

PRÍMULA FERREIRA BROGNOLI

**OTIMIZAÇÃO E DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES
TÉCNICO-FINANCEIRAS DOS CLIENTES DA DÍGITRO
BASEADAS NO MODELO CRM**

Florianópolis, 2003

PRÍMULA FERREIRA BROGNOLI

**OTIMIZAÇÃO E DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES
TÉCNICO-FINANCEIRAS DOS CLIENTES DA DÍGITRO,
BASEADAS NO MODELO CRM**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professora Orientadora : Alessandra de Linhares Jacobsen

Florianópolis, 2003

PRÍMULA FERREIRA BROGNOLI

**OTIMIZAÇÃO E DISPONIBILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES
TÉCNICO-FINANCEIRAS DOS CLIENTES DA DÍGITRO,
BASEADAS NO MODELO CRM**

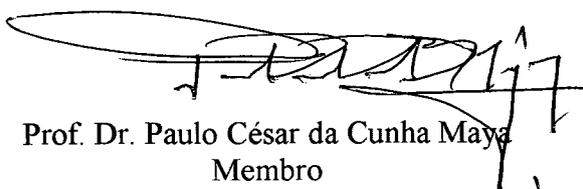
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em (20 de fevereiro de 2003).

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof.^a MSc. Alessandra de Linhares Jacobsen
Orientadora


Prof. MSc. Mário de Souza Almeida
Membro


Prof. Dr. Paulo César da Cunha Maya
Membro

Dedico este trabalho, com todo o meu carinho, aos meus pais, Maria Regina e Walter, por toda a compreensão, amor, incentivo, preocupação e apoio que a mim foram dados de forma tão verdadeira e incondicional.

Agradeço a Deus por ter merecido a companhia de pessoas tão especiais em meu caminho, que agregaram de maneira única e em tempos diferentes cada grão que proporcionou o meu crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

Em específico nesta pesquisa, agradeço ao Luiz Aurélio Baptista, diretor administrativo da Dígito, por ter acreditado no meu projeto, e às pessoas que contribuíram como fonte de informações de maneira tão amiga e compreensiva.

Agradeço também aos meus anjos da guarda que me auxiliaram na realização deste. À Prof^a Alessandra Jacobsen, minha orientadora, por ter me incentivado acreditando no meu potencial, ao Prof. Mário Almeida que me ajudou na delimitação dos objetivos desta pesquisa, à Edileni Scotti pela revisão das normas técnicas, à Gabrielle Sebold e Jannaína Pacheco pelo prontidão necessária nas horas em que solicitei e ao André Jansen, responsável em configurar a página proposta neste trabalho em ambiente de *Intranet*.

A todos vocês o meu muito obrigada.

“Felicidade é a certeza de que a nossa vida não
está se passando inutilmente”.
Érico Veríssimo (1905 –1975)

BROGNOLI, Prímula Ferreira. Otimização e Disponibilização de Informações Técnico-Financeiras dos Clientes da Dígitro, baseadas no Modelo CRM. 2003. (86f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RESUMO

O trabalho a seguir pretende descrever de forma relevante a necessidade do gerenciamento de informações dos clientes da empresa Dígitro Tecnologia, baseados na premissa do CRM. A pesquisa efetuada é caracterizada como descritiva e exploratória. Os dados primários foram obtidos através de consulta aos documentos impressos e magnéticos da empresa, assim como entrevista semi-estruturada a pessoas com informações relevantes aos objetivos do trabalho, já os dados secundários foram pesquisados em bibliografia pertinente à área explorada. Fundamentou a importância do relacionamento com o cliente de forma otimizada que é imposta pelo mercado consumidor, mercado esse que tem disponível, as mais variadas opções de produtos e serviços de qualidade a preços acessíveis, e que justamente por este motivo vem valorizando cada vez mais a consideração e importância efetiva que as organizações lhe dispensam. O resultado da pesquisa foi positivo quando verificado o fechamento de todos os objetivos específicos propostos. Foi constatado que a empresa possui grandes iniciativas no tratamento das informações de seus clientes, como os serviços prestados pelo pós-vendas, pelos registros precisos no sistema TICO (Tecnologia da Informação do Conhecimento Organizado), tanto nas áreas administrativas como técnicas. Mas, percebeu-se ainda que falta um refino gerencial nas informações dos clientes da empresa, o que tornará muito mais eficiente e embasado o acompanhamento da evolução da satisfação do cliente, da tomada de decisão quanto a possíveis problemas e solicitações levantadas relativas ao mesmo e o direcionamento otimizado na força de vendas, tornando contínua a venda de serviços e produtos para um cliente Dígitro.

Palavras- chaves: *Marketing* de Relacionamento, Clientes, CRM.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	p. 8
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	p. 8
1.2	TEMA PROBLEMA	p. 09
1.3	JUSTIFICATIVA	p. 10
1.4	OBJETIVOS	p. 10
1.4.1	<i>Objetivo geral</i>	p. 10
1.4.2	<i>Objetivos específicos</i>	p. 10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	p. 12
2.1	DEFINIÇÕES DE MARKETING	p. 12
2.1.1	<i>Necessidades, desejos e demandas</i>	p. 12
2.1.2	<i>Produtos: bens, serviços e idéias</i>	p. 13
2.1.3	<i>Valor custo e satisfação</i>	p. 13
2.2	MARKETING DE RELACIONAMENTO	p. 15
2.2.1	<i>O primeiro contato com o cliente – a negociação para a venda</i>	p. 20
2.2.2	<i>Fidelização do Cliente</i>	p. 21
2.2.3	<i>Marketing no pós-venda</i>	p. 24
2.3	O PODER DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	p. 27
2.4	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA O MARKETING	p. 33
2.5	TECNOLOGIA DE REDE: INTERNET E INTRANET	p. 34
2.6	CONCEITO DE CRM	p. 38
3	METODOLOGIA	p. 45
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	p. 45
3.1.1	<i>Abordagem</i>	p. 45
3.1.2	<i>Perspectiva do estudo</i>	p. 45
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	p. 45
3.2.1	<i>Quanto aos meios</i>	p. 45
3.2.2	<i>Quanto aos fins</i>	p. 46
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	p. 46
3.3.1	<i>População</i>	p. 46
3.3.2	<i>Amostra</i>	p. 47
3.4	TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	p. 48
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	p. 49
3.6	LIMITAÇÃO DO MÉTODO	p. 49
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	p. 50
4.1	FLUXOGRAMA DAS INFORMAÇÕES ADMINISTRATIVAS	p. 51
4.2	INFORMAÇÕES A SEREM DISPONIBILIZADAS	p. 54
4.3	MODO DE ACESSO POR ÁREA	p. 58
4.4	ESTRATÉGIAS DA DÍGITRO PARA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE	p. 59
4.5	AVALIAÇÃO DA INTRANET DA DÍGITRO	p. 62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	p. 65
6	RECOMENDAÇÕES	p. 68
	REFERÊNCIAS	p. 70
	ANEXOS	p. 72
	APÊNDICE	p. 86

1 INTRODUÇÃO

Este estudo foi baseado nas teorias de *marketing* de relacionamento, sistemas de informação e *Customer Relationship Management* (CRM) e tem como seu principal fim o desenvolvimento de uma interface para o gerenciamento das informações dos clientes da Empresa Dígitro Tecnologia Ltda. Esta interface poderá ser utilizada pelos funcionários da referida empresa, no atendimento direto ao cliente, seja na área financeira, técnica ou administrativa.

A interface desenvolvida agrupará as principais informações dos clientes, já existentes no banco de dados da Dígitro, possibilitando a cada funcionário da empresa atender, independente da área, registrar e relatar de forma eficiente as dúvidas, as sugestões ou problemas que motivaram o cliente àquela ligação telefônica.

As informações registradas começarão a fazer parte do histórico do cliente e proporcionarão a cada novo atendimento, que o funcionário da Dígitro o atenda com maior exatidão em relação às experiências que o mesmo já viveu com a empresa. Proporcionando ao cliente melhor encaminhamento de sua solicitação, otimizando o tempo do funcionário e procurando sempre satisfazer o cliente em relação a sua solicitação.

A interface com as informações do cliente foi baseada no modelo do CRM, onde além do histórico dos eventos do cliente em relação à Dígitro, proporciona também o gerenciamento dessas informações através de relatórios. Estes relatórios auxiliarão a Empresa na quantificação dos principais problemas que assolam seus clientes e na qualificação do mesmo, quanto a número de registros positivos, negativos, grau do problema registrado, satisfação na resolução do mesmo entre outros.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

É estudada a empresa Dígitro Tecnologia Ltda., localizada em Florianópolis – SC que tem a missão de desenvolver localmente tecnologias globais.

Atuante desde 1977, iniciou suas atividades na fabricação de relógios de rali e placares para estádios de futebol. Em 1981, a Empresa de Telecomunicações de Santa Catarina (TELESC), atualmente Brasil Telecom, necessitou do desenvolvimento de um sistema de despertar automático, programável pelo usuário através do próprio aparelho telefônico. A Dígitro aceitou o desafio e, além desse, criou outros produtos para as operadoras

de telecomunicações: Distribuidor Automático de Chamadas Temporal (DACT), Auxílio à Lista (102), *Advance Exchange Service* (AXS) e Sistema de Testes (SITEST), hoje presentes em 80% das empresas de telefonia do país.

Em 1996 a Dígitro, com um programa de qualidade preparado e conduzido internamente, obteve a certificação ISO 9001, concedida pela *International Organization for Standardization* (ISO), através de auditorias da Fundação Vanzolini (FCAV). No ano seguinte, a empresa enfrentou o período mais turbulento: seus maiores clientes foram privatizados.

Surgiu, então, o *Basic Exchange Service* (BXS), baseado na integração telecomunicações e informática (CTI). Por ser mais compacto que os primeiros equipamentos produzidos para as empresas de telecomunicações, o BXS abriu as portas para o mercado corporativo. Atualmente tem como seu negócio principal a disponibilização de soluções em telecomunicações, através da Plataforma de Comutação Digital, que abrange provedores de *Internet*, redes corporativas para comutação de voz e dados, *call centers* e operadoras de telefonia.

A Dígitro é atuante comercialmente em todo o território nacional e está presente no mesmo através de uma filial (São Paulo) e 06 escritórios regionais (Porto Alegre, Curitiba, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Fortaleza e Brasília). A comercialização dos equipamentos Dígitro e as manutenções especializadas são feitas através de representantes comerciais e técnicos que giram, hoje, em torno de 100 pelo país. Os mesmos reportam-se ao escritório correspondente, e estes por sua vez reportam-se à Matriz.

1.2 TEMA PROBLEMA

Estruturar e propor uma interface para gerenciamento das informações dos clientes da Dígitro, de forma a lhes proporcionar um melhor atendimento através do fácil e rápido acesso ao seu histórico, podendo assim identificá-lo, conhecê-lo e satisfazê-lo prontamente, procurando promover o bom relacionamento e garantindo a contínua fidelização do mesmo. Assim, procura-se, através da presente pesquisa, responder a seguinte questão: é possível otimizar informações técnico-financeiras dos clientes da Dígitro, propondo a disponibilização das mesmas baseadas na premissa do modelo CRM?

1.3 JUSTIFICATIVA

A proposta desse estudo foi baseada na experiência pessoal da aluna que trabalha na empresa, na área de Administração de Contratos, área esta que gerencia os contratos e é responsável pelo faturamento. Este último permite à área o contato com o cliente mensalmente, como no caso das cobranças de locação.

A área citada (administração de contratos) tem o último contato com o cliente antes da implantação do equipamento, portanto, é uma das primeiras a ser lembrada no início da instalação (momento de ajuste do equipamento). Sendo assim, foi presenciada muita insatisfação do cliente quanto à falta de preparo e objetividade dos funcionários para encaminhá-lo ao solucionador de seu suposto problema.

A interface com a disponibilização das informações dos clientes Dígitro tem seu principal fundamento no longo relacionamento que a empresa tem e terá com seus clientes, considerando que é a única empresa capaz de manter, acompanhar e atualizar os equipamentos por ela fabricados.

Desta maneira, espera-se que a pesquisa tenha sido capaz de instigar novos estudos baseados no cultivo da fidelização dos clientes através de ferramentas de informação para o *marketing*.

1.4 OBJETIVOS

Em seguida, apresentam-se os objetivos geral e específicos definidos para a presente pesquisa.

1.4.1 Objetivo geral

Otimizar as informações técnico-financeiras dos clientes da Dígitro e propor a disponibilização das mesmas baseadas na premissa do modelo CRM

1.4.2 Objetivos específicos

- a) caracterizar através de fluxograma, a rede de informações administrativas pertinentes ao modelo proposto;
- b) verificar informações que deverão ser disponibilizadas sobre os clientes da Dígitro para melhorar o atendimento dos mesmos;
- c) definir o modo de acesso de cada área da Dígitro às informações dos clientes;

- d) analisar as atuais estratégias de *Marketing* da Dígitro para fidelização e manutenção dos clientes;
- e) avaliar a *Intranet* da Dígitro, visando a disponibilização das informações dos clientes baseado no modelo CRM;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste momento, são apresentados e analisados os fundamentos teóricos que dão embasamento à presente pesquisa.

2.1 DEFINIÇÕES DE *MARKETING*

Marketing é a ação de descobrir as necessidades e desejos dos consumidores, visando desenvolver produtos e serviços que os encantem, de acordo com Cobra e Ribeiro (2000). Já Ambrósio (1999), define o *marketing* no âmbito empresarial como o *marketing* integrado, onde todos os setores da empresa devam trabalhar em conjunto para satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores e, em consequência, da empresa e da sociedade.

Para a operacionalização do *marketing* integrado, Ambrósio (1999) coloca que primeiro o mesmo deve iniciar no nível do departamento de *marketing*, integrando as diversas funções do mesmo, para, então, em um segundo nível, atingir as diversas atividades dos demais departamentos.

Em uma conceituação mais ampla, o *marketing* deve assumir o papel de grande gerenciador das ações da empresa em relação aos seus produtos, mercado e clientes, adequando os produtos globais a mercados locais, mantendo os produtos atuais e prolongando a vida útil das empresas.

O *Marketing* na sua teoria mais explícita é caracterizado pelos seus 4P's, onde abrange resumidamente suas principais funções que são definidas por : produto, ponto de distribuição, promoção e preço e, ainda, segundo Cobra e Ribeiro (2000), os dois primeiros são considerados forças mágicas, exercendo o poder de fascinação com o cliente; e promoção e preço como armas de sedução para com o mesmo.

2.1.1 *Necessidades, desejos e demandas*

Marketing tem sua razão de ser nas necessidades e desejos humanos, pois as pessoas necessitam de alimentos, ar, água, vestuário e abrigo para sobreviver. Além disso, têm forte desejo por recreação, educação e outros serviços. Têm também preferências marcantes por versões e marcas específicas de bens e serviços básicos. Frente ao exposto há que se distinguir entre necessidades, desejos e demandas :

Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. Essas necessidades não são criadas pela sociedade ou empresas. Existem na delicada textura biológica e são inerentes à condição humana. (KOTLER, 1998).

Ainda para Kotler (1998), desejos são:

(...)carências por satisfações específicas para atender as necessidades. O ser humano pode ter desejos diferentes para satisfazer a mesma necessidade. (...) os desejos humanos são continuamente moldados e remoldados por forças e instituições sociais, incluindo igrejas, escolas, famílias e empresas.

Kotler (1998) também define demanda, “como desejos por produtos específicos, respaldado pela habilidade e disposição de comprá-los”.

Os especialistas de *marketing* despertam e influenciam os desejos para alavancar a demanda em função de um produto específico.

2.1.2 Produtos: bens, serviços e idéias

Kotler (1998) define produto como algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou desejo. Um produto pode consistir em três componentes: bens físicos, serviços e idéias.

A importância dos produtos físicos está no serviço que ele proporciona, pois eles são veículos prestadores de serviços. Por exemplo, um forno microondas, fornece o cozimento.

Além disso, os serviços são proporcionados geralmente por outros veículos, como pessoas, locais, atividades, organizações e idéias. Um objeto físico é um meio de embalar um serviço. O trabalho da empresa é, portanto, vender os benefícios ou os serviços *embutidos* nos produtos físicos, em vez de apenas descrever suas características.

2.1.3 Valor custo e satisfação

Para a aquisição de um produto, os consumidores têm como critério primordial a proporção valor e custo para a satisfação da necessidade.

Valor, segundo Kotler (1998), é a estimativa de cada produto satisfazer o seu conjunto de necessidades. Cada produto envolve um custo e é este custo que será considerado em relação à satisfação atendida.

Conforme DeRose (apud KOTLER, 1998), valor é “a satisfação das exigências do consumidor ao menor custo possível de aquisição, propriedade e uso”.

É fato que a sociedade complexa dos dias atuais já possui parte de suas necessidades básicas atendidas e procura agora realizar novos sonhos e fantasias. Cobra e Ribeiro (2000) completam dizendo que “não basta satisfazer as necessidades, tem que se ir além e realizar os desejos”.

Quando se assume a postura de sair do trivial e realizar desejos, a empresa passa a buscar suas informações no motivo principal de sua existência, o cliente. Assim a empresa está cada vez mais voltada para os hábitos de seus consumidores, às reações do mercado e suas novas *vontades*.

O mercado, o ambiente externo, é quem vai decidir que produto o cliente quer, como ele quer e que preço está disposto a pagar. Mesmo que os clientes não digam com exatidão e clareza o que querem, o bom profissional saberá reconhecê-lo e satisfazer as necessidades do cliente.

Robinette, Brand e Lenz (2001), dizem que o crescimento das empresas resulta da ligação entre valor, lucro e fidelidade. O resultado da pesquisa do livro “*The service Profit Chain*”, dos peritos da *Harvard Business School* (apud ROBINETTE; BRAND; LENZ, 2001), afirmam que manter um cliente é muito mais econômico do que a conquista de um novo.

Robinette, Brand e Lenz (2001) ainda constatarem que a satisfação do cliente é efêmera e pode ser relacionada a pequenos momentos, e estes pequenos momentos dificilmente se acumularão se os clientes não forem surpreendidos com atitudes de monitoramento, provando assim respeito com quem confiou nos produtos e serviços de uma empresa.

Nem sempre os clientes passam apenas por experiências positivas quando compram um produto ou contratam um serviço, mas por mais difícil que tenha sido o início da relação entre cliente e empresa, esta última deve sempre se esforçar em tentar reverter a situação inicial e demonstrar a importância do cliente para a mesma, não deixando a impressão de pouco caso e, assim, tentando construir um relacionamento vantajoso entre as partes.

As recompensas e descontos que geralmente são tidos como compensação por uma má experiência para encobrir um erro da empresa é visto pelo *marketing* emocional defendido por Robinette, Brand e Lenz (2001), como causador do efeito oposto ao desejado. Pois nestes casos, os consumidores suspeitam que ninguém na empresa sente empatia por seu desapontamento e que o dinheiro ou o presente é apenas um suborno, deixando assim a reversão do primeiro sentimento em relação à empresa muito longe de ser alcançado.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

As ações de *marketing* surgem quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca. A troca é o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida. Duas partes estão envolvidas na troca se estiverem negociando e se movendo em direção a um acordo. Transação é uma troca de valor entre duas ou mais partes. A transferência, portanto, difere da transação e é caracterizada através de presentes, subsídios e contribuições de caridade. A transferência implica em certas expectativas de quem oferece um presente, como gratidão ou boa receptividade de quem o recebe. Os especialistas de *marketing* ampliaram o seu conceito para incluir o estudo do comportamento de transferência, bem como o comportamento de transação.

As ações adotadas para se obterem as respostas desejadas de uma audiência-alvo são caracterizadas como ações de *Marketing*. E são esses comportamentos e atitudes efetuados por clientes e empresas que caracterizam o estudo do *marketing* emocional e de relacionamento. Nesse contexto, apresenta-se o *marketing* de relacionamento, que tem como principal foco criar fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes. O resultado final do *marketing* de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado rede de *marketing*.

Esta rede de *marketing* é formada, segundo Kotler (1998), pela empresa e todos os interessados que a apoiam como consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas e agências de propaganda, com quem constrói relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis. Assim, as redes bem construídas e mantidas são, ainda, segundo Kotler (1998), o maior poder de competição de uma empresa. Pois, a empresa que mantém um vínculo personalizado com seus clientes já obtém um grande diferencial de mercado. As empresas que cativam e transformam seus colaboradores em aliados e defensores de seus produtos e serviços só têm a ganhar no mercado competitivo que é onde estão englobadas às redes formadas por uma empresa.

Kotler (apud COBRA; RIBEIRO, 2000), diz que o princípio operacional de *marketing* é construir bons relacionamentos, e as transações rentáveis são decorrência disso.

A concorrência baseada nos produtos e serviços é demasiada e a qualidade dos mesmos está equiparada no mercado. Sendo assim, o que realmente define a opção pela compra e contratação dos serviços é a experiência que o cliente possui, possui ou a referência que tem sobre determinada empresa.

Tem-se que ter cada vez mais claro que o fechamento da venda é apenas o início de um processo. E este processo deve ser mantido com respeito, ética e competência, definindo assim o início de um bom relacionamento entre cliente e empresa.

Ainda, definido por Kotler (1998), “*marketing* de relacionamento é a tarefa de criar forte lealdade dos consumidores através da entrega de alta satisfação”. Já, para Grönroos (apud COBRA; RIBEIRO, 2000), “o *marketing* de relacionamento só é feito através de trocas mútuas e promessas cumpridas”.

O conceito de *marketing* de relacionamento é desenvolvido originalmente por um autor europeu chamado Gumerson e fundamentado por McKenna (1993). Em sua opinião, o *marketing* está assumindo uma nova tarefa que é integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dá firmeza à relação. Segundo o autor, um posicionamento forte da organização é construído por relacionamentos duradouros. Ele se refere não somente a relações com clientes, mas também com toda a infra-estrutura, todos aqueles que possam influenciar a opinião do consumidor: revendedores, distribuidores, analistas financeiros, fabricantes de periféricos e outros. O autor ainda defende que as empresas bem sucedidas estão se orientando para o mercado, adaptando seus produtos às estratégias dos clientes, praticando o *marketing* adaptativo.

Já Shaw e Stone (1993), definem o *marketing* de relacionamento como o último estágio da aplicação de programas de *marketing* com banco de dados nas organizações. Segundo os autores, a maioria das empresas utiliza o banco de dados para sustentar ações de *marketing*, mas de forma isolada em cada departamento. O verdadeiro *marketing* de relacionamento, por sua vez, sustenta-se no *marketing* integrado, o completo gerenciamento dos pontos de contato do cliente com a organização e a perfeita disseminação de informações pertinentes por todas as áreas funcionais da organização.

Clientes leais são, assim, clientes que, devido ao relacionamento íntimo e positivo desenvolvido com os fornecedores, passaram a defensores do fornecedor e eventualmente parceiros. Obtiveram valores superiores aos esperados nas transações comerciais ocorridas, de tal forma que passou a se constituir em vantagem para tais clientes prosseguir comprando daqueles fornecedores – de modo preferencial e estável no tempo; ou, no limite, exclusivo. (COBRA; RIBEIRO, 2000).

Cobra e Ribeiro (2000) definiram três níveis de *marketing* de relacionamento:

- a) 1º nível – São oferecidos benefícios financeiros com o objetivo de reter o cliente. São comuns neste nível descontos para compras repetidas;

- b) 2º nível – O relacionamento sustenta-se em benefícios sociais que dificultam o rompimento do relacionamento das partes envolvidas, tais como a personalização e customização do relacionamento.

É nesta fase que começa o estágio de cultivo citado por Robinette, Brand e Lenz (2001), pois após a segunda ou terceira compra surgem as oportunidades de cimentar os elos que duram a vida inteira. Durante as fases do cultivo, as empresas devem também:

- Refinar as estratégias de segmentação à medida que se adquirem mais informações sobre os clientes, visando se tornar mais relevante para cada indivíduo;
 - Capturar os valores duradouros de relacionamentos rentáveis com clientes, determinando a participação da empresa na carreira do cliente – quanto dinheiro o cliente está gastando com ela e com a categoria inteira;
- c) 3º nível – O relacionamento busca soluções estruturais para importantes problemas dos clientes, passa-se a oferecer valores agregados que são difíceis ou caros para o cliente e não são facilmente disponíveis em outro local, cria-se um forte fundamento para a manutenção e o incremento do relacionamento. Esse nível pode ser considerado como situações de parceiras.

Os clientes podem transformar-se nos melhores vendedores da organização quando os mesmos se tornam fonte de referência para outros negócios que a empresa esteja efetuando. Com este nível de relação a organização acabou de criar a mais poderosa ferramenta de *marketing* que existe. As referências representam endossos pessoais, que provam a fidelidade do cliente e fornecem uma base atraente para a aquisição de novos clientes, segundo Robinette, Brand e Lenz (2001).

O *marketing* de relacionamento, com objetivo de fidelização, requer interação, conectividade e criatividade, de forma que o cliente efetivamente participe da estratégia da organização, no planejamento de produtos e serviços, em um processo dinâmico e contínuo.

A estratégia de *marketing* de relacionamento, portanto, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios, tanto para o fornecedor quanto para o cliente. Assim, a filosofia empresarial do *marketing* de relacionamento acredita que vantagem competitiva pode ser alcançada através de uma habilidade superior de se construir alianças de longo prazo com o mercado, de forma que as partes trabalhem em direção a objetivos comuns.

Quando uma organização decide estabelecer relacionamentos com clientes como forma de obter vantagem competitiva sustentável, deve estar consciente de que esta é uma decisão estratégica e como tal, deverá produzir mudanças, tanto em sua cultura quanto em sua estrutura organizacional, políticas e rotinas administrativas.

Existem 03 opções estratégicas para liderança de mercado:

- a) excelência operacional – fundamenta-se em processos eficientes sustentados em tecnologia de ponta, trazendo economias de custos significativas para a organização. Porter (apud COBRA; RIBEIRO, 2000), define esse tipo de estratégia como estratégia de custo.
- b) excelência em produto – enfatiza a qualidade superior e a inovação dos produtos oferecidos ao mercado. Organizações que optam por esse tipo de estratégia devem, por exemplo, investir em pesquisadores, prestigiar o funcionário empreendedor e criativo, incentivar um clima de desafios e também investir em tecnologia de ponta.
- c) estratégia de intimidade com o cliente – é uma opção sustentada pelo serviço prestado ao cliente. A competência de uma organização opta por esta estratégia que está na habilidade superior para servir os clientes e lhes entregar soluções diferenciadas e individualizadas.

A relação de longo prazo, proposta pelo *marketing* de relacionamento, sustenta-se na interdependência, confiança e, principalmente, no comprometimento de estar contribuindo com o sucesso do parceiro. Não existe mais espaço para atitudes oportunistas entre as partes.

Segundo Cobra e Ribeiro (2000), a organização deve guiar-se pelos seguintes princípios:

- a) estar orientada para o mercado;
- b) valorizar o aprendizado contínuo do mercado;
- c) possuir postura empreendedora;
- d) valorizar o relacionamento sustentado em cooperação mútua e interdependência;
- e) possuir uma liderança facilitadora;
- f) realizar o planejamento estratégico participativo;

O *marketing* de relacionamento, por sua vez, para ser implantado de forma total, precisa efetivamente cumprir seu papel de integrar o cliente na organização utilizando-se da

tecnologia da informação, e para isto é fundamental que se pratique o *marketing* para promover o aprendizado organizacional apropriado para que a implantação da tecnologia da informação verdadeiramente torne a empresa mais competitiva diante dos desafios desta nova era.

De acordo com Davis e Meyer (apud ROBINETTE; BRAND; LENZ, 2001), o *marketing* emocional deve estar tão inserido na cultura da empresa que torna a diferença entre compradores e vendedores indistinta ao ponto em que ambos estão em uma rede de trocas econômicas, de informações e emocionais. Ou seja, ninguém está fazendo favor a ninguém, deve se manter uma relação em que todos ganhem e se sintam privilegiados. O consumidor não pode também ter o pensamento de que está com o *poder na mão* em relação ao vendedor, pois deve haver uma vantagem em realizar o negócio para ambos.

Está cada vez mais normal e fácil as empresas igualarem-se em qualidade de produtos e serviços, o que mais será valorizado é a relação que irá começar a se construir a cada prestação de serviço e venda realizada, o sucesso das empresas está cada vez mais nas mãos das pessoas que interagem com o cliente e mantém o relacionamento interpessoal consumidor/empresa. Neste contexto, Brand (apud ROBINETTE; BRAND; LENZ, 2001) já dizia: “A melhor metáfora para a fidelidade é na realidade, um relacionamento.”

Robinette, Brand e Lenz (2001), afirmam que o relacionamento interpessoal é o grande diferencial de mercado para as organizações e que com relacionamentos bem estabelecidos, a fidelidade do cliente em relação à empresa prosperará. E depois de alcançado pela organização, o resto do mercado para lhe tomar este cliente vai ter que trabalhar muito. E é na manutenção contínua desta relação que se ganha a concorrência do mercado.

A meta final do *marketing* de relacionamento baseado no *marketing* emocional é, portanto, desenvolver uma conexão duradoura com cada cliente. E, para fazer isso, uma empresa precisa entender que a construção de um relacionamento é um processo, não um evento – e para manter sua liderança ela deve estar disposta a realizar investimentos de longo prazo em fidelidade, ainda segundo Robinette, Brand e Lenz (2001).

Candeloro e Almeida (2002) definem *marketing* de relacionamento como:

(...) o *marketing* que estabelece laços com o cliente, com os consumidores, individualmente, através de correspondência, telefonemas e até visitas pessoais. O objetivo é conhecer intimamente os clientes, para melhor atendê-los e assim conservar sua fidelidade.

Kotler (1998) ainda, ressalta que o *marketing* de relacionamento é praticado pelas empresas que prestam atenção nos clientes depois de vender alguma coisa. Quem segue essa via, ao invés de dizer até logo depois de tirar a nota fiscal, fica perto dos clientes.

2.2.1 O primeiro contato com o cliente : A Negociação para a Venda

O primeiro contato interpessoal entre cliente e empresa está caracterizado na maioria das vezes pelo início das negociações para aquisição de produtos ou contratação de serviços. Esta ação na empresa é gerenciada e coordenada pelo departamento de vendas da mesma.

A principal preocupação deste departamento deve ser preparar seus vendedores/consultores para defenderem e agirem de forma ética e eficiente nos seguintes pontos defendidos por Candeloro e Almeida (2002):

- a) apresentar novos produtos, conceitos e serviços para os clientes;
- b) analisar o mercado, satisfação do cliente, atitudes, tendências, modismos e etc.;
- c) praticar as estratégias corporativas, lançamentos de produtos e programas de *marketing*;
- d) fazer-se presente em feiras e ambientes propícios a captação de novos *prospects*;
- e) ser um embaixador da empresa, construindo relacionamentos positivos.

Como já se comentou anteriormente, na Era da Relação em que o objetivo é, acima de tudo, não perder o cliente, tem-se o foco principal na relação, tornando cada ponto de contato com o cliente em um consultor, quase um amigo, visando sempre o *ganhar* para os dois lados envolvidos na negociação. A ética está mais do que nunca valorizada, definindo o futuro da relação.

Segundo o especialista Keller (apud CANDELORO; ALMEIDA, 2002), existem dois tipos de mudanças em uma empresa, e para o departamento de vendas ela pode ser classificada de duas formas, como as controláveis e as não controláveis. As mudanças controláveis devem ser tratadas e vistas como oportunidade, chance de aprendizado e crescimento. As principais qualidades adquiridas neste tipo de mudanças são a confiança, o jogo de cintura, a motivação, o crescimento e a auto-estima.

Demonstrar conhecimento sobre o negócio em questão deve ser a principal característica de um consultor de vendas de uma empresa, acompanhado da qualidade em

ouvir o cliente e seus argumentos e assim poder antecipar a satisfação de suas necessidades. O consultor de vendas deve ajudar o cliente a pensar e a projetar o seu futuro e então o tornará em um grande aliado. Ser acessível, atento às novas tendências e especializado também são características bem conceituadas em um consultor.

Ainda para a construção de um relacionamento confiável com intuito de fidelização do cliente, o consultor deve ser honesto com o cliente, pois se o mesmo não tiver a solução pertinente ao cliente, o consultor deve orientá-lo para alguém que possa satisfazê-lo e então a imagem da empresa, naquele momento representada pelo consultor, será valorizada pelo cliente.

2.2.2 Fidelização do Cliente

Cada vez mais as empresas percebem que precisam tratar os clientes de maneira diferenciada e única – com respeito e memória. A empresa tem que decidir se continua tratando o consumidor como alguém que só quer preço ou deseja também atrair a fidelidade desse cliente.

A satisfação do consumidor é vista como um fator crucial para o sucesso dos mais variados tipos de organizações, especialmente por influenciar diretamente a lealdade à marca, a repetição de compras, as comunicações verbais positivas do tipo *boca a boca*, lucratividade e participação de mercado, dimensões que, provavelmente, toda organização gostaria de saber influenciar e controlar. (COBRA; RIBEIRO, 2000).

Relacionamento, percepção e confiança são os critérios mais relevantes no ato da contratação de uma empresa (para concorrentes em condições iguais de competitividade).

É fato que um cliente perdido é muito mais difícil de ser reconquistado, sendo assim Cobra e Ribeiro (2000) propõem o *marketing* emocional para atingi-lo, defendendo-o da seguinte maneira:

Há três formas de um orador *tocar* uma pessoa: Falar à mente do consumidor a propaganda procura a racionalidade, falando ao estômago procura motivar a compra de um produto ou de uma idéia e falando ao coração se vai mais longe, está em sintonia direta com a alma, se tornando mais eficaz. (COBRA; RIBEIRO, 2000).

Esse talvez seja o grande diferencial de uma empresa sensível, sintonizada com a alma de seu cliente, em relação a uma organização não sedutora, que não esteja plugada no coração e na alma de seu cliente. Sendo assim Cobra e Ribeiro (2000) caracterizam as ações

de uma empresa que devem ser consideradas ações de Magia e Sedução em busca da conquista do cliente. São elas:

- a) as ações da **Magia** que podem ser resumidas da seguinte forma:
- produto: torná-lo objeto de desejo;
 - pesquisa de mercado: descobrir a força mágica do produto;
 - tecnologia: criar design e desempenho diferenciados e mágicos;
 - qualidade: impor padrões irresistíveis de desempenho e durabilidade;
 - serviço ao cliente: criar momentos mágicos no atendimento encantador;
 - fantasias: oferecer sempre algo inovador.
- b) as ações da **Sedução**:
- promoção e propaganda: apresentar o produto de maneira irresistível;
 - preço/esforço de venda: ofertas sedutoras e vendedor sedutor;
 - organização sedutora: apta a estimular fornecedores, clientes e clientes internos;
 - sistemas gerenciais: facilidades operacionais que seduzam pela melhoria do desempenho;
 - prêmios de fidelidade: mover a ação de compra estimulando o lúdico dos prêmios para obter fidelidade;
 - status e prestígio: proporcionar ao comprador.

Segundo Domenghetti (2002), as ações estratégicas, tecnológicas, de preposição atitudinal e de redesenho de processos que visam desenvolver relações duradouras com os clientes, são de grande valor perceptível e, na maioria dos casos, otimizam a rentabilidade da empresa como um todo.

Satisfação, segundo Cobra e Ribeiro (2000) é a soma da realização das necessidades, dos desejos explícitos e dos desejos ocultos, em que:

$$\text{Satisfação do cliente} = \frac{\text{desempenho do produto}}{\text{expectativa}}$$

Figura 1: Fórmula de satisfação do cliente. (Fonte: Cobra e Ribeiro, 2000).

Determinando assim parâmetros relevantes a serem considerados quanto à classificação do grau de satisfação dos clientes em relação à empresa. Seguem abaixo alguns itens destacados:

- a) desempenho de vendas: define se ele é bem aceito ou não no mercado;
- b) expectativas realizadas: capacidade de satisfazer o cliente além das necessidades;
- c) desconfirmação: as expectativas dos clientes não foram confirmadas;
- d) equidade: o esperado pelo consumidor coincide com o desempenho do produto;
- e) atribuição: atributos que são considerados importantes no desempenho do produto ou serviço.

A escolha é recíproca em um processo de geração de lealdade entre cliente e empresa. As pessoas investem esforços em direção a uma intimidade quando avaliam que, como fruto desse investimento, resultarão satisfações crescentes. Para este bom relacionamento, Cobra e Ribeiro (2000) destacam dois pré-requisitos básicos:

- a) o fornecedor deve selecionar os clientes com os quais pretenda aprofundar relacionamentos;
- b) o cliente também deve estar disposto a aprofundar seu relacionamento com o fornecedor.

Para se obter relacionamentos duradouros e lucrativos é necessário segmentar o mercado – classificando os clientes quanto aos que eles valorizam e se há interesse *crescente* pelo produto oferecido.

Para estimar o valor patrimonial de um cliente, é necessário, portanto, obter e armazenar dados sobre:

- a) todos os contatos de *marketing* realizados para o atendimento de suas necessidades durante um tempo médio de permanência com o cliente;
- b) determinar o custo de cada ação para sua manutenção e atendimento como cliente;
- c) o potencial das receitas do cliente ao longo de um tempo determinado. Essas receitas podem provir de aquisições futuras de produtos ou serviços, e até mesmo de indicações de outras empresas.

É interessante transportar para as relações internas os mesmos conceitos de *marketing* de relacionamento com os clientes externos. Pois, a qualidade interna do serviço depende da satisfação dos funcionários e demais colaboradores da empresa.

Lovelock (apud COBRA; RIBEIRO, 2002), desenvolve o seguinte raciocínio:

- a) lucro e crescimento são estimulados pela lealdade dos clientes;
- b) lealdade é um resultado direto da satisfação;
- c) satisfação é amplamente influenciada pelo valor oferecido ao consumidor;
- d) valor é criado por empregados satisfeitos, leais e produtivos;
- e) a satisfação dos empregados resulta de serviços de suporte e políticas que permitem os empregados entregarem resultados para o consumidor.

Conclui-se, portanto, que a fidelização de clientes depende de uma escolha estratégica da organização. Deverá corresponder a uma visão da corporação e esta deverá se organizar para este fim e, assim providenciar e disponibilizar aos seus funcionários os recursos necessários à implementação efetiva de uma ação conjunta para a fidelização do cliente.

Robinette, Brand e Lenz (2001) defendem que “a satisfação total é praticamente um pré-requisito para conseguir a fidelidade do consumidor. (...) A satisfação do consumidor não garante, de modo algum, sua fidelidade”.

2.2.3 Marketing no Pós Venda

O Pós-Vendas é a área de uma empresa onde a preocupação maior é a satisfação do cliente a partir do momento que este adquiriu um produto/equipamento, podendo ser considerado o elo entre a empresa e seus clientes.

Segundo a filosofia da empresa Ludtke (2003), o Pós-Venda se destina a trazer à empresa o respaldo de satisfação a partir do momento em que seu produto deixa a fábrica e vai para as mãos de seu cliente.

A atenção e os recursos dispensados para com os detalhes que envolvem um atendimento pós-venda serão critérios diferenciadores quando seu cliente pensar em uma nova compra.

Um equipamento que opera em condições perfeitas, 24 horas por dia e que rende 100% de sua capacidade é simplesmente uma utopia e, sem dúvida alguma, seu produto pode até não ser perfeito, mas se no momento em que seu cliente precisar dos serviços da empresa, tiver a certeza de que será bem atendido, com rapidez, bons preços, prazos e com qualidade garantida de serviços, ele terá sempre a convicção de ter feito um grande negócio quando adquiriu um produto de sua empresa.

Sendo assim, a satisfação deste cliente quando houver a necessidade de solucionar quaisquer problemas envolvendo seu produto é o objetivo maior do pós-venda.

O serviço de pós-vendas em uma empresa é responsável por acompanhar e encaminhar o cliente dentro da mesma, podendo gerar informações importantes e proveitosas para o *marketing* e área comercial.

Cobra e Ribeiro (2000) ressaltam que o papel do *marketing* no pós-vendas é quebrar objeções, eliminando os receios quanto à sua ação visando divulgar o trabalho e a importância do serviço ao cliente. Deve ainda buscar promover a colaboração e a adesão das demais áreas, com a finalidade de diminuir o medo de que a área de atendimento seja um dedo-duro dos desacertos da gerência de produtos, do laboratório, do departamento jurídico, do departamento de vendas, da produção, da expedição, da propaganda. Deve, também, diminuir o isolamento da área de Serviço aos Clientes, mostrando tudo o que o setor pode fazer pela imagem da empresa.

Segundo Hilsdorf (2002) o cliente ter sempre razão é um mito, mas que ele achar que sempre tem isso é uma certeza. Por isso, o pós-vendas é tão importante numa relação de manutenção de clientes, não adianta dar um show de venda e atendimento no fechamento do negócio, e decepcionar o cliente em um momento de troca, reclamação ou consulta ao Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC).

É importante, ainda, que através das ferramentas de *marketing* possa-se incorporar o setor diretamente ao metabolismo da empresa e da sua cultura.

Com o pressuposto de que o pós-vendas é a área responsável pela integração das informações de *marketing*, sempre visando o melhor atendimento e a resolução o mais otimizada possível das solicitações do cliente, define-se que a informação bem distribuída e de fácil acesso é a grande arma de um programa de *marketing* de relacionamento em uma empresa. Nesta linha de raciocínio cita-se Cobra e Ribeiro (2000) que dizem que “um funcionário sem informação não pode assumir responsabilidades, e um indivíduo que recebeu informações não pode deixar de assumir responsabilidades”. E é defendida por um princípio básico da administração, onde não se pode delegar responsabilidades sem se delegar autoridade.

As pessoas que lidam direta ou indiretamente com o público consumidor interno ou externo devem ter autoridade para resolver pendências e liberdade para assumir responsabilidades.

Seguindo o princípio de que as empresas estão em constante busca da maximização da satisfação dos clientes externos, as mesmas devem internamente promover ações que

impliquem na obtenção do foco citado. Para isso o comprometimento do cliente interno com os objetivos da empresa deve ser total, tanto quanto a sua motivação pelas metas da empresa, proporcionando assim um bom atendimento ao público externo.

As pessoas são a essência da organização, sendo assim, o *marketing* interno deve ser valorizado e praticado, sempre considerando funcionários e intermediários que trabalham para a organização como um alvo. A idéia que apoia o conceito é que não é possível fazer *marketing* externo sem o compromisso do corpo de funcionários com o principal objetivo da organização, isto é, criar e manter clientes. Sendo assim, *marketing* interno é a noção de funcionários como clientes, tendo um relacionamento de clientela.

Robinette, Brand e Lenz (2001) citam itens importantes para a contínua monitoração do cliente nos relacionamentos com a empresa e as defende pelas seguintes razões:

- a) experiência é o conjunto de pontos nos quais as empresas e os consumidores trocam estímulos sensoriais, informações e emoções;
- b) mas experiência não se trata exclusivamente de divertimento; as empresas realizam uma experiência sempre que cativam os consumidores de um modo pessoal e inesquecível;
- c) as pessoas querem empresas que persistentemente as surpreendam e encantem e que criem um elo emocional. É uma tarefa difícil, mas tão logo essa reputação se firme, os consumidores vão se esforçar e fazer de tudo para permanecerem fiéis. A melhor oportunidade que uma marca tem para impressionar seus consumidores é após a venda.

Os clientes cujos problemas recebem pronta e satisfatória resolução – indicando, novamente, que a empresa se preocupa com eles – provavelmente se tornarão até muito mais fiéis do que eram antes. “Subestimamos violentamente o poder que tem o mais minúsculo contato pessoal”. (PETERS apud CANDELORO; ALMEIDA, 2002).

Candeloro e Almeida (2002), ressaltam as áreas que devem ser envolvidas em uma ação única e nivelada ação de pós-vendas, são elas:

- a) telefonista;
- b) venda;
- c) análise de crédito;
- d) entrega;
- e) implantação;
- f) faturamento;

g) cobrança.

Portanto, a satisfação do cliente é a relação entre o que o cliente vê (percebe) e o que ele esperava ver (expectativa). Por isso a intensa necessidade de deixar o processo interno da empresa bem claro e definido para o cliente, evitando que ele tenha surpresas na hora de um contato solicitando a resolução de alguma dúvida ou aquisição de novos produtos ou serviços.

2.3 O PODER DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Sistema de informação, segundo Dias (apud SANTOS, 1998) é um esforço organizado para prover informações que permitam à organização decidir e operar. O'Brien (apud SANTOS, 1998), define sistema de informação como um conjunto de recursos, procedimentos e pessoas que coletam, transformam, e disseminam informação em uma organização.

Observa-se, portanto, que se trata de um sistema que acessa dados como recursos de entrada e os transforma em produtos de informação como saída.

Os dados devem ser devidamente armazenados de acordo com a necessidade da empresa e a predisposição eficiente que será arranjada pelo analista de sistemas. Dessa maneira, qualquer tipo de relatório gerencial poderá ser retirado desses dados, gerando informações eficazes de acordo com a tomada de decisão em questão. As respostas em um sistema de informação são sempre dadas de acordo com a necessidade da pessoa que faz a pergunta. É de suma importância o auxílio de pessoas-chaves que irão usufruir do sistema ao analista do mesmo, mantendo a fidelidade do programa elaborado a real necessidade das informações.

Segundo Beuren (1998), a informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Esse recurso vital da organização, quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais.

Já, segundo Stair (1998), a informação é um conjunto de dados organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si. Assim, quanto mais clara for a relação obtida entre os dados, maior valor agregado vai possuir a informação. Esta transição é considerada um processo que varia de acordo com a necessidade do resultado. Para um

processo eficaz é necessário conhecimento sobre a abordagem. Neste caso conhecimento é o corpo ou as regras, diretrizes e procedimentos usados para selecionar, organizar e manipular os dados, para torná-los úteis para uma tarefa específica. Afinal,

O ato da seleção ou rejeição dos fatos, baseados na sua relevância em relação a tarefas particulares é também um tipo de conhecimento usado no processo de conversão de dados em informação. Assim, a informação pode ser considerada um dado tornado mais útil através da aplicação do conhecimento. (STAIR, 1998).

Neste caso, a informação de qualidade e relevância pode ser considerada quando possuidora das seguintes características:

- a) precisa – sem erros. Em geral a informação imprecisa é gerada pela entrada de dados incorretos no processo de transformação;
- b) completa – contém todos os fatos importantes ao objetivo proposto;
- c) econômica – a informação deve ser de produção relativamente econômica, havendo sempre um balanço entre seu valor e o custo de sua produção;
- d) flexível – pode ser usada para diversas finalidades, agregando valor à decisão de várias áreas da empresa;
- e) confiável – pode ser dependente, ou seja, a confiabilidade depende da fonte da informação, de onde foram coletados seus dados;
- f) relevante – é a informação pertinente ao tomador de decisão;
- g) simples – não deve ser exageradamente complexa, devendo evitar a sobrecarga da informação que pode dificultar a tomada de decisão;
- h) em tempo – a informação deve chegar dentro do tempo ideal para a tomada de decisão;
- i) verificável – permitindo que a informação seja checada e avaliada.

Ainda, segundo Stair (1998), sistema é definido como um conjunto de elementos ou componentes que interagem para se atingir objetivos. Os próprios elementos e as relações entre eles determinam como o sistema trabalha. Os sistemas têm entradas, mecanismos de processamentos, saídas e *feedback*. Neste sentido, saber o objetivo ou a saída desejada do sistema é o primeiro passo para se definir a forma como os elementos do sistema serão configurados.

Portanto, sistemas de informação (SI) são uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processos), disseminam

(saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de *feedback*. A seguir Stair (1998) define as principais etapas de um sistema:

- a) entrada – capacidade de captar e juntar os dados primários;
- b) processamento – envolve a conversão ou transformação dos dados em saídas úteis;
- c) saída – a produção de informações úteis, geralmente na forma de documentos, relatórios e dados de transações. A saída de um sistema pode ser utilizada como entrada para um outro;
- d) *feedback* – é uma saída usada para fazer ajustes ou modificações nas atividades de entrada ou processamento;

Já, Sistemas de Informação baseados em computador - *computer-based information system (CBIS)*: são compostos pelo *hardware*, *software*, banco de dados, telecomunicações, pessoas e procedimentos, que estão configurados para coletar, manipular, armazenar e processar dados em informação. Em seguida, de acordo com Stair (1998), definem-se cada um dos compostos do CBIS.

- a) *hardware* – consiste no equipamento do computador usado para executar as atividades de entrada, processamento e saída;
- b) *software* – consiste nos programas e nas instruções dadas ao computador e ao usuário. É chave fundamental nos processos que está sempre em desenvolvimento e aperfeiçoamento para otimizar a qualidade das saídas;
- c) banco de dados – é uma coleção organizada de fatos e informações. Neles podem estar contidos fatos e informações sobre os clientes, empregados, estoques, informações sobre as vendas de concorrentes e etc. É considerada uma das peças fundamentais e importantes de um sistema de informação baseado em computador;
- d) telecomunicações – permitem às empresas ligar os sistemas de computador em redes de trabalho. As redes podem conectar computadores em um prédio, país ou no mundo inteiro, permitindo a consulta a um mesmo banco de dados que podem estar sendo alimentado por diversas fontes;
- e) pessoas – são o elemento mais importante na maior parte dos sistemas de informação baseados em computador. Os profissionais de sistemas de informação incluem todas as pessoas que gerenciam, executam, programam e mantêm o sistema de computador. Os usuários são os administradores,

tomadores de decisão, empregados e outros que usam computadores em seu benefício.

- f) procedimentos – incluem as estratégias, políticas, métodos e regras usadas pelo homem para operar o CBIS.

Assim, pode-se classificar sistemas de informações como segue:

- a) sistemas de processamento de transações – Teve sua principal função em automatizar as rotinas empresariais. Ex. folha de pagamento, controle de estoques;
- b) sistemas de informações gerenciais (SIG) – Geram relatórios gerenciais, como costumam ser periódicos e de base planejada são chamados de relatórios programados. Foram desenvolvidos também os relatórios de demanda, pois propiciam ao tomador de decisão relatórios de acordo com a solicitação.
- c) sistemas de apoio à decisão – (*decision support system* – DSS) dão apoio e assistência em todos os aspectos da tomada de decisões sobre um problema específico. Um DSS pode fornecer assistência imediata na solução de problemas complexos que não eram auxiliados pelos sistemas tradicionais.

Quanto aos bancos de dados, mais especificamente, devem ser projetados para armazenar todos os dados relevantes para a empresa e fornecer acesso rápido e modificações fáceis. Além disso, ele deve ser criado de forma a refletir os processos empresariais da organização. Deve-se levar em consideração as seguintes questões para a construção de um banco de dados. Assim, tem-se:

- a) conteúdo – que dados devem ser coletados e a que custo ?
- b) acesso – que dados devem ser fornecidos a qual usuário quando apropriado ?
- c) estrutura lógica – como os dados devem ser arrumados de forma que façam sentido para um determinado usuário ?
- d) organização física – onde os dados devem estar fisicamente localizados ?

Segundo Porter (1999), a competição empresarial está sendo afetada pela revolução da informação em três maneiras vitais:

- a) muda a estrutura setorial, e, assim, a alteração as regras da competição;
- b) geração de vantagem competitiva ao proporcionar às empresas novos modos de superar o desempenho dos rivais;

- c) disseminação de negócios inteiramente novos, em geral a partir das atuais operações da empresa.

Daí conclui-se que a tecnologia da informação está transformando a forma de operação das empresas de modo a criar valor para os compradores.

Um conceito importante que acentua o papel da tecnologia da informação na competição é o de *cadeia de valor*. O conceito identifica as várias atividades da empresa que são as *atividades de valor*. O valor gerado pela empresa é mensurado através do preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. O negócio é rentável quando o valor que cria é superior ao custo do desempenho das atividades de valor;

A capacidade da empresa em se diferenciar reflete a contribuição de cada atividade de valor para a satisfação das necessidades dos compradores. As necessidades dos compradores, por sua vez, dependem não apenas do impacto do produto da empresa, mas também de outras atividades (por exemplo, a logística e os serviços de pós-vendas).

Portanto, a tecnologia da informação está permeando todos os pontos da cadeia de valores, transformando a maneira como as atividades de valor são desempenhadas e a natureza dos elos entre elas. Também está afetando o escopo competitivo e reformulando a maneira como os produtos satisfazem às necessidades dos compradores.

Adicionalmente, tem-se que todas as atividades de valor apresentam um componente físico em um componente de processamento de informação. O componente físico inclui todas as tarefas físicas necessárias para o desempenho da atividade. O componente de processamento de informação abrange os passos indispensáveis para a captação, manipulação e distribuição dos dados necessários ao desempenho da atividade. Neste caso, todas as atividades de valor criam e usam informação de alguma espécie.

Além de influenciar o desempenho das atividades individuais, a tecnologia da informação, através dos novos fluxos, amplia em muito a capacidade da empresa de explorar os elos entre as atividades, no âmbito interno e externo, promovendo o nivelamento da informação.

Considera-se, portanto, que a tecnologia da informação tem exercido um impacto muito forte sobre os relacionamentos de negociação entre fornecedores e compradores ao afetar os elos entre as empresas e seus fornecedores, canais de distribuição e compradores. Tornam-se comuns os sistemas de informação que ultrapassam as linhas da empresa. Em alguns casos, alteram-se as fronteiras dos próprios setores. Isto é, que a tecnologia da informação é capaz de alterar a relação entre o escopo competitivo e a vantagem competitiva.

A tecnologia aumenta a capacidade da empresa de coordenar as atividades em termos regionais, nacionais e globais, aumentando a vantagem competitiva.

Em verdade, a tecnologia da informação é importante para a implementação de estratégia. Os sistemas de relatórios são capazes de rastrear o progresso em direção aos marcos e fatores de sucesso. Através dos sistemas de informação, as empresas mensuram as atividades com maior exatidão e ajudam a motivar os gerentes na implementação bem sucedida das estratégias.

Já, segundo Beuren (1998), o sistema de informações consubstancia-se no conjunto de elementos (humanos, tecnológicos, materiais e financeiros) que viabiliza a captação de dados, seu processamento e a geração e divulgação de informações. Ele é o encarregado de prover informações, em todas as etapas do processo de gestão (planejamento, execução e controle), para os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa.

As informações devem, desse modo, ser concebidas e comunicadas com base nos princípios, procedimentos e orientações estabelecidos no modelo de gestão da empresa. No que concerne à comunicação da informação, Bedford (apud BEUREN, 1998), destaca que a comunicação é o processo de desenvolver algo escrito, um mapa ou uma figura de determinada atividade ou situação e transmiti-la para outra pessoa ou grupo de pessoas, de modo que aquela atividade ou situação seja entendida. Isto implica a realização de observações pelo comunicador, o registro ou a simbolização dos termos mais significativos observados, a transmissão da informação simbolizada para o receptor e a compreensão pelo receptor da atividade ou situação representada.

Neste contexto, ressalta-se que a concepção do sistema de informações é dependente do sistema de gestão ao qual vai servir de suporte. Desse modo, os esforços, na arquitetura e no desenvolvimento do sistema de informações, devem ser concentrados na identificação das informações necessárias ao processo de gestão empresarial e na determinação dos subsistemas que devem gerá-las. Isto sugere que haja integração do sistema de informação com o sistema organizacional.

A informação é, assim, fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Considerando, porém, como foco da presente pesquisa o interesse em torno das informações e dos sistemas a partir das possibilidades que apresentam para personalizar o atendimento ao cliente com o acúmulo de informações sobre o mesmo, deve-se acabar com a idéia da centralização das informações sobre um cliente específico, devendo valorizar a composição da memória organizacional sobre a clientela da empresa, para que se possa gerar conhecimento relevante sobre a mesma.

Para tanto, há que se considerar o papel dos sistemas de informação de *marketing*, analisados a seguir.

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA O MARKETING

Schmitt (apud ROBINETTE; BRAND; LENZ, 2001), já dizia:

O grau que uma empresa consegue atingir ao oferecer uma experiência interessante ao cliente – e ao usar a tecnologia da informação, as marcas, a integração da comunicação e o entretenimento para fazê-lo – determinará, em grande parte, seu sucesso no mercado global do novo milênio.

O cliente é considerado o fator foco das ações de uma empresa, pois é ele o consumidor final e o ponto determinante para a inovação dos produtos e serviços de uma organização. Com a intenção contínua de satisfazer o cliente, as empresas têm investido cada vez mais em ferramentas que propiciem a análise e monitoração do comportamento dos consumidores, tanto em relação a compra como ao tratamento que eles esperam em uma negociação comercial.

Taylor (1995), caracteriza as principais vantagens dos *softwares* de apoio a geração de informação:

- a) sistemas de *software* de suporte devem ser ágeis e aptos a mudanças;
- b) qualidade do produto, curto período de tempo para inserção no mercado e baixo custo;
- c) aperfeiçoamento e otimização contínua;
- d) *softwares* com modelos convergentes assim os são por implementarem seus projetos de negócios diretamente no modelo proposto. Reduz o tempo total de trabalho, pois o sistema é alimentado apenas uma vez, elimina as lacunas e facilita as mudanças.

Segundo Bretzke (2003), no *Marketing* em tempo real, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento. As informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo para que se possa conhecer e reconhecer o cliente e desta forma direcionar produtos, serviços e ofertas completamente ajustadas a ele.

O relacionamento baseado na informação colhida antes, durante e após qualquer contato, não somente os dados da venda e cadastro do cliente, gera níveis de lealdade à marca muito maiores, reduzindo o investimento na busca de novos clientes, que é tido pelos especialistas relevantemente maior do que o esforço de fidelizar e gerar a repetição da compra.

As empresas, integrando o *Marketing* e a tecnologia da informação no esforço para manterem a sua posição competitiva, estão concentrado-se em oferecer cada vez mais serviços aos seus clientes, pois entendem de que a lealdade dos clientes diminui a sua dependência da inovação de produtos e serviços, e as torna menos suscetível a guerra de preços.

2.5 TECNOLOGIA DE REDE: INTERNET E INTRANET

Annes (2003) define a *Internet* como uma rede mundial de computadores, composta por várias redes de computadores interligados através de cabos (metálicos ou de fibra ótica) e satélites, permitindo que pessoas a ela conectadas compartilhem informações e recursos computacionais existentes em qualquer parte do mundo. Já, segundo Santos (1998), *Internet* é uma forma fácil e barata de fazer com que computadores distantes possam comunicar-se, por meio de uma identificação única, denominada endereço.

Uma rede de computadores é a interconexão de equipamentos, de diferentes fabricantes, através de um meio físico e de uma disciplina de comunicação.

São vários os serviços oferecidos pela *Internet*. Aqui, são citados alguns conforme abordado por Annes (2003). O correio eletrônico ou e-mail, por exemplo, é um serviço onde mensagens eletrônicas são trocadas entre usuários. Para isto, são usados os programas de correio eletrônico que permitem também que os usuários organizem as informações recebidas.

O *File Transfer Protocol* (FTP) é um protocolo que permite a transferência de arquivos entre *hosts Internet*. Alguns arquivos podem ser do tipo textos, programas ou imagens gráficas. É possível também transferir hipertexto através do protocolo de transferência de hipertexto conhecido como HTTP. Para Bruns (2003), FTP é o protocolo utilizado para transferir arquivos entre computadores na *Internet*. Com ele você pode copiar um arquivo que se encontra em um computador (servidor de FTP) para o seu computador. Atualmente existem programas muito simples, com uma interface amigável que tornam o procedimento acessível.

Assim, a *Internet* é formada por milhares de redes independentes, interligadas, espalhadas pelo mundo. O que essas redes têm em comum é a linguagem de comunicação

entre seus computadores, o protocolo *Transmission Control Protocol/Internet Protocol* (TCP/IP). A referida rede pode ser, assim, vista como:

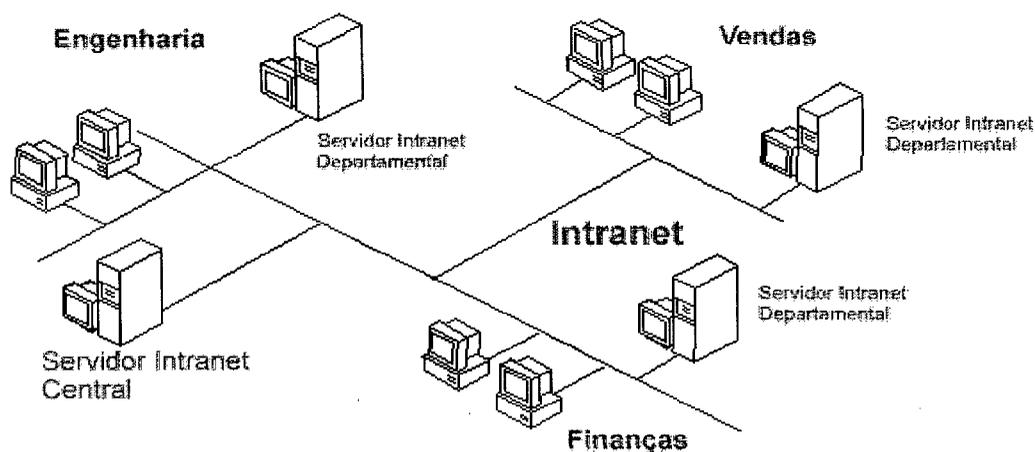
- a) rede de redes que utiliza o protocolo TCP/IP;
- b) superestrada da informação;
- c) um conjunto de recursos.

Essas características são confirmadas pela maior princípio da *Internet* hoje, o fluxo de informações. Através da rede a possibilidade de transmissão de dados (texto, vídeo ou áudio) de maneira rápida e eficiente tem proporcionado a agilidade para a tomada de decisão em uma empresa, por exemplo, tornando os gestores da mesma muito mais embasados para direcionar as ações da organização.

A *Internet* foi liberada no Brasil para uso comercial em 1995, quando então começaram a surgir os primeiros provedores comerciais de acesso à rede, havendo atualmente a possibilidade de disponibilizar na rede qualquer tipo de serviço, venda, atendimento ao cliente e comércio, trafegar na rede informações via texto, imagem, fotos e áudio.

Além de incorporar toda a tecnologia *Internet*, as *Intranets* podem utilizar a estrutura de comunicação de dados da própria rede pública para se comunicar com filiais ou com qualquer empresa conectada à grande rede.

Segundo Serafim e Vieira (2003) a *Intranet* é uma rede interna baseada no protocolo IP que se caracteriza pelo uso das tecnologias de *Internet* no ambiente privativo da empresa. Composta por um servidor Web corporativo, tornando-se disponíveis para os usuários através de uma rede interna ou acesso discado privativo, fornecendo assim uma variedade de informações por meio de um único *front-end*, o paginador (browser) Web.



□

Figura 02 – Modelo de uma rede interna (*Intranet*). (Fonte: Serafim e Vieira, 2003).

Dentro dos limites da empresa, tudo o que circula em forma de papel pode ser colocado na *Intranet* de forma simples e objetiva: desde manuais e políticas de procedimentos até informações de *marketing*, catálogos de venda de produtos, recursos humanos e catálogos telefônicos. Tudo baseado na estrutura de Hipertexto, interligados por links.

Em verdade, a grande gama de produtos disponíveis para a informatização e automação de processos sempre foi voltada para as médias e grandes empresas. Com as ferramentas disponibilizadas na *Internet*, muitas delas a um custo irrisório, estão surgindo recursos que permitem a empresas de qualquer porte implementar uma rede corporativa com baixo nível de investimento quando comparado aos sistemas proprietários.

O uso de sistemas de informação proprietários sempre exigiu pessoal técnico especializado, treinamentos, investimentos em equipamentos de grande porte, em aplicativos e consultores que somente se justificavam em grandes corporações capazes de amortizar tais investimentos em períodos longos. Neste sentido, muitos especialistas recomendam para as empresas de pequeno porte apenas o acesso à *Internet* na rede local, onde diversos microcomputadores terão acesso simultâneo à *Internet* utilizando apenas um modem e uma única linha telefônica (dedicada ou telefônica comum). A comunicação com filiais, fornecedores pode ser facilitada com a utilização correio eletrônico e até mesmo a troca de arquivos via *Internet*.

Mas como em qualquer rede corporativa, a implantação de *Intranets* exige planejamento além de investimento de tempo e capital, porém, os benefícios obtidos com a otimização de processos e a organização de informações têm levado empresários, diretores e gerentes de empresas a darem uma atenção especial a esta tecnologia.

Assim, há que se destacar vantagens trazidas pelo uso de *Intranets* nas organizações:

- a) é uma excelente plataforma para divulgação de informações sobre *marketing*, pessoal, benefícios e política corporativa internamente;
- b) apresenta um paginador Web com múltiplos recursos e está disponível para praticamente qualquer sistema operacional do cliente;
- c) pode substituir tanto os sistemas de informação para executivos (*executive informatio system* - EIS) como os de computação colaborativa;
- d) os servidores Web não necessitam de tanto *hardware* e espaço em disco como os pacotes de *software* para grupos de trabalhos clássicos;
- e) a tecnologia Web apresenta capacidade expansão e pode ser utilizada através de redes remotas;
- f) a *Intranet* fornece os recursos da *Internet* sem o risco de invasão;

- g) as informações confinadas numa rede *Intranet* são acessíveis apenas à organização a que pertence e às pessoas autorizadas por ela;
- h) os produtores de *front-end* competem entre si, o que resulta em baixa no preço dos produtos e até produtos gratuitos;
- i) diminui gastos com *hardware* e *software*, treinamento, troca de arquivos, *backups* periódicos, gerenciamento e tudo o que é necessário para uma rede convencional funcionar;
- j) disponibiliza as informações sob demanda, quando e onde ela é necessária;
- k) mantém uma única fonte de informação;
- l) utiliza o mesmo pessoal que normalmente seria responsável por preparar o material impresso.

No entanto, o uso da tecnologia *Intranet* apresenta também desvantagens que são comentadas a seguir:

- a) os grupos de trabalhos apresentam aplicativos de colaboração mais poderosos;
- b) não existe um sistema unificado como os pacotes de grupos de trabalho. É necessário configurar e manter aplicativos separados, como correio eletrônico e servidores Web;
- c) as *Intranets* exigem uma rede com o protocolo TCP/IP, ao contrário de outras soluções de *software* para grupos de trabalho que funcionam com os protocolos de transmissão de rede local existentes;
- d) deve-se manter uma equipe de manutenção do servidor Web, em dedicação exclusiva, a nível de fazer e manter páginas Web, pois as informações ali guardadas são dinâmicas, dependendo do caso, podendo ser alteradas da noite para o dia.

A principal vantagem da *Intranet* é o fácil manuseio e aplicação, não necessitando de grandes investimentos na implantação da rede interna de uma empresa, tanto quanto a possibilidade de manter unificada as informações da empresa, pois está se evitando que cada área da organização trabalhe com um pacote de *software* exclusivo para determinadas funções. Por sua vez, é de fundamental importância ter disponível uma equipe para a manutenção e atualizações constantes da rede, pois a fluência da informação deve estar impecável tornando viável e fiel a transformação da informação feita pelos usuários qualificados (funcionários da empresa) da rede.

2.6 CONCEITO DE CRM

O CRM ou *Gestão do Relacionamento com Clientes* (tradução da sigla *Customer Relationship Management*) é considerado uma das estratégias de gestão de maior importância para sobrevivência e crescimento sustentado das empresas, no cenário extremamente dinâmico e competitivo imposto pela globalização e pela *Internet*. Pode ser taxado como um novo conceito de administração e *marketing*.

Segundo Greenberg (2001), CRM é um sistema completo que oferece os meios e o método para melhorar a experiência do consumidor individual, de maneira que ele se torne um cliente para toda a vida, oferece também os meios técnicos e funcionais para a identificação, conquista e manutenção dos clientes, e ainda oferece uma visão unificada do mesmo em relação à organização como um todo.

O CRM é um sistema que está fundamentado no aumento da interatividade entre o consumidor e a empresa, de maneira a construir uma relação lucrativa de longo prazo. Esta necessidade de uma maior conectividade entre as partes em uma negociação, assim como a construção de uma rede de relacionamentos cada vez mais sólida e maior, é uma exigência constante no mundo dos negócios atuais.

O propósito maior do CRM é o gerenciamento das relações com os clientes de uma empresa, ou seja, cada funcionário que for atender um cliente, independente da área que for, deverá ter acesso às características e ao comportamento do mesmo na empresa. Assim, é extremamente necessário que as informações que forem alimentadas no sistema sejam provenientes de uma mesma fonte de dados tornando-as niveladas e única para a empresa. Garantindo assim que a organização vá agir com unidade de propósitos para assegurar experiências que excedam cada expectativa do cliente em relação a um novo contato que ele tenha com a empresa, através de quem quer que seja.

O sistema CRM deve ser capaz de proporcionar a contínua monitoração, mensuração e aprimoramento do processo de gerenciamento das relações. O mesmo deve ter uma capacidade de histórico suficientemente eficaz, pois quanto maior for a empresa, e maior for o número de clientes, mas difícil fica alimentar as informações para todos os níveis do processo. É com este propósito que o CRM chega para cumprir a unificação da informação, a fim de registrar de maneira ótima todas as relações que o cliente teve com a empresa, proporcionando que mesmo o mais recente funcionário tenha uma noção geral da situação do cliente e saiba no mínimo encaminhá-lo corretamente à alguém que possa satisfazer sua necessidade atual.

Porém, para que o CRM seja realmente efetivo, ele precisa estar integrado a todos os processos que constituem o funcionamento da sua organização. Afinal, um bom programa de CRM deve ajudar as pessoas na empresa a tomarem decisões mais rápidas e melhores. Neste caso, o CRM na empresa deve estar disponível e acessível a todas as pessoas envolvidas em processos que influenciem a experiência do consumidor. O CRM bem sucedido deve ser integrador, informativo e abrangente, onde toda a organização se alinhe em torno de um objetivo comum, o que transformará as expectativas dos clientes em grandes experiências.

Centurião (2002) destacou, porém, que o CRM não é considerado uma tecnologia. Em verdade, a tecnologia serve como sua capacitadora. O que a tecnologia vem proporcionando é a automação dos processos da empresa, seja de *marketing*, vendas ou atendimento ao cliente. Com toda esta automação espera-se que o CRM torne-se a inteligência empresarial, sendo capaz de produzir relatórios otimizados sobre todos os aspectos do cliente, seu comportamento de compras e suas preferências, permitindo uma relação de longo prazo com o cliente.

Domeneghetti (2002) ressalta que gerenciar relacionamentos com clientes não é mais uma novidade. Porém, o violento aumento da concorrência trazida pela abertura dos mercados e pelo *fator Internet* tem mudado e valorizado esse conceito. As empresas percebem hoje que precisam tratar os clientes de maneira diferenciada e única – com respeito e memória. Atualmente, os clientes têm muito mais opções de escolha e não precisam ser leais a uma empresa específica. A diferenciação por serviços, qualidade e preços cada vez mais é menor. Relacionamento, percepção e confiança são os critérios mais relevantes no ato da contratação de uma empresa (para concorrentes em condições iguais de competitividade).

Diante desse quadro, considera-se que o CRM não é um produto ou serviço, é uma filosofia que transforma uma empresa em *cliented-oriented* (a evolução da empresa *marketing-oriented* para *one-to-one marketing-oriented*). Como ferramenta, capacita a empresa a desenvolver – atrelado a práticas de *business intelligence* – o *customer intelligence*, auxiliando na alimentação e desenvolvimento da cadeia de valor da organização.

De maneira mais ampla, o CRM é uma estratégia integrada e integral de negócios, que possibilita às empresas gerenciar com eficiência os relacionamentos históricos com seus clientes. Como substrato, oferece uma visão integrada dos clientes da empresa para todas as pessoas da organização em diferentes níveis de acesso.

Assim, praticar CRM é gerenciar uma empresa baseando-se no conhecimento das necessidades, anseios e desejos dos clientes. Os sistemas concebidos a partir dessa norma têm como ponto central e fundamental o cliente como modelo, na captura, análise e consolidação

de dados, além de distribuição de resultados e interação. Domeneghetti (2002) descreve o CRM como uma iniciativa em larga escala na empresa. Ou seja, a aplicação do CRM envolve todas as áreas da organização e suas funções, e requer que todas as áreas não somente trabalhem junto e em harmonia, mas que também trabalhem para o objetivo comum de um relacionamento mais forte com o cliente.

Desse modo, o CRM consiste basicamente em:

- a) ajudar a empresa permitindo seus departamentos da diretoria de *marketing* a identificar e alvejar seus melhores clientes, de controlar campanhas do *marketing* com objetivos e metas claras, e de gerar *leads* da qualidade para a equipe das vendas, bem como melhorar as estratégias de transformação de clientes menores em melhores clientes, recuperar clientes perdidos e aumentar a lucratividade por cliente;
- b) ajudar à organização a melhorar Gestão de Contas ou Gerência de Vendas otimizando a informação compartilhada por múltiplas áreas, e dinamizando os processos existentes e reduzindo custos. Permitindo a formação de relacionamentos individualizados com clientes, com o alvo de melhorar a satisfação do cliente e de maximizar lucros; identificando os clientes mais lucrativos e fornecendo o nível mais adequado do serviço.

A premissa básica de uma organização para a implantação do CRM é o foco no cliente. Este objetivo é fundamentado na grande importância e valia que o consumidor final tem para uma organização, pois são eles os principais responsáveis pelo faturamento da empresa, sendo fundamental obter o *feedback* do cliente em relação ao desempenho dos produtos e serviços que a empresa oferece, para tentar sempre satisfazê-lo através da contínua evolução da organização para a fidelização do mesmo.

Há dois tipos de CRM: o analítico e o operacional.

- a) o CRM analítico trata da captura, armazenamento e disponibilização de dados históricos de clientes ou de seus semelhantes dentro de um mesmo grupamento;
- b) já o CRM operacional é onde a maioria das empresas está focada. Elas utilizam sistemas de automação de força de vendas, centros de atendimento a clientes (*call-centers*), serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), sites de comércio eletrônico, entre outros.

Antes de adotar esse tipo de ferramenta as empresas devem conhecer profundamente os dois tipos de CRM citados anteriormente, lembrando que o CRM analítico tem como função determinar clientes distintos, diferentes, conhecer seus hábitos e suas necessidades. Essa forma personalizada de tratamento para com o cliente é chamada de *marketing one to one*. Então, para oferecer esse tratamento diferenciado, a empresa precisa estar aparelhada com ferramentas sofisticadas de análise e mineração de dados (*data mining*) e ter uma única fonte de dados (*data warehouse*).

Do ponto de vista tecnológico, o CRM envolve a busca das informações do cliente, a consolidação destes dados em um banco de dados central, a análise destes dados e a distribuição dos resultados avaliados pelos vários departamentos que fazem o contato com o cliente. Assim, o atendente vai usar as informações para interagir com o cliente. Segundo Peppers e Rogers (1994):

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Embora universalmente utilizado, o termo CRM nunca foi formalmente definido. Assim, muitos fornecedores, – incluem-se aqui fornecedores de *softwares*, *hardware*, infraestrutura e serviços – aproveitando o movimento do mercado nessa direção, chamam suas soluções de CRM (as mesmas que já existem há algum tempo). Pode-se dizer que CRM é a infra-estrutura para se implementar a filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes.

Segundo Bretzke (2003), o papel da tecnologia de informação e dos sistemas de informação é relevante na medida em que no *marketing* em tempo real, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento de forma rápida e segura.

Além disso, o uso da *Internet* como canal de relacionamento e de vendas, é amplamente facilitado e viabilizado por este novo método, que ainda é praticado por poucas empresas, porém cujos resultados são largamente compensadores em clientes mais leais, maior satisfação com a marca, e um nível de proximidade nunca antes experimentado.

Assim, *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com o cliente, como o próprio nome indica é a integração entre o *Marketing* e a tecnologia da Informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender,

reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que disseminadas pela organização permitem que o cliente seja *conhecido* e cuidado por todos.

Além de estar preparado para atender no primeiro toque, é preciso responder o *e-mail* ou fax assim que chega na empresa, e incorporar todos os dados de contato no *database marketing* para gerar uma comunicação continuada e com pertinência por qualquer meio (telefone, mala direta, *e-mail* e pessoal). Além disso, a captura centralizada dos dados do cliente, transmitida para o banco de dados de *marketing* permite conhecer o perfil do mesmo, detectar as ameaças e oportunidades sinalizadas através de uma reclamação (ameaça), de um pedido de mais informações (oportunidade), de um pedido acompanhado de uma referência ao preço diferenciado do concorrente (ameaça), de uma insinuação que o concorrente está prestando mais serviços (ameaça), ou de que a empresa está ampliando a sua produção (oportunidade).

Tem-se com isso, que o CRM é a combinação da filosofia do *marketing* de relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado a tecnologia da informação que prove os recursos de informática e telecomunicações integrados de uma forma singular que transcende as possibilidades dos *call centers* atuais.

Essa integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e selecione a tecnologia adequada, e isto requer metodologia, *expertise* e experiência comprovada neste tipo de solução. É uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, e possibilidade de aumentar a fidelidade do cliente e conseqüentemente a rentabilidade. Assim, o papel da Tecnologia da Informação (TI) é mostrar, nessa modelagem, que a função do CRM é fornecer ferramentas que façam a mineração dos dados, que capturem informação, que estabeleçam um objetivo final de ganhar mais mercado, aumentar a produtividade, dar saltos em termos de novas oportunidades de negócios.

Porém, também é preciso que os recursos humanos sejam treinados e capacitados, em todos os níveis, não só para melhorar a qualidade do atendimento, mas também para usar adequadamente as informações que transformam possibilidades de negócios em lucros. Além disso, é preciso que toda a empresa esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja, e que a empresa promete, e isso só é preciso se for disponibilizado o mesmo *front office* (*software* com a ficha do cliente e todos os dados de relacionamento) para qualquer departamento da empresa com a finalidade de auxiliar o

crescimento e manutenção desse forte relacionamento que se transformará em receitas e lucros crescentes.

Portanto, de maneira mais sucinta, Bretzke (2003) define as bases para a implementação do CRM sobre dois pilares:

- a) um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa;
- b) o uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, *marketing* e serviços.

Mais especificamente, no que tange aos processos relacionados ao CRM, começa-se definindo como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamentos que gerarão resposta, e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa. Esta etapa é importante, pois a especificação e customização dos *softwares* de CRM e o redesenho dos processos dependem dessa definição. Nessa etapa, é indispensável o envolvimento da alta direção, pois implica numa série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para adaptar a empresa a nova realidade competitiva em tempo real.

Finalmente, segundo Rigby, Reichheld e Scheffer (2002), o CRM só deve ser implementado na empresa quando um objetivo maior estiver enraizado em sua cultura, o objetivo de conhecer, atender prontamente e satisfazer seus clientes. O CRM nada mais é que uma ferramenta de *marketing* suportada pelas facilidades da tecnologia da informação. Esta ferramenta dá maior vazão à filosofia maior do *marketing* que é atender da melhor maneira possível o cliente, se este princípio básico não estiverem enraizados na cultura da empresa, não há como se utilizar o CRM em nível gerencial, e tirar os proveitos de relatórios e facilidades de filtros que o mesmo proporciona. O *marketing* de relacionamento deve se integrado em toda empresa, se não forem assimilada por todos o processo tem furo e não atingirá seu objetivo maior, satisfazer o cliente.

Afinal, está se lidando com humanos, passíveis de erros e acertos. O que o cliente tem que entender é que os seus fornecedores, a empresa, também são formados de humanos e está a mercê de oscilações do ambiente interno e externo.

O ser humano é facilmente encantado e compreensível, basta dizer o que ele quer ouvir. O cliente não quer saber se você está com problemas pessoais e não consegue

processar o seu pedido, ou então que a rede de computadores deu pane e os sistemas pararam por três dias, mas ele pode muito bem entender que não se é capaz pessoalmente de resolver e sanar suas dúvidas, mas se está encaminhando o problema da maneira mais eficiente para a pessoa certa, e mostrar comprometimento com o andamento do mesmo, dando retorno do encaminhamento e deixando-o tranqüilo quanto as considerações que a empresa tem com a sua solicitação.

Sendo assim, o CRM não pode ser encarado de forma simplista ou como se fosse a trivial implementação de tecnologia. É preciso ser encarado como uma filosofia empresarial, um processo contínuo que compreende a aquisição e disponibilização de conhecimento sobre clientes. É preciso ir além da implantação da tecnologia. É preciso dotar a empresa de estratégia, processo e tecnologia para que esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja e espera com a finalidade de auxiliar o crescimento e manutenção desse forte relacionamento que se transformará em receitas e lucros crescentes.

As empresas, integrando o *marketing* e a tecnologia da informação no esforço para manterem a sua posição competitiva, estão concentrando-se em oferecer cada vez mais serviços aos seus clientes, pois entendem que através desses recursos pode-se fazer com que a lealdade dos clientes diminua a sua dependência da inovação de produtos e serviços, e os torna menos suscetíveis a guerra de preços.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se pela resolução do problema proposto através dos itens ressaltados a seguir.

3.1.1 Abordagem

Os dados foram analisados de forma qualitativa, quando da análise documental e da análise de conteúdo, haja visto que, ao analisar os dados coletados não foi utilizado nenhum método estatístico.

3.1.2 Perspectiva do estudo

A pesquisa é caracterizada como uma pesquisa ocasional ou transversal, pois proporciona uma visão das variáveis em estudo em um determinado momento do tempo, de setembro de 2002 a janeiro de 2003.

Os elementos foram selecionados de acordo com a intenção do estudo e medidos uma única vez, visando atender os objetivos específicos propostos.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A seguir é apresentado o delineamento da pesquisa quanto aos meios e aos fins utilizados na mesma.

3.2.1 Quanto aos meios

A pesquisa de acordo com o seu meio, foi realizada através de um estudo de caso. Os estudos de caso são muito utilizados nas pesquisas de Ciências Sociais, já que é uma

estratégia adequada quando se deseja investigar um fenômeno atual a partir de seu real contexto, devidamente focada e específica.

Sendo assim, este estudo é descritivo-exploratório, com uma fundamentação teórica pertinente ao objetivo do projeto. O mesmo é finalizado com o estudo de caso e validado com a proposta para a aplicação do objetivo principal.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa é uma pesquisa de campo e um estudo de caso.

3.2.2 Quanto aos fins

A pesquisa, de acordo com o seu fim, é do tipo descritiva, pois teve a intenção de descrever características de uma situação e de uma empresa real, ou seja, foram avaliadas alternativas de cursos de ação.

Apresenta também caráter exploratório, sendo que visou ampliar e aprofundar os conhecimentos relevantes para esta pesquisa, através de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas pessoais.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Neste item é abordada a delimitação do estudo quanto a população e a amostra pertinentes a esta pesquisa, segundo Vergara (1990).

3.3.1 População

Foi considerada como população as pessoas com informações relevantes à proposta do estudo. Assim, trata-se dos parceiros e funcionários da empresa que lidam diretamente com os clientes, em especial a área de informática que é responsável pela estruturação das informações disponíveis em rede. Essas informações serão a base principal para o modelo proposto baseado no CRM.

A população descrita abrange o universo de 350 funcionários e aproximados 100 representantes comerciais ativos.

3.3.2 Amostra

Na população apresentada, foi utilizado o tipo de amostra intencional, pois foram consultadas as pessoas com informações de cunho fundamental para o resultado obtido neste trabalho.

Foi consultado como fonte de informação para os aspectos gerais da empresa o Sr. Luiz Aurélio Baptista, Diretor Administrativo e da Qualidade, responsável atualmente pela coordenação nacional da área pós-vendas.

São descritas a seguir as demais pessoas que fizeram parte da amostra desta pesquisa e o tipo de informação fornecida à pesquisadora:

- a) através da Sra. Ana Cristina Ávila Wolff e Sra. Janaína Dias de Oliveira, ambas da área de marketing da Dígito, foram ressaltadas a estrutura da mesma e suas principais ações;
- b) ao Sr. Sérgio Adão e Sra. Jannaína Pacheco foi abordado as limitações e as possibilidades de implementação da proposta desta pesquisa, além de informações significativas quanto a estrutura da rede;
- c) com a Sra. Gabriela Botelho verificou-se o tipo de classificação utilizada com os clientes da organização;
- d) ao Sr. Roberto Cardoso Matos foi questionado o estilo de treinamento fornecido hoje ao representantes comerciais da empresa;
- e) através do Sr. Euler Rabelo, gerente regional do Escritório de Belo Horizonte e Rio de Janeiro (EBH e ERJ) e do Sr. Marco Antonio Da Ré, gerente regional do Escritório do Centro Oeste (ECO), foram obtidas informações quanto ao tratamento e personificação dos clientes, assim como a necessidade de um tratamento contínuo e presente para com os mesmos;

Já em visita à Filial São Paulo (FSP) da Dígito, foram entrevistadas e abordadas as seguintes pessoas:

- a) o Sr. Carlos Martins, que forneceu à pesquisadora dados quanto a monitoração dos clientes da FSP e os benefícios que seriam trazidos pela implantação do CRM na Dígito;
- b) a Sra. Lillian Baptista que apresentou à aluna a página do pós-vendas e o método para efetuar os registros e históricos.

Em relação aos representantes comerciais da Dígitro, foram abordados os dois a seguir:

- a) o Sr. José Marques, proprietário da empresa JMS, que explanou sobre os métodos que utiliza para fidelizar os seus clientes, e o trabalho em conjunto realizado com a Dígitro;
- b) já o Sr. Djair Oliveira de Magistri, proprietário da Teleflex, explanou sobre a necessidade de treinamento comercial e técnico constantes e a fortificação da Dígitro entre seus representantes;

Sendo assim a amostra se totaliza em 13 pessoas escolhidas intencionalmente de acordo com o fim proposto na presente pesquisa.

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa, foram utilizados dados dos tipos primários e secundários, segue abaixo a descrição dos mesmos segundo Mattar (1992):

Os dados primários foram aqueles coletados diretamente com os funcionários da Dígitro e pessoas relacionadas com a mesma de maneira comercial e/ou técnica (como os representantes), para os quais não existe qualquer registro anterior a que o pesquisador pudesse ter acesso.

Foi apresentado o projeto deste trabalho ao Sr. Luiz Aurélio, como forma de solicitar apoio e acesso às informações primárias que se entendesse pertinentes aos objetivos deste. Solicitou-se ainda ao diretor administrativo, liberação de uma senha para consulta ao módulo do pós-vendas no TICO e acesso à *Intranet* da Dígitro da casa da pesquisadora, de modo a facilitar a pesquisa. Os dois pedidos foram prontamente atendidos.

A técnica utilizada para a coleta de dados primários foi a entrevista pessoal semi-estruturada, a observação livre e participante e experiências da aluna nos dois anos que já atua na empresa.

As entrevistas foram realizadas de acordo com roteiros. O roteiro guia para a entrevista ao Sr. Luiz Aurélio encontra-se no anexo J, à área comercial no anexo L, à área de informática no anexo M e à área de *marketing* no anexo N.

Os dados secundários foram coletados através de documentos da empresa, tais como relatórios e informações já armazenadas no sistema de banco de dados da empresa, e também de referências bibliográficas pertinentes ao objetivo do estudo.

Foram utilizados, ainda, como base para o estudo, documentos fornecidos pelo marketing da empresa e informações disponibilizadas dos clientes através da *Intranet* da Dígito.

Através das técnicas apresentadas, foram entrevistadas e observadas as pessoas definidas na amostra da população conforme descrito no item anterior.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados abordados receberam um tratamento qualitativo em seu todo, pois foram direcionados intencionalmente, de acordo com os objetivos desta pesquisa.

Foram feitas entrevistas baseadas em questionários semi-estruturados com a amostra anteriormente descrita e obtidas informações de cunho necessário ao direcionamento da pesquisa. As entrevistas foram baseadas em roteiros feitos de maneira abrangente para cada área da empresa.

3.6 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

As limitações e as dificuldades da metodologia escolhida para a pesquisa foram principalmente o tempo, pois a época em que a pesquisa de campo foi realizada abrangeu as festas de final de ano e as férias de verão, dezembro de 2002 a janeiro de 2003, dificultando os encontros que forma propostos à algumas pessoas da amostra.

A variedade de informações apresentadas à aluna pelos entrevistados, foi também um limitador, pois tornou o trabalho de análise dos dados feitos pela pesquisadora muito mais seletivo e minucioso de acordo com os objetivos propostos nesta pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O trabalho até aqui fundamentado consiste em direcionar de maneira lógica e otimizada os dados sobre os clientes da empresa Dígitro Tecnologia Ltda., visando proporcionar um histórico de reconhecimento acerca das experiências do cliente com a empresa.

Todas as operações internas da empresa são baseadas nos procedimentos disponibilizados pela área de Organização e *Marketing* (O&M) da empresa. Todos os procedimentos são informatizados e as operações são registradas e efetuadas no banco de dados da empresa através do sistema de Tecnologia da Informação do Conhecimento Organizado (TICO). Este sistema está disponível para toda empresa através de *Intranet*. Ou seja, qualquer adição de informação é atualizada em tempo real.

O TICO foi desenvolvido e implantado na Dígitro em 1997 e está em constante atualização, tornando cada vez mais automatizadas e inteligentes as ações efetuadas diariamente por cada área.

As informações sobre os clientes da Dígitro estão distintamente disponibilizadas por área, com relatórios e informações em páginas distintas. Este *layout* proporciona a agilidade para trabalhar as operações de cada área, mas não facilita a visão geral da situação do cliente quanto aos aspectos financeiros, contratuais e técnicos, por exemplo.

Na empresa há muitas áreas em contato direto com o cliente que precisam de agilidade na obtenção da informação, pois muitas vezes o cliente deve ser encaminhado para outro funcionário que tenha maior conhecimento sobre a solicitação feita pelo cliente. O sistema atual, com páginas distintas para cada tipo de informação do cliente, só dificulta a navegação na *Intranet* para a busca da informação e, como consequência, verifica-se a lentidão no atendimento ao cliente. A dificuldade de navegação, às vezes, obriga a consulta direta a uma das pessoas da área geradora da informação.

A proposta deste trabalho é mudar o foco da disponibilidade das informações, ou seja, além da maneira atual de pesquisa, por área de atuação ou operações distintas, o remanejamento das informações propostas dentro do sistema TICO, proporcionará a disponibilidade das mesmas também por cliente, seguindo a premissa do modelo CRM.

O objetivo desta nova página será identificar o cliente e personalizar o atendimento, diferenciá-lo de acordo com suas experiências anteriores, sempre visando melhorar a imagem obtida e manter um nível de satisfação vantajoso para a empresa.

As principais vantagens da centralização das informações dos clientes, de acordo com a visão da presente pesquisadora, são:

- a) que a empresa se relacione com o cliente com um mesmo padrão de atendimento, evitando preferências e sobrecarga em áreas e pessoas que não podem resolver o problema sozinhas, deve haver a descentralização e socialização da informação sobre o cliente;
- b) otimização do tempo de transferência das ligações entre os funcionários da empresa entre diversas áreas, evitando que o cliente repita sua história enumeras vezes;
- c) evitar os enormes e-mails para conhecimento, pois o histórico do cliente por si só será suficiente.

Essas ressalvas devem fluir na empresa de forma a não deixar solicitações e pendências dos clientes por resolver. E ainda, proporcionar o mesmo nível de conhecimento para os funcionários que atuam diretamente com o cliente.

Um funcionário deve ter a capacidade de fazer o cliente comprometer-se com ele, fazê-lo entender que o problema será repassado de forma eficiente e ele terá o resultado o mais breve possível dentro das possibilidades atuais. Deve ser tomada uma atitude coerente e ética de acordo com a relevância da solicitação feita. Não enganar o cliente com prazos que não se pode cumprir, ser claro e objetivo dentro das possibilidades das ações necessárias para o atendimento. Caso o retorno prometido não seja capaz de ser cumprido, o cliente deve ser avisado do imprevisto e da impossibilidade e um novo prazo deverá ser determinado entre as partes, evitando um mal estar entre empresa e cliente.

4.1 FLUXOGRAMA DAS INFORMAÇÕES ADMINISTRATIVAS

Neste capítulo são descritos os procedimentos e caminhos para formalizar o pedido de um equipamento. Assim, segue o fluxograma que é, então, descrito na figura 03:

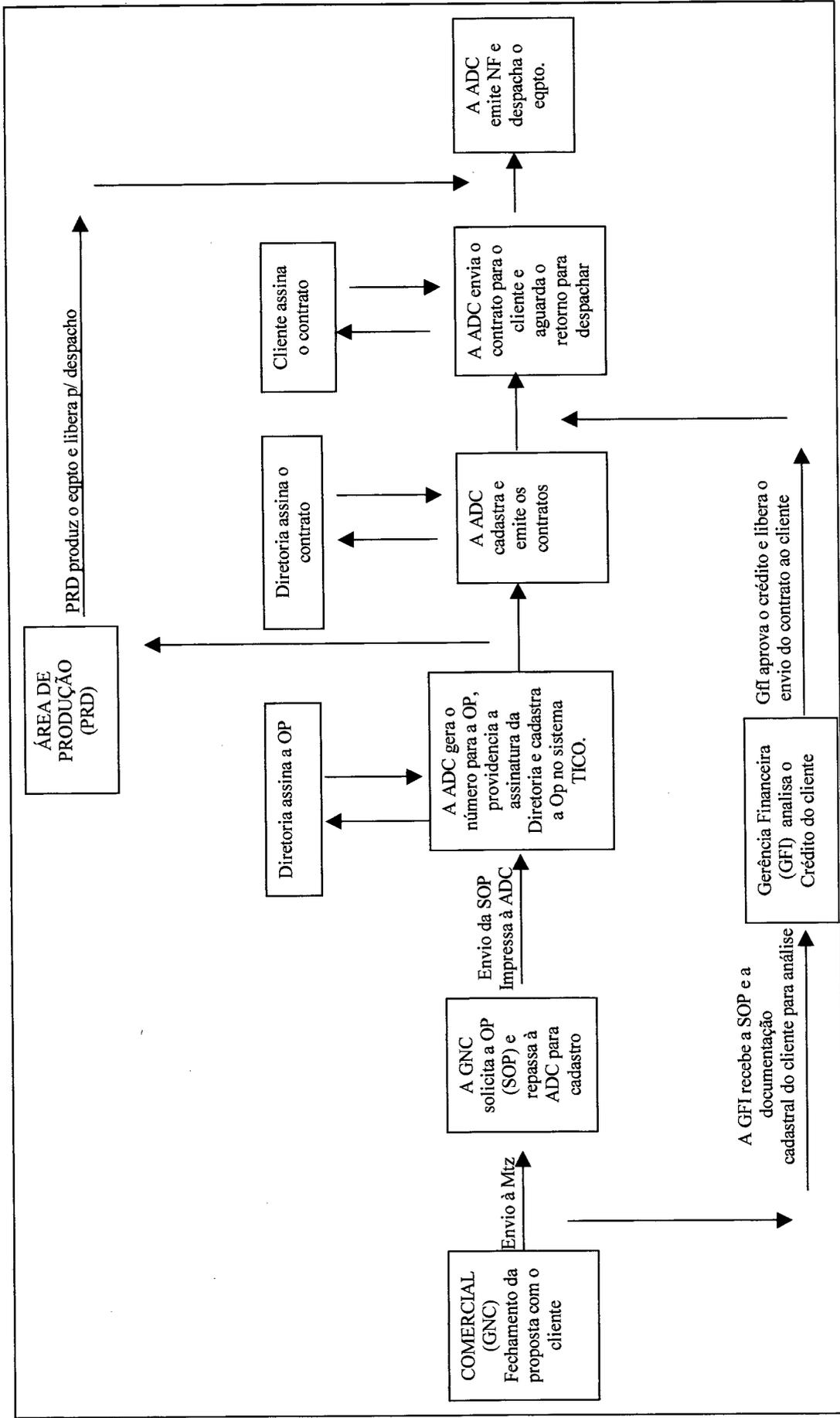


Fig. 03 – Fluxograma administrativo da venda/locação de um equipamento (Fonte: Dados primários)

O processo demonstrado pelo fluxograma tem início com as pontas da Dígitro, através de representantes comerciais e consultores, pois são as pessoas que fazem o primeiro contato com o cliente, apresentam a empresa, seus produtos e soluções, este contato é gerenciado pela área comercial (Gerência de Negócios Corporativos - GNC). Após o início das negociações, as pontas preparam uma proposta para o cliente, se as partes estiverem de acordo o aceite desta proposta é assinado e enviado ao escritório regional responsável pela área onde o negócio está sendo realizado. Esta proposta fechada e o aceite do cliente são enviados à matriz para que seja providenciada a Solicitação de Ordem de Produção – SOP pela GNC, em paralelo a Gerência Financeira – GFI está recebendo a proposta juntamente com os documentos e dados cadastrais do cliente para a aprovação de crédito do mesmo.

A SOP impressa é encaminhada à área de Administração de Contratos – ADC, onde é providenciado um número para a OP e repassada à diretoria para as devidas assinaturas. Com o retorno da OP assinada, a mesma é cadastrada no sistema TICO onde é enviada em meio magnético para as áreas que darão início a produção do equipamento solicitado. Após este cadastro no sistema, a OP é encaminhada junto com a proposta comercial para a confecção do contrato pertinente ao negócio realizado. O contrato é cadastrado no sistema TICO, é impresso, levado também para a assinatura da diretoria e por fim, retorna à ADC.

Após a aprovação de crédito do cliente, emitida pela GFI, o contrato é encaminhado ao cliente para a assinatura do mesmo. Quando o cliente analisa o contrato e o retorna à Dígitro devidamente assinado, o equipamento do cliente é despachado assim que o mesmo for liberado pela área de produção (PRD) na data prevista.

As exceções em relação a este processo que podem atrasar o despacho e conseqüentemente a entrega do equipamento contratado são basicamente referentes aos seguintes aspectos:

- a) não envio à GFI da documentação cadastral necessária para análise de crédito;
- b) impasse na assessoria jurídica do cliente quanto a análise do contrato e sua consequente assinatura, às vezes havendo necessidade de negociações quanto as cláusulas padrão dos contratos da Dígitro;
- c) atraso na produção referente ao volume de fabricação, teste dos equipamentos, ausência de determinadas peças por dificuldade de exportação, entre outros.

Sendo assim, apresentou-se em uma visão geral, os principais procedimentos da Dígitro relacionados ao aspecto administrativo. As informações pertinentes à página proposta por esta pesquisa serão basicamente alimentadas pelo fluxograma apresentado

4.2 INFORMAÇÕES A SEREM DISPONIBILIZADAS

Neste capítulo serão fundamentadas item a item as informações que estarão disponíveis na página proposta para a *Intranet* da Digitro.

Na figura 04, há a demonstração do cabeçalho da página proposta, baseada nas informações já existentes no módulo clientes do TICO, conforme demonstrado no anexo B. Neste cabeçalho estão descritas as informações cadastrais do cliente, como a razão social, CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), endereço, telefone e o nome de pessoas chaves para contato na empresa.

Código: XXXX	(Pasta Arquivo: ADC XX)	PV: XXXX
Nome Fantasia: XXXX		
Razão Social: XXXX		
Endereço: XXXX		
Fone: XXXX	FAX: XXXX	
CNPJ: XXXX	IE: XXXX	
Contato no cliente: XXX	E-mail: XXXX	

Figura 04 – Cabeçalho com informações cadastrais do cliente. (Fonte: Dados primários)

Além destas informações genéricas, no cabeçalho também constará a situação do cliente registrada pelo coordenador pós-vendas (PV) responsável pelo mesmo, através do realce colorido (verde, amarelo ou vermelho – de acordo com o grau de satisfação) no item satisfação do cliente delimitado como (Satisfatório ou Insatisfatório). O nome do PV responsável será *linkado* de acordo com a região que o mesmo atende, informação já disponível na página da área de pós-vendas.

Esta legenda proporcionará, em primeira instância, o encaminhamento de maneira mais apropriada do cliente pela pessoa que o está atendendo. Ou seja, se a situação do cliente for vermelha (o que significa insatisfatória) a orientação é passá-lo diretamente ao coordenador de pós-vendas, pois se supõe que o mesmo já esteja a par da situação do cliente dentro da empresa e encaminhará sua solicitação ou dúvida de maneira mais ativa, não deixando que os acontecimentos com este cliente fujam às ações previamente tomadas em relação à reversão desta situação insatisfatória.

Os demais níveis de satisfação do cliente, como o amarelo e o verde, deverão continuar sendo monitorados pelo PV. Sendo assim, a orientação para os funcionários de

interface com o cliente é a de ouvi-los com atenção, resolver o que é pertinente à sua função e registrar as manifestações relevantes do cliente. Caso a solicitação não seja capaz de ser atendida pelo primeiro contato do cliente, o funcionário deve encaminhá-lo de maneira eficaz, passando-o para uma pessoa solucionadora do problema. Se esta pessoa não for detectada com a primeira explicação do cliente, o mesmo deve ser encaminhado ao coordenador de pós-vendas do mesmo.

Ainda como informação complementar, e de extrema importância, para uma melhor visualização da situação do cliente, foi acrescentado neste módulo o item **Empresas relacionadas do mesmo grupo**, que disponibilizará as filiais que a empresa pertence ou a que matriz ela faz parte, demonstrará também as empresas que possuem vínculos societários com o cliente em questão, como por exemplo, uma rede de empresas de transportes, que possuam empresas distintas para tráfego aéreo e viário.

O módulo de contratos, conforme descrito na figura 05, tem como fonte de dados a página do TICO referente à área de contratos, de acordo com o modelo disponível no anexo C. Neste módulo, o funcionário poderá saber se há alguma pendência quanto à assinatura dos contratos do cliente. Para a Dígito, o contrato assinado é um pré-requisito fundamental para o despacho do equipamento do cliente.

<p>Contratos (ADC):</p> <ul style="list-style-type: none">- Número do contrato do cliente que está sem assinatura;- Motivo pela não assinatura: Crédito/Não retorno do cliente;- Histórico Crédito (alimentado GFI);- Histórico do não retorno (alimentado pela ADC)
--

Figura 05 – Área de Contratos (ADC). (Fonte: Dados primários)

A proposta é a alimentação de históricos quanto aos contatos efetuados com o cliente para a cobrança do contrato e as razões defendidas por ele. Assim, a área de contratos poderá ter o auxílio de outras áreas que venham a ter acesso direto ao cliente para o andamento deste procedimento. Caso a não assinatura ocorra pela falta de análise de crédito do cliente, a área financeira, responsável por esta análise, também deverá manter os registros atualizados informando se o crédito está pendente por falta de envio de documentos ou qualquer outra razão levantada pela área financeira. Por se tratar de um assunto delicado, caso haja pendências neste item, o mesmo deverá ser encaminhado para a pessoa responsável pelo crédito do cliente, a Srta. Camille Neis.

Na figura 06 estará demonstrada a disponibilidade das principais informações quanto ao despacho do equipamento do cliente. Em primeiro lugar, o número da OP (Ordem de Produção) correspondente ao equipamento pendente; logo após um link para a razão do não despacho. Se o contrato correspondente a OP pendente não estiver assinado, um link com o número do contrato aparecerá; se a fase do cronograma (anexo D) correspondente ao despacho estiver com a data excedida pendente, então será mostrado este link na tela.

<p>Despachos Pendentes (ADC):</p> <ul style="list-style-type: none"> - OP's com a data de previsão de despacho; - Motivo do não despacho (vincular ao contrato não assinado ou a fase do cronograma pendente por atraso na produção); - Histórico (será filtrado pela data e aparecerá o registro mais novo);

Figura 06 – Equipamentos com despachos pendentes. (Fonte: Dados primários)

No histórico, serão registradas as informações pertinentes aos contatos feito com o cliente, ou funcionário responsável pela negociação da pendência que esteja travando o processo de despacho do equipamento.

<p>Pendências Técnicas (SAT/SAC):</p> <ul style="list-style-type: none"> - RAT pendente (nº da OP); - Implantação pendente (<i>link</i> do Ev. Físico - alimentado pelo SAT, e vínculo com a OP correspondente); - RAC pendente (nº da OP); - Histórico;

Figura 07 – Pendências técnicas (área técnica e de atendimento ao cliente). (Fonte: Dados primários)

Na figura 07 anterior, são mostradas as pendências técnicas do cliente, com links para as RAT's (Relatórios de Assistência Técnica) e RAC's (Relatório de Atendimento ao Cliente) pendentes, conforme modelo disposto no anexo E e F respectivamente. Por se tratar de assuntos técnicos e específicos, caso haja registro deste teor, o cliente deverá ser encaminhado à área responsável, ou ao pós venda correspondente.

No link implantação pendente, o funcionário poderá ter acesso ao motivo do atraso na instalação da máquina do cliente. Este histórico é hoje alimentado pelo SAT (Serviço de

Assistência Técnica), e esta informação tem influência direta sobre as cobranças financeiras do cliente, dando validades a elas ou não.

O histórico neste módulo terá um aspecto quase que total quanto à satisfação do cliente, pois aqui o cliente estará a par de suas pendências.

As informações relativas à situação financeira do cliente estão descritas na figura 08. Neste módulo irão constar os registros quanto à inadimplência, suspensão das cobranças por motivo de pendência técnica ou cobrança judicial e terceirizada e, ainda, um histórico quanto aos pagamentos das notas fiscais deste cliente, se foram pagas em dia ou não.

Financeiro (GFD):

- Pendência Financeira (Ct. e OP) (Dirceia/Roberto Chaves);
- Pendência Técnica (Dirceia/Roberto Chaves/SAT);
- Protestos (Dirceia/Roberto Chaves);
- Área jurídica (Roberto Chaves/Luiz Fernando);
- Negociação de Notas Fiscais (ressaltar as negociadas e ainda não pagas);
- Relatório dos pagamentos das notas fiscais;

Figura 08 – Área financeira. (Fonte: Dados primários)

Este histórico auxiliará a área financeira em uma visão ampla das rotinas de pagamento do cliente em questão.

A negociação quanto à prorrogação de notas fiscais pode ser feita também pela área de contratos, os demais itens deste módulo deverão ser encaminhados diretamente ao responsável da área financeira, cujo nome estará descrito ao lado do link.

Os *links* deste módulo, quanto às pendências financeiras só aparecerão se esta situação for a do cliente.

Já no módulo do pós-vendas, descrito na figura 09, o link referente ao histórico só estará disponível nesta página se o coordenador responsável assim o quiser. Este discernimento evitará o acúmulo de informações filtrando apenas as que forem de interesse geral da empresa, como, por exemplo, uma observação do cliente quanto a uma situação específica.

Pós – Venda (Nome do responsável):

- Registros pendentes;
- Histórico relevante ao usuário (a ser julgado pelo coordenador responsável);

Figura 08 – Área de pós vendas. (Fonte: Dados primários)

Em todos os módulos apresentados, os *links* salientados levam à página da área em questão, já existente no TICO.

Os históricos disponíveis nos módulos acima seguirão o modelo já utilizado pela área de pós-vendas (anexo G, H e I), contendo uma descrição geral do problema de forma fechada, com itens pré-determinados, com um campo aberto para as considerações e observações constatadas no contato com o cliente e a possibilidade de encaminhar internamente, via *e-mail* automatizado pelo sistema TICO, o contato feito com o cliente. Ainda no campo histórico, só serão registrados os contatos e encaminhamento feitos devido à solicitação telefônica do cliente, não às ações pertinentes a resolução do problema, pois para isso, já existe no módulo das áreas afins o campo histórico para cada ação tomada.

As principais vantagens de um histórico bem estruturado são:

- a) relevância para o futuro, um novo funcionário deve ser capaz de entender uma ação tomada no passado se bem amparado por um histórico claro, relevante e pertinente ao ocorrido, sendo satisfeito pelas informações registradas;
- b) o histórico procura não induzir a memória do funcionário, compartilhando as informações e disponibilizando-as de forma inteligente e objetiva.

Deve ser avaliada pela empresa a necessidade de um treinamento aos funcionários da Dígito quanto ao atendimento ao cliente para ter um discernimento maior sob suas ações e o quão importante são para o cultivo do cliente e, os benefícios reais que trará a empresa, ensinando o lado positivo do retorno a um chamado. Assim, também, os registros dos históricos terão maior validade para a consulta aos relatórios que servirão de base para a tomada de decisões gerenciais.

A estrutura completa do módulo proposto por esta pesquisa, está disponível para visualização completa no Apêndice deste.

4.3 MODO DE ACESSO POR ÁREA

Atualmente na Dígito o grau de acesso às informações dos clientes na *Intranet* é definida de acordo com a área de atuação do funcionário, que é supervisionado diretamente pela sua chefia. Por exemplo, a área de desenvolvimento tem restrito, em seu módulo, informações específicas sobre o equipamento, que não fica vulnerável a outros funcionários da empresa. Por sua vez, os mesmos não têm acesso aos valores que foram praticados pelo sistema desenvolvidos por eles.

O limite de ir e vir de cada área dentro dos módulos da *Intranet* da Dígítro foi, na implantação do TICO, definido pelos seus diretores. Atualmente estas definições são estabelecidas pelo responsável por cada módulo, ou seja, o gerente da área irá definir as pessoas que terão acesso ou não as respectivas informações.

As distinções de senha são definidas por área de atuação na empresa e dividida em dois níveis, o nível de processos e alterações, e o nível de visualização das informações disponíveis.

Para a página a ser criada, a intenção é que não haja restrição de visualização às informações, assunto este que já foi comentado com o Sr. Luiz Aurélio, diretor administrativo, que manifestou a intenção futura de diminuir a limitação dos acessos no TICO. Independente disto, cada informação disponível na página principal proposta, foi trabalhada de maneira a facilitar o primeiro contato do cliente na empresa, para encaminhá-lo corretamente para um funcionário apto a resolver seu problema ou sanar sua dúvida de forma eficaz. Para o segundo nível de informações que irão constar na página, permanecem as restrições de senha já prevista pelos gerentes de cada área em questão.

4.4 ESTRATÉGIAS DA DÍGITRO PARA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Os clientes Dígítro têm seu primeiro contato com a empresa através dos representantes comerciais. Os representantes são treinados periodicamente pelo Sr. Roberto Matos, locado na área comercial e responsável por esta função.

Nos treinamentos são abordadas as funções dos equipamentos Dígítro, através da atualização das soluções disponíveis. É apresentado o *benchmarking* dos concorrentes, os cases dos principais clientes Dígítro, são discutidas as principais atuações da empresa na área comercial, há exposição do material de propaganda, como folhetos e *folders*, e ainda é realizada uma dinâmica de grupo entre os participantes, onde o objetivo principal é formular uma proposta de um dos produtos para um cliente em potencial.

No treinamento também são ressaltadas a importância do cliente e as principais ferramentas para negociar, persuadir e conquistar o mesmo. Foi ressaltada pelos representantes e gerentes regionais entrevistados a imensa necessidade de cada vez mais intensificar o número de treinamentos para os representantes e consultores comerciais, pois propicia aos mesmos uma vantagem competitiva trazida pelo aperfeiçoamento contínuo referente a técnicas de vendas e conhecimento técnico específico aos produtos e soluções Dígítro.

A iniciativa deste projeto é da área comercial da empresa, tanto no planejamento, na elaboração do material e na execução. O *marketing* da Dígitro atua fornecendo o material de propaganda e os projetos específicos desenvolvidos por eles, como a pesquisa de *benchmarking* dos concorrentes e os cases dos clientes Dígitro para exposição.

A área de *marketing* da Dígitro é extremamente nova, apenas 02 anos e meio de atuação. O planejamento feito para esta área ainda não foi completamente cumprido e implantado. Há previsão que nos próximos 03 anos as ações de *marketing* estejam sendo aplicadas da maneira prevista pelo planejamento citado.

Foi abordada durante a presente pesquisa, os três níveis de *marketing* de relacionamento propostos por Cobra e Ribeiro (2000), onde a Dígitro encaixa-se com a maioria de seus clientes no segundo nível, ou seja, na fase do *cultivo*, onde os relacionamentos são duradouros e rentáveis. Uma das principais ações do *marketing* para o relacionamento com os clientes foi o portal Dígitro, um canal de comunicação quanto a reclamações, sugestões e solicitação de propostas comerciais. O portal está disponível na página da dígitro na *Internet*, e está no ar por aproximados 06 meses. Foi mencionado pela Sra. Ana Cristina, que o resultado do portal nesses poucos meses de atuação já superou o investimento para o lançamento do mesmo, o portal é tido pela diretoria da empresa como uma grande ferramenta para comunicação com o cliente.

A área de treinamento da Dígitro também está se fazendo presente no portal, através de cursos para atualizações dos softwares disponibilizados pela Dígitro. Os clientes da empresa têm respondido positivamente ao relacionamento que está sendo criado através do portal, pois as solicitações enviadas através dele têm sido encaminhado aos responsáveis direto de acordo com o tipo de informação solicitada, evitando assim que o cliente tenha que ligar para a empresa e tente por si só rastrear alguém que possa lhe ajudar. Infelizmente o e-mail (ferramenta pela qual é feito o encaminhamento da solicitação do cliente) funciona de forma positiva porque deixam registradas as ações tomadas pelas pessoas envolvidas no processo do atendimento e resolução da solicitação feita pelo cliente. O comprometimento dos funcionários da Dígitro só tem sido colocado em prática por postura profissional individual de cada funcionário, a empresa não tem providenciado um nivelamento na postura de atendimento ao cliente, proporcionando que o cliente ainda se depare com pessoas que não vão tratá-lo de maneira eficiente e qualificada, dando jus à importância que o cliente tem para a empresa, conforme citam Cobra e Ribeiro (2000), dificultando assim um padrão Dígitro de atendimento.

Demais contatos com o pessoal de frente da Dígitro, ou seja, os representantes comerciais e técnicos, são feitos pela área comercial da mesma.

Segundo o Sr. Roberto Matos, a área de *marketing* da Dígitro deveria ser mais integrada com o representante comercial, pois ele acredita que os mesmos são a melhor e maior fonte de informação sobre clientes e concorrente que a empresa poderia ter.

O que se espera da área de *marketing* na Dígitro hoje, é a especialização em lançamentos de produtos, pois é essa a estratégia maior da empresa hoje. Sendo assim todas as atividades envolvidas em um lançamento de produto têm sido efetuados pela área com sucesso, como as pesquisas de mercado, desenvolvimento de marca, propaganda e comparecimento da Dígitro em exposições e feiras.

Há pretensão da área de *marketing* para ainda no corrente ano, desenvolver uma propaganda para a Dígitro de forma direcionada e regionalizada, para isso será estudado o comportamento de cada região e os meios de comunicação para melhor atingir o público alvo da empresa.

A área de pós-vendas da Dígitro hoje é a responsável pelo encaminhamento direto das solicitações do cliente dentro da empresa.

Segundo o Sr. Luiz Aurélio, diretor administrativo e da qualidade, a área tem como suas principais funções os seguintes itens:

- a) monitorar a satisfação do cliente;
- b) servir de interface entre cliente e empresa;
- c) e com isso atuar como catalisador para as solicitações do cliente perante à Dígitro.

Mas o maior problema constatado na área de pós venda é o grande desperdício das informações geradas pelos contatos efetuados pelos coordenadores.

Atualmente os relatórios servem apenas como termômetro para a satisfação do cliente, ou seja, não há nenhum tratamento qualificativo sobre o porquê da satisfação ou insatisfação do mesmo.

Nem a área comercial e de *marketing* se atentaram com as imensas possibilidades de ações que poderiam ser tomadas em relação as informações capturadas pelos contatos de pós vendas.

Atualmente não há interesse do Sr. Luiz Aurélio que a área de *marketing* atue em conjunto com o pós-vendas. Ele acredita que a área de *marketing* da empresa deva se

especializar em lançamento de produtos que envolvem pesquisa de mercado, *benchmarking* entre outros, e que a estrutura atual só suportaria este tipo de ação.

O *marketing* de relacionamento com foco na satisfação do cliente é o que permeia e fundamenta o propósito deste trabalho. Pois, para o bom atendimento ao cliente os funcionários da Dígitro devem estar de posse das informações mais relevantes do mesmo para reconhecê-lo e poder de forma eficiente atender à sua solicitação. Sendo assim, segue abaixo baseado na proposta de Candeloro e Almeida (2002), as áreas da Dígitro que são interface com o cliente e devem ser envolvidas em uma ação única e nivelada de pós venda, são elas:

- a) telefonista (responsável pelo encaminhamento inicial do cliente);
- b) venda (consultores e representantes comerciais e técnicos);
- c) análise de crédito (representantes, escritórios regionais e GFI);
- d) ADC (confeção do contrato, emissão de notas fiscais para despacho do equipamento e fatura);
- e) implantação (SAC, SAT e representantes técnicos);
- f) cobrança (GFI).

Foi verificada a falta de um padrão de atendimento ao cliente por parte dos funcionários da Dígitro e, a falta de uma classificação qualificada para a coerente priorização dos clientes da empresa.

4.5 AVALIAÇÃO DA INTRANET DA DÍGITRO

A proposta de aplicação do modelo CRM em uma *Intranet* teve sua maior dificuldade na disponibilização dos registros em todas as áreas. A *Intranet* da Dígitro trabalha com módulos de trabalho definidos por área, existem vários *links* entre eles, mas nenhuma informação clara está disponível em um primeiro nível.

Ao mesmo tempo, as informações que forem alimentadas na nova página não serão de fácil acesso por outros módulos. As informações para constarem nessa página *Front Office* serão filtradas de acordo com a relevância para um primeiro contato com o cliente, conforme descrito no item 4.1.

Conforme citado por Taylor (1995), o sistema de informação na Dígitro é considerado um modelo convergente, pois o projeto dos negócios é implementado diretamente no sistema TICO que oferece três vantagens claras, a redução do tempo de trabalho, a facilidade nas mudanças e a eliminação de lacunas no processo.

Foi consultada a Sra. Jannaína Pacheco, responsável pela manutenção do TICO, quanto à viabilidade de aplicação das propostas ressaltadas neste trabalho nos seguintes aspectos:

- a) quanto à possibilidade de identificar os clientes da Dígitro através de grupos empresariais, ou seja, empresas que sejam matriz e filial, e ainda empresas com sócios em comum, e que sejam também clientes da Dígitro;
- b) quanto à possibilidade de filtros mais enxutos no sistema, como no caso dos eventos financeiros pendentes, onde interessa para o usuário unicamente as parcelas já faturadas e ainda não pagas pelo cliente em questão;

Através de uma explanação geral, a Sra. Jannaína deixou claro para a autora que a sugestão do agrupamento das empresas consideradas parte de um grupo empresarial maior é de fácil elaboração no sistema, conforme proposto no item 4.1. Será criado na página do cliente, no módulo *cadastros básicos*, um link que permita o vínculo entre o cliente em questão e as empresas já cadastradas que sejam pertencentes ao mesmo grupo. Este vínculo será feito através do código do cliente, fornecido pelo banco de dados da Dígitro. Já para o vínculo entre empresas que sejam matriz e filial, a analista ressaltou, que em consulta ao Sr. Carlos Schwenter Machado – responsável pelo sistema Magnus (banco de dados aplicado na empresa), existem hoje, recursos disponíveis no Magnus para as informações solicitadas. Com esta questão sendo levantada pela aluna, os Sr. Carlos constatou que os dados necessários para este vínculo não estão sendo utilizados corretamente. Sendo assim, para a implantação deste campo, deverá ser disponibilizada uma força operacional para arrumar os cadastros dos clientes com o item necessário para a geração da informação proposta.

Ainda abordado pela Sra. Jannaína, qualquer sugestão de vínculo, relatórios, links informativos e *e-mails* automáticos com informações de uso corporativo da empresa podem ser facilmente remanejados no sistema, desde que as mesmas estejam alimentadas no banco de dados de maneira fechada, ou seja, com itens e caixas pré-determinadas.

Segundo o Sr. Sérgio Adão, gerente de Informática da Dígitro, o TICO é considerado um sistema meramente operacional, incapaz de qualificar mais a fundo os clientes da Dígitro. Este fato se deve a falta de capacidade de armazenamento do sistema de banco de dados atual e a incompatibilidade de comunicação inteligente entre o sistema de banco de dados de cadastro da empresa e o TICO. Há negociações nesse aspecto entre a Dígitro e a Datasul, empresa fornecedora do sistema Magnus, utilizado na Dígitro desde 1992.

A partir deste ano, a empresa tem intenção de atualizar o sistema Magnus para sua nova versão o Enterprise Management System (EMS), sistema esse que disponibiliza módulos de trabalho para cada setor de atividade da empresa, por exemplo, a área financeira, a área de produção, logística, contratos e assim por diante. Esses módulos são tratados pela Datasul em níveis da abrangência, nível operacional, gerencial, de relacionamento com o cliente, de simulação e projeção de cenários, entre outros. A previsão da Dígitro, confirmada pelo Sr. Sérgio Adão, é que até final de 2003 seja colocado em uso todos os módulos do nível operacional para então em 2004 a implantação do CRM. Esta versão do EMS será capaz de receber informações concisas e qualificativas dos clientes Dígitro, possibilitando assim um sistema gerencial para a empresa.

Este sistema gerencial proporcionará uma administração munida de informações coerentes e qualificadas para o direcionamento das ações da empresa com foco no cliente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de tecnologia para telecomunicações, mercado este onde a empresa pesquisada atua, passou por bruscas transformações desde que as operadoras de telefonia, os principais consumidores deste mercado, foram privatizadas em 1997. Até então a Dígitro era líder de fornecimento dentro dos serviços que prestava através de suas Centrais Telefônicas.

Hoje, já voltada para o mercado corporativo, a Dígitro está aprendendo a lidar com o mercado varejo, onde são fornecidos equipamentos menores com soluções específicas, de acordo com o solicitado pela empresa cliente. Este mercado novo para a Dígitro, aproximados 05 anos, já era predominantemente de empresas multinacionais como a Lucent, Siemes, Philips e Ericson. A Dígitro vem ganhando espaço entre as empresas já citadas devido a sua capacidade tecnológica e o respaldo de ter seus equipamentos na maioria das operadoras de telefonia, como Embratel, Brasil Telecom, Telefônica entre outras.

Este processo de transformação na empresa, atual foco em empresas privadas, mudou de maneira significativa a estratégia administrativa da organização, se antes a empresa tinha seus clientes certos e a maior preocupação era a constante manutenção e aperfeiçoamento do produto para vencer licitações, hoje o foco é outro, quem precisa de manutenção e contínua assistência é o cliente. A empresa agora atua no varejo, e deve manter seu foco em encantar o cliente em todas as etapas do processo de negociação para aquisição de um equipamento, de modo a conquistá-lo no meio da concorrência.

A Dígitro tem agido perante essa transformação de modo muito positivo. Além de já possuir uma filial em São Paulo-SP e um escritório em Fortaleza-CE, nos últimos 05 anos ainda foram abertos mais 05 escritórios regionais, além dos aproximados 100 representantes comerciais e técnicos, a fim de acompanhar de maneira mais próxima as negociações com o cliente, facilitando o acesso à ele o acesso à Dígitro. Ainda com o mesmo intuito a empresa vem procurando aperfeiçoar os canais de comunicação com o cliente. Possui uma área de pós-vendas atuante e em contínuo desenvolvimento, os treinamentos para representantes comerciais têm sido efetuado com lacunas mais curtas e, em meados de 2002, lançou o portal Dígitro, onde através da *Internet* o cliente solicita propostas comerciais, informações sobre a empresa e produtos disponíveis e registra reclamações e possíveis problemas que possam estar ocorrendo com o seu equipamento.

Através da experiência e observação da pesquisadora montou-se o fluxograma das informações administrativas da Dígitro, proporcionando uma melhor visualização das etapas

do processo para o fechamento de um negócio até o despacho da máquina contratada. Foi baseada nessas etapas que foi montada a estrutura de informações que alimentarão o módulo proposto nesta pesquisa. Pois, as informações que fazem parte deste processo são inerentes aos principais contatos feito com o cliente no início do relacionamento comercial.

Além das informações providas do fluxograma demonstrado, a página proposta também conterá informações pós-vendas, como controle de cobranças e pagamentos, dados sobre o andamento das instalações e pendências técnicas, e ainda, informações alimentadas diretamente pela área de pós-vendas, através dos contatos periódicos que os coordenadores fazem com os clientes. Essas informações de uma maneira geral, incluindo as relacionadas ao cadastro, permitem a qualquer funcionário a identificação eficaz e imediata do cliente que está em contato com a empresa, facilitando assim, o pronto atendimento e o melhor encaminhamento à solicitação que ele venha a fazer.

Para o acesso as informações disponíveis na *Intranet* Dígito, cada funcionário possui uma senha distinta que o permite navegar de acordo com a área em que está locado. No módulo proposto as limitações de senha serão o mesmo, de acordo com o comentado pela diretoria da empresa.

A *Intranet* da Dígito e a disposição das informações foram avaliadas juntamente com a área de informática para verificar a possibilidade de implantação do módulo proposto. Foi nesta análise que se constatou o tratamento operacional dado às informações dos clientes da Dígito hoje. Sendo assim, a página proposta será utilizada meramente como um funil, onde disponibilizará as informações já existentes no sistema através de um *front-office*, similar neste aspecto a solução CRM encontrada no mercado.

Constatou-se ainda, que a estratégia da empresa ainda não está voltada unicamente para o cliente, percebe-se claramente resquícios de atitudes tomadas com clientes similares à época em que se tratava exclusivamente com órgãos públicos e operadoras, através de licitações, onde o foco principal era o produto, e não a conquista e relacionamento com o cliente. Neste aspecto, percebeu-se que a Dígito caminha de forma consideravelmente positiva para o mercado competitivo e corporativo, podendo trabalhar de igual pra igual também em nível de gerência de clientes.

De acordo com o disposto, constatou-se que é possível em formas gerais a implantação do modelo proposto nesta pesquisa, pois a operacionalização do módulo em questão é de fácil manuseio, assim considerado pela área de informática.

A questão mais significativa na implantação do módulo é de cunho comportamental, pois essa facilidade deverá estar acessível a todos os colaboradores da empresa que possuam

interface com o cliente, e seu uso deve ser primordialmente para agilizar o processo de atendimento e resolução das solicitações do cliente.

6 RECOMENDAÇÕES

O trabalho realizado proporcionou à pesquisadora acesso a pessoas e informações que foram suficientemente ricas para outra pesquisa. O contato com os gerentes comerciais regionais, com os representantes, como o Sr. Luiz Aurélio e com a área de informática foram de grande valia e serviram não só para os objetivos deste, mas instigaram a autora a novos aprofundamentos dentro do mesmo tema, gerência de relacionamento com os clientes.

Sendo assim, percebeu-se na administração da Dígitro uma enorme pré-disposição a cada vez mais se focar e aperfeiçoar a cerca do tratamento ao cliente. Para isso, sugere-se que seja implantado na empresa um treinamento intenso quanto as técnicas de atendimento ao cliente, de forma a nivelar, não só através das informações disponíveis, mas também através da consideração que se tem com o cliente e para com a sua solicitação, fazendo jus assim a importância que o mesmo tem na lucratividade da organização.

Baseado no estudo feito e nas informações colhidas sugere-se a empresa, que haja uma sistematização das informações dos clientes pré-vendas, conforme conversado com o Sr. Carlos Martins, pois possibilitará aos gerentes regionais um controle maior sobre a prospecção de clientes que está sendo feita por seus consultores. Pois, conforme constatado nas entrevistas este controle é feito hoje de maneira empírica e individual, onde cada regional atua de uma maneira, de acordo com seu gerente.

Sugere-se também, que os consultores e regionais Dígitro monitorem de maneira mais incisiva os representantes comerciais, de modo a controlar mais fielmente as ações em relação a conquista dos clientes. É fato hoje na empresa que os clientes potenciais estão em maior número nas *mãos* de nossos representantes, ou seja, a Dígitro não tem controle sobre seus pré-clientes. Neste prisma, sugere-se a empresa que seja feito um estudo minuciosos quanto a vantagem ou desvantagem em continuar terceirizando as vendas da Dígitro.

Seria recomendável que a área de *marketing* da empresa, levantasse de maneira concisa o perfil dos clientes Dígitro, a fim de, dessa maneira, identificar os futuros clientes e abordá-los de forma mais eficiente e precisa.

Para delimitar, classificar e identificar os clientes atuais e potenciais, a Dígitro deveria obter maiores informações sobre os mesmos. Não somente em relação ao vínculo Dígitro-cliente, que hoje é baseado em relação a aquisição do equipamento, mas sim informações qualitativas que proporcionem um relacionamento de consultoria e parceria, onde a Dígitro se faça presente e necessária em cada ampliação na empresa que o cliente venha a fazer ou nova filial que ele venha a abrir.

Para concluir, volto a citar Cobra (2000) que sugere princípios que a organização deve seguir para obter sucesso junto ao cliente. A empresa sempre deve estar orientada para o mercado, aprendendo com ele e usando a inovação e conhecimento para posicionar-se de maneira lucrativa no mesmo. A empresa deve estar gerencialmente preparada para as mudanças e as novas necessidades impostas pelos clientes, para isso, a gerência deve possuir uma liderança facilitadora e empreendedora, visando assim manter um padrão de ação independente dos acontecimentos do mercado. Cobra (2000) ainda sugere que a organização siga um planejamento estratégico participativo, onde todos os colaboradores trabalhem sob a mesma linha de pensamento, sabendo de forma clara qual a postura da empresa perante o mercado e clientes, e quais as pretensões da mesma quanto ao futuro, valorizando assim, o relacionamento sustentado com cooperação mútua, conseguindo desta maneira uma força de ação mais concisa, confiante e determinada em prol da empresa.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 1999.

ANNES, Ricardo. **Introdução à Internet**. Disponível em:
<<http://pucrs.campus2.br/~annes/internet.html>>. Acesso em: 14 jan. 2003.

AUGUSTO, Alexandre. Os melhores clientes sempre têm razão. Disponível em:
<http://www.dsc.ufcg.edu.br/~garcia/cursos/estudos_casos/CRM.doc>. Acesso em: 15 dez. 2002.

BALLALAI, Roberto. Notas e subsídios para a análise do discurso: uma contribuição à leitura do discurso da administração. **Fórum Educativo**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1-2, 1991.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, Sergio R. **Sistemas de Informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BRETZKE, Miriam. **O Conceito de CRM Viabilizando o Marketing de Relacionamento para Competir em Tempo Real**. Disponível em:
<http://www.bretzke-marketing.com.br/abert_artigos.htm> Acesso em 05 jan. 2003.

BRUNS, Rafael Frederico. **Introdução à Internet**. Disponível em:
<<http://www.geocities.com/SiliconValley/3019/tutorial.html>>. Acesso em: 14 jan. 2003.

CANDELORO, Raúl; ALMEIDA, Sérgio. **Correndo pro abraço**: como vender mais fazendo com que o cliente compre sempre. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

CENTURIÃO, Alberto. **O que é mesmo esse tal de CRM?** Disponível em:
<<http://www.widebiz.com.br/gente/centuriao/crm.html>>. Acesso em: 10 dez. 2002

COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea . **Marketing**: magia e sedução. São Paulo: Cobra, 2000.

DIGITRO TECNOLOGIA. Disponível em: <<http://www.portaldigitro.com.br>> Acesso em: 10 dez. 2002.

DOMENEGHETTI, Daniel. **CRM**: menos um modismo. Disponível em:
<http://www.consumidormoderno.com.br/internas_links.asp?pagnumero=40>. Acesso em: 05 dez. 2002.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes**: crescimento organizacional através da retenção de clientes. Tradução: Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GREENBERG, Paul. **CRM**: customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HILSDORF, Carlos. **Como conquistar e manter clientes**. São Paulo : KLA treinamentos., 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

LEBOEUF, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harba, 1996.

LUEDTKE. **Informe pós venda**. Disponível em: <http://www.luedtke.com.br/portugues/informes/pos_vendas.htm>. Acesso em: 27 jan. 2003.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento** : estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Tradução: Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Tradução: Afonso Serra da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIGBY, Darrell K.; REICHHELD, Frederick F.; SCHEIFTER, Phill. **Fuja dos quatro riscos do CRM**. Disponível em: <www.funenseg.org.br/biblioteca/novidade.cfm> Acesso em: 07 dez. 2002

ROBINETTE, Scott; BRAND, Claire; LENZ, Vicki. **Marketing emocional**: a maneira Hallmark de ganhar clientes para toda a vida. São Paulo: Makron Books, 2001.

SANTOS, Aldemar de Araújo. **Informática na empresa**. São Paulo: Atlas, 1998.

SERAFIM, Vanessa; VIEIRA, Wendel. **Avanço da Informática Corporativa**. Disponível em: <<http://www.avancocorporativo.cjb.net>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

SHAW, Robert J.; STONE, Merlin. **Marketing com banco de dados**. São Paulo: Atlas, 1993.

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

TAYLOR, David A. **Engenharia de Negócios com tecnologia de objetos**. Tradução: Paulo Almeida. Rio de Janeiro: Axcel Books, 1995.

TECNOLOGIA e negócios no mundo corporativo. **Computerworld**, São Paulo, v. 10, n. 364, p. 08, maio 2002.

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

VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. **Caderno EBAP**, Rio de Janeiro, 1990.

ANEXOS

ANEXO A – Página inicial da Intranet da Dígito.

Intranet Dígito - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço <http://intranet.daf.digito.com.br/>

Links [Contratos](#) [HotMail gratuito](#) [Ficha de Produto](#) [Propostas](#) [SAC](#) [SAT](#) [Representante](#) [Formulários](#)

Dígito Planned
HOME Jornada de Idéias
Conheça a Dígito
Ramais e Endereços

Áreas Selecione.....
TICO Selecione.....

DÍGITRO Informe MKT

- ANTIVIRUS - NORTON - 04/02/2003 11:50**
Clique no link acima e execute o arquivo para fazer a atualização do seu antivírus.
- Ramais e Endereços - 10/01/2003 15:31**
Confira no cabeçalho da página da Intranet a nova seção de ramais contendo os telefones e endereço de cada regional além da relação de responsáveis de 2003.
- REMOVEDOR DO VÍRUS LIRVA - 10/01/2003 11:34**
Utilize este programa para remoção do vírus W32.lirva.A@mm
- Conheça a Dígito - 09/01/2003 14:07**
Você provavelmente já ouviu falar no Programa de Visitação à Empresa. Desta vez o Conheça a Dígito quer trazer seus familiares para visitar a nossa Empresa.
- Calendário Dígito - 2003 - 09/01/2003 14:04**
Veja a programação anual da Dígito além de poder consultar os Feriados Nacionais, Regionais, Auditorias Internas e Externas, Reunião de Representantes Comerciais, Festa de Final de Ano, Feiras e as datas do programa Conheça a Dígito.
- Remoção de ... - 12/12/2003 09:43**

Informática
Atendimento
Pendentes
Outros
Agitro
CIPA
Úteis
Índices Financ.
Guia Prog. BXS
Busca Intranet
FTP
Biblioteca Virtual
Outros Sites
Viagens
SAC 0300-7898111
Help 229-3000

Miguel (MKT) Intranet local

ANEXO B – Página dos clientes

Intranet Dígito - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço <http://intranet.daf.digito.com.br/> Ir

Links [Contratos](#) [HotMail gratuito](#) [Ficha de Produto](#) [Propostas](#) [SAC](#) [SAT](#) [Representante](#) [Formulários](#)

Dígito Principal Região Centro-Oeste Áreas Seleccione.....
 Pesquisa Customizada Região Nordeste TICO Seleccione.....
 Clientes Região Sul
 Região Sudeste

Cliente Dígito

Código 33922 (Pasta arquivo: ADC.170)

Nome Fantasia RODOBENS-HL (Órgão Privado)

Razão Social ALEXANDER FORBES RODOBENS GER.RISCOS LTD

Endereço RUA HADDOCK LOBO,846-15ANDAR-TORRE BETA - CERQUEIRA CESAR

Cidade SAO PAULO - SP **CEP:** 01414.000

Fone 11 - 3371 1388 **Fax**

CNPJ 04.459.836/0002-90 **Nr. Inscrição Estadual** Isento

Contato Coml.: Elisa - roliveira@gverdi.com.br

- ▶ [RACs Registradas](#)
- ▶ [RATs Registradas](#)
- ▶ [OPs registradas](#)
- ▶ [Manutenções Pendentes](#)
- ▶ [Contratos Vigentes](#)
- ▶ [Plataformas Utilizadas](#)
- ▶ [Equipamentos Instalados](#)
- ▶ [Documentação de Equipamentos](#)
- ▶ [Contatos no Cliente](#)
- ▶ [Pesquisar Cliente](#)
- ▶ [Supervisão Pós-Venda](#)
- ▶ [Cadastrar Itens \(Supervisão\)](#)
- ▶ [Controle Treinamento](#)

Concluído Intranet local

ANEXO C – Módulo da Área de Contratos (ADC)

Intranet Dígito - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço <http://intranet.daf.digito.com.br/>

Links [Contratos](#) [HotMail gratuito](#) [Ficha de Produto](#) [Propostas](#) [SAC](#) [SAT](#) [Representante](#) [Formulários](#)

Dígito Principal Relatórios Por Cliente For Número Pesquisa Customizada NF a Emitir

Áreas Seleccione..... TICCO Seleccione.....

Administração de Contratos

<p>Principais Cadastros</p> <ul style="list-style-type: none"> Contratos Contratos pela Proposta (Venda/Locação) Contratos pela Proposta (Outros) <p>Cadastros Básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Empresas Contas Correntes Tipos de Eventos Físicos Modalidades de Pagamento Soluções Índices <p>Outros</p> <ul style="list-style-type: none"> Resp. Luciana 	<p>Contratos</p> <ul style="list-style-type: none"> por Número por Cliente por Representante por Plataforma por Modalidade por Meta por NF por Valor Pesquisa Customizada Títulos em Aberto Anúncios de Cobrança Emitidos 	<p>Relatórios</p> <ul style="list-style-type: none"> Eventos Físicos em Atraso Cobranças a Realizar / Filtrar Cobranças Realizadas Pendentes Valores (Contratuais # Financeiros) Total de Negócios Saldos Valores Recebidos / a Receber Comissões Pagas / a Pagar Parcerias Pagas / a Pagar Contratos Locação/Manut. Vencidos Cronograma Reajustes Aditivos - Venda Subsidiada Ex. Financeiras Instalação
--	---	---

Intranet local

ANEXO D – Página da Ficha do Produto – características da OP

Intranet Dígito - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço <http://intranet.daf.digitro.com.br/>

Links [Contratos](#) [HotMail gratuito](#) [Ficha de Produto](#) [Propostas](#) [SAC](#) [SAT](#) [Representante](#) [Formulários](#)

Digitro Principal Pesquisa Customizada NF a Emitir Áreas Seleccione.....
 Relatórios Por Cliente TICO Seleccione.....
 Por Número
 Contratos Por Número

Nr.: 55 / 2003 (Aprovada)

Cliente: Nome Fantasia: [VILLEFORT](#) - Razão Social: CEMA CENTRAL MINEIRA ATACADISTA LTDA

Plataforma: BXS/COMP@CT

Descrição: BXS/COMP@CT - DAC - PABX

Modalidade: Venda Representante

Endereço Instalação: AV. Dulce Sarmento 1300 - B - Vila Nazareth Vila Nazareth - Montes Claros - MG - 39400-318 Fone:

Página OP: http://intranet.daf.digitro.com.br/daf/adc/opi/opi_55_2003.html

Página Anexo: [Anexo - Configuração Equipamento](#)

Contrato(s): [81/2003](#)

- [Fases do Cronograma / Cronograma \(Gráfico\)](#)
- [Números de Série Associados](#)
- [Estrutura Atual](#)
- [Checklist Original](#)
- [Configuração Equipamento](#)
- [Resumo da OP](#)
- [Problemas e Ocorrências](#)
- [Registrar Solicitação NF](#)
- [Observações SAC / SAT](#)
- [Movimentações OP](#)
- [Agendamentos de Implantação](#)
- [Pré-Instalação](#)

Intranet local

ANEXO E – Página do SAT

Intranet Dígito - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço <http://intranet.daf.digito.com.br/>

Links [Contratos](#) [HotMail gratuito](#) [Ficha de Produto](#) [Propostas](#) [SAC](#) [SAT](#) [Representante](#) [Formulários](#)

Dígito RAT Treinamento Representantes Ocorrências Rep. Assuntos Treinamento RAT - Verificação Areas Seleccione..... TICQ Seleccione.....

SAT - Assistência Técnica

<p>Cadastros</p> <ul style="list-style-type: none"> RAT - Registro Assistência Técnica Relatório Treinamento Representantes Ocorrências Representantes Pré-Instalação Conjuntos de dispositivos Tabela de Conversão RC Tipos de Ocorrência Rat - Valores Visitas Garantia de Equipamentos RACs 	<p>Consultas</p> <ul style="list-style-type: none"> RATs RTs Itens substituídos <p>Relatórios</p> <ul style="list-style-type: none"> RATs não encerradas RATs não encerradas com pendência de registro Treinamentos Estatística Implantação Estatística Garantia Equipamentos RATs e Valores Financeiros Implantações Finalizadas e Pendências
--	--

<http://digito6.daf.digito.com.br/sat/representante-ocorrencia.php3?> Intranet local

ANEXO F – Página do SAC

Intranet Dígito - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço <http://intranet.daf.digito.com.br/>

Links [SAC](#) [SAT](#) [Representante](#) [Formulários](#)

Dígito Principal RACs sem Retorno Estatísticas
Novo RAC Pesquisar RACs Gráficos
RACs por Cliente GARANTIAS Áreas Seleccione.....
RACs por Dia RACs Não Encerrados TIC Seleccione.....

SAC - Registro de Atendimento a Clientes

[cadastrar](#)

Pesquisar RAC

- [Por Número](#)
- [Por Cliente](#)
- [Por Dia](#)
- [Sem Retorno ao Cliente](#)
- [Pesquisa Customizada](#)

Cadastros

- [Tipos de Problemas Constatados](#)
- [Tipos de Problemas Indicados](#)
- [Tipos de Soluções](#)
- [Grupos de Problemas](#)

RAC's

- [Não Encerrados Todos / Atendente / Grupo / Gestão Cliente](#)
- [Não Solucionados](#)
- [Atendimentos por Grupo sem Retorno ao cliente](#)
- [Providências Complementares Pendentes / por Atendente](#)
- [Providências Complementares Por Cliente](#)
- [Número de Atendimentos por Cliente / por Atendente](#)
- [Tempo Gasto TCS](#)
- [Relatório do Distribuidor](#)
- [Atendimentos SAC Avançado](#)
- [Total de Horas Trabalhadas](#)

Concluído Intranet local

ANEXO G – Registros das Supervisões Pós vendas

Intranet Dígito - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Voltar Avançar Parar Atualizar Página inicial Pesquisar Favoritos Histórico Correio Imprimir

Endereço: <http://intranet.dai.digito.com.br/>

Links: [Contratos](#) [HotMail gratuito](#) [Ficha de Produto](#) [Propostas](#) [SAC](#) [SAT](#) [Representante](#) [Formulários](#)

Dígito Principal Pesquisa Customizada
Relatórios NF a Emitir
Por Cliente
Por Número

Áreas: Seleccione.....
TICO: Pós-Venda

Supervisão Pós-Venda

[listar](#) [cadastrar](#) [supervisões](#) [clientes](#) [estatísticas](#) [RAC's](#) [RAT's](#) [RT's](#) [histórico](#) [histórico nr-série](#)

Cliente Dígito

Código 33922
Nome ALEXANDER FORBES RODOBENS GER.RISCOS LTD - SAO PAULO - SP

Supervisões

ID	Data Contato	Coordenador(a)
3186	13/01/2003 15:21	Lilian Bustamante Baptista (FSP)

Intranet local

ANEXO H – Itens cadastrados em uma supervisão Pós-venda

Supervisão Pós-Venda

[listar](#) [cadastrar](#)

Cadastrar Supervisão

Responsável Administrador TICO

Coordenador (a) 0

Cliente COMPANHIA PALMARES DA AMAZONIA

Dt. Contato 070203/16:19 (ddmmyy) ▶

Item

ASSISTÊNCIA TÉCNICA

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Valores Praticados (Atendimento/Contrato de Manutenção) | <input type="checkbox"/> Despreparo (Ass. Técnica) |
| <input type="checkbox"/> Demora no Atendimento | <input type="checkbox"/> Falta de Retorno ao Término das Ações |
| <input type="checkbox"/> Treinamento Deficiente | <input type="checkbox"/> Sobressalente |
| <input type="checkbox"/> Outros - Assistência Técnica | <input type="checkbox"/> Instalação |

ATENDIMENTO

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Retorno | <input type="checkbox"/> Demora na Fila |
| <input type="checkbox"/> Falta de Atendente | <input type="checkbox"/> Intervenção Não Comunicada |
| <input type="checkbox"/> Despreparo no Atendimento | <input type="checkbox"/> Capacidade de Agendamento |
| <input type="checkbox"/> Outros - Atendimento | <input type="checkbox"/> Chamados ao 0300 |

COMERCIAL

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Especificação Incorreta do Produto - Comercial | <input type="checkbox"/> Especificação Incorreta de Prazos - Comercial |
| <input type="checkbox"/> Valores Praticados na Comercialização | <input type="checkbox"/> Outros - Comercial |
| <input type="checkbox"/> Falta de Retorno | |

DESPACHO

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Itens Trocados | <input type="checkbox"/> Atraso |
| <input type="checkbox"/> Outros - Despacho | <input type="checkbox"/> Ausência de itens |

HARDWARE E SOFTWARE

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Queda de Ligações | <input type="checkbox"/> Conexão de Modems |
| <input type="checkbox"/> VOIP/DISA | <input type="checkbox"/> Cruzamento de Ligações |
| <input type="checkbox"/> Gravação de Ramais | <input type="checkbox"/> Gravação de PA(s) |
| <input type="checkbox"/> STAB/Bilhetagem | <input type="checkbox"/> Protocolo Multiaplicação |
| <input type="checkbox"/> Persona | <input type="checkbox"/> URA / Recepcionista Digital |
| <input type="checkbox"/> Juntor Preso | <input type="checkbox"/> Discador de Chamadas |
| <input type="checkbox"/> Perda de Configuração | <input type="checkbox"/> Telefone Digital |
| <input type="checkbox"/> TDVA | <input type="checkbox"/> CONSOLE DE PA |
| <input type="checkbox"/> DFAX | <input type="checkbox"/> Outros - Hardware & Software |
| <input type="checkbox"/> Equip. Travado | <input type="checkbox"/> Desenv. de Aplicação |
| <input type="checkbox"/> SPM - Serv. Priv. Mens. | <input type="checkbox"/> Problemas com CHM |
| <input type="checkbox"/> Flash Drive (Disk-Flash) | <input type="checkbox"/> Problemas com HD |
| <input type="checkbox"/> Ramais sem fio | <input type="checkbox"/> Estatísticas DAC |
| <input type="checkbox"/> Confiq. do DAC | <input type="checkbox"/> Equipamento Sem Comunic. |

ANEXO I – Continuação do anexo 8

MANUAIS DO EQUIPAMENTO

- Não Amigáveis / Qualidade Deficiente Outros - Manuais do Equipamento
- Não despachados com o equip.

TERCEIROS

- Operadora / Qualidade dos Serviços Deficiência na Ação Conjunta (Dígito/Parceiros)
- Deficiência de Infra-Estrutura do Cliente

TREINAMENTO DEFICIENTE

- Conteúdo Instrutor
- Material Outros - Treinamento Deficiente
- Carga Horária

Observações

Contato Setor Telefone End. Eletrônico Ref. Comercial S NStatus Satisfatório Regular InsatisfatórioEnviar E-Mail ADI GFI GNC SAC SAT DAQ ADC ► indica os campos obrigatórios

ANEXO J - Roteiro de Entrevista ao Sr. Luiz Aurélio Baptista – Diretor Administrativo e da Qualidade.

- O que é o pós venda da Dígitro?
- Qual a principal responsabilidade do pós-vendas na Dígitro?
- Quais os procedimentos e ações realizadas pelo pós-vendas?
- Quais são as ações tomadas baseadas nos relatórios obtidos dos contatos de pós venda?
- Qual a principal função da Área de Marketing hoje aos olhos da diretoria da Dígitro?
- Quais os planos e expectativas para a Área de Marketing?

ANEXO L – Roteiro de entrevista realizada com na área comercial

- Quais são as orientações fornecidas aos representantes técnicos e comerciais da Dígitro?
- Há algum treinamento quanto ao contato com o cliente, alguma orientação quanto a fidelização e manutenção dos mesmos?
- Existe alguma monitoração quanto aos clientes potenciais?
- Há alguma qualificação dos clientes Dígitro?
- Os clientes Dígitro são classificados de maneira que sejam identificados para uma ação de marketing ou da área comercial?
- Em que ações a área de marketing lhe dá suporte para os treinamentos?
- Você classifica essas ações como suficientes?
- Você acredita que a área comercial poderia trabalhar em conjunto com a área de marketing?
- Como a área comercial é orientada a trabalhar com o cliente?

ANEXO M - Roteiro de entrevista realizada com a área de Informática

- Como foram definidas as limitações de senha para acesso aos módulos da intranet Dígitro ?
- Qual a maior dificuldade em implementar o módulo proposto neste trabalho?
- O módulo proposto seria de fácil administração na rede já existente?
- Qual o significado da sigla TICO e quando este sistema entrou no ar?
- Como eram os registros e procedimentos operacionais na Dígitro antes do TICO?
- O sistema hoje teria capacidade para qualificar melhor o cliente?
- Qual o próximo passo a ser tomado pela Gerência de TI nos sistemas de informação da Dígitro?

ANEXO N - Roteiro de entrevista realizado com a área de Marketing da Dígitro

- Qual o principal objetivo da Área de marketing da Dígitro?
- Qual o estilo de propaganda feito pela Dígitro?
- Qual a real preocupação da Dígitro em relação aos seus clientes?
- Qual a sugestão do Mkt para uma classificação ABC mais qualificada do que a existente?
- Por que o marketing da Dígitro não atua de maneira integrada com as outras áreas?
- Quais as ações da área de marketing para a fidelização dos clientes Dígitro?
- Há alguma orientação aos consultores e representantes (primeira interface com o cliente) quanto ao tratamento e ações para conquistar e reter clientes?
- A pretensão da área de marketing da Dígitro agir de forma integrada, participativa e até como orientadora das outras áreas da Dígitro?

APÊNDICE

Módulo Proposto

Cliente Dígitro

Código: XXXX (Pasta Arquivo: ADC XX) PV: XXXX
Nome Fantasia: XXXX
Razão Social: XXXX
Endereço: XXXX
Fone: XXXX FAX: XXXX
CNPJ: XXXX IE: XXXX
Contato no cliente: XXX E-mail: XXXX
Empresas relacionadas do mesmo grupo: XXXX; XXXX; XXXX

Contratos (ADC)

- ▶ Número do contrato do cliente que está sem assinatura
- ▶ Motivo pela não assinatura: Crédito / Não retorno do cliente
- ▶ Histórico Crédito (alimentado GFI)
- ▶ Histórico do não retorno (alimentado pela ADC)

Despachos Pendentes (ADC)

- ▶ OP's com a data de previsão de despacho
- ▶ Motivo do não despacho (vincular ao contrato não assinado ou a fase do cronograma pendente por atraso na produção)
- ▶ Histórico (será filtrado pela data e aparecerá o registro mais novo)

Pendências Técnicas (SAT/SAC)

- ▶ RAT pendente (nº da OP)
- ▶ Implantação pendente (*link* do Ev. Físico - alimentado pelo SAT, e vínculo com a OP correspondente)
- ▶ RAC pendente (nº da OP)
- ▶ Histórico

Financeiro (GFI)

- ▶ Pendência Financeira (Ct. e OP) (Dircéia/Roberto Chaves)
- ▶ Pendência Técnica (Dircéia/Roberto Chaves/SAT)
- ▶ Protestos (Dircéia/Roberto Chaves)
- ▶ Área jurídica (Roberto Chaves/Luiz Fernando)
- ▶ Negociação de Notas Fiscais (ressaltar as negociadas e ainda não pagas)
- ▶ Relatório dos pagamentos das notas fiscais

P s – Venda (Nome do responsável)

- ▶ Registros pendentes
- ▶ Histórico relevante ao usuário (a ser julgado pelo coordenador responsável)