

# **Compreendendo Soluções de Identificador Único:**

Abordagens Estratégicas  
e Operacionais  
para Identificar Clientes

---

Peppers&RogersGroup

## **Compreendendo Soluções de Identificador Único:**

### Abordagens Estratégicas e Operacionais para Identificar Clientes

Muitas organizações estão desenvolvendo iniciativas com o objetivo de estudar, desenvolver e implementar um sistema de identificação individual para permitir uma melhor gestão do relacionamento com os clientes. Essas iniciativas são geralmente necessárias no desenvolvimento da estratégia de Gestão de Relacionamento com o Cliente (Customer Relationship Management - CRM), proporcionando às empresas novas oportunidades de melhorar a performance operacional. A utilização de um identificador único em CRM mudará profundamente o modo como uma empresa compete, pois ela terá total visibilidade dos dados financeiros, operacionais e de interação com os clientes. Mudar a análise de dados agregados com base em produto ou marcas, para uma análise individualizada de cliente é essencial para compreender e gerenciar os indicadores de receita e custo.

As empresas que compreendem as necessidades e o valor de seus clientes estão mais preparadas para enfrentar a concorrência. Com muita frequência, as companhias se vêem a mercê dos concorrentes, que utilizam ferramentas sofisticadas para acompanhar e compreender o comportamento individual do cliente. Ter um "Identificador Único" é um pré-requisito para coletar, analisar e tomar decisões com base no conhecimento sobre os clientes. Compreender e agir sobre as diferenças de seus clientes com base nos dados, irá capacitar a empresa a ser mais competitiva e a otimizar as iniciativas de interação com os clientes - podendo, assim, aumentar a receita, melhorar a eficiência, aumentar as vendas, ou incrementar a duração do relacionamento com o cliente e o valor desse relacionamento ao longo do tempo.

Simplificando, os clientes têm um valor mensurável para uma organização. O melhor modo para acompanhar o fluxo de aumento ou perda deste valor é acompanhar o comportamento individual de cada cliente. Um identificador único para os Clientes de Maior Valor (CMV) e Clientes de Maior Potencial (CMP) de uma empresa é crítico para a atividade de valoração de clientes. Este whitepaper:

- Define alternativas para estabelecer um identificador único
- Avalia os riscos e vantagens de cada opção
- Recomenda um plano para implementação

## A Tecnologia é Apenas Um dos Componentes

As áreas de planejamento estratégico e informações devem observar que as questões tecnológicas são geralmente a parte mais simples deste quebra-cabeça. Os critérios de decisão sobre a identificação do cliente podem ser classificados pela ordem de dificuldade:

1. Impacto organizacional
2. Impacto nos processos
3. Investimento
4. Seleção da tecnologia

A tecnologia por si só nunca deveria orientar a solução de gestão de conhecimento sobre clientes mais do que um martelo ou um fio elétrico orientam o projeto de uma casa. As decisões tecnológicas devem ser orientadas pela estratégia do cliente, pelos requisitos do negócio e pelas regras definidas para atingir a estratégia, além do entendimento das pessoas e processos necessários para implementar e apoiar os requisitos de negócio. A empresa deve avaliar as soluções propostas, as que também devem apoiar os programas para melhorar o aumento de receita e eficiência de custos. Além disso, algumas soluções podem não estar alinhadas com a infra-estrutura básica ou com os processos de negócio, que fazem da sua organização uma instituição única. Este whitepaper fornece uma estrutura para essa avaliação.

## Três Considerações

Uma solução de identificação de clientes precisa levar em conta vários fatores sobre "custos", que incluem o custo financeiro real dos investimentos, assim como os custos

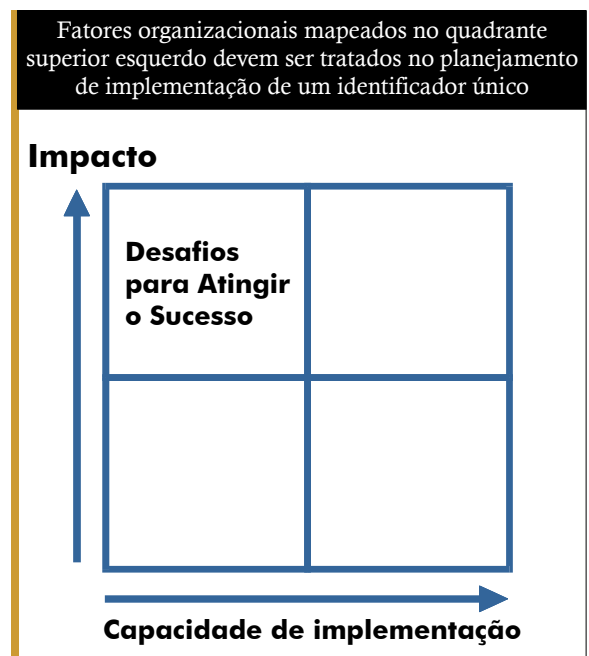


"invisíveis" dos (1) desafios organizacionais, das (2) escolhas tecnológicas (como a complexidade de implementação ou o custo de oportunidade ao investir recursos em uma área sacrificando outra), e do (3) impacto nos processos de negócio. A análise de várias soluções neste whitepaper demonstra cada um destes fatores.

## A Organização e Identificação

O impacto organizacional deve ser estimado, previsto, e minimizado onde for negativo. O risco de não fazê-lo, pode levar ao aparecimento das questões organizacionais como barreiras nos principais caminhos críticos - incluindo investimentos em tecnologia, e na discussão de processos de negócio. Desenvolver uma solução de identificador único que apoie a organização requer:

- A identificação e articulação dos objetivos para com o cliente e da organização.
- Classificar fatores organizacionais (pessoas, processos, tecnologia, etc.) quanto ao impacto e viabilidade no desenvolvimento de um programa de identificador único. Isto é visualizado em uma matriz na qual os "desafios para o sucesso" são os fatores organizacionais que tem alto impacto no sucesso, e que tornam a implementação inviável.
- Uma definição rápida da solução para as principais fontes de resistência na organização é um ponto crítico em especial para aquelas que vão ter alto impacto no sucesso e são mais difíceis de serem solucionadas.

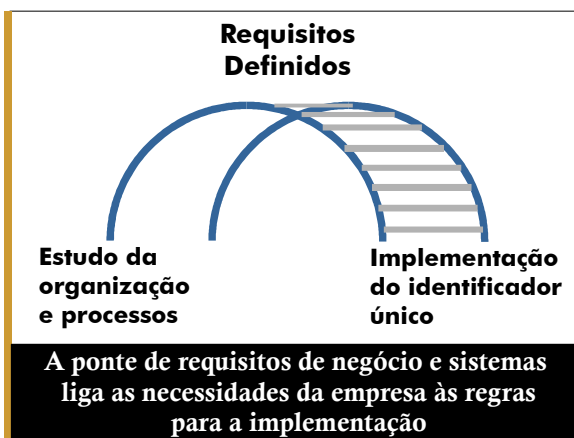


A empresa deve desenvolver um modelo de indicadores objetivo para avaliar as questões organizacionais, conforme avance na implementação do identificador único. Uma vez que os obstáculos para a implementação do projeto na organização estejam listados, a gerência tem seis opções básicas:

- *Influenciar* (usar comunicação para direcionar a mudança)
- *Recompensar* (criar novos incentivos para gerar um comportamento positivo e favorável quanto a definição e implantação do programa de identificador único de cliente)
- *Proteger* (isolar os sistemas "vitais" da organização, que podem ser afetados negativamente)
- *Modificar* (mudar os processos organizacionais a fim de apoiar a identificação quando os benefícios superarem os custos)
- *Balancear* (preencher a lacuna criada por uma barreira organizacional, realocando recursos de outro ponto da organização)
- *Remover* (tomar decisões sobre fatores organizacionais que impedirão o sucesso da implantação do identificador único).

### Tomando decisões

Conforme observado, as decisões e o curso de ação a ser seguido na mudança dos processos de negócio e de investimento são difíceis. Assim como na arena de tomada de decisões organizacionais, existem métodos reconhecidos para coletar dados e aplicar lógica às principais questões



de processos de negócio e investimentos. Geralmente, uma vez que todos os participantes tenham concordado com os fatos básicos e entendido a lógica (mesmo que existam algumas imperfeições nos dados ou no entendimento da situação), realizado análises de ROI (Retorno sobre o Investimento) e alguma modelagem de processos de negócio,

se esclarecem às opções, indicando assim quais são as que trazem maiores recompensas financeiras e menor "ruído" organizacional.

No outro extremo - as decisões que podem ser melhor racionalizadas e quantificadas - estão os aspectos tecnológicos. Os aspectos tecnológicos envolvem hardware, controle de acesso, demanda de rede, desenvolvimento de aplicações e conteúdo e ciclos-de-vida de desenvolvimento. Uma vez que os requisitos de negócios estejam claros e compreendidos, as decisões tecnológicas podem seguir caminhos definidos.

A ponte entre fatores operacionais/processuais e decisões tecnológicas, que culmina na solução de identificador único, tem dois pilares: os requisitos de negócio e seu alinhamento com os requisitos de sistemas. Esses documentos traduzem a solução de identificador único em parâmetros tecnológicos (número de usuários, número de transações por período, modos de acesso preferenciais, dados que precisam ser armazenados, performance e confiança no sistema, etc.). Estes parâmetros orientam o dimensionamento de capacidade do hardware e as opções tecnológicas, que vão atender as necessidades do projeto. Para ser bem sucedida, uma solução de identificador único deve:

- Fornecer de maneira clara um benefício relevante e mensurável para o cliente
- Mostrar os benefícios e os impactos negativos potenciais nos processos de negócio
- Priorizar áreas de risco potencial
- Propor soluções que levem em consideração as prioridades e os riscos acima mencionados, e satisfaçam as principais decisões
- Definir todas as necessidades de um identificador único nas documentações de requisitos de negócio e de sistemas
- Monitorar os resultados (ex. propostas de fornecedores) e a implementação dos requisitos planejados, para garantir aderência com os objetivos do negócio e junto ao cliente.

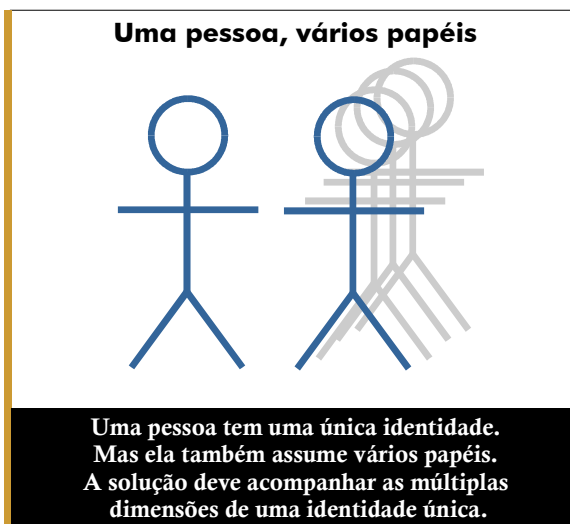
### Identificando as partes do quebra-cabeça

O primeiro passo para definir uma solução de identificador único é ter um resumo de seus principais componentes. As definições são básicas, mas a chance da organização negligenciar um desses componentes importantes em um sistema de identificador único é muito alta:

- **Localização:** uma organização com nome único em um também único endereço. "Negócio" pode ser qualquer tipo de organização, incluindo, mas não limitado a uma

entidade comercial, um grupo religioso, uma entidade governamental, etc.

- Processos: um processo de negócio é um conjunto de atividades de trabalho que uma organização realiza de forma recorrente para alcançar um objetivo desejado ou não planejado.
- Cliente: uma pessoa jurídica ou física que utiliza um serviço pago da empresa.
- Pessoa: é qualquer ser humano. Pode ser atribuído à pessoa um "código", com o propósito de identificação.
- Papel: posição que a pessoa ocupa no negócio. Um papel é uma atividade ou título pela qual a pessoa é



responsável em uma organização. Uma pessoa pode ter múltiplos papéis.

- Sistema: ferramenta tecnológica utilizada pela empresa ou por seus agentes designados para ajudar ou implementar um Processo de Negócio.
- Usuário: qualquer Pessoa, autorizada ou não, que acessa ou utiliza um sistema.

## Soluções Estruturais

Uma vez que os requisitos de negócio estejam estabelecidos e os componentes da solução de identificador único definidos, a empresa precisa voltar-se para a estrutura do sistema. Os diferentes sistemas de identificação disponíveis possuem estruturas completamente distintas, cada uma com suas vantagens e desvantagens.

Os modelos de identificação mais comuns são:

1. Em pares (do inglês Pairwise)
2. Centralização e Distribuição (do inglês Hub and Spoke, também conhecido como "Pedra de Rosetta" ou "Identificador como um serviço")

3. Repositório, Governança de Dados ou Flashcut

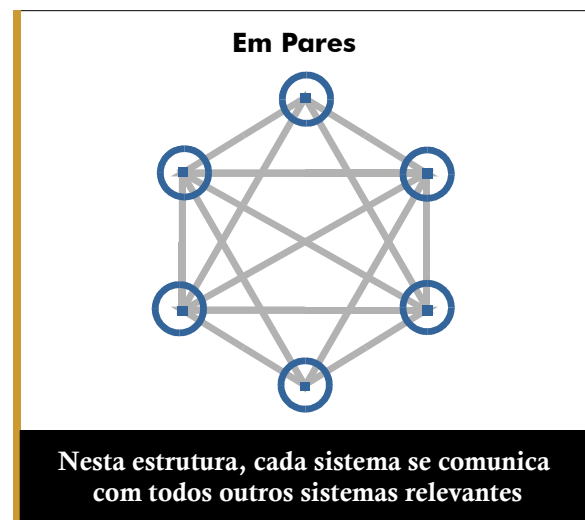
Outras estruturas de sistema menos comuns incluem:

4. Seqüencial
5. Data warehouse
6. Ligada à aplicação (do inglês Application bound)
7. Híbrido

Os modelos 1, 2 e 3 têm os maiores benefícios potenciais e estão descritos em detalhes abaixo:

### Em pares

Na abordagem em pares para identificação de cliente, cada sistema na empresa se comunica com cada um dos outros sistemas relevantes. A comunicação entre sistemas pode ser realizada via transferência de arquivos, atualizações no banco de dados, troca de mídias, etc. Essa comunicação é geralmente realizada ao longo do tempo em momentos específicos, conforme os sistemas são desenvolvidos e



implantados para as diversas necessidades de negócios e projetos especiais. Quando um cliente é identificado em um sistema, esse sistema envia a informação para outros sistemas com os quais ele tem "relacionamento".

Cada linha entre sistemas representa um fluxo de dados, e eles são fontes de despesas de manutenção e aumentam a necessidade de planejamento conjunto. É óbvio que este método de comunicação demanda a manutenção de um grande número de interfaces.

**Vantagens:** na maioria das organizações, o método em pares de atualizar e manter a identificação do cliente é o mais prático. Em geral, pode ser construído dentro do orçamento e não requer novos investimentos. Os recursos necessários

para manter o sistema existente geralmente já estão previstos. Este modelo normalmente é o caminho com menor resistência.

**Desvantagens:** o problema básico com essa abordagem é que o identificador do cliente é uma preocupação secundária. Cada um dos sistemas envolvidos no compartilhamento em pares de identificação geralmente evoluiu de uma necessidade de negócio diferente, e não da identificação do cliente. O método de identificação do cliente que foi desenvolvido em cada sistema geralmente foi o mais barato possível, pois o foco do sistema era transacional. Raramente isso significa que a identificação do cliente atenda outras necessidades dentro da empresa.

**Apesar dessas limitações, na maioria das organizações, o método em pares de atualizar e manter a identificação do cliente é o mais prático.**

Uma consequência da evolução do modelo em pares é que a "limpeza dos dados" tende a ser negligenciada. Geralmente as atividades de limpeza, como não são parte essencial do processo de negócio que as aplicações apoiam, são realizadas sob demanda ou completamente esquecidas. Isso gera registros corrompidos, que tem que ser reconciliados ou precisarão ser descartados. Além do mais, as atividades de reconciliação e limpeza geralmente sofrem com a falta de orçamento específico e apoio interno.

Outro problema é que cada sistema desenvolve um método de identificação de cliente diferente, para suportar as suas transações de negócio, e nada mais que isso. Isso significa que diferentes sistemas têm diferentes formatos para identificação. Pode não haver denominador comum entre os sistemas, ou pior, os sistemas podem utilizar os mesmos padrões de identificação, criando assim falsas conexões.

Se a transmissão de identificadores na abordagem em pares é o padrão, o problema conhecido como sincronização vem a tona. Cada sistema pode ter um tipo de contato com o cliente, que leva a atualizações nos dados básicos (mudança de nome, endereço, etc). Como a identificação é uma preocupação secundária, o método para lidar com esses novos dados varia. Em teoria, a conciliação dos dados de cliente deveria ser fácil, mas, dada a arquitetura dos sistemas legados, isso normalmente é bastante difícil. Quando sistemas conectados tentam integrar seus clientes, fica difícil determinar qual é a informação mais atualizada. Em alguns casos, os registros necessários para sincronização estão em um terceiro sistema, que é responsável por reformatar ou transmitir os registros, fazendo com que os sistemas iniciem um ciclo infinito, fazendo a identificação correta do cliente uma questão de sorte, não de

desenvolvimento. A sincronização no modelo em pares fica ainda mais complexa se os clientes identificados tem hierarquias a serem mantidas. Isso multiplica o número de registros e aumenta a possibilidade de problemas de integridade de dados, gerando a necessidade de regras de negócio adicionais, etc.

As atualizações, no modelo em pares, são normalmente o resultado das negociações entre os responsáveis pelos sistemas, que pretendem atingir um objetivo específico, ou é dito a esses proprietários para conectarem seus sistemas de modo a satisfazer o objetivo de terceiros. Conforme os objetivos mudam, ou quando são impostos, a preocupação com a integridade dos dados contidos, ligados ou compartilhados é geralmente secundária em comparação aos interesses originais do proprietário do sistema.

**Avaliação organizacional:** sistemas de comunicação em pares são geralmente fontes de conflitos, devido as suas variadas necessidades de aplicações e seus prazos. A manutenção de links de comunicação é freqüentemente feita sob demanda, e a conexão entre os sistemas pode ser frágil, conforme os proprietários dos sistemas revisam os objetivos.

**Avaliação técnica:** é muito complexo sincronizar ciclos de vida de sistemas (atualizações, modificações, etc.) quando esse nível de interdependência existe. A multiplicidade de interfaces aumenta o custo de manutenção. A sincronização e a integridade de dados são um problema contínuo.

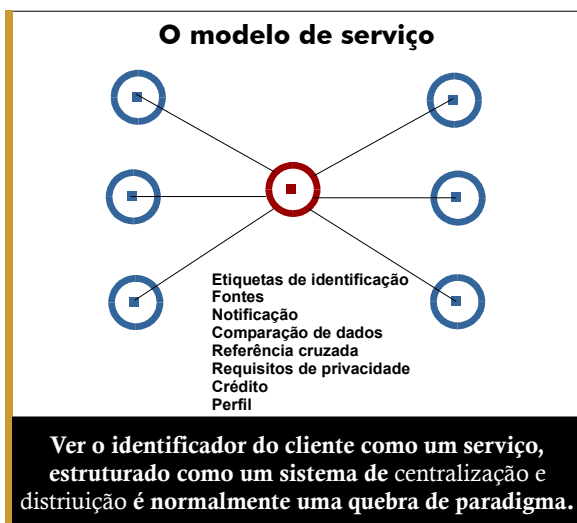
**Avaliação dos processos de negócio:** variações na definição do cliente, objetivos de negócios das aplicações básicas conflitantes e a tendência de deixar a capacidade de sistema sobrepor a definição de negócio do cliente, torna este um caminho ineficaz para fazer negócio.

**Avaliação do investimento:** custos embutidos nos sistemas legados tornam difícil consolidar investimentos adicionais. Dada a complexa natureza dos links de comunicação em pares, modificar ou atualizar sistemas não conectados é geralmente um processo difícil.

### Centralização e Distribuição

O modelo de centralização e distribuição é a representação da identificação de um cliente como um serviço. Desenvolver e estabelecer a identificação de um cliente como um serviço simplifica enormemente a tarefa de desenvolvê-lo. Considerar o identificador de cliente como um serviço, em vez de uma aplicação é normalmente uma quebra de paradigma para as empresas.

Uma analogia familiar é o serviço de Auxílio à Lista de várias empresas telefônicas. Os clientes utilizam esse serviço esporadicamente, e está aberto a qualquer usuário conforme sua necessidade. O modelo não acessa outros sistemas de clientes com demanda por dados. A pessoa contata o serviço de auxílio à lista apenas quando precisa saber o telefone de



um assinante do sistema telefônico.

Outra analogia é o papel que o Serviço de Domínios (DNS - Domain Name Server) faz na Internet. O protocolo DNS especifica com os computadores na Internet devem publicar sua identificação para o mundo, de forma a tornar possível que outros computadores o localizem e o contatem. Uma vez que um computador conectar-se a Internet, sua presença é associada a um identificador numérico estabelecido pelo DNS, e então ele é publicado para o resto da comunidade da Internet. O Serviço de Domínios mantém o registro corrente da identidade do computador, e auxilia outros sistemas a rotear comunicações entre as máquinas que precisam transferir dados entre si.

No contexto da identificação de clientes, um serviço de identificação é estabelecido colocando o servidor em uma posição central na rede, permitindo que seja acessado pelos usuários dos sistemas de negócio. Os assinantes submetem requisições ao serviço para identificar clientes ou pessoas com que venham a ter contato. O serviço de identificação segue uma série de passos para determinar se a requisição em questão diz respeito a uma pessoa ou negócio previamente identificado ou se um novo identificador é requerido. Tipicamente, o serviço também recebe uma carga prévia antes de entrar em atividade, para criar uma base de identificadores.

Este modelo geralmente realiza as seguintes atividades: geração de identificador, buscas, similaridades, distribuição de identificadores, e relatórios para auditoria. Além disso, o modelo de serviço acompanha o nível de "acerto" nas comparações feitas, de modo que as futuras atualizações e comparações podem ser avaliadas em comparação com o desempenho dos sistemas afins. O modelo de serviço de identificação realiza suas tarefas seguindo um extenso conjunto de regras de negócio.

Em algumas organizações, dados adicionais são colocados

no servidor como conveniência. Tipicamente isso é chamado de "dados de perfil". Os dados de perfil consistem em desdobramentos de outros sistemas, preferências pessoais (ex. opções de privacidade) ou outros dados que resumizam alguns aspectos do cliente para empresa. Contudo, manter um perfil extenso causa um rápido crescimento nos custos de desenvolvimento e manutenção.

**Vantagens:** enxerga o identificador único como um serviço dá flexibilidade a organização, pois os outros sistemas podem se conectar ao servidor quando precisarem, sem modificar seus planos de desenvolvimento. O modelo de serviço de identificação única minimiza custos e elimina o "nó" de ter o identificador amarrado com uma ou mais aplicações.

**Desvantagens:** o identificador único por si só não gera nenhum benefício imediato a empresa. Embora seja um passo necessário para organizações que desejam ser focadas no cliente, o identificador sozinho não é suficiente para trazer benefícios. Passos adicionais precisam ser seguidos, como a combinação de dados ou o estabelecimento de chaves de referência cruzada para os sistemas "assinantes". Além disso, alguns custos de um novo sistema de identificador único são resultado das interfaces com os sistemas "assinantes". Este último ponto, de qualquer modo será verdade em quase qualquer método de identificação de clientes.

Desafios organizacionais: iniciar um projeto de servidor de identificador geralmente é inócuo, porque não exige que os responsáveis por outros sistemas os modifiquem de maneira significativa. Para alguns, o serviço será bem vindo, e participarão ávidamente. Outros podem resistir em modificar seus sistemas, mas perceberão que o impacto é mínimo se comparado aos métodos alternativos para implementação de um identificador único.

Avaliação técnica: implementar identificador único como um serviço faz o uso máximo dos conceitos de modularidade e flexibilidade no desenho dos sistemas. Como o serviço pode ser "acessado" por sistemas "assinantes", ele pode ser usado ou não de acordo com os processos de negócio dos "assinantes". Isso proporciona aos planejadores de sistema um maior número de opções para implementar as modificações apresentadas. As mensagens trocadas entre o servidor de identificação e os sistemas "assinantes" tendem a ser curtas e requerem baixo nível de recursos.

Avaliação do processo de negócio: Geralmente, mudanças no processo de negócio são requeridas, quando um sistema assina um serviço de identificador, já que cada sistema ou agente terá algum fluxo de dados novo, ou precisará ser alterado para poder ser processado. Contudo, ter um identificador de cliente confiável disponível geralmente simplifica outros processos de negócio, especialmente aqueles que se referem à localização de dados sobre o cliente.

Avaliação de investimento. O custo de implementar um modelo de identificador como serviço é geralmente baixo, muito menor que implementações que incluem uma larga variedade de outras funções, como sistemas de Gestão Empresarial (Enterprise Resource Planning - ERP), CRM, etc. Existem, entretanto, outros custos, incluindo o de desenvolvimento ou custos de aquisição, e de manutenção. A implementação do identificador como um serviço tende a direcionar alguns dos custos de desenvolvimento de projeto para o desenvolvimento de interfaces com os sistemas "assinantes". Entretanto, qualquer outra implementação vai trazer custos similares para todos os sistemas com que precise interagir.

### Governança de Dados

Um terceiro modelo é o de governança de dados, também conhecido como Repositório ou Flashcut. Neste modelo, a responsabilidade da definição de uma entidade de dados, como a de clientes é delegada à um grupo. Nos sistemas de identificação de clientes, o grupo com controle é geralmente a área de Marketing, que define padrões, gerencia o orçamento e utiliza outros influenciadores para implementar um identificador comum entre todos sistemas legados de seu interesse. Sob o "guarda-chuva" desses padrões, as permissões para realizar atualizações e modificações de sistemas são dependentes de autorização, incluindo o uso de identificador comum em todos sistemas que precisam trabalhar em conjunto.

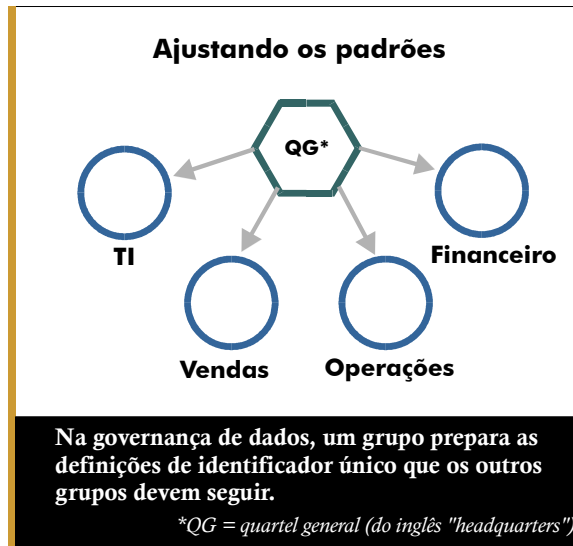
**Vantagens:** este método não necessita capacitação técnica direta, cedendo essas funções para os responsáveis pelos sistemas existentes e para os arquitetos de sistemas corporativos.

**Desvantagens:** geralmente os proprietários de sistemas que estão proporcionando valor para o negócio terão razões e meios para resistir à inclusão de um identificador único na sua lista de projetos. As razões para deixar o identificador único de fora da sua lista de projetos variam, mas essas questões quase sempre aparecem.

**Desafios organizacionais:** este método é quase que puramente organizacional e é um exercício de persuasão.

**Avaliação técnica:** Apesar dessa não ser uma abordagem estritamente técnica, é muito provável que, se deixada sem acompanhamento, os proprietários de sistemas vão, cada um, chegar a diferentes soluções. Além disso, a ineficiência natural do modelo em pares de atualização de identificadores - com todos seus problemas - costuma ser preservada.

**Avaliação do processo de negócio:** Além de se criar alguns novos processos de negócio para tirar vantagem de um identificador comum, um novo grupo de processos terá que ser implementado para assegurar que os orçamentos e planejamentos de sistemas dêem prioridade para trabalhar



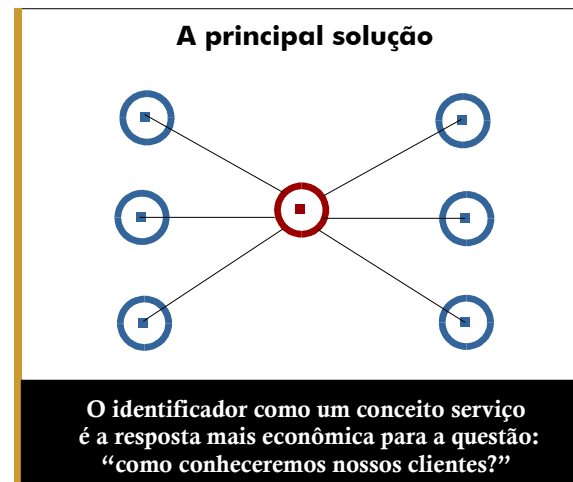
a identificação em todos os sistemas.

**Avaliação de investimento:** Como é difícil prever o comportamento e as intenções dos proprietários dos sistemas, os investimentos e retornos não podem ser calculados com precisão.

### Conclusão: o identificador único ideal

As análises indicam que muitas organizações se beneficiarão ao passar ao método 2, o modelo de centralização e distribuição, o identificador único como um conceito de serviço. Isso funciona para empresas que tem uma combinação tipicamente em pares, e atualização seqüencial de identificadores, com alguns sistemas permanecendo isolados ou exclusivos. Isso é típico de grandes empresas com um grande investimento em sistemas legados.

Em tal ambiente de legados, a abordagem de centralização





e distribuição pode ser o caminho mais adequado a seguir por razões de custo, pelos desafios organizacionais, por seu valor derivado, pelo gerenciamento de riscos tecnológicos, e por processos de negócio.

Os principais benefícios são:

- Um serviço de identificador de cliente pode ser estabelecido, sendo o caminho de menor custo o método mais barato para habilitar a identificação de clientes.
- O sistema modular permite controlar o planejamento de expansão para inclusão de outros sistemas.
- Uma escala menor de modificação nos sistemas (comparada a outros sistemas corporativos como CRM ou ERP) reduz os riscos de falha tecnológica e aumenta a capacidade de gerenciar esses riscos
- O impacto mínimo sobre os sistemas existentes e seus planos de desenvolvimento reduzirão a resistência organizacional
- Alguns processos de negócio (especialmente nos ambientes de sistemas) irão requerer mudanças, mas essas mudanças tendem a ser mais simples que aquelas impostas por grandes esforços em sistemas.

Quando as empresas tiverem sucesso combinando a inteligência estratégica com práticas operacionais, elas se posicionarão para maximizar o retorno através do conhecimento de seus clientes. As soluções de identificador único discutidas acima proporcionam um passo inicial nesse processo, ajustando o caminho das organizações que procuram obter a vantagem competitiva com a identificação e agir através das necessidades e valores de seus clientes. Aquelas empresas capazes de encontrar sua direção estratégica com base no entendimento profundo de seus clientes, e que utilizarem esse conhecimento para criar relacionamentos rentáveis com clientes chave irão concorrer e ganhar na evolução da economia orientada ao cliente.

## Agradecimentos

### Conselho Editorial

Don Peppers, Sócio fundador  
Dra. Martha Rogers, Sócia fundadora  
Steve Skinner, Presidente e CEO

### Editor Chefe

Christopher Helm

### Autores

David Shinnbarger, Sócio  
Tim Doolittle, Consultor Senior  
Ben Kunz, Consultor  
Christopher Helm, Editor

## Sobre o Peppers and Rogers Group

O Peppers and Rogers Group é uma empresa internacional de consultoria estratégica dedicada a ajudar as organizações a desenvolver e executar estratégias lucrativas de relacionamento com seus clientes.

A atividade de consultoria do Peppers and Rogers Group tem base em nossa metodologia exclusiva *Marketing 1to1*<sup>®</sup> e na contínua geração de conteúdo e de novas práticas pelos Centros de Excelência da empresa, disseminados também através de treinamentos abertos e in company e publicações.

O escritório do Brasil, aberto em setembro de 1999 é responsável pela América Latina, Portugal e Espanha. Alguns dos clientes de consultoria atendidos em nossa região são: Novartis, HP, Eletropaulo, Syngenta, Merial, Sul América Investimentos, Banco Itaú, Entel PCS, Laboratorio Chile, Petrobrás, CVRD, Microsoft, O Boticário, Telefônica Celular, Telesp Celular e Portugal Telecom.

Alguns clientes mundiais: Winterthur, USPS, Visa, Jaguar, nike.com, Ford, Scottish Power, BMW, BlueShield, Verizon, Boise Cascade, Eli Lilly, FedEx, Harrod's, Merck, Royal Bank of Canadá e Unilever.

## Informações

Peppers and Rogers Group  
www.1to1.com.br  
interaaja@1to1.com.br