

O objetivo de indicar as ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado em Marketing de Relacionamento foi alcançado ao se fazer uma conceituação ampla e o detalhamento das funcionalidades e requisitos técnicos existentes nos sistemas de CRM – *Customer Relationship Management.*

A pesquisa de fornecedores e breve descrição dos sistemas ofertados também confirmam a amplitude da pesquisa realizada para o cumprimento desse objetivo. A seguir algumas definições que demonstram o resultado dessa pesquisa.

O CRM é uma estratégia de negócio que está voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa. Do ponto de vista tecnológico, envolve a captura de dados internamente e externamente em um banco de dados central, a análise dos dados, sua consolidação e distribuição da informação para interação com o cliente a partir de qualquer ponto de contato com a empresa.

Em relação ao processo de Inteligência Competitiva, ainda estão em estágio de desenvolvimento os sistemas de apoio. Mas há propostas de autores para a utilização de sistemas que já servem às atividades de marketing (*datamining*, *business intelligence*), além de ferramentas usados na gestão do conhecimento (KM).

O terceiro objetivo, de sugerir a estruturação de uma ferramenta de TI que possa ser utilizado tanto pelo Marketing de Relacionamento como pelo processo de Inteligência Competitiva foi alcançado com a elaboração da proposta de uma ferramenta tecnológica de integração desses processos.

A descrição de algumas das funcionalidades propostas a seguir mostra o alcance desse objetivo:

a) Gestão de Vendas e Relacionamento: devem permitir que sejam cadastrados e arquivados, sobre uma única base de dados, aquelas informações relativas a potenciais clientes, clientes, fornecedores e concorrentes; facilitando o acesso, pesquisa e acompanhamento de ações.
b) Gestão de Informações de Inteligência Competitiva: devem permitir a pesquisa e acesso aos relatórios, documentos, notícias e estudos resultantes das atividades de inteligência e pesquisa de marketing, gestão de produtos e projetos e gestão de vendas.

c) Gestão de Produtos e Projetos: devem possibilitar a organização e acesso aos dados relativos ao desenvolvimento e implementação de produtos e projetos de soluções para os clientes; assim como o acompanhamento de seus históricos de ações, cronogramas, descrições técnicas e estudos resultantes.

d) Ferramentas: disponíveis para acesso comum dos usuários, deve possibilitar a realização de pesquisas na base de dados, emissão de relatórios customizados ou pré-formulados, agendar compromissos e tarefas, obter gráficos de performance, além de divulgar notícias, *clippings* e comunicações relevantes.

O objetivo geral de demonstrar a aplicabilidade e a pontencialidade dos resultados que a integração desses processos traz para as empresas foi alcançado com a criação e implementação do Sistema de Comercialização e Negócios na Tractebel Energia.

O SCN, do ponto de vista do Marketing de Relacionamento, inclui funcionalidades de automação de vendas e outras que permitem às equipes de marketing e vendas registrarem, organizarem e gerirem as informações relativas ao relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros, integrando-se com sistemas de *back-office* que cuidam de questões operacionais como o faturamento e registro de contratos. Ainda em relação aos requisitos de um sistema de CRM, o SCN possui funcionalidades que possibilitam o gerenciamento de listas, de oportunidades e de perfis de clientes, incluindo ferramentas de suporte ao atendimento de pós-vendas.

Em relação às necessidades da atividade de Inteligência Competitiva, o Sistema de Comercialização e Negócios preocupa-se em disponibilizar ferramentas para geração de relatórios, organiza os dados e informações relativas aos concorrentes e proporciona que, através dos registros da equipe de vendas, sejam monitorados os clientes e oportunidades nos quais os competidores têm atuado.

Além disso, possui funcionalidades de gestão eletrônica de documentos, que permitem não só organizar informações e documentos completos sobre fornecedores, parceiros, clientes e concorrentes, como é uma importante ferramenta para a troca de conhecimento entre as diversas áreas da empresa que trabalham com informações relevantes a respeito desses segmentos e permite a estruturação de uma rede interna de informações.

No que diz respeito às funcionalidades destacadas ao que um sistema de

apoio à Inteligência Competitiva deve ter, o SCN permite a integração com sistemas existentes, possui interface amigável com usuário, é customizado para o tipo de indústria ao qual é aplicado, permite a interação em rede, uma vez que seus usuários estão em diferentes unidades da organização, tem acesso rápido e confiável através de ambiente WEB, e, principalmente, incorpora em um único banco, no módulo da Biblioteca Virtual, diferentes formatos de dados como texto, vídeos, fotos, planilhas, dentre outros.

O portal de acesso aos módulos desse sistema possibilita a publicação diária de clippings que irão abastecer seus usuários com informações de monitoramento do mercado de energia e industrial brasileiro. Adicionalmente, possui um “mural” onde avisos e informações são compartilhados pelas equipes e a Agenda onde os alertas automáticos, que o SCN emite para diferentes tipos de registros, são publicados.

5.1 RECOMENDAÇÕES

Certamente, como todo sistema novo que é implementado em uma organização, há muito para ser incorporado pelo SCN para que atenda todos os requisitos dos usuários que lidam diariamente com suas funcionalidades.

Da mesma forma, é preciso que haja um reforço cultural para que os dados, as informações, as análises e, por último, o conhecimento que as diferentes áreas da empresa obtém diariamente, sejam devidamente registrados e compartilhados através do uso deste sistema.

Nesse sentido, a recomendação é que juntamente com a inserção do sistema no ambiente organizacional, seja elaborado um plano de ações que irá auxiliar na mudança cultural necessária para a adoção da ferramenta pelos usuários.

Dentre as ações recomendadas estão: a) apresentação prévia da ferramenta aos gestores das áreas envolvidas e definição de responsabilidades de registro de informações; b) apresentação do sistema aos usuários com treinamento e detalhamento de responsabilidades; c) comunicação clara da alta direção dos resultados esperados com a utilização do sistema e determinação de prazos para total utilização pelos usuários; d) definição formal da oficialidade para a empresa dos

dados obtidos do sistema; e) determinação de fonte única de informações para aqueles dados que estão registrados no sistema; f) inserção de mecanismos e processos que induzam às áreas a obterem do sistema a aprovação e autorização para emissão de propostas, prospecção de oportunidades, dentre outros.

Naturalmente, a partir do momento que a atividade de Inteligência Competitiva estiver mais consolidada na empresa, outras funcionalidades e ferramentas de análise deverão ser incorporadas ao SCN, incluindo-se possibilidades de *datamining* nos demais sistemas corporativos da empresa.

Do mesmo modo, a ampliação dos canais de comunicação com clientes para ambientes WEB deverá determinar novas funcionalidades e integrações no SCN, de modo a possibilitar que o Marketing de Relacionamento gerencie esses canais e demandas.

A recomendação para o desenvolvimento de projetos similares em outras organizações é o de enfocar no desenvolvimento de requisitos e funcionalidades básicos para, conforme o uso e demanda da empresa, ir incorporando outras ferramentas e alternativas. Deste modo, ganha-se em agilidade no processo de desenvolvimento e implementação e evita-se que um sistema muito complexo e dispendioso impeça a disponibilização de uma ferramenta de apoio apropriada.

5.2 RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Esse projeto de estudo permitiu que três áreas de conhecimento da engenharia de produção fossem exploradas, a Inteligência Competitiva, o Marketing de Relacionamento e os sistemas de informação, e juntas possibilitaram chegar-se a uma contribuição original e aplicável na prática.

É o objetivo de possibilitar a implementação de uma ferramenta tecnológica de apoio aos processos de Marketing de Relacionamento e de Inteligência Competitiva o que torna esse estudo relevante.

Isso porque suas fronteiras ultrapassam a pesquisa científica e permitem que, na aplicação prática, sejam avaliados os resultados e potencialidades desta proposta para o ambiente empresarial, servindo de inspiração e modelo para utilização em outras organizações.

Em complemento, a proposta realizada possibilita uma alternativa à inserção do processo de Inteligência Competitiva nas empresas, ao permiti-lo integrar-se e contribuir para as atividades sob responsabilidade do Marketing de Relacionamento, que já se encontram consolidadas neste ambiente.

A avaliação das contribuições para o ambiente empresarial com a adoção do SCN mostra que, apesar da sua concepção enxuta e da implementação um tanto recente, já é possível vislumbrar os ganhos que os usuários, ligados a atividades de vendas, marketing, atendimento e Inteligência Competitiva, tiveram ao integrarem seus processos em uma única base de dados.

Certamente, ambas atividades tiveram seus processos de coleta e aplicação da informação enriquecidos com essa ferramenta tecnológica, e, conseqüentemente, potencializados os seus resultados para a organização.

As empresas que já investiram somas consideráveis na instalação de complexos sistemas de CRM podem vislumbrar nessa proposta alternativas viáveis e possíveis de utilização desses dados e informações em recursos para a implementação de um processo de Inteligência Competitiva.

Em contrapartida, as unidades de Inteligência Competitiva que já estão em ação nas empresas, ganham com a proposta uma ferramenta de apoio e criação de uma nova contribuição, a de suprir a gestão de relacionamento com informações úteis para auxiliar nos seus processos decisórios e planos estratégicos.

REFERÊNCIAS

AKER, B. *Competitive Intelligence Software Requirements.* ***Information Today***. New York, p. 9-14, 2001.

ASSIS, Gustavo Fernandes. E-market: o mercado automatizado e eletronicamente integrado. **FAE**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 69-75, jan./abr. 2001.

ASSIS, Luiz Carlos de. Especial CRM: Onde Foi Que Eu Errei? **Revista Consumidor Moderno**, Rio de Janeiro, n. 52, ano 7, p. 26 -43, dez. 2001.

BARROS, Aidil Jesus da S.; LEHFELD, Neide Aparecida de S. **Fundamentos de metodologia científica:** um guia para iniciação científica. 2. ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2000.

BESSA, Jorge. **Inteligência Competitiva:** uma necessidade no mundo globalizado. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/publicações>. Acesso em: 10 de nov. 2002.

BOTELHO, Maria da Glória. A Inteligência Competitiva Modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep. **Revista Ciência da Informação.** Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, maio/ago., 1999.

BREITINGER, Jacqueline. Inteligência Competitiva: cuidado, um araponga pode estar de olho no seu negócio. **Exame**, São Paulo, 4 jun., p. 125-26, 1997.

BRETZKE, Mirian. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.

BUCCI, Antônio G. **CRM:** conceitos e aplicabilidades, Jul. 2000. Disponível em: <http://www.bucci.com.br>. Acesso em: 10 jul. 2000.

CARDOSO, Walter Felix Junior. **A Inteligência Competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como Modelo de Inteligência Empresarial Estratégica para Implementação e Gestão de Novos Negócios**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

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

CELLA, Carmen Rejane; ROSA, Hamilton Pacheco. **Inteligência Competitiva no Mundo.** Disponível em: <http://www.abraic.org.br/publicações>. Acesso em: 10 de nov. de 2002.

DROTT, M. Carl. Personal Knowledge, Corporate Information: The Challanges for Competitive Intelligence. **Business Horizons**. USA, Mar./apr., 2001.

ETZEL, Michael J.; WALKER, J. Bruce; STANTON, Willian J. **Marketing**. São Paulo: Markron Books, 2001.

FULD, Leonard Fuld. ***Competitor Intelligence****: How to Get It; How to Use It*. New York: John Wiley e Sons, 1985.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILMORE, J.; PAGELS, M.; PALK, J. *Project X: Competitive Intelligence Data Mining and Analysis.* ***Elsevier Engineering Information****,* USA, v. 4384, p. 258-266, 2001.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias. São Paulo: Futura, 2000.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus,1998

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HERRING, J. *Producing CTI That Meets Senior Management's Needs And Expectations. In:* ***SCIP - Competitive Technical Intelligence Symposium***. Boston, 1997.

KLEIN, Enio. **CRM**: Foco no cliente, estratégias empresariais e inteligência de negócios. 2002. 6 p. Disponível em: <http://www.nextg.com.br/>. Acesso em: 10 dez. de 2002.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos da metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: LTC, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 1999.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 3. ed. São Paulo: Hucitec – Amasco, 1994.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing:** relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

ONG, Hwee-Leng, *et al*. *FOCI: Flexible Organizer for Competitive Intelligence.* ***Information and Knowledge Mangement, Nov. Association for Computin Machinery***, Atlanta, p. 523-525, 2001.

PAYNE, Adrian; *et al.* ***Relationship Marketing for Competitive Advantage***. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

PEPPERS; ROGGERS GROUP. **CRM Series**: marketing 1 to 1. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. ***How information gives you competitive advantage.*** Boston: Harvard Business Review, 1985.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R.; PETRINI, Maira. Pela Integração da Inteligência Competitiva nos *Enterprise Information Systems* (EIS). **Rev. Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1., 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANI, Claudia; TEIXEIRA, Fabio Leandro Morati; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **A Tecnologia Como Suporte à Inteligência Competitiva**. Out. 2001. Disponível em: <www.negict.cse.ufsc.br/publicação_imagens/artigoic.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2006

RICHERS, Raimar. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

SANTOS, Neri dos. **Apostila de IC**. Florianópolis: Núcleo de Inteligência Competitiva, 2003.

_____. Use uma Abordagem de Sistema de Apoio a Decisão (SAD) Para Projetar o Processo de IC. In: SANTOS, Neri dos. **Apostila de IC**. Florianópolis: Núcleo de Inteligência Competitiva, 2003. p. 15

SILVA, Edna Lucia da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração da dissertação.** 2. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. **Administração da produção**: compacto. São Paulo: Atlas, 1999.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SWIFT, Ronald. **CRM**: o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TYSON, K. ***The complete guide to competitive intelligence.*** Chicago: Prentice Hall, 1998.

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

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **Rev. Ciência da Informação**, Brasília, v. 3, n. 4, ago., 2002.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**: *after marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA. Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIBLIOGRAFIA

COMPETITIVE And Business Intelligence Best – Practice Report. American Productivity e Quality Center: USA, 1997.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. ***Working Knowledge:*** *how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press*, 1998.

CAMILLODO, Rosita Peter. **Inteligência Competitiva**. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/publicações>. Acesso em: 10 nov. 2002.

HEMDERSON, Bruce D. **As Origens da Estratégia**. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MCFARLAN, F. Warren. A Tecnologia da informação muda a sua maneira de competir. In: _____. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MILLER, Jerry P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Rio de Janeiro: Bookman, 2002.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michel. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Rev. Ciência da Informação**. Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr., 2000.

PORTER, Michel. **Estratégias Competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen J. H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Rev. Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p.120-128, maio/ago., 2002.

SCHEWE, Charles D.; HIAM, Alexander. **MBA**: curso prático de marketing. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONE, Merlin. **CRM Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Futura. 2001.

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

GLOSSÁRIO

Ad Hoc: expressão em latim que significa “para isso” ou “para esse caso”, utilizada em relação a pessoas que ocupam cargos transitoriamente ou foram nomeadas para cumprir determinada função apenas por um período.

Application Link Enabling (ALE): é a tecnologia R/3 que permite criar e operar aplicações distribuídas, algumas vezes em países diferentes. A ALE envolve o intercâmbio controlado de informações de negócios entre aplicações SAP com administração de dados consistente. A integração de aplicações não é obtida através de um banco de dados central, mas através de comunicações síncronas e assíncronas. ALE consiste em três camadas: Serviços de aplicação; Serviços de distribuição; Serviços de comunicação.

Automatic Call Dispatching: Distribuidor automático de chamadas.

Automatic Screen Pops Driven: Unidade de resposta audível e sincronização de tela.

Back office: expressão em inglês do mercado financeiro que designa os setores de contabilidade e processamento existentes nas instituições financeiras. Estas unidade devem ter capacidade para interpretar adequadamente as informações necessárias aos objetivos e à estrutura das operações realizadas pelos operadores, de maneira a constituir um sistema de confiável de controle gerencial e contábil.

Benchmarking: Processo contínuo de medir produtos, serviços ou processos em relação aos concorrentes mais fortes ou aos líderes internacionais mais reconhecidos do setor. É a procura das melhores práticas da indústria que levem a um desempenho superior.

Budgeting and forecasting: Instrumento para confecção de orçamentos e previsões.

Business Intelligence: O termo Business Inteligence (BI), pode ser traduzido como "Inteligência Empresarial", refere-se tipicamente com os processos para a coleta e análise de informações empresariais. Isto incluí a tecnologia usada nestes processo e a informação obtida destes processos.

Business Partner Collaboration: colaboração entre parceiros de negócios através da utilização de um sistema integrado.

Call center: Local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes. Um call center típico dispõe de tecnologia da informação para automatizar os processos, e tem a capacidade de suportar um grande volume de ligações simultaneamente.

Clippings: seleção de notícias em meios de comunicação.

Computer and Telephone Integration: Integração computador-telefone. Designa os sistemas em que um computador controla as chamadas telefônicas, redirecionado-as automaticamente conforme indicações do usuário e/ou apresentando respostas a a partir da consulta ao banco de dados.

Contracts applications: aplicações relacionadas aos contratos

Customer Development: desenvolvimento de consumo e clientes.

Customer Relationship Management: CRM - Gerência de Relacionamento com clientes. É uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles. CRM é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos.

Data Mining: O objetivo da Mineração de dados, ou Data Mining, é descobrir, de forma automática ou semi-automática, o conhecimento que está "escondido" em grandes volumes de dados armazenados em bancos de dados. É considerado um processo de extração de informação válida, previamente desconhecida e de máxima abrangência, a partir de grandes bases de dados, as quais vão ser utilizadas em processos de tomada de decisões. A mineração de dados vai muito além de uma simples consulta a um banco de dados, no sentido de que permite aos usuários explorar e inferir sobre informações úteis a partir dos dados, descobrindo relacionamentos escondidos.

Data Warehouse: Um repositório centralizado de dados da corporação, necessários principalmente para o suporte a decisões orientado internamente, extraído do sistema de processamento de transações, dados de fornecedores da corporação e de bancos de dados externos.

Database: Base ou banco de dados. Coleção integrada de arquivos de dados armazenados de forma estruturada em memória de massa, que podem ser acessados por um ou mais usuários em diferentes terminais.

Download: Quando um usuário transfere um arquivo de um computador remoto, através de uma rede, ele está fazendo um download. A cópia de arquivos pode ser feita tanto por servidores de FTP (File Transfer Protocol) quanto pela tela do próprio navegador (browser).

Fast Foward Flows: acompanhamento rápido do fluxo de processos ou tarefas no sistema.

E-business: Uma definição abrangente de comércio eletrônico que se relaciona não somente a comprar e vender, como também atender aos clientes, colaborar com parceiros de negócios e fazer transações eletrônicas em uma organização.

Enterprise Resource Planning - ERP: A tecnologia Enterprise Resource Planning ou Planejamento de Recursos Empresariais são pacotes (software) de gestão empresarial ou de sistemas integrados, como recursos de automação e informatização, visando contribuir com o gerenciamento dos negócios empresariais.

Field Sales: Vendedores Externos

Field Service: Serviços Externos.

Focus groups: Grupos foco.

Front-office: escritório de suporte de linha de frente.

ID: Um endereço que identifica cada computador na Internet utilizando um uma seqüência de caracteres com quatro grupos de números separados por ponto.

Interaction Center applications:centro de aplicações relativas aos canais de interação com o cliente

Internet Customer Self-Service: auto-serviço ao consumidor disponiivel através de site na internet

Internet Marketing: Marketing via internet.

Internet Sales: Vendas via Internet.

Knowledge Management: O processo de acumular e criar conhecimento de modo eficiente, gerenciar uma base de conhecimento e facilitar o compartilhamento do conhecimento para permitir a sua aplicação efetiva em uma organização inteira.

Literature Fulfillment: permite o agente enviar cartas, e-mail, fax ou qualquer outra comunicação em tempo de atendimento ou através de mala direta e controlar o que foi enviado e para quem foi no nível de cada cliente.

Low-level data synchonization: Sicronização de dados em nível detalhado.

Maket share: Expressão inglesa que significa literalmente “participação no mercado”, isto é, a fração do mercado controlado por uma empresa, ou participação no mercado nas vendas de um determinado produto.

Marketing Analysis: Análise de Marketing

Marketing applications: aplicações de marketing.

Mobile: Móvel.

On line Analitical Processing – OLAP: é a tecnologia que permite ao usuário extrair e visualizar informações de um banco de dados de forma seletiva e simples, sob diferentes pontos de vista. Uma aplicação baseada em OLAP tem a capacidade de

responder rapidamente as solicitações de informações, deferente de aplicações tradicionais baseadas em banco de dados.

Product: Produto

Brand Management:: O conceito de brand management (gestão de marcas) significa o desenvolvimento sistemático do valor de uma marca. Longe vão os tempos em que era apenas uma função de ligação entre o departamento de produção e as agências de publicidade. A partir dos anos 80, as empresas começaram a considerar a imagem de marca como um ativo estratégico das empresas (algumas atribuem-lhe um valor nas suas demonstrações financeiras). O objetivo da gestão de marcas é criar uma identidade largamente reconhecida pelo mercado-alvo a atingir. A atribuição de um nome ou uma marca a um produto designa-se branding.

Prospects: perspectiva, expectativa, possível freguês ou cliente.

Retention Management: gestão da retenção de clientes.

Sales applications: aplicações de vendas.

Sales Management e Support:: Administração de vendas e suporte.

Scripts: roteiros.

Service applications: aplicações relacionadas a prestação de serviços.

Service Center: centro de serviços.

Service Interaction Center :centro de interação de serviços.

Tele marketing: Apresentação promocional envolvendo a utilização do telefone, com base interna, se a ligação for feita por vendedor, ou com base externa se feita por cliente.

Tele Sales: Televendas. Vendas feitas por telefone.

Trouble tickets: Comunicação ou registro de não-conformidade.

Virtual Office: Escritório Virtual.

WEB: Conjunto de padrões para armazenar, recuperar, organizar, formatar e exibir informações em uma ambiente de rede utilizando interfaces gráficas e vínculos dinâmicos para outros documentos.

Web-seminars: Seminários on-line.

Workflow: Fluxo de trabalho. Software de rede projetado para melhorar o fluxo de documentos eletrônicos na rede de um escritório, de usuário para usuário.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro Estruturado de Entrevista

LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES CONFORME NOVA CONFIGURAÇÃO

O objetivo desta sinopse é identificar alguns dos pontos que devem ser observados, sob o enfoque da nova estrutura de processos da DN, para levantar-se as necessidades referentes ao acesso e armazenamento de dados, ferramentas de trabalho, interfaces com áreas internas e externas, controle de resultados, entre outros itens.

É importante salientar que nesta fase de pesquisa de necessidades, não devem haver barreiras ou limites. Posteriormente iremos definir o que poderá ser implementado de imediato ou não, mas neste momento temos que ter uma visão bastante ampla de como este sistema irá atuar e auxiliar à DN a conduzir de forma ordenada e sinérgica os seus processos internos.

Inteligência de Mkt

- Que tipo de informações serão coletadas? (setores, concorrentes, leis, etc.)
- Setores Industriais: que dados serão armazenados, quais relatórios serão gerados?
- Concorrentes: quais dados e análises serão realizadas? Relatórios, pesquisas?
- Leis, regulamentações: como serão armazenadas? Acesso, pesquisa?
- Outros itens: panoramas econômicos, cenários, setor elétrico etc.

Gerência de Produto

- Que tipo de informações de mercado irão necessitar?
- Quais dados sobre produtos serão gerados e armazenados?
- Que documentos estarão disponíveis para o TCE? (proposta padrão, detalhamento Técnico, perfil de clientes ou descrição de aplicabilidades, etc.)
- Que informações precisam para fazerem avaliação do cliente para o produto? Quais informações técnicas, ou não, serão necessárias para essa avaliação?
- Quais relatórios serão gerados para acompanhar desempenho, implantação, etc?
- Outros itens: equipe envolvida, fornecedores ou terceirizados, acompanhamento de Negociações, dados relativos à visitas técnicas, etc.

Gerência de Projetos

- Quais informações são necessárias e armazenadas na fase de concepção?
- Quais estudos técnicos são realizados e dados gerados?
- Durante os estudos de viabilidade, que dados são utilizados? Quais relatórios são produzidos?
- Que dados são utilizados para o esquema de financiamento, como são gerados relatórios e armazenadas as informações referentes aos acordos firmados?
- É necessário manter um histório de evolução/documentação do projeto?
- Que dados são armazenados da equipe envolvida, fornecedores, parceiros, contatos?
- Que dados sobre clientes/compradores sob o ponto de vista de relacionamento são necessários?
- Outros itens: relatórios, documentos padrões, classificação de prioridades, agenda de tarefas/compromissos, follow up, etc.

Gerência de Contas

- Quais dados das empresas são necessários para prospectar?
- Quais informações são relevantes sobre as empresas visitadas?
- Quais dados são utilizados para formatação de uma proposta?
- Quais dados são gerados no registro do histórico da negociação?
- Quais documentos padrões são utilizados?
- Que informações são utilizadas para relatórios?
- Registro de contatos nas indústrias, classificação de prioridades?
- Que ferramentas são necessárias: acesso a histórico de documentos trocados, Informações sobre legislação e setor elétrico atualizado, agenda de tarefas, Compromissos, acompanhamento de status de negociações, follow up das Tarefas, etc.
- Durante o acompanhamento do contrato, quais informações são geradas?

Gerência de Contratos

- Que dados são necessários para elaborar o contrato?
- Que informações financeiras e organizacionais são obtidas e geradas?
- Que cálculos devem ser registrados e resultados informados?
- Que tipo de acompanhamento da negociação é necessário?
- Que dados do contrato serão armazenados para controle da execução?
- Ferramentas: tipos de relatórios, follow up, agenda de tarefas, interface Com que unidades internas, etc.

Execução de Contratos

- Quais dados sobre o contrato são armazenados?
- Quais informações do cliente e técnicas são necessárias para gestão?
- Quais relatórios são gerados e necessários?
- Quais informações internas são buscadas, registradas e necessárias durante o processo de gestão?
- Quais dados são comunicados ao gerente de contas para que informe ao cliente?
- Serão gerados documentos padrões?
- Quais dados econômicos/financeiros serão utilizados?
- Quais informações serão registradas e necessárias através da interface com o Cliente (sugestões, reclamações, novas vendas, etc)?
- Outros itens: agenda de tarefas, follow up, equipe envolvida, informações sobre Regulamentação, etc.

Apoio à Vendas

- Como fará a manutenção dos dados? Que ferramentas irá precisar?
- Quais relatórios irá emitir para gerenciar os resultados de prospecção e vendas?
- Que tipo de acompanhamento dos resultados?
- Quais pesquisas irá realizar no banco de dados?
- Outros itens: visualização gráfica de resultados e ciclo de negociações, etc.

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo