

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

IVAN DORISMAR SIMONI FILHO

**Propostas de melhoria no processo de gestão das informações,
referentes ao portfólio da Brasil Telecom, destinadas aos seus canais de
vendas**

Florianópolis
2005

IVAN DORISMAR SIMONI FILHO

**Propostas de melhoria no processo de gestão das informações,
referentes ao portfólio da Brasil Telecom, destinadas aos seus canais de
vendas**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Organização, Sistemas e Métodos.

Professor Orientador: Mário de Souza Almeida

Florianópolis
2005

IVAN DORISMAR SIMONI FILHO

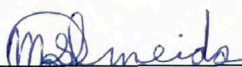
**Propostas de melhoria no processo de gestão das informações,
referentes ao portfólio da Brasil Telecom, destinadas aos seus canais de
vendas**

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 06 de junho de 2005.

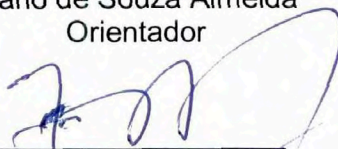


Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

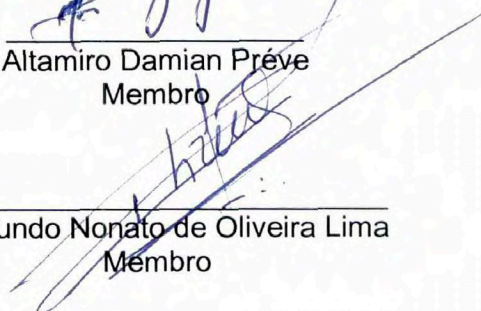
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Mário de Souza Almeida
Orientador



Altamiro Damian Préve
Membro



Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Membro

Este trabalho é dedicado aos meus pais e ao meu irmão que sempre me deram total apoio na concretização de um sonho.

Agradeço ao Professor Mário de Souza Almeida pelos conhecimentos compartilhados que contribuíram na constituição deste trabalho.

Agradeço aos colegas da área Mercado Residencial, Filial Santa Catarina, da empresa Brasil Telecom, pela experiência profissional nestes dois anos de estágio.

Agradeço a todos os amigos com quem convivi durante os 4 anos e meio de graduação.

Agradeço especialmente a Dane, minha namorada, e a sua família, por todos os brilhantes momentos que eu e ela vivemos desde a 4ª fase de faculdade, quando a conheci.

Tentar e falhar é, pelo menos, aprender. Não chegar a tentar é sofrer a inestimável perda do que poderia ter sido.

Geraldo Eustáquio

RESUMO

Dorismar, Ivan Simoni Filho. **Propostas de melhoria no processo de gestão das informações, referentes ao portfólio da Brasil Telecom, destinadas aos seus canais de vendas.** 2005. 66 folhas. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

Este trabalho foi realizado na Brasil Telecom, filial de Santa Catarina. Seu objetivo geral é avaliar a gestão das informações sobre o portfólio da Empresa, destinadas aos canais de vendas. A partir deste, os objetivos específicos foram apontar as dificuldades encontradas na compreensão e no seu uso, identificar e descrever a forma como são geridas as informações, e propor possíveis mudanças na gestão das informações sobre o portfólio, destinadas aos canais de vendas. A pesquisa foi um estudo de caso, delimitada em quatro canais de vendas, possuiu um caráter descritivo de todo o processo de gestão das informações e os dados foram coletados através de um questionário com perguntas abertas. Uma avaliação qualitativa das questões serviu para identificar os seus pontos fortes e fracos. Os resultados da pesquisa revelaram que o produto/serviço mais complexo é o Turbo. As metas, um pouco elevadas na opinião dos canais, revelaram-se um entrave a uma venda de melhor qualidade. O e-mail se mostrou a melhor forma de distribuição, e a frequência com que são repassadas as informações suprem à necessidade dos canais. Um ponto unânime nas respostas foi o aumento da quantidade de horas de treinamento. Por fim, foi identificada uma dificuldade do suporte prestado aos canais através do 0800. Com estes resultados, pode-se apresentar propostas que vêm ao encontro das necessidades dos canais. A primeira proposta foi que as promoções devem ser padronizadas para os canais de vendas e o *Call Center* da Brasil Telecom, promovendo condições iguais na comercialização de produtos. A segunda refere-se a um programa de capacitação dos vendedores dos canais, aumentando o conhecimento dos vendedores sobre o portfólio. A terceira foi a criação do portal "canaldevenda.brasiltelecom.com.br", onde constatariam todas as informações sobre os produtos e serviços. A última foi a criação de um *Backoffice* de atendimento aos canais de vendas. Resumidamente, é uma equipe que trabalharia no atendimento das solicitações das vendas efetuadas pelos canais. Por fim, este estudo pode ser ampliado para outras áreas da organização como também para outras empresas, independentemente da área de atuação, que possuem um processo de gestão de informações.

Palavras-chave: Gestão da informação. Processo. Avaliação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Contextualização do tema e Apresentação do Problema	9
1.2	Objetivos	11
1.2.1	<u>Objetivo Geral</u>	11
1.2.2	<u>Objetivos Específicos</u>	11
1.3	Justificativas	12
2	FUNDAMETAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Compreensão dos termos	14
2.2	A importância da informação	18
2.3	A gestão da informação	21
2.4	Avaliação do sistema de informação	25
3	METODOLOGIA	29
3.1	Delineamento e tipos de pesquisa	29
3.2	Definição da amostra, coleta e análise dos dados	31
3.3	Limitações	33
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1	Sobre a Empresa	34
4.2	Composição Hierárquica	36
4.3	Composição da área do Mercado Residencial	37
4.4	Produtos	40
4.5	Gestão das Informações	48
4.5.1	<u>Planejamento das Informações</u>	48
4.5.2	<u>Organização das Informações</u>	50
4.5.3	<u>Controle das Informações</u>	51
4.5.4	<u>Coordenação das Informações</u>	52
4.6	Estrutura e Instrumento de análise dos dados	53
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
5.1	Propostas	60
5.2	Sugestões de Estudos Futuros	62
	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Diretoria de Marketing	38
Figura 2: Organograma da Diretoria Comercial	39

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema e Apresentação do Problema

A área de telecomunicações no Brasil passou, nestes últimos dez anos, por uma profunda transformação. Saiu-se do serviço público, privatizando a antiga Telebrás, passando a atuar no mercado empresas estrangeiras que adquiriram a concessão dos serviços.

Com a privatização dos serviços das telecomunicações em 1998, a Brasil Telecom começou a atuar nas regiões Sul e Centro-Oeste, juntamente com os estados do Acre, Rondônia e Tocantins, com a prestação de serviço de telefonia fixa. Somado a isto, no seu portfólio de produtos e serviços, é destacada a conexão à Internet em alta velocidade, o tratamento de dados para empresas e, no mês de setembro de 2004, começou a atuar no segmento de telefonia móvel.

A empresa está segmentada em áreas definidas, sendo o Mercado Empresarial, que atua baseado nas pequenas e médias empresas, o Mercado Corporativo, dirigido às grandes empresas e corporações presentes em Santa Catarina, e o Mercado Governo, que trabalha exclusivamente para atender ao serviço público do estado. A área a ser estudada no presente trabalho é o Mercado Residencial e Empreendedor, da filial de Santa Catarina, que tem seu foco nos clientes residenciais e pequenos empreendimentos.

Para fazer uma abordagem mais consistente do mercado, a Brasil Telecom vem atuando com os canais de vendas, que são parcerias com empresas gerenciadas pelo Mercado Residencial e Empreendedor. Todos eles

possuem uma ligação, direta ou indireta, com a área de telecomunicação. Normalmente, são "*Call Centers*" e provedores de acesso à internet. Todas as condições de atuação e as informações sobre o portfólio da empresa são definidas pela Gerência do Mercado Residencial e Empreendedor, situada em Brasília, onde fica a matriz da empresa. As informações transmitidas aos canais de vendas vão desde os serviços básicos como linha telefônica, juntamente com os serviços inteligentes (chamada em espera, secretária eletrônica virtual, identificador de chamadas, siga-me, teleconferência e *fale.com*), planos de franquia para ligações locais, ligações a distância e planos de Internet banda larga - Turbo.

Após definição do portfólio que será comercializado pelos canais, executa-se a capacitação dos mesmos, para que tenham a autonomia de analisar a situação do cliente e lhe oferecer a melhor solução. Através das informações distribuídas ao canal, concede-se liberdade para atuar frente ao cliente, comercializando os produtos e serviços da empresa.

Toda a elaboração de produtos, promoções e campanhas, são feitas pela matriz da empresa, situada em Brasília. Por esta elaboração estar concentrada na matriz, todos os componentes citados anteriormente atingem de uma mesma forma as filiais.

Este conjunto de informações é transmitido para a filial, que tem a incumbência de repassá-las aos canais. O trabalho de gestão da informação é feito pela própria filial. Este trabalho é composto pelo planejamento, a organização, o controle e a coordenação destas informações repassadas pela matriz. Após isto, elas são transmitidas através de meio eletrônico, material de

divulgação e treinamento, aos canais de vendas do Mercado Residencial e Empreendedor.

Contudo, existe, muitas vezes, uma dificuldade de compreensão do conjunto de informações. Isto pode ser constatado através do atendimento que é prestado aos canais pelos funcionários da área Mercado Residencial e Empreendedor.

Desta forma, surge a pergunta de pesquisa: em quais aspectos a gestão das informações, referente ao portfólio da Brasil Telecom, destinadas aos canais de vendas, pode ser melhorada?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a gestão das informações sobre o portfólio da Brasil Telecom, destinadas aos canais de vendas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apontar as dificuldades encontradas na compreensão e no uso das informações;
- b) Identificar e descrever a forma como são geridas as informações sobre o portfólio da Brasil Telecom, que são utilizadas pelos canais de vendas;

- c) Propor possíveis mudanças na gestão das informações sobre o portfólio da Brasil Telecom, destinadas aos canais de vendas.

1.3 Justificativas

O presente trabalho visa a proposição de melhorias na gestão das informações sobre o portfólio da Brasil Telecom, destinadas aos canais de vendas. Sendo assim, para a base da justificativa do problema da pesquisa, são trabalhados os quesitos de importância, originalidade, viabilidade e oportunidade.

“Dizemos que um tema é importante quando está de alguma forma, ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade” (MATTAR, 1997, p. 57). Deste modo, o tema, dentro da sociedade definida, demonstra sua importância à medida que há necessidade da organização em estabelecer uma comunicação de melhor compreensão com os canais, fazendo com que os seus esforços em capacitação dos mesmos, tenham um melhor aproveitamento.

No que tange a originalidade, baseia-se no fato de que, por ser uma nova forma de comercialização do portfólio da empresa, e nunca ter sido feita uma abordagem com os canais para identificar características e possíveis formas de transmissão da informação, os resultados terão chances de surpreender e de serem agregados à atual gestão.

Dentre os critérios, o de viabilidade é o de mais fácil definição. Para MATTAR (1997, p. 58), “o conceito de viabilidade é o mais tangível, e por isso

a definição de pesquisa viável/inviável é mais fácil de ser obtida com confiança". A viabilidade ocorre com relação aos prazos, recursos financeiros, disponibilidade de informações, entre outras. Também se dá pelo fato do acadêmico ter acesso à empresa, o que facilita o alcance às informações referentes à organização e aos dados necessários para a constituição do trabalho.

Por fim, para o complemento da justificativa do trabalho, o tópico da oportunidade vem para reforçar o estudo realizado. O trabalho é oportuno à medida que o estudo se dá em conjunto com os acontecimentos ocorridos na empresa. Por ser uma situação apresentada no dia a dia da organização, a oportunidade se faz presente para a realização do trabalho. Desta forma, é possível justificar a pesquisa e contribuir para o crescimento do acadêmico e melhoria da Organização que serve de base para o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta as idéias dos autores selecionados para compor uma base de conhecimento sobre a gestão das informações. Para facilitar o entendimento do leitor, a fundamentação foi dividida em sub-capítulos onde apresenta a diferenciação dos termos utilizados, a importância da informação para as organizações, a gestão da informação e, por último, a avaliação da gestão e dos sistemas de informação.

2.1 Compreensão dos termos

Com o desenvolvimento da informática e o fenômeno da globalização, a informação passou a ser uma peça fundamental em um mercado cada vez mais competitivo, em especial, tratando-se das telecomunicações.

Para cumprir com o objetivo do trabalho, a definição do que é dado, informação e conhecimento é importante para deixar claras as diferenças existentes entre eles e trabalhar, posteriormente, com a gestão das informações.

O ponto inicial da construção da informação e do conhecimento é o dado. O dado seria a unidade base de um determinado conjunto que, posteriormente, torna-se a informação.

Com isto, de acordo com Miranda (*apud* VALENTIM, 2002, s/n), dado é “um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos, conhecido, que organizado, agrupado, categorizado, e padronizado adequadamente transforma-se em informação”. O dado é uma observação simples, que pode ser facilmente obtido, estruturado, quantificado e transferido.

Por ser simples, o dado sozinho, não possui um valor significativo. Desta forma, Angeloni (2003, p.18) comenta que:

os dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. (...) São símbolos e imagens que não dissipam nossas incertezas. Eles constituem a matéria prima da informação. Dados sem qualidade levam a informações e decisões de mesma natureza.

Normalmente, pode-se fazer a confusão entre dado e informação. Os dados podem ser discutidos sem que estejam ligados a algum contexto do usuário. A simples coleta de dados não é a informação. Sendo assim, Beuren (1998, p.47) comenta que “os dados representam a matéria-prima, à qual é agregado valor de utilidade, de acordo com propósitos pré-estabelecidos, transformando-o em informação para aquele fim específico”.

Com o entendimento claro do conceito de dado, parte-se para a definição de informação.

No que tange a informação, Miranda (*apud* VALENTIM, 2002, s/n) conceitua-a como sendo “dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão”. Claramente, segundo o autor, tem-se que a informação são os dados constituindo um significado em um contexto. Assim,

cada um possui uma gama de informações de acordo com o ambiente em que está inserido.

Na continuação do pensamento, Wurmanj (*apud* VALENTIM, 2002, s/n) entende que o termo só se aplica a “aquilo que leva a compreensão (...). O que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dado para outra”.

As informações podem ser consideradas dados que possuem significado, relevância e propósito.

De acordo com Beuren (1998, p.44), “a informação tem a sua origem na coleta de dados, os quais, por sua vez, são organizados e recebem significado de acordo com um contexto delimitado”.

A informação, para ter valor e não ser apenas um dado, tem de fazer sentido para o emissor e o receptor. Para se conseguir este sentido na comunicação, é importante que os dois indivíduos estejam inseridos no mesmo contexto. Tanto o emissor quanto o receptor têm de estar cientes do que se trata para validar a informação.

Conforme Brookes (*apud* ARAÚJO, 2001, s/n),

a informação é um elemento que provoca transformações nas estruturas. Assim, quando se envia uma mensagem (conjunto de informações) a um ser consciente, baseada num código conhecido, tanto pelo sujeito-emissor, como pelo sujeito-receptor, esta mensagem pode ser interpretada e, a partir daí adquirir sentido.

Araújo (2001, s/n) segue explicando que

a informação é uma prática social que envolve ações de atribuição e comunicação de sentido que, por sua vez, pode provocar transformações nas estruturas pois gera novos estados de conhecimento.

Por fim, após ter a definição clara da informação, pode-se contemplar seu significado definindo alguns atributos. Segundo McGarry (1999, p.4), o termo informação possui os seguintes atributos:

- considerada como um quase sinônimo de termo fato;
- um reforço do que já se conhece;
- a liberdade de escolha ao selecionar uma mensagem;
- a matéria-prima da qual se extrai o conhecimento;
- aquilo que é permutado com o mundo exterior e não apenas recebido passivamente.

Esclarecido o conceito de informação, apresenta-se a visão de conhecimento segundo alguns autores.

Conhecimento, de acordo com Gibson (*apud* SILVA, 2002, p. 143), "é algo fundamentalmente diferente e ocorre quando as pessoas estão genuinamente interessadas em ajudar umas às outras a desenvolver novas capacitações para a ação em criar processos de aprendizagem".

Percebe-se claramente, que o conhecimento é dado com significado, ou seja, a informação, internalizada e aplicada pelas pessoas.

O conhecimento pode ser adquirido através de leituras em diversas fontes e também, através das experiências pelas quais cada indivíduo passa. Sendo assim, tem-se basicamente dois tipos de conhecimento: o codificável e o tácito.

Mais especificamente, conforme Lastres e Albagli (*apud* VALENTIM, 2002, s/n),

informação e conhecimento estão correlacionados, mas, não são sinônimos. Também é necessário distinguir dois tipos de conhecimento: conhecimentos codificáveis – que transformados em informações, podem ser reproduzidos, estocados, transferidos, adquiridos, comercializados, etc. – e os conhecimentos tácitos. Para estes, a transformação em sinais ou códigos é extremamente difícil, já que sua natureza está associada a processos de aprendizado, totalmente dependente de contextos e formas de interação sociais específicas.

Ainda no que tange aos diferentes tipos de conhecimento, Miranda (1999, p.287) distingue três tipos :

- conhecimento explícito é o conjunto de informações já explicitadas em algum suporte (livros, documentos, etc.) e que caracteriza o saber disponível sobre tema específico;

- conhecimento tácito é o acúmulo de saber prático sobre um determinado assunto, que agrega convicções, crenças, sentimentos, emoções e outros fatores ligados à experiência e à personalidade de quem os detém;
- conhecimento estratégico é a combinação de conhecimento explícito e tácito formado a partir das informações de acompanhamento, agregando-se o conhecimento de especialistas.

Por ter um grau maior de complexidade que os outros dois elementos (dado e informação) anteriormente mencionados, o conhecimento torna-se um elemento de grande valor para as organizações e de maior dificuldade para o gerenciamento. De acordo com Davempont (1998, p.19), “conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar”.

Há também, nos dias de hoje, uma grande quantidade de informações disponibilizadas para o indivíduo. O processamento dessa gama de informações, disponibilizadas em vários meios, é o caminho para agregar valor e, conseqüentemente, proporcionar um aumento de conhecimento. Por fim, segundo Angeloni (2003, p.18), “o conhecimento pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos”. Feitas as devidas considerações e diferenciações entre dado, informação e conhecimento, trata-se na seqüência, a importância da informação para as organizações.

2.2 A importância da informação

Com o passar dos anos, o desenvolvimento tecnológico proporcionou uma mudança no perfil das características do trabalhador. Segundo Lesca e Almeida (1994, p.69),

a importância da informação pode ser observada se considerarmos a transformação radical ocorrida no perfil do trabalho exercido pela mão-de-obra nas diversas atividades produtivas de um país.

A transformação do trabalho deu-se com o enorme desenvolvimento ocorrido na área de tecnologia e computação. A soma destes dois elementos proporcionou uma dinamização nos processos, aumentando a velocidade dos mesmos. A competição entre empresas deixou de ser local, passando a ocorrer de forma global.

Com a Internet, a informação se tornou acessível a todos. Esta ferramenta criou um grande banco de dados, onde informações sobre qualquer assunto de qualquer área podem ser encontradas de forma simples e rápida. McGee e Prusak (1994, p. 32) comentam que “é cada vez maior a disponibilidade de informações sobre ambientes externos e concorrentes em potencial e com freqüência esta aparece em meio magnético”.

Com isto, a parte mais relevante no processo de coleta, é saber qual informação é necessária para o contexto vivido. Os critérios de seleção utilizados nas organizações passaram a ter valor. Isto estabelece a qualidade, ao invés de quantidade, na busca de informações.

A informação de qualidade, transmitida corretamente ao receptor, é fator diferencial para obter vantagem competitiva em um mercado altamente dinâmico. Conforme McGee e Prusak (1994, p.71),

a vantagem competitiva é a razão fundamental para o uso estratégico da informação. (...) o valor agregado advém da análise clara da forma através da qual aperfeiçoa-se o desempenho em cada nível da organização com o uso da informação.

A informação usada estrategicamente nas organizações promove um conhecimento de mercado, concorrentes, cadeia de suprimentos, investimentos, produtos, etc. Com este conhecimento, há uma melhor concepção no que tange ao estabelecimento de metas e objetivos. Pode-se

assim, trabalhar de uma forma mais sinérgica com o contexto organizacional, proporcionando consolidação da marca, fidelização de clientes, conquista de novos mercados, etc.

De acordo com Lastres (1999, p. 75), a "informação e o conhecimento, ao assumir papel mais importante e estratégico na nova ordem econômica estabelecida, transforma-se em fonte de maior produtividade e de crescimento econômico".

Segundo Lesca e Almeida (1994, p. 67), "a informação é um vetor estratégico importantíssimo, pois pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto dos esforços". Este caráter estratégico vem consolidar a importância da informação dentro das organizações por ser um elemento importante na tomada de decisão, no diagnóstico de novos produtos para o mercado consumidor, na melhoria de desempenho e produtividade das empresas e na influência comportamental da sociedade.

Para a produção da informação é necessário buscar diversas fontes. Por ser um artigo diferenciado, intangível, as peculiaridades de cada caso devem ser consideradas. A forma como serão coletadas deve ser confiável e não pode distorcer ou adaptar a informação ao que se deseja. A direção da empresa deve estar suprida com as informações necessárias para as tomadas de decisão que fazem parte de suas atribuições.

Sendo assim, Rezende (2002, p.122) explica que a produção deste artigo intangível "deve começar com a identificação das necessidades do negócio, seguida da escolha das fontes, da coleta, classificação, organização e análise de dados e pela edição e difusão constante das informações geradas para os níveis decisórios da empresa".

Por fim, ao salientar a importância da informação, chega-se ao ponto de sua gestão de forma correta. Na continuação do trabalho, destaca-se a gestão da informação na organização.

2.3 A gestão da informação

Após deixar clara a importância da informação para a organização, faz-se necessária a diferenciação entre gestão da informação e gestão do conhecimento, para se atingir o objetivo do trabalho, uma vez que se confundem pela proximidade do seu significado.

Para um melhor entendimento, Machado Neto (*apud* VALENTIM, 2002, s/n) define gestão do conhecimento como

um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar, e utilizar os ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, soluções de problemas e tomada de decisão.

De acordo com Wah (*apud* FERREIRA, 2003, p.44), a gestão do conhecimento é definida como sendo

uma ferramenta gerencial para administrar o conhecimento e a informação e agregar-lhe valor ao filtrá-la, sintetiza-la e resumi-la, permitindo aos utilizadores – trabalhadores do conhecimento, tomadores de decisão – conseguir a informação necessária para passar à ação.

Com o claro entendimento de gestão do conhecimento, pode-se então, estabelecer a diferença em relação à gestão da informação, e trabalhar na definição do seu conceito para alcançar o objetivo do trabalho.

Primeiramente, a gestão em qualquer área engloba atividades que são essenciais para o sucesso do trabalho. Com isto, a gestão, segundo Marchiori (2002, p.74),

pode ser considerada um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, distribuição, e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviços.

Sob esta perspectiva, a gestão deve compreender os recursos disponíveis pela organização, como humano, financeiro, material, tecnológico, etc. Através da maximização dos resultados destes recursos é possível obter uma melhor produtividade dos processos existentes na organização.

Com o claro entendimento sobre a atividade de gestão, parte-se para incluir os atributos referentes à informação. Com isto, a gestão da informação é a prática das atividades mencionadas anteriormente aplicadas à informação.

Sendo assim, a gestão da informação é definida por Ponjuan Dante (*apud* VALENTIM, 2002, s/n), como

todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta.

Através desta definição, a gestão da informação é, basicamente, trabalhar a informação de forma a seguir o seu fluxo de maneira eficiente e eficaz. Com isto, há uma melhoria sensível dos processos organizacionais, nos níveis operacional, gerencial e executivo.

Para McGee e Prusak (1994, p.153), "apenas quando a gerência da informação é conscienciosamente administrada e encarada como um aspecto natural da vida organizacional é que surgirão organizações verdadeiramente baseadas na informação".

Nesse sentido, a profissionalização da área e o desenvolvimento da gestão da informação proporcionam às organizações um conhecimento maior sobre concorrência, mercado, fornecedores, etc., proporcionando a

maximização dos resultados, seus recursos humanos, materiais, tecnológicos, etc.

Davenport (1998, p. 173) completa:

ao definir o gerenciamento da informação como processo, enfatizamos igualmente a mensurabilidade e o aperfeiçoamento (...). Definir um processo também envolve nomear alguém para ser seu 'dono'.

Sendo assim, a medição dos resultados alcançados com o processo de gestão da informação fornece uma visão mais clara de como é importante e viável esta função dentro da empresa. O seu aperfeiçoamento, como em qualquer outro processo, se dá na medida em que as necessidades vistas pelos responsáveis de gerir a informação vão aparecendo e sendo supridas de maneira a aumentar a satisfação do usuário da informação.

Nos dias atuais, a troca de informação é uma atividade primordial. Para que haja o maior aproveitamento possível da informação, os gestores das organizações têm de estar com as informações corretas e disponibilizadas na hora certa, para que possam transmiti-las aos receptores sempre que necessário.

Sendo assim, Lesca e Almeida (1994, p. 69) destacam que "nas atividades de um dirigente de empresa a troca de informações é um elemento primordial de seu trabalho".

Nas condições impostas pelo atual mercado, a conscientização dos gestores de que a informação passou a ter um caráter estratégico na organização, está cada vez mais disseminada. Esta conscientização determina, em muitos casos, o sucesso e o alcance de objetivos estabelecidos no planejamento estratégico de cada empresa. A recíproca, cada vez mais,

também se torna verdadeira, na medida em que os gestores não utilizem as informações da melhor forma possível.

Com isto, explica Beuren (1998, p.43), "o desafio maior da informação é o de habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do seu uso eficiente".

Contudo, o processo de gestão da informação não possui apenas donos. Como em qualquer processo, existe o consumidor destas informações. Pode-se chama-los de clientes da informação. Desta forma, todos os consumidores da informação, ou seja, os clientes, possuem necessidades e estas têm de ser, da melhor forma, supridas.

De acordo com Davemport (1998, p.174) "como em outras áreas, concentrar o enfoque nas necessidades e na satisfação dos clientes tornará mais efetiva a administração informacional".

Por ser um processo, a gestão da informação possui etapas. Como há a possibilidade de serem diferentes para cada caso, não se pode generalizar. Contudo, de uma maneira geral, Davemport (1998, p.175) cita quatro etapas básicas, que são:

- determinação das exigências;
- obtenção;
- distribuição e
- utilização.

Após entendido o conceito da gestão da informação na organização, o valor criado pela atividade se reflete na competitividade da organização. Assim, no que tange a gestão da informação, existe um valor que, explica Drucker (*apud* SILVA, 2002, p.143) "é criado pela produtividade e pela capacidade de inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho, criando os 'trabalhadores do

conhecimento', fazendo com que novos desafios se façam presentes (...)", e avaliando continuamente os resultados alcançados, bem como o sistema que faz os processamentos.

2.4 Avaliação do sistema de informação

A avaliação do sistema de informação é importante para a elaboração das proposições de melhoria de sua gestão. Desta forma, buscou-se na literatura a base para formar um modelo de avaliação.

Segundo Beuren (1998, p. 17), "a concepção de um modelo tem por finalidade facilitar o entendimento e a manipulação das relações que ocorrem entre as variáveis que integram um sistema ou processo".

Conforme Freitas, Ballaz e Moscarola (1994, p. 42),

A identificação da necessidade inicial junto aos diferentes usuários, potencialmente implicados, deve ser a condição *sine qua non* para o início de um projeto ligado a uma ferramenta de informação. A identificação dessa necessidade dará mais confiança para as conclusões sobre as causas do sucesso ou do insucesso do sistema.

A avaliação do sistema de gestão da informação é importante para buscar as necessidades dos usuários e verificar a sua opinião sobre as mesmas. Desta forma, podem-se trabalhar alguns aspectos de identificação das necessidades, de acordo com as características do processo de gestão de informação.

Faz-se aqui o resgate do conceito de gestão de informação de Ponjuan Dante (*apud* VALENTIM, 2002, s/n) onde, são

todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta.

Sete elementos foram destacados da citação acima, a saber:

a) A obtenção da informação adequada vai de encontro às necessidades do usuário, ou seja, ele vai a busca do que lhe serve ou ao que melhor se adapte ao contexto em que está inserido.

b) A forma correta facilita sua absorção e melhora o seu entendimento. Todavia, se não há uma forma adequada, existirá uma dificuldade, por parte de quem busca esta informação, na compreensão do seu sentido e na adequação à sua necessidade. Pode ser a forma textual, planilhas, gráficos, etc.

c) A pessoa indicada utilizará a informação da melhor forma. Quem a recebe tem de ter o conhecimento do que se trata, para que serve e qual a direção que a informação tem de seguir. Este ponto é fundamental, seja a pessoa o usuário final ou um transmissor da informação, para que haja um processo eficiente e eficaz de gestão.

d) O custo é um ponto que trata de quanto é o valor gasto com equipamento e pessoal para colocar a informação certa, no lugar correto e no tempo oportuno. Pode ser interessante também, saber o quanto que esta informação traz de retorno à organização e, desta forma, mensurar a sua importância.

e) O tempo oportuno é um ponto de destaque, pois de nada adianta a informação após ter passado a ocasião em que ela seria útil. Por ser um bem intangível, para ser válida ela tem de estar disponível para o usuário no momento em que for necessária a sua utilização.

f) O lugar apropriado é onde a informação está para que, na hora em que seja necessário, o usuário possa buscá-la. Este acesso tem de ser conhecido, de fácil alcance e possuir o formato adequado.

g) Para a tomada de decisão a gestão da informação trabalha para maximizar os resultados dos pontos anteriormente destacados para que seja dado o suporte adequado a quem fará o uso desta informação, ou seja, o tomador de decisão.

No mesmo sentido da citação anterior, Beuren (1998, p. 68) identifica alguns aspectos para a compreensão e avaliação do processo de gestão da informação, que são

identificação de necessidade e requisitos de informação, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, distribuição e disseminação de informação, análise e uso da informação.

Seis elementos foram destacados da citação acima, a saber:

a) A identificação da necessidade do usuário é fundamental para que o gestor possa lhe fornecer a informação adequada a sua necessidade, ou seja, ela tem de ser precisa e correta para ser utilizada no cumprimento das atividades de quem as necessita.

b) A coleta de informação vem de encontro à necessidade do usuário. Na medida em que ele sabe o que deseja, a rapidez, o lugar certo e as informações precisas e de qualidade resultam em um processo de coleta mais ágil e dinâmico, proporcionando o alcance mais rápido dos resultados.

c) A classificação e o armazenamento são duas etapas intermediárias no processo de gestão da informação que têm sua importância na medida em

que fornecem uma estrutura e orientação. Estas proporcionam aos usuários saber o caminho para buscar as informações que necessitem.

d) As duas etapas anteriores completam o tratamento e a forma como são apresentadas as informações aos seus usuários. Uma análise adequada, por parte do gestor, pode ajudar a melhorar a qualidade do tratamento e a apresentação para quem utiliza as informações. Neste ponto, para este estudo, este aspecto é interessante para avaliar as formas de apresentação da informação que são utilizadas.

e) A distribuição, e também a disseminação, são fatores importantes que exigem atenção especial por parte do gestor. Estes aspectos envolvem a apresentação, já vista, e a quantidade de informações que são transmitidas aos usuários da informação. Estes dois elementos têm de ter um equilíbrio entre quem envia e quem recebe, para não haver acúmulos ou falta de informação.

f) Por fim, a análise e o uso da informação, ou seja, saber para que serve e qual a utilidade das informações que são geradas, processadas e distribuídas, é o resultado alcançado de todo o processo de gestão da informação.

Apresentados os aspectos de avaliação, foi necessário adequá-los ao contexto da organização para conhecer a opinião dos canais de vendas e dar o suporte necessário à avaliação do processo de gestão das informações. Os aspectos identificados e trabalhados foram à compreensão, a distribuição e a utilidade das informações. Referente à compreensão, levantaram-se questões sobre o entendimento, a facilidade e a dificuldade dos canais quanto ao portfólio da Empresa. Na distribuição das informações, a abordagem foi focada na forma, na frequência e na quantidade. Por último, abordou-se a utilidade das

informações, onde se verificou se elas estão corretas e atualizadas. Conhecido todo o referencial teórico que serviu de suporte à construção do trabalho, a seguir apresenta-se à metodologia.

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento e tipos de pesquisa

Preocupar-se em definir uma metodologia adequada a ser seguida durante a realização do trabalho de conclusão de curso é fundamental para o cumprimento dos objetivos geral e específicos propostos.

Os canais de vendas da Brasil Telecom são a base da pesquisa e, desta forma, com o universo da pesquisa delineado, efetuam-se as definições e caracterizações necessárias referentes à metodologia do trabalho.

Para o alcance dos dois primeiros objetivos específicos, faz-se necessária uma descrição dos tipos de pesquisa. Desta forma, na busca para o conhecimento da situação como um todo, no que tange ao tipo, a pesquisa teve um caráter descritivo. Conforme Cervo e Bervian (1996, p. 49), "a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los". Segundo Mattar (1997, p.77), "a pesquisa descritiva tem o objetivo de expor o fenômeno em estudo".

A descrição do processo promove um entendimento de todo o conjunto de procedimentos, normas e regras. Estes compõem o processo de gestão da informação, onde estas são repassadas aos canais de vendas da Brasil Telecom.

Em um segundo momento, a partir da descrição completa do processo, a nova etapa do trabalho trata da exploração dos fatos que levam à dificuldade de compreensão das informações disponibilizadas pela Brasil Telecom, por parte dos canais de vendas. De acordo com Vergara (1997, p. 45), "a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado".

A exploração de peculiaridades dos canais e suas eventuais dificuldades foram importantes para a constituição de proposições e ocorreram à medida que houve a coleta de dados a partir dos canais selecionados.

Como forma de complementar a parte exploratória da pesquisa, a abordagem qualitativa é de grande valia. Conforme Roesch (1999, p. 155), "a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos". Com uma avaliação qualitativa das questões que serviram de parâmetro para identificar pontos fortes e fracos da gestão da informação, houve um melhor entendimento do contexto em que estão inseridos a Brasil Telecom e seus parceiros.

Com isto, pode-se conseguir um resultado mais conciso e, para tal, a ferramenta utilizada foi o estudo de caso. O estudo de caso, em síntese, de acordo com Yin (*apud* ROESCH, 1999), é a estratégia que busca examinar um fenômeno dentro do seu contexto. A partir desta definição, para que o trabalho seja caracterizado como estudo de caso, fez-se o estudo do fenômeno (gestão das informações do portfólio da Brasil Telecom) dentro do seu contexto. Este é o relacionamento existente entre a empresa e seus parceiros, no seu ambiente natural, sem nenhuma manipulação de qualquer informação.

Caracterizada a pesquisa, faz-se a apresentação da definição da amostra, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.2 Definição da amostra, coleta e análise dos dados

A Brasil Telecom tem uma área de abrangência muito grande, como já foi mencionado. Para o cumprimento do objetivo do trabalho, foram utilizados os canais de vendas da filial Santa Catarina, que estão sob responsabilidade da área do Mercado Residencial e Empreendedor. Para Roesch (1999, p. 136), “o pesquisador tem de ter claramente o que pesquisar e que fontes serão utilizadas” .

Desta forma, indo de acordo com a autora, ficou estabelecido um total de quatro canais como sendo a amostra da pesquisa. Segue a seqüência: Engenharia de Telecomunicações e Eletricidade S/A (ETE), Execução Soluções de Call Center Ltda, Integração Consultoria e Serviços Telemáticos Ltda e Koerich Engenharia e Telecom.

Estes quatro canais foram definidos por serem os maiores e mais bem estruturados que possuem contratos com a Brasil Telecom. Suas atividades representam cerca de 80% a 90% do comissionamento pago pela Empresa. No total, trabalham nestas quatro empresas cerca de 150 vendedores que utilizam as informações geradas pela área do Mercado Residencial e Empreendedor. Todas estas pessoas são geridas por seus supervisores, que fazem a ligação das suas respectivas empresas com a Brasil Telecom. Desta forma, foram aplicados quatro questionários, um com cada supervisor. Com as respostas

obteve-se um conhecimento da opinião sobre a gestão das informações e sobre as principais dificuldades enfrentadas pelos canais de vendas. Os outros canais não foram escolhidos porque ainda estão com uma estrutura bem aquém dos quatro canais citados anteriormente. Além disto, não possuem a força de vendas dos pesquisados. Entretanto, estes também são abastecidos com as mesmas informações.

Para o cumprimento do objetivo do trabalho, dois canais forneceram os dados necessários à análise e, posteriormente, sugestões de melhoria na gestão da informação que podem vir a ser aplicados nos que não participaram da pesquisa.

Delimitada a área da pesquisa, partiu-se para a coleta dos dados. Conforme Roesch (1999, p. 142), “o questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa”. Tendo em vista a coleta de dados, com encaminhamento pela Internet, o instrumento mais apropriado para a situação foi um questionário estruturado com perguntas abertas, podendo vir a ser recorrente. Este questionário foi criado para avaliar a gestão das informações baseado nas características e peculiaridades apresentadas pelo processo. Desta forma, os canais puderam dar suas opiniões sobre as questões julgadas como sendo de maior relevância, tanto para a empresa, como para os próprios canais de vendas.

Apresentada a forma como foram coletados os dados, resta descrever o procedimento usado na análise. Conforme Roesch (1999, p. 168),

na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de

pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terão de organizar para depois interpretar.

A interpretação e análise das respostas apresentadas pelos canais de vendas, através do questionário, foram a base para a construção das proposições de melhoria no processo de gestão das informações. Por fim, estas respostas revelaram seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas percepções, as dificuldades enfrentadas e quais mudanças, a partir delas, podem ser feitas para aumentar a qualidade das informações transmitidas aos canais. Na seqüência, faz-se a apresentação da empresa, dos produtos, que são as informações trabalhadas com os canais de vendas, para depois avaliá-las.

3.3 Limitações

Dentre os fatores limitantes do estudo, pode-se destacar o tempo, devido ao fato do estudo ter sido feito em apenas um semestre letivo impossibilitando que os outros canais de vendas fossem consultados. Também faltaram as respostas ao questionário por dois dos quatro canais, sendo que suas opiniões poderiam ter ajudado a compor as propostas efetuadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados sobre a empresa foram coletados na página da Brasil Telecom na Internet. É importante para a constituição do trabalho e, posteriormente, para a descrição do processo de gestão das informações, que o leitor tenha o conhecimento do histórico da empresa e da sua composição hierárquica.

4.1 Sobre a Empresa

A Brasil Telecom é a primeira empresa completa de telecomunicações que atende de forma integrada todas as demandas do mercado e integra suas operações fixa e móvel, dados e voz, longa distância nacional e internacional, data center, internet grátis, banda larga e acesso discado em soluções convergentes para casas e empresas.

Desde 1998 a Empresa presta serviços de telefonia fixa local no Distrito Federal e nos estados do Acre, Rondônia, Tocantins, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Em julho de 1999 passou a oferecer o código 14 para ligações interurbanas e, em janeiro de 2004, o 14 passou a operar para todo o país e em ligações internacionais. Além disso, provê conexão à internet em alta velocidade com o Turbo, que usa a tecnologia ADSL para que residências e empresas tenham acesso rápido à rede sem ocupar a linha telefônica, e oferece conteúdo 100% banda larga pelo provedor BrTurbo e BrTurboEmpresas. Possibilita também

acessar a rede sem fio com o BrTurbo ASAS. Para acesso discado à internet, a Brasil Telecom oferece o iBest, o segundo maior provedor gratuito do mercado brasileiro.

Para reforçar ainda mais a sua posição como provedora líder em telecomunicações, a Brasil Telecom adquiriu todo o sistema de cabos submarinos de fibra óptica do grupo Globenet, interligando pontos de conexão nos Estados Unidos, Ilhas Bermudas, Brasil e Venezuela. Com a aquisição da MetroRED, provedora de serviços de rede privada de telecomunicações por redes digitais de fibra óptica, a Brasil Telecom passou a oferecer acesso aos maiores clientes corporativos do País nos grandes centros urbanos nacionais como São Paulo, Rio e Belo Horizonte, além de Porto Alegre, Curitiba e Brasília, e internacionais. A Vant foi adquirida também com o objetivo de ampliar a oferta de soluções ao mercado corporativo em todo o território nacional.

A transparência e o acesso irrestrito às informações na relação com investidores e acionistas reforça a solidez e a segurança do investimento na Brasil Telecom. A empresa foi a primeira operadora de telefonia fixa brasileira resultante da privatização do Sistema Telebrás a listar ADRs (*American Depositary Receipts* representativos de ações preferenciais) na Bolsa de Nova York (NYSE), em novembro de 2001, e pioneira no setor ao aderir ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa, em maio de 2002. Além disso, em 2004 a Standart & Poor's elevou o rating corporativo da Brasil Telecom de BrAA para BrAA+. Isso sinaliza a aprovação internacional da Brasil Telecom e a destaca entre as empresas mais estáveis do Brasil. Tendo conhecimento sobre a empresa, na seqüência trata-se da sua composição hierárquica. Esta

dará a noção de como está situada à área do Mercado Residencial e Empreendedor dentro da Organização.

4.2 Composição Hierárquica

Primeiramente, é importante conhecer a área de Marketing e a área Comercial, bem como algumas de suas atribuições para depois chegar à descrição do processo de gestão da informação pela gerência do Mercado Residencial da Filial de Santa Catarina.

A diretoria de Marketing possui diversas atribuições. Dentre elas pode-se destacar o trabalho no intuito de definir a estratégia de posicionamento da marca Brasil Telecom e suas coligadas. Inclui também as marcas relativas ao portfólio da empresa, que é oferecido aos clientes no sentido de valorizar o aspecto institucional e perpetuar a imagem da Brasil Telecom. Elabora as estratégias de marketing com base nos cenários e tendências, bem como objetivos estratégicos da companhia. Trabalha para pesquisar, desenvolver, precificar e gerir soluções em comunicação de voz, dados, datacenter, multimídia e serviços de valor agregado, em sinergia com os demais serviços oferecidos pela empresa.

Desta forma, monitora a evolução do mercado de telecomunicações, identificando e propondo o desenvolvimento de novos produtos e serviços (preço, segmento de mercado, tecnologia, parcerias, posicionamento, ofertas). Sendo assim, tem-se o conhecimento de como se trabalha para obter soluções para os clientes da empresa. O organograma da área de Marketing pode ser visualizado na figura 1.

Apresentada a área de Marketing, descrevem-se as principais atribuições da área Comercial. Primeiramente, destacam-se o desenvolvimento e implantação de políticas e estratégias comerciais para os segmentos de mercado Corporativo, Governo, Empresarial, Residencial e Telefonia Pública. A área de pesquisa delimita-se ao mercado Residencial. Seguindo, a diretoria Comercial executa e controla planos de vendas para os segmentos de mercado, através das filiais. Por fim, presta o atendimento de suporte comercial e operacional aos clientes da Empresa. Apresentadas as suas atribuições, pode-se observar como está estruturada a Diretoria Comercial através do organograma apresentado na figura 2. Com o conhecimento de parte da composição hierárquica da empresa, pode-se abordar a composição da área do Mercado Residencial da Filial de Santa Catarina.

4.3 Composição da área do Mercado Residencial

No que tange a composição, a área é estruturada da seguinte forma: é definido que há um responsável por determinada linha de produto. São eles: os serviços inteligentes, os planos de telefonia fixa e o Turbo. Cada um destes possui uma pessoa que trabalha exclusivamente para suprir as necessidades dos canais de vendas. Esta pessoa é o ponto focal da gerência do Mercado Residencial para o tratamento de todas as questões envolvendo o produto de sua responsabilidade. Isto envolve atualização de preço, disponibilidade dos serviços, entrega de material de divulgação, campanha de vendas para os vendedores dos canais, campanhas promocionais e resolução de problemas e reclamações provindas de clientes.

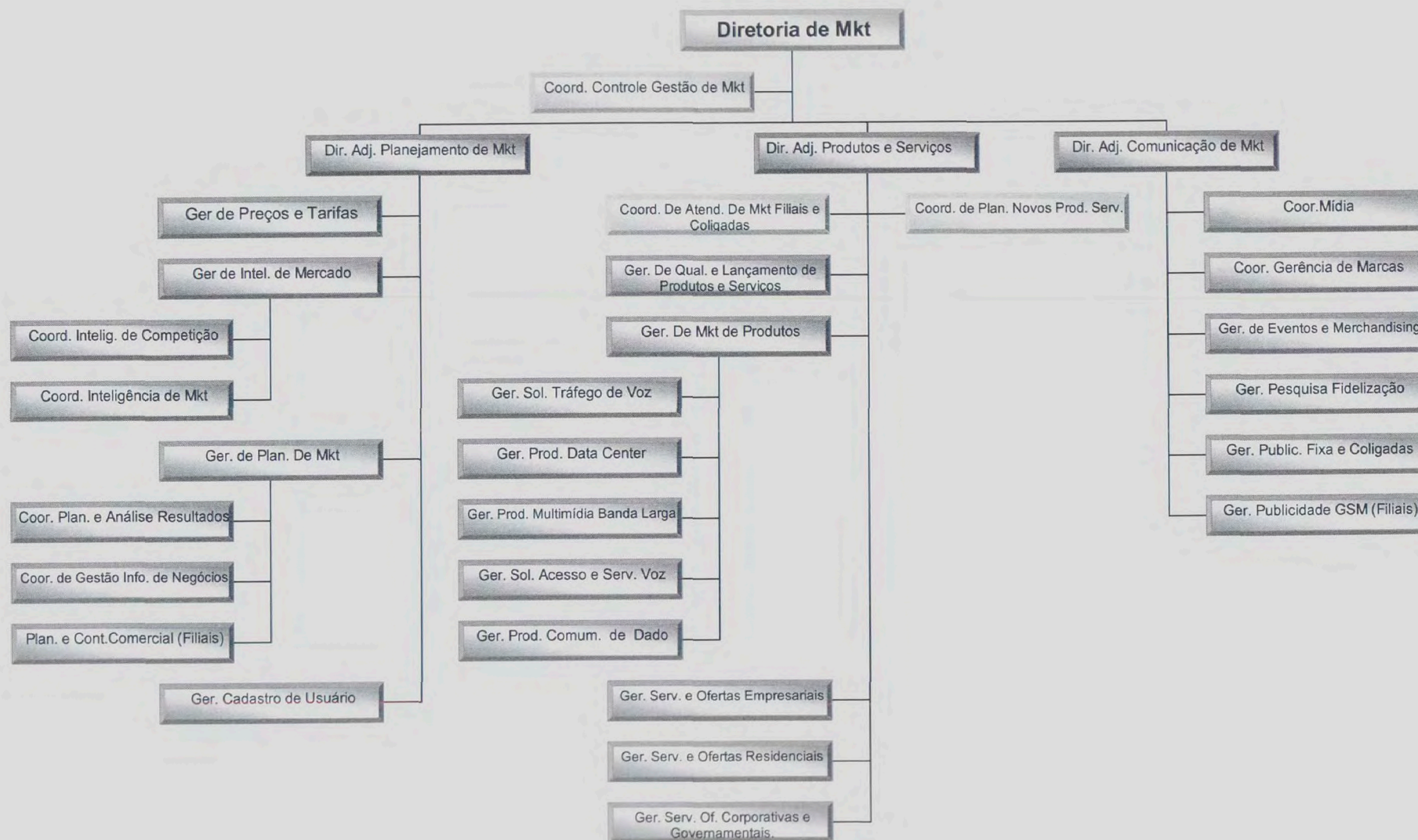


Figura 1: Organograma da Diretoria de Marketing
Fonte: <http://intranet.brasilelecom.com.br>



Figura 2: Organograma da Diretoria Comercial
Fonte: <http://intranet.brasiltelecom.com.br>

Os produtos e serviços, juntamente com promoções, como já visto, são desenvolvidos pela matriz. Estas informações são repassadas ao gerente que se reúne com o responsável, faz as devidas orientações e as transmite aos canais de vendas através de meio eletrônico ou impresso. Conhecida a composição da área do Mercado Residencial, a seguir, descrevem-se os produtos comercializados pelos canais de vendas da Brasil Telecom.

4.4 Produtos

A descrição foi retirada da página da intranet da Empresa. O primeiro produto a ser identificado é o terminal telefônico básico. Este tem os seguintes modelos:

a) Terminal Básico Residencial e Não-Residencial: Este é o plano principal que a empresa disponibiliza aos seus clientes. A maioria dos telefones habilitados são gerados com o plano Básico. O serviço oferece uma franquia de 100 pulsos para terminal residencial e 90 pulsos para terminais comerciais (não-residencial);

b) Terminal pré-pago (LigMix) Residencial e Não-Residencial: Este plano é direcionado aos clientes da Brasil Telecom que desejam obter um controle efetivo com chamadas interurbanas e chamadas para telefone móvel celular. O serviço oferece duas opções de planos: LigMix 60 (franquia 60 pulsos) e LigMix sem franquia. Para ambos há cobrança de assinatura mensal. O telefone LigMix permite a realização de chamadas locais para telefones fixos, acesso aos serviços 0300, 0500 e 900/0900, com emissão de conta telefônica para pagamento posterior. As chamadas interurbanas ou chamadas para

celulares são realizadas após a inserção de créditos de cartões telefônicos LigMix.

O terminal telefônico é o produto básico da empresa. A partir dele, surgem os outros serviços que agregam valor e o diferenciam. A partir da instalação do terminal, a comercialização de planos alternativos, serviços inteligentes e internet banda larga, pode ser efetuada.

Para baratear o custo com telefonia, a Brasil Telecom criou estas alternativas ao terminal básico. Este produto é o foco dos canais de vendas. Sendo assim, dá-se a sua importância para a empresa. Dentro desta perspectiva, segue a identificação dos planos:

a) Plano Super Econômico: Este plano não possui franquia de pulsos, e o valor do pulso é maior que o valor do pulso do plano básico. Este plano contém desconto na tarifa de assinatura básica, pacote de bloqueios para ligações a distância nacional e internacional, chamadas a cobrar e chamadas para celular;

b) Plano Super Econômico 60: Este plano possui as mesmas características do plano anterior. A diferença está nos 60 pulsos de franquia, sendo o valor do pulso, excedente à franquia, maior que o valor do pulso do plano básico;

c) Plano Econômico: O plano econômico não possui pacote de bloqueios nem franquia de pulsos, e o valor do pulso é maior que o valor do pulso do plano básico. Este plano contém desconto na tarifa de assinatura básica;

d) Plano Econômico 60: Este plano contém as mesmas características do plano econômico, sendo que a diferença está nos 60 pulsos de franquia, onde o valor do pulso que excede a franquia é maior que o valor do pulso do plano básico;

e) Plano Jovem: Este plano é destinado ao público jovem (pessoa física), que deseja ter seu próprio telefone. Pode ser habilitado para 1ª linha ou linha adicional, e uso residencial ou não-residencial. É um plano pós pago com serviços inteligentes agregados, e segue o mesmo critério de tarifação do Plano Básico. As vantagens deste plano são: tarifa de habilitação promocional, franquia de 150 pulsos mensais para terminais com uso residencial ou não residencial, assinatura básica diferenciada com os serviços inteligentes inclusos, e serviços inteligentes (secretária eletrônica virtual, chamada em espera, teleconferência - incluídos automaticamente);

f) Plano Nossa Linha: Este plano oferece a 1ª e 13ª assinaturas grátis e demais benefícios do plano básico. Oferece também o controle das ligações, permitindo ao cliente ter controle nas ligações interurbanas com uso de operadoras diferentes da Brasil Telecom, ligações locais para celulares e ligações internacionais. O controle é feito através de uma senha. Promocionalmente, este serviço de bloqueio está isento de taxa de instalação e mensalidade;

g) Plano Terceira Assinatura Grátis: Este plano disponibiliza tarifas iguais ao plano básico, franquia de 100 pulsos mensais para terminais residenciais, 90 pulsos mensais para terminais não residenciais e 3ª assinatura grátis (a 3ª assinatura é faturada e bonificada na conta telefônica);

Apresentados os planos alternativos ao plano básico, cabe salientar que a Empresa disponibiliza aos seus clientes os planos de franquia para ligações locais e nacionais. Estes planos possuem valores diferenciados em relação ao plano básico. Desta forma, são atraentes e se adaptam às características de cada cliente. A seguir, segue a descrição dos planos de franquia:

a) Plano de Franquia Adicional - 50, 100 e 150 pulsos: Estes planos são destinados aos clientes Brasil Telecom que realizam chamadas locais fixo-fixo. O valor do pulso é menor que o do plano básico. A cobrança é feita de acordo com a quantidade de pulsos escolhidos. Os pulsos excedentes são cobrados de acordo com o plano do cliente;

b) Plano de franquia 300 Pulsos, 600 pulsos, 1600 pulsos e 2500 pulsos: As características servem para todos os planos, sendo diferenciado o valor pago na mensalidade. Este segue de acordo com a quantidade de pulsos escolhida pelo cliente. Os planos 300, 600, 1600 e 2500 pulsos, são focados nos clientes com perfil de consumo de pulsos locais (fixo-fixo), na faixa de 301 a 5100 pulsos mensais. As tarifas são diferenciadas do plano básico, e o valor do pulso excedente também;

c) Plano de franquia compartilhada 300, 500, 800, 1000, 2000, 3000, 5000 e 7000 pulsos: Este plano tem como característica principal o compartilhamento de franquia de tráfego local (fixo-fixo) entre os terminais cadastrados. O público alvo é o cliente com perfil de consumo de pulsos locais na faixa entre 300 e 7000 pulsos mensais, cujo benefício em relação ao plano básico consiste em uma redução nos gastos com assinatura e pulsos. Para adesão podem ser cadastrados no mínimo 2 terminais e o máximo permitido para cadastramento é de 3 terminais para os planos 300 e 500 pulsos, 4

terminais para 800 e 1000 pulsos, 6 terminais para 2000 pulsos, 8 terminais para 3000 pulsos e 10 terminais para 5000 e 7000 pulsos;

d) Plano de franquia compartilhada 14 Sob Medida DDD 100, 200, 500, 1000, 2500, 5000 e 10000 minutos: Este Plano possui como principal característica um pacote de tráfego de minutos (DDD), podendo ser utilizado por um terminal ou compartilhar entre os terminais cadastrados. Para adesão, podem ser cadastrados no mínimo em 1 terminal e no máximo em 30 terminais para compartilhar este pacote, desde que sejam do mesmo titular (mesmo CPF ou mesmo CNPJ raiz) e estejam instalados na mesma localidade. O Plano Alternativo 14 Sob Medida DDD é composto por pacotes de tráfego para um terminal e pacotes para mais de um terminal. Não fazem parte do pacote de tráfego, os seguintes tipos de chamadas: chamadas realizadas para telefones móveis, chamadas realizadas sem o código de Seleção 14 que são tarifados como pulsos e chamadas para serviços de valor adicionado como 0300, 0500 e 0900. O cliente deve eleger um dos terminais como agrupador. O agrupador é considerado "Pai". No terminal agrupador é faturada a assinatura do Plano.

Conhecidos os planos alternativos, na seqüência, apresentam-se os serviços disponibilizados pela Brasil Telecom para agregar valor ao seu produto base. São os Serviços Inteligentes. Estes serviços foram criados para diferenciar o produto, facilitando e buscando alternativas ao uso da comunicação através do telefone. A seguir, segue a descrição de cada serviço:

a) Identificador de Chamadas: Consiste de uma programação feita na central telefônica à qual pertence o terminal, que permite ao usuário chamado, através da utilização de equipamento específico, identificar o número

do telefone chamador. O equipamento pode ser instalado junto ao telefone ou estar agregado ao mesmo. Sobre este serviço incide uma taxa de programação e mensalidade;

b) Secretária Eletrônica Virtual: A programação da Secretária Eletrônica Virtual faz com que o telefone do cliente, ao receber qualquer chamada e estando na condição de Linha Ocupada ou de Não Responde, transfira automaticamente toda ela para uma caixa de mensagens pré-programada, permitindo ao cliente chamador, gravar mensagem para posterior recuperação pelo cliente chamado;

c) Siga-me: O serviço consiste em uma programação na central telefônica à qual pertence o terminal, permitindo o desvio automático das chamadas para um outro número, pré-programado pelo cliente. O número de destino pré-programado pode ser local ou interurbano nacional. A tarifação correspondente ao trecho da origem da chamada até o telefone do usuário que programou o serviço é de responsabilidade de quem originou, exceto se a chamada for a cobrar. Nas chamadas a cobrar, o telefone programado é responsável pela tarifação das duas chamadas: a recebida a cobrar e a que foi transferida. A tarifação, do segundo trecho da chamada (do telefone do usuário que programou o serviço, até o telefone programado para receber as chamadas), é de responsabilidade do usuário que programou o serviço;

d) Teleconferência: O serviço é uma programação que permite efetuar nova chamada permanecendo com a original retida, alternando entre os dois interlocutores, sem que um deles ouça o que o outro está falando; efetuar nova chamada com a original retida e logo após realizar conversação a três;

efetuar nova chamada permanecendo com original retida, saindo da conversação e deixando que o assinante "A" e "C" conversem livremente em sigilo. A transferência pode ser efetuada para um número de destino local ou interurbano. A tarifação da chamada transferida é discriminada na conta telefônica do terminal do usuário que programou o serviço;

e) Chamada em Espera: O serviço Chamada em Espera consiste em uma programação que permite o recebimento de outra chamada durante conversação telefônica, com absoluto sigilo. Um som similar a um bip avisa o cliente chamado de que existe outra chamada à sua espera;

f) Fale.com: O serviço permite ao usuário atender uma chamada telefônica, mesmo estando conectado à Internet. Quando o terminal telefônico recebe uma chamada, o aplicativo instalado no microcomputador do cliente disponibiliza uma tela de mensagem informando que existe chamada a ser atendida e pode-se optar por: ignorar a chamada, atender a chamada no próprio computador, desviar a chamada para ser atendida em outro número, desviar a chamada para a secretária eletrônica, desde que o serviço esteja configurado no terminal telefônico ou desconectar-se da Internet e atender a chamada

Descritos os Serviços Inteligentes, faz-se a seguir a descrição dos produtos da Família Turbo. Estes são serviços de Internet banda larga que utilizam a tecnologia ADSL. Com o avanço da rede mundial de computadores, este se tornou um produto diferenciado no portfólio da Brasil Telecom, sendo apresentados a seguir os produtos e suas características:

a) Turbo Lite: É o acesso baseado na tecnologia ADSL com franquia de tempo (50 horas), cobrança do excedente baseado no uso (hora ou fração) e velocidade de acesso de 150/64 Kbps. Este serviço tem por objetivo atender um segmento com perfil intermediário de uso da internet (usuário navega poucas horas por dia) que deseja um acesso mais veloz do que o acesso discado, com tecnologia Banda Larga. O cliente pode visualizar as horas de uso, utilizando uma ferramenta de controle EXTRATO TURBO LITE disponibilizada no portal. O telefone fica liberado e pode-se fazer ou receber ligações enquanto utiliza a internet;

b) Turbo 300, 600 e MegaTurbo: É um serviço de telecomunicações que disponibiliza no ambiente do cliente acesso rápido à Internet, com velocidades de 300Kbps, 600Kbps e 1 Mbps. Através deste serviço, o cliente tem duas comunicações simultâneas, ou seja, conexão de voz convencional e conexão à Internet ao mesmo tempo. No Turbo 300 a velocidade é de até 300Kbps para download e 150Kbps para upload, ideal para clientes que utilizam a internet apenas para navegar em sites diversos, fazer pesquisas, enviar e receber e-mails com conteúdos mais leves, baixar pequenos arquivos e assistir a vídeos em baixa definição. No Turbo 600 a velocidade é de até 600Kbps para download e 300Kbps para upload, ideal para clientes que utilizam a internet para navegar em sites diversos, enviar e receber grandes arquivos, baixar arquivos multimídia com rapidez, jogar em rede e assistir a vídeos em alta definição. No MegaTurbo a velocidade é de até 1Mb para download e 300Kbps para upload, ideal para clientes que utilizam a internet para navegar em sites diversos, enviar e receber grandes arquivos e baixar

arquivos multimídia sem perda de tempo e qualidade, jogar em rede e assistir a vídeos em alta definição.

Apresentados os produtos comercializados pelos canais de vendas, na seqüência descreve-se o processo de gestão da informação dos produtos/serviços da Brasil Telecom.

4.5 Gestão das Informações

Na administração das informações, primeiro trata-se do seu planejamento, seguido de sua organização, coordenação e controle.

4.5.1 Planejamento das Informações

No que tange o planejamento das informações, este determina todas as ações que podem e devem ser efetuadas, sobre as informações que são repassadas aos canais de vendas em períodos pré-definidos. Como já mencionado, a composição de produtos e serviços é de responsabilidade da Diretoria de Marketing da Brasil Telecom. Esta repassa à Diretoria Comercial que informa a área do Mercado Residencial todas as informações necessárias à comercialização do portfólio da Empresa.

O planejamento é feito para que os canais de vendas estejam sempre atualizados sobre preços e campanhas de comercialização dos produtos que estejam acontecendo. As mudanças sobre o portfólio são comunicadas aos canais sempre que elas ocorrem. Cada gestor do produto (Serviços Inteligentes, Planos e Turbo) comunica à área e, posteriormente, repassa aos

canais as alterações que houve relativas à mudança no preço do produto ou serviço.

As campanhas de vendas, normalmente, têm duração de 60 ou 90 dias. Sempre que uma campanha entra em vigor, há um comunicado e uma apresentação "festiva" (passeios que entretêm os vendedores. Ex.: Beto Carreiro World) com os canais para esclarecer sobre o objetivo, as metas a serem atingidas e as premiações a que eles estarão concorrendo. Procura-se vincular nas campanhas todos os serviços e produtos que são comercializados pelos canais de vendas. No caso de campanhas específicas, a apresentação se dá na sede do canal, e o responsável pelo produto faz os esclarecimentos sobre objetivos, metas e premiações.

O planejamento também ocorre no sentido de alcance das metas de comercialização dos produtos. Cada produto possui uma meta estabelecida pela matriz. Essas metas, principalmente terminais, têm um acompanhamento diário. Toda semana, uma ou duas vezes, é feito um relatório contendo as disponibilidades de linhas telefônicas e portas ADSL (centrais onde pode ser vendido o Turbo) que podem ser comercializados pelos canais de vendas. A partir dele os canais são orientados para trabalharem nas centrais telefônicas que possuem linhas disponíveis. Por fim, todas as linhas comercializadas são registradas no sistema, e é efetuado um acompanhamento diário deste valor. Após feito o planejamento, trabalha-se na organização das informações, descrito a seguir.

4.5.2 Organização das Informações

As informações sobre os produtos e serviços estão organizadas em uma página da intranet da empresa. Cada um dos responsáveis, ou cada funcionário da empresa, podem acessar a página que contém cada produto comercializado. Esta página não está disponível aos canais de vendas. Sendo assim, o treinamento é a primeira forma de contato com o portfólio da empresa que o canal tem. As informações são organizadas em uma apostila que contém o conteúdo necessário para o conhecimento dos produtos e serviços.

Depois de treinados, os canais de vendas recebem semanalmente, como já mencionado no planejamento, planilhas eletrônicas contendo as disponibilidades de serviços nas centrais telefônicas. Esta é elaborada para que eles tenham conhecimento das regiões em que podem ser feitos os esforços de vendas. Desta forma, evita-se de serem comercializados produtos ou serviços em regiões onde não há disponibilidade de linhas, serviços inteligentes e Turbo (internet banda larga).

As informações sobre o portfólio da Brasil Telecom também são repassadas aos canais através de material de divulgação como *folder* e *banner*. Este material é específico de cada produto, ou seja, há *folder* e *banner* de terminais, serviços inteligentes e o Turbo. Cada responsável do produto se organiza para a distribuição deste material aos canais de vendas. Ele vem com todas as informações necessárias para o conhecimento do produto ou serviço e, também, muitas vezes as campanhas promocionais vêm com este tipo de divulgação. Desta forma, o responsável pelo produto orienta o canal sobre a campanha e repassa o material de divulgação. Por parte do gestor há também

um controle das informações, sendo esta etapa do processo descrita na seqüência.

4.5.3 Controle das Informações

Referente às disponibilidades e atualizações, o controle das informações é feito pelo gestor. Desta forma, o responsável por determinado produto é quem tem o poder de emitir ou não as informações para os canais de vendas. As atualizações sobre preços e campanhas têm prioridade para os canais. Estas são repassadas e os mesmos já ficam sabendo quando haverá um reajuste.

Quando se trata de informações em material de divulgação, como *folder* e *banner*, é o responsável pelo produto que controla a quantidade e a frequência com que vai para cada canal. Ele encaminha o material em diferentes quantidades, dependendo da demanda e da necessidade de cada um.

O controle mais importante é feito com relação às disponibilidades dos produtos e serviços. Há necessidade de manter abastecidos os canais, mas as quantidades de informações variam em função da capacidade que cada canal tem para efetuar as vendas. O responsável mantém o controle das informações que foram repassadas e procura equilibrar a capacidade de venda do canal com a disponibilidade de serviços a serem comercializados. Cada canal tem um tratamento diferenciado, pois há características e peculiaridades a serem respeitadas. Esta coordenação entre capacidade e quantidade de informações

disponibilizadas também é de responsabilidade do gestor. A seguir descreve-se esta etapa do processo.

4.5.4 Coordenação das Informações

A coordenação é feita de maneira a facilitar o acesso dos canais de vendas às informações de que eles necessitam. Cada responsável por determinado produto contém os endereços eletrônicos (e-mail) dos canais, por onde as planilhas contendo as disponibilidades de serviços, as atualizações e outros avisos e orientações, são repassadas.

Outro ponto importante é relativo ao treinamento. Este é coordenado pela equipe do Mercado Residencial e feito sempre que um canal é contratado pela Brasil Telecom. Todos os vendedores deste canal são capacitados para dominar o portfólio da empresa. Contudo, é um volume muito grande e complexo de informações que são apresentadas em um único dia. Desta forma, é quase certo o aparecimento de dúvidas. Posteriormente, o canal apresenta as suas dificuldades para o gestor. Caso seja uma dúvida simples, que possa ser sanada por telefone, ou uma visita, é desta forma que é procedido. Se houverem muitas dificuldades, outro treinamento é marcado.

Com todas estas informações apresentadas aos canais, sua utilização é importante para a correta comercialização dos produtos. Na medida em que estas informações não cheguem corretamente, no tempo certo e de forma adequada, ocorre uma grande probabilidade de uma venda errada ao consumidor. Este erro acarreta uma insatisfação por parte do cliente e denigra a imagem da organização. Desta forma, uma boa gestão da informação

promove o bom desempenho dos canais de vendas. Isto se dá através da comercialização nos locais onde há disponibilidade dos serviços e das informações corretas sobre os produtos, repassadas ao cliente. Descrito o processo de gestão da informação na área do Mercado Residencial, na seqüência faz-se a análise dos dados coletados através do questionário.

4.6 Estrutura e Instrumento de análise dos dados

Apresentados os produtos da empresa, faz-se à análise das respostas dadas pelos entrevistados. Cada questão foi tratada individualmente comparando os comentários sobre cada uma das perguntas feitas. Não é identificado o nome do respondente, nem as origens das respostas. As quatro primeiras questões tratam de compreensão (entendimento, facilidade, dificuldade); da quinta à oitava questão, trata-se da distribuição (freqüência, forma, quantidade); e da nona à décima segunda, trata-se da utilidade (útil, correta, atualizada, suporte). Na seqüência são apresentadas as perguntas com os respectivos comentários dos canais de vendas.

a) Qual(is) o(s) produtos(s)/serviço(s) identificado(s) pela sua empresa como sendo os de maior complexidade de entendimento do seu funcionamento? Por quê?

Os dois canais responderam que o produto de maior complexidade de entendimento do seu funcionamento é o Turbo. Primeiro, porque é um produto com muitas especificidades e, segundo, pela relativa novidade de mercado, pelos seus atributos (além do acesso tem o Modem e o Provedor), e também o entendimento do cliente sobre a tecnologia.

b) Na sua opinião, qual(is) é(são) a(s) maior(es) dificuldade(s) enfrentada(s) pela empresa no entendimento das informações sobre os produtos/serviços da Brasil Telecom?

Na opinião de um canal não há dificuldades, pois os cursos e treinamentos prestados pela Brasil Telecom são completos e suficientes. Outra resposta foi a de que a Brasil Telecom estabelece metas para suas filiais que, conseqüentemente, repassam para os canais de vendas. Entretanto, alguns produtos/serviços são mercadologicamente de pouca aceitação (exemplo: Serviços Inteligentes). Apesar disto, são estipuladas metas elevadas que favorecem as vendas indiscriminadas em detrimento de outros produtos e serviços. Talvez metas um pouco menores possam proporcionar maior foco no aprendizado dos vendedores e melhorar a abordagem ao mercado.

c) Dentre os modelos de distribuição de informações contendo as disponibilidades de produtos/serviços, campanhas de vendas e os treinamentos, quais necessitariam mudanças para uma melhor compreensão, por parte da empresa, das informações que eles contêm?

Um dos respondentes comentou que as disponibilidades técnicas são fundamentais para uma venda boa e consciente e, portanto, não deveria sequer ser abordada como “distribuição de informação”, mas sim como atributo técnico indispensável para as vendas. As promoções deveriam ser padronizadas tanto para o *Call Center* da própria Brasil Telecom, quanto para os Canais de Vendas. Certas facilidades são permitidas exclusivamente para as vendas internas da Brasil Telecom. O outro canal informou que todos os modelos de distribuição de informações são de fácil entendimento.

d) Que sugestões você daria para aumentar o entendimento das informações sobre produtos/serviços distribuídas pela Brasil Telecom?

Uma resposta foi que o sistema atual atende a expectativa do canal, entretanto, treinamentos específicos (mais técnicos) poderiam ser de grande valia. Outro canal sugeriu decisões que levem em conta as facilidades e dificuldades de cada canal de venda; uma maior penetração dos canais de vendas no *Call Center* da Brasil Telecom; e uniformidade das informações repassadas aos canais e melhor conhecimento de mercado através de consulta aos canais de ponta.

e) Em sua opinião, qual a melhor forma, dentre as utilizadas pela Brasil Telecom, na distribuição de informações sobre seu portfólio? Por quê?

Um canal argumentou que um planejamento elaborado em conjunto com os canais de venda surtiria resultados bem mais interessantes, seja pela diversificação das opiniões, como pelo comprometimento gerado, uma vez que todos participariam do programa. O outro foi mais direto, respondendo que via e-mail é a melhor maneira, pois possibilita o arquivamento das informações para consultas futuras.

f) Para sua empresa, a frequência de distribuição de informações contendo as disponibilidades de serviços, a entrega de material de divulgação e os treinamentos, está adequada às suas necessidades? Em caso de resposta negativa, qual seria a melhor frequência para supri-las?

As duas respostas foram afirmativas. Entretanto, os canais sugeriram uma maior quantidade de horas de treinamentos, e desenvolvimento de campanhas mais dinâmicas para repassar informações.

g) Como você avalia a quantidade de informação distribuída pela Brasil Telecom para sua empresa?

Um canal comentou que estão boas devido à periodicidade diária. Outra resposta foi que falta agilidade nas respostas aos questionamentos efetuados. Muitos e-mails e solicitações sequer são respondidos, gerando falta de credibilidade na administração do processo, permitindo brechas para falhas e erros consecutivos.

h) Que sugestões você daria para melhorar a distribuição de informações, para sua empresa, sobre o portfólio da Brasil Telecom?

Para um canal, há o que melhorar. Para o outro canal, poderia haver um controle mais rigoroso sobre as solicitações dos canais de vendas, respondendo todas as trocas de mensagens. Além disto, algumas das respostas são emitidas fora do prazo, já não mais interessando ou resolvendo a questão.

i) Como a sua empresa avalia a utilidade das informações distribuídas pela Brasil Telecom? O que pode ser acrescentado para aumentar a utilidade destas informações?

Uma empresa respondeu que uma maior precisão e agilidade contribuiriam de forma mais atuante na prospecção dos potenciais clientes e forma de abordagem. A outra comentou que tudo o que recebe é utilizado, sendo assim, não há necessidade de aumento.

j) As informações sobre os produtos/serviços da Brasil Telecom repassadas à empresa são corretas? Em caso de resposta negativa, qual(is) tipo(s) de falha(s) ocorre(m)?

As duas empresas responderam que as informações sobre os produtos/serviços da Brasil Telecom repassadas ao canal são corretas. Entretanto, uma comentou que às vezes elas chegam fora do tempo para serem efetivamente utilizadas.

k) Há alguma dificuldade para o canal se manter atualizado sobre os produtos/serviços da Brasil Telecom? Em caso de resposta afirmativa, qual(is) a(s) dificuldade(s) apresentada(s)?

Um canal comentou que não há dificuldades em se manter atualizado sobre os produtos/serviços. Outro respondeu que algumas promoções são disponibilizadas depois do *Call Center*. Um recipiente de informação global (*Call Center* e todos os Canais) resolveria o problema.

l) Como você avalia o suporte prestado pela Brasil Telecom através do 0800, da área do Mercado Residencial, ou do material de divulgação, à sua empresa? Há alguma necessidade que não está sendo suprida? Em caso de resposta afirmativa, qual(is) sua(s) sugestão(ões) para superar esta deficiência?

Houve dois comentários a respeito do *Call Center* para os canais. Um é que o Mercado Residencial segmentou (separou) o *Call Center* interno e o dos canais. A parceria entre estes dois instrumentos surtiria um melhor resultado para todos. O outro comentou que o serviço 0800 é ruim, existindo uma demora muito grande entre o atendimento automático e a efetiva comunicação com algum atendente.

Os dados coletados através do questionário, que foi estruturado com perguntas abertas, revelaram que o produto/serviço identificado como o de maior complexidade é o Turbo, isto, devido à tecnologia utilizada e produtos

agregados como o Modem e o Provedor. Não foram identificadas maiores dificuldades, por parte dos canais, no entendimento das informações sobre o portfólio da Brasil Telecom. Entretanto, as metas elevadas, para alguns produtos, fazem com que dificulte um melhor entendimento, por parte dos vendedores, sobre os produtos. No que se refere aos modelos de distribuição de informação, eles são de fácil entendimento, porém, as promoções deveriam ser padronizadas entre *Call Center* e Canal de Vendas. A forma de distribuição de informação, dentre as utilizadas pela empresa, identificada como a melhor é o e-mail. A frequência de informações repassadas aos canais está suprimindo as suas necessidades, entretanto, seria mais interessante ter um aumento nas horas de treinamento. A quantidade de informações repassada a eles é boa, mas um canal comentou a falta de agilidade em algumas ocasiões. As informações repassadas são utilizadas, mas, se houvesse uma maior agilidade, contribuiria de forma a prospectar potenciais clientes. Os canais responderam que as informações transmitidas são corretas e, às vezes, ocorre de as promoções serem disponibilizadas depois do *Call Center*. Por fim, foi identificada uma dificuldade do suporte prestado aos canais através do 0800. Feitas às análises dos questionários, a seguir as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do trabalho teve sua base na área do Mercado Residencial da Brasil Telecom, filial de Santa Catarina. Por ser uma área comercial, dentre algumas alternativas de abordagem do mercado, a utilização de canais de vendas se faz presente. São montadas parcerias com estas empresas tendo como objetivo a maximização de resultados. Todavia, neste processo, há algumas dificuldades enfrentadas pelos canais, onde as informações sobre o portfólio da empresa se tornaram a principal dificuldade devido à natureza complexa do mesmo. A partir do conhecimento destas, e outras dificuldades, o estudo teve por objetivo geral avaliar a gestão das informações sobre o portfólio da Brasil Telecom, destinado aos canais de vendas.

Para alcançá-lo, trabalhou-se com o objetivo específico de identificar e descrever a forma como são geridas as informações sobre o portfólio da Brasil Telecom, que são utilizados pelos canais de vendas. Este foi atingido nos itens 4.4, que identifica e descreve os produtos: terminal telefônico, os planos, os serviços inteligentes, (identificador de chamadas, secretária eletrônica virtual, siga-me, teleconferência, chamada em espera e fale.com), e 4.5, que descreve a gestão das informações na área do Mercado Residencial, focando o seu planejamento, a organização, o controle e a coordenação das informações. Outro objetivo específico foi apontar as dificuldades encontradas na compreensão e no uso das informações. Este objetivo foi alcançado com a aplicação do questionário aos canais de vendas, revelando o Turbo ser o produto de maior complexidade no seu funcionamento, também a melhor forma

de repassar as informações é através do e-mail, divergências quanto à padronização de promoções entre *Call Center* da Brasil Telecom e os canais, e que seria interessante um aumento na agilidade das solicitações bem como nas horas de treinamentos. Por fim, o último objetivo específico era propor possíveis mudanças na gestão das informações sobre o portfólio da Brasil Telecom, destinados aos canais de vendas. Este objetivo foi alcançado com o item que vem a seguir:

5.1 Propostas

Como parte integrante das considerações finais, as propostas de melhoria na gestão das informações da área do Mercado Residencial da Brasil Telecom, filial de Santa Catarina, foram balizadas nas respostas dos canais aos questionamentos feitos. Sendo assim, seguem algumas propostas que podem vir, ou não, a serem implementadas:

a) Promoções padronizadas para os canais de vendas e o *Call Center* da Brasil Telecom. Através da análise dos dados coletados, identificou-se uma insatisfação por parte de um canal, com relação a diferenças em algumas promoções, quando estas eram direcionadas ao *Call Center* da Brasil Telecom e ao Canal. Desta forma, cria-se uma insatisfação, por parte do canal, e uma divergência de informações para o cliente no momento em que ele tem situações diferentes dentro de uma mesma organização (considerando que o canal de vendas é parte da empresa);

b) Programa de capacitação dos vendedores do canal de venda. Baseado nas informações coletadas, o produto identificado como sendo o de

maior complexidade no seu funcionamento foi o Turbo, devido a suas características e peculiaridades. Entretanto, os outros produtos e serviços do portfólio da Brasil Telecom são igualmente importantes e também possuem características e peculiaridades. Um programa de capacitação dos vendedores de todos os parceiros da Empresa promoveria um sólido conhecimento do portfólio, fazendo com que melhorasse a qualidade da abordagem ao cliente. Neste programa poderiam ser apresentadas as informações sobre os produtos de empresas concorrentes, possibilitando um comparativo, criando assim um reforço da marca Brasil Telecom;

c) Criação do Portal do Canal – “canaldevenda.brasiltelecom.com.br”. Todos os canais têm acesso à Internet e, sendo assim, pode ser criado um portal para os vendedores. Este portal seria abastecido com as informações sobre todos os produtos do portfólio da Empresa, as promoções vigentes, e poderia haver uma ferramenta que fornecesse a melhor opção para o cliente, no caso de ele querer algum plano oferecido pela Brasil Telecom. Desta forma, todas as informações necessárias se encontrariam em um único lugar, evitando o fluxo de e-mail existente atualmente. Cada vendedor faria o acesso no seu computador, de modo que o portal maximizaria os resultados do programa de capacitação, oferecendo-lhe mais um suporte;

d) Criação de um *Backoffice* de atendimento aos Canais de Vendas. O suporte oferecido pela Brasil Telecom aos canais de vendas é feito através do *Call Center* específico. Todavia, através da análise dos dados coletados, pode-se perceber uma insatisfação com o atendimento prestado. Além disto, há um volume muito grande de solicitações que são atendidas pelos responsáveis dos canais, na área do Mercado Residencial, e que algumas vezes, gera uma

lentidão no processo. Desta forma, muito tempo é demandado para poder dar vazão a estas solicitações. Um *Backoffice* da área, isto é, uma equipe específica para atender às solicitações dos canais, possibilitaria uma maior agilidade no processo, um atendimento de melhor qualidade, um controle mais efetivo do que é pedido e, principalmente, promoveria um aumento do foco do trabalho do gestor em desenvolver comercialmente o canal de vendas.

Estas são as quatro principais sugestões identificadas através da análise dos dados coletados. Contudo, caso haja a possibilidade de novos trabalhos neste mesmo tema, focando outros tópicos de avaliação, pode-se identificar novos pontos fortes e fracos, possibilitando que outras mudanças melhorem o processo de gestão das informações.

5.2 Sugestões para Estudos Futuros

A gestão das informações é uma forma de potencializar o sucesso na tomada de decisão através da maximização da utilização da informação. É área muito abrangente dentro da Brasil Telecom, e vem ganhando espaço em outras organizações. O presente estudo teve sua área delimitada ao Mercado Residencial da Filial Santa Catarina, e foram escolhidos os maiores canais. Sugere-se, para futuros trabalhos, a possibilidade de efetuar este tipo de estudo envolvendo os outros canais de vendas, fazendo um comparativo com este, também em outras áreas da empresa, bem como focar em processos internos. Este estudo também pode ser realizado em outras organizações, independentemente do ramo do negócio, focando em outras áreas, desde que esta tenha um processo, simples ou complexo, de gestão das informações.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, vol.32, nº.1, p. 17-22, abril de 2003.

ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. A Construção Social da Informação: dinâmicas e contextos. **DataGamaZero: Revista da Ciência da Informação**, v.2, nº. 5, outubro de 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

DAVEMPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. 5 ed. São Paulo: Futura, 1998.

FERREIRA, Danielle Thiago. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, nº. 1, p. 42-49, abril de 2003.

FREITAS, Henrique M. R.; BALLAZ, Bernard; MOSCAROLA, Jean. Avaliação dos sistemas de informação. **Revista de Administração**, v. 29, n, 4, p. 36-55, outubro/dezembro 1994.

LASTRES, Helena M. M.. Informação e conhecimento na nova ordem mundial. **Ciência da Informação**, v. 28, nº. 1, p. 72-78, 1999.

LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C.. Administração Estratégica da Informação. **Revista de Administração**, v. 39, nº. 3, p. 66-75, julho/setembro 1994.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n.2, p. 72-79, maio/agosto de 2002.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MCGARRY, Kevin. **O contexto dinâmico da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MC GEE, James; PRUSSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, nº. 3, p. 286 a 292, setembro./dezembro de 1999.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, nº. 2, p. 120 – 122, maio/agosto de 2002

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Sérgio Luiz da. Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, nº. 2, p. 142 – 151, maio/agosto de 2002.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **Data Gama Zero: Revista da Ciência da Informação**, v. 3, nº. 4, agosto 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997

Brasil Telecom. Florianópolis. Disponível em:
<<http://www.brasiltelecom.com.br>>. Acesso em 02 de maio de 2005.

Brasil Telecom. Florianópolis. Disponível em:
<<http://intranet.brasiltelecom.com.br>>. Acesso em 03 e 05 de maio de 2005.

APÊNDICE

Questionário sobre a gestão da informação do portfólio de produtos/serviços da Brasil Telecom realizado na área do Mercado Residencial.

Prezado parceiro, suas respostas estarão contribuindo para a realização do meu Trabalho de Conclusão de Curso. Além disto, elas serão analisadas pela gerência da área e, possivelmente, utilizadas como base de melhorias deste processo. Todos os dados fornecidos serão mantidos em sigilo.

As questões são referentes à compreensão, distribuição e utilidade das informações sobre o portfólio de produtos/serviços da Brasil Telecom

Muito obrigado pela sua colaboração.

Compreensão (entendimento, facilidade, dificuldade)

1 – Qual(is) o(s) produto(s)/serviço(s) identificado(s) pela sua empresa como sendo os de maior complexidade de entendimento do seu funcionamento? Por quê?

2 - Na sua opinião, qual(is) é(são) a(s) maior(es) dificuldade(s) enfrentada(s) pela empresa no entendimento das informações sobre os produtos/serviços da BrT? Por quê?

3 - Dentre os modelos de distribuição de informações contendo as disponibilidades de produtos/serviços, campanhas de vendas e os treinamentos, quais necessitariam mudanças para uma melhor compreensão, por parte da empresa, das informações que neles contêm?

4 - Que sugestões você daria para aumentar o entendimento das informações sobre produtos/serviços disponibilizadas pela BrT?

Distribuição (frequência, forma, quantidade)

5 - Em sua opinião, qual a melhor forma, dentre as utilizadas pela BrT, na distribuição de informações sobre seu portfólio? Por quê?

6 - Para sua empresa, a frequência de distribuição de informações contendo as disponibilidades de serviços, a entrega de material de divulgação e os treinamentos, está adequada às suas necessidades? Em caso de resposta negativa, qual seria a melhor frequência para supri-las?

7 - Como você avalia a quantidade de informação distribuída pela BrT para a sua empresa?

8 - Que sugestões você daria para melhorar a distribuição de informações, para sua empresa, sobre o portfólio da BrT?

Utilidade (útil, correta, atualizada, suporte)

9 - Como a sua empresa avalia a utilidade das informações distribuídas pela BrT? O que pode ser acrescentado para aumentar a utilidade destas informações?

10 - As informações sobre os produtos/serviços da BrT repassadas à empresa são corretas? Em caso de resposta negativa, qual(is) tipo(s) de falha(s) ocorre(m)?

11 - Há alguma dificuldade para o canal se manter atualizado sobre os produtos/serviços da BrT? Em caso de resposta afirmativa, qual(is) a(s) dificuldade(e) apresentada(s)?

12 - Como você avalia o suporte prestado pela BrT através do 0800, da área do Mercado Residencial e Empreendedor ou do material de divulgação, à sua empresa? Há alguma necessidade que não está sendo suprida? Em caso de resposta afirmativa, qual(is) sua(s) sugestão(ões) para superar esta deficiência?