UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Kismara Teresinha Silva

ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE TI PARA GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES DA EMPRESA DATAVAG INFORMÁTICA LTDA.: UM ESTUDO DE CASO

Porto Alegre 2010

Kismara Teresinha Silva

ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE TI PARA GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES DA EMPRESA DATAVAG INFORMÁTICA LTDA.: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sulcomo requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Denise Lindstrom Bandeira

Tutor Orientador: Me. Jorge Estuardo Tello Gamarra

Porto Alegre

2010

Kismara Teresinha Silva

ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE TI PARA GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES DA EMPRESA DATAVAG INFORMÁTICA LTDA.: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.
BANCA EXAMINADORA:
Prof. Dr. Eduardo Ribas Santos

Prof^a. Dr^a Denise Lindstrom Bandeira

Dedico este trabalho de conclusão àqueles que acreditaram que o projeto de Educação à Distância era possível, investiram tempo e recursos para materializá-lo e levaram para além dos limites físicos da Universidade um novo modo de construir o conhecimento.

AGRADECIMENTOS

À Grande Energia Universal denominada Deus.

Às oportunidades surgidas no decorrer dos quatro anos e meio em que se desenvolveu o curso de graduação em Administração, modalidade à distância, às conquistas, ao conhecimento consolidado, aos colegas e amigos que amealhei durante esta trajetória.

Agradeço àqueles que depositaram colaboração e confiança na minha decisão de retomar os estudos quando já haviam decorrido vinte anos da última investida. Aos que compreenderam os sacrifícios e também àqueles que nem tanto. Aos apoiadores que apontaram alternativas, formularam estímulos e soluções, proferiram palavras de esclarecimentos e conforto, que souberam promover críticas construtivas e, através dos seus exemplos, também são responsáveis por esta conquista.

Agradecimento especial à Professora Doutora Denise Lindstrom Bandeira e ao doutorando Jorge Estuardo Tello Gamarra que juntos desenvolveram um impecável trabalho de orientação aliado ao conhecimento, à confiança e à postura didática que lhes é peculiar.

À Coordenadora de turma, Mestre Aline Höpner, que através de sua magistral conduta didática e ética, envidou inesgotáveis esforços para que todos os objetivos curriculares propostos através das etapas de construção do conhecimento fossem atingidos.

À Datavag Informática Ltda., na pessoa de seu proprietário e diretor, Giovane de Andrade Isoppo, pela disponibilidade para realização deste trabalho, pela confiança e pelas oportunidades de aprendizado. Na atenção dispensada às entrevistas e por toda colaboração durante a coleta de dados.

Aos colegas de turma pela enriquecedora convivência. Em especial, agradeço à colega Magda de Almeida Silva pela amizade, compreensão e pelo conhecimento compartilhado.

À minha mãe, Cilinia, que durante sua trajetória de noventa e um anos conduziu nossa família com firmeza, dignidade, união e amor. Aos meus irmãos Telmo José e Luiz Carlos (*in memoriam*), por suas significativas parcelas de contribuição à minha formação e preparo para a vida. Ao meu filho Diéferson que pauta sua vida com garra, dignidade e honra fazendo transbordar alegrias, orgulho e satisfação familiares e amigos. Aos filhos do coração, Anthony e Lucas, que abrilhantam minha vida. Aos familiares, parentes e amigos que acompanharam mais esta trajetória, meus sinceros agradecimentos.



RESUMO

O cliente forma a sustentação das estratégias de negócios. Nelas a empresa determina quem, o quê e como irá atender suas demandas. Satisfazer o cliente com estratégia no nível de negócio, ajudada pelo uso da tecnologia da informação, assegura os retornos oriundos do relacionamento com o consumidor de bens e serviços. Partindo dessa premissa, o objetivo deste trabalho de conclusão de curso é analisar a capacidade de gerenciamento do relacionamento com clientes no âmbito de uma empresa do setor de telecomunicações e identificar qual é o papel desempenhado pela tecnologia da informação nesse contexto. A pesquisa foi realizada através de métodos qualitativos, envolvendo análise da literatura sobre estratégia empresarial e planejamento estratégico, tratamento da informação através da tecnologia e gerenciamento de clientes com uso da tecnologia da informação; entrevista com os representantes legais da empresa e seus parceiros comerciais, além do estudo de caso particular. O resultado obtido compreende que a empresa, objeto do presente estudo, tem alto potencial de mercado, constrói suas redes de relacionamento e oferece serviço de alta qualidade e abrangência. Porém, necessita dispor da informação em tempo real para que obtenha visibilidade dos problemas e suas respectivas soluções antes do estímulo do cliente. Para alcançar tal objetivo e manter a estratégia de diferenciação, a empresa tem que priorizar a reestruturação tecnológica das ferramentas Enterprise Resource Planning e Customer Relationship Management que utiliza para aprimorar seus controles; ativar sua plataforma interativa com o cliente e investir, em curto prazo, em recursos humanos para a área administrativa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Gerenciamento de clientes; Tecnologia da informação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	Esquema evolutivo do MRP para ERP	23
Figura 2 -	Evolução histórica dos ERP	24
Figura 3 -	Mapa de cobertura regional da empresa	37
Figura 4 -	Mapa de comparação da oferta de serviços de internet entre operadoras para o	
	Município de Glorinha/RS	45
Figura 5 -	Resumo da estratégia de relacionamento	56
Figura 6 -	O Ciclo do processo de CRM	59
Figura 7 -	CRM operacional, analítico e colaborativo	63
Figura 8 -	Elementos do sistema do CRM	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Categorias teóricas abordadas	31
Quadro 2 -	Mapeamento de processos e nível de satisfação	50
Quadro 3 -	Comportamento Estratégico	52
Quadro 4 -	Oportunidades de melhoria	54
Quadro 5 -	Capacidade de gerenciamento do relacionamento com clientes	57
Quadro 6 -	Aplicabilidade da TI no gerenciamento do relacionamento com clientes	61
Quadro 7 -	Níveis de relacionamento e objetivos principais	67

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	12						
	OBJETO E O PROBLEMA DE PESQUISA	16						
	QUESTÃO DE PESQUISA	16						
	OBJETIVO GERAL	17						
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17						
	JUSTIFICATIVA	17						
	ESTRUTURA DO TRABALHO	18						
1	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19						
2	TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO	21						
2.1	TECNOLOGIA: OPTANDO POR UM CONCEITO	21						
2.2	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	22						
2.3	ENTREPRICE RESOURCE PLANNING – ERP	23						
2.3.1	A importância de um ERP nas corporações							
2.3.2	Vantagens da implementação de um ERP	25						
2.3.3	Fatores críticos de sucesso num projeto de implantação de um ERP	26						
2.4	GERENCIAMENTO DE CLIENTES	27						
2.5	GERENCIAMENTO DE CLIENTES COM USO DE TI	27						
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29						
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	29						
3.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	31						
3.3	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	34						
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	34						
4	RESULTADOS	36						
4.1	COLETA DE EVIDÊNCIAS	36						
4.2	ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	49						
4.2.1	Mapeamento situacional do gerenciamento do relacionamento com o							
	cliente na empresa	50						
4.2.2	Comportamento estratégico predominante	52						

4.2.3	Oportunidades de melhoria	53
4.2.4	Capacidade de gerenciamento do relacionamento com clientes	55
4.2.5	Aplicabilidade da TI no gerenciamento do relacionamento com clientes	61
4.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
	GLOSSÁRIO	75
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA	
	NA EMPRESA	79
	ANEXO B– QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA COM	
	PARCEIROS COMERCIAIS	81

INTRODUÇÃO

As empresas devem tentar buscar o controle ativo das incertezas geradas pelo seu meio ambiente imediato de atuação, com a finalidade de obter bom desempenho (THOMPSON; McEWEN, 1958, p.157-167). Ainda segundo os autores, as organizações são vistas como entidades políticas e ativas que possuem considerável influência na construção do setor em que atuam, tentando controlar os recursos disponíveis e limitando sua dependência em relação a eles.

Milkovich e Boudreau (1997) consideram que cada organização se insere em determinado ambiente institucional, econômico e cultural, sendo dotada também de recursos físicos, humanos, financeiros e organizacionais (cultura organizacional) cuja interação e gestão influenciam a programação adequada das estratégias empresariais e, até certa medida, determinam a estrutura do modelo de gestão de pessoas.

A atuação estratégica estaria fundamentada em minuciosas análises das variáveis do contexto de negócios, de forma a viabilizar o alinhamento estratégico. As premissas básicas do planejamento estratégico assumiriam pressupostos econômicos de decisão racional; ou seja, "formular a estratégia é construir um plano". Sua formulação deve ser um processo consciente e controlado de pensamento, que precede a sua implantação. A definição final das estratégias é responsabilidade exclusiva dos altos executivos ligados diretamente à figura dos planejadores especializados.

Segundo a escola de design, o processo de formulação da estratégia deveria ser informal e baseado nas visões do líder. Porém, a escola de planejamento propõe a formalização desse processo através do uso de metodologias e ferramentas de análise (MASCARENHAS, 2008, p. 33-34).

Porter (1989) propõe que as estratégias genéricas assumam a forma de:

- **Liderança em custos** onde a empresa resolve competir com base em grandes volumes e custos baixos cobrados de seus clientes;
- Diferenciação a organização compete oferecendo um produto percebido pelo mercado como singular, pelo qual se está disposto a pagar um preço mais alto.
 Esta estratégia promove a lealdade à marca através de diferenciais de qualidade, atributos únicos, ou melhor, desempenho, que justificariam margens mais altas;

 Foco – volta-se para determinados segmentos, linhas de produtos ou áreas geográficas. Poderá ser associada à liderança em custos, quando se oferece baixo custo a um mercado estreito, ou a diferenciação, quando se oferecem produtos diferenciados a um mercado estreito.

A estratégia no nível de negócios é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 110).

Os clientes formam a base das estratégias de negócios. Nelas a empresa determina quem será atendido; quais necessidades desses clientes alvo ela irá atender; como essas necessidades serão atendidas. Um dos motivos básicos pelos quais as empresas devem satisfazer os clientes com sua estratégia no nível de negócios é que os retornos obtidos do relacionamento com os clientes são os princípios básicos de todas as organizações. Empresas bem-sucedidas tentam encontrar novas maneiras de satisfazer os clientes atuais e/ou atender às necessidades de novos clientes.

O relacionamento de uma organização com seus clientes será fortalecido a partir do instante em que ela oferece a eles valor superior. Relacionamentos interativos sólidos com os clientes geralmente formam a base dos esforços da empresa em atender às necessidades exclusivas dos clientes com lucro.

Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p. 100) estatizam em três dimensões o relacionamento das empresas com os clientes:

- **Alcance** se preocupa com o acesso e a conexão da empresa com os clientes;
- Riqueza objetiva aprofundar e detalhar o fluxo de informações de "mão dupla" entre a organização e o cliente. As trocas mais amplas e profundas de informações permitem que as empresas entendam melhor seus clientes e suas respectivas necessidades e, também, que os clientes saibam mais de que forma a empresa lhes pode satisfazer;
- Afiliação visa facilitar interações úteis com os clientes. Ver o mundo através do olhar do consumidor e buscar constantemente formas de criar mais valor para eles, tem um impacto positivo em termos de afiliação.

Surge, então, a questão de "como" alinhar o relacionamento das empresas com os clientes num contexto onde a concorrência se intensificou fomentada pela globalização. Por exemplo, o "Tigre Asiático" açambarcou a indústria manufatureira e as companhias indianas aumentaram seus portfólios de serviços. Competidores ágeis e de pequeno porte de todas as partes do mundo tomaram conta de nichos em seus mercados. Para que uma empresa progrida num contexto desta natureza, existem algumas alternativas a serem escolhidas; uma delas é estruturar suas atividades ajudando-se com as diferentes tecnologias existentes.

O'Brien (2004) observa que a tecnologia da informação (TI) está redefinindo os fundamentos dos negócios. Atendimento ao cliente, operações, estratégias de produto e de marketing e distribuição dependem muito, ou às vezes até totalmente, dos sistemas de informação. A TI e seus custos passaram a fazer parte integrante do dia-a-dia das empresas.

Teixeira Filho (2001) afirma que a Tecnologia da Informação pode ser definida como um conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação. Realmente, as aplicações para TI são múltiplas e estão ligadas às mais diversas áreas como finanças, planejamento de transportes, design, produção de bens, na imprensa, no rádio e na televisão. Seu desenvolvimento provocou profundas modificações nas bibliotecas e nos centros de documentação – principais locais de armazenamento de informação – introduzindo novas formas de organização e acesso aos dados e obras lá recolhidos; reduziu custos, acelerou a produção dos jornais e possibilitou a formação instantânea de redes televisivas de âmbito mundial. Além disso, facilitou e intensificou a comunicação pessoal e institucional, através de programas de processamento de texto, de formação de bancos de dados, de editoração eletrônica, bem como de tecnologias que permitem a transmissão de documentos, envio de mensagens e arquivos, assim como consultas a computadores remotos (internet).

O autor afirma ainda que tecnologias da informação não incluem somente componentes de máquina. Existem tecnologias intelectuais usadas para lidar com o ciclo da informação, como técnicas de classificação, por exemplo, que não requerem uso de máquinas apenas de um esquema. Este pode ser incluído em um software, por exemplo. A tecnologia de classificação e organização de informações existe desde que as bibliotecas começaram a ser formadas.

A título de curiosidade e de acordo com o *Relatório Global de Tecnologia da Informação* 2009-2010 do Fórum Econômico Mundial, o Brasil ocupa o 61º lugar no ranking dos maiores desenvolvedores mundiais desse tipo de tecnologia do qual fazem parte a Suécia, Cingapura, Dinamarca, Suíça e Estados Unidos.

Turban, Rainer e Potter (2007) preconizam que as TI são um recurso valioso e provocam repercussões em todos os níveis da estrutura organizacional. No nível estratégico, surge quando uma ação é suscetível de aumentar a coerência entre a organização e o meio envolvente, que por sua vez se traduz num aumento de eficácia em termos de cumprimento da missão organizacional. No nível operacional e administrativo, aparece quando existem efeitos endógenos, traduzidos em aumento da eficiência organizacional em termos de opções estratégicas. No entanto, ao ser feita essa distinção, não significa que ela seja estanque, independente, pois existem impactos simultâneos nos vários níveis: estratégico, operacional e tático. Assim sendo, podemos pressupor que os sistemas de informação, através das TI, permitem às organizações a oferta de produtos a preços mais baixos, que, aliados a um bom serviço e à boa relação com os clientes, resulta numa vantagem competitiva adicional, através de elementos de valor acrescentado cujo efeito será a fidelidade dos clientes.

Ainda dentro da visão dos autores, as tecnologias de informação têm reconhecidamente impactos no nível interno das organizações: na estrutura orgânica e no papel de enquadramento e/ou coordenação na organização; em nível psico-sociológico e das relações pessoais; no subsistema de objetivos e valores das pessoas que trabalham nas organizações, bem como no subsistema tecnológico. Os maiores benefícios aparecem quando as estratégias organizacionais, as estruturas e os processos são alterados conjuntamente com os investimentos em TI. Estes investimentos permitem, assim, ultrapassar todo um conjunto de barreiras na medida em que existe uma nova maneira de pensar, pois em tempo real é possível às empresas agir e reagir rapidamente aos clientes, mercados e concorrentes. É pertinente colocar o cliente no centro do desenho dos processos do negócio para perceber suas necessidades atuais e potenciais de forma a procurar supri-las da melhor forma configurando uma estratégia de negócio, em primeira linha, que posteriormente se consubstanciará em soluções tecnológicas. Programar um sistema integrado voltado para o cliente, constituído por um conjunto de procedimentos e/ou processos organizados e integrados num modelo de gestão de negócios é um valioso diferencial. Todo esse movimento implica em uma mudança na filosofia de trabalho da empresa, pois significa mudanças culturais profundas que muitas vezes exigem o repensar de toda a organização.

OBJETO E O PROBLEMA DE PESQUISA

O objeto deste trabalho é a forma como uma empresa do setor de telecomunicações gerencia seus clientes e de que maneira pode buscar eficiência, eficácia e efetividade nesta área, ajudada pelo uso de TI.

O ambiente de estudo é de um provedor de internet com sede na região metropolitana de Porto Alegre/RS, especificamente na cidade de Gravataí, que, devido à aplicação de novas tecnologias e suas respectivas nuances, ampliou, em um curto espaço de tempo, sua gama de clientes, unificando seus investimentos em infraestrutura e diversificando sua carteira de consumidores. Após uma rápida expansão, se verificou, através da gerência técnica, uma crescente demanda de novos clientes nos mais diversos nichos de mercado (corporativos, domésticos, condomínios etc.); a ausência de protocolos e procedimentos adequados às atividades de vendas e pós-vendas; a ineficácia do sistema de controle de cobranças que prejudica a formação do capital para investimentos e provoca um "efeito cascata" incidente sobre a ativação de novos clientes e a expansão natural da rede (geográfica e/ou densidade).

O problema de pesquisa reside no fato de que clientes corporativos possuem necessidades bastante diferenciadas das abordadas pelos clientes residenciais. Este aspecto desencadeia uma gama de procedimentos muito específicos e que necessitam de um controle e gerenciamento capaz de suprir pontualmente cada demanda apresentada pela prestação do serviço ou pela falta dela.

QUESTÃO DE PESQUISA

De que modo poderá a TI contribuir para que um provedor de internet alcance excelência no gerenciamento do relacionamento com seus clientes?

OBJETIVO GERAL

Analisar a capacidade de gerenciamento do relacionamento com clientes no âmbito de um provedor de internet e qual é o papel desempenhado pela TI nesse contexto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear, através da aplicação de um questionário em entrevista estruturada, a atual situação da empresa no que concerne às práticas de gerenciamento do relacionamento com clientes;
- Verificar qual tipo de comportamento estratégico é predominante;
- Identificar as oportunidades de melhoria no atendimento e na gerência do relacionamento com clientes;
- Conhecer a capacidade da empresa e de seus parceiros comerciais de gerência do relacionamento com clientes;
- Analisar aplicabilidade da TI no gerenciamento do relacionamento com clientes.

JUSTIFICATIVA

Dentro do conceito de unidade econômica de produção de bens e serviços ou de sociedade comercial, a empresa prima em zelar por um capital importante: o cliente.

Na visão de Moller (1997, *apud* Blesz, 2004) as empresas devem, além de se preocupar com a qualidade dos serviços/bens que prestam ou fornecem; assegurar que as exigências dos segmentos de mercado a que se dedicam sejam satisfeitas, ensejando a conquista, a manutenção e o aumento da fidelidade do consumidor.

Por se tratar de um provedor de internet com uma carteira de clientes corporativos e residenciais, em franca expansão, constata-se que as necessidades e o nível de exigência desses

clientes são bastante diferenciados. O atendimento dessas demandas requer que a empresa obtenha controle sobre a tecnologia que gera o serviço oferecido ao seu nicho de mercado e, tão importante quanto, disponha de estratégias e recursos para controlar e gerenciar as situações demandadas do seu público-alvo com o uso da TI.

A contribuição almejada com os resultados dessa pesquisa está voltada a identificar o "como" e "por que" pode o uso da TI gerenciar as demandas dos clientes no venda e pós-venda.

Sua relevância está na capacidade de associar as informações e experiências captadas pela pesquisa ao referencial teórico apresentado e, desse resultado, ser possível propor ajustes ou modificações estratégicas, apoiados pelo uso da TI direcionados ao gerenciamento da carteira de clientes.

As limitações encontradas em estudos anteriores repousam sobre o fato de as análises terem sido direcionadas para o marketing empresarial e, mais especificamente, à satisfação do cliente sem propor a reação inversa ao processo de gerenciamento, ou seja, a iniciativa partindo da organização.

Este trabalho parte do pressuposto de que a empresa, objeto de estudo, faça uso da TI através de um modelo de *Enterprise Resource Planning* (ERP); porém, necessite que algo seja reestruturado dentro da estratégia que pratica de forma a eliminar possíveis gargalos identificados no atendimento e na gerência do relacionamento com clientes, aumentando a efetividade daquelas ações.

ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em capítulos contendo introdução, contextualização, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, resultados e considerações finais, sendo finalizado pelas referências bibliográficas consultadas, glossário e anexos.

1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mesmo à época em que a economia era menos complexa e as dificuldades de colocar produtos no mercado eram menores, é difícil imaginar que os empresários não realizassem algum tipo de prospecção sobre o futuro dos negócios ou até mesmo sobre a natureza dos mesmos; pois, até o momento, se desconhece melhor opção para definir os conceitos de estratégia empresarial e planejamento estratégico que não contemple "conhecer a natureza do próprio negócio e as potencialidades dos mercados e da empresa, bem como procurar visualizar o futuro e se preparar para enfrentá-lo", afirma Montenegro (2009).

Assim sendo, prossegue Montenegro (2009) em sua análise, a Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico são partes do pensamento empresarial. No passado, a atividade de produção era caracterizada por: unidades empresariais mais compactas; negócios com dimensões mais reduzidas; mercados limitados geograficamente; venda garantida para a produção realizada e menor turbulência ambiental. Pensar estrategicamente os negócios estava limitado à sua restrita necessidade.

Avançando no tempo histórico, Montenegro (2009) lembra que o processo de desenvolvimento trouxe uma gama de modificações para o cenário empresarial tais como maior complexidade nas relações econômicas; crises que afligiram os mercados expondo o risco a que os empresários se submetiam pela ausência de observação do cenário econômico; e o consumidor opinando, exigindo qualidade e diversidade de produtos. Então, dentro deste contexto, surgiram alguns conceitos de administração como marketing, estratégia financeira, *Estratégia Empresarial* e *Planejamento Estratégico*.

O mais importante a considerar na estruturação do Planejamento Estratégico, completa Montenegro em sua análise, é a existência da aceitação e credibilidade na sua elaboração, pois deve contar com o apoio de todas as lideranças da empresa tendo em vista que ele será o norteador das ações a partir de sua implantação. Portanto, o método, a concepção e a organização do plano devem estar uníssonos com a realidade da empresa respeitando e incorporando processos de decisão e modos de estruturação preexistentes, bem como em agir sobre estes mesmos aspectos.

Por fim, informa e recomenda a consultoria do SEBRAE/SP, que a literatura dispõe de vários modelos formulados de planejamentos estratégicos; porém, a empresa deve buscar aquele cuja adequação esteja condizente com suas condições e necessidades organizacionais. Conseguir aceitação e motivação interna para fazer e implantar o planejamento; elaborar objetivos claros, alcançáveis, flexíveis e traduzidos em ações para a empresa desenvolver; ter um bom esquema de plano operacional para permitir a consecução dos objetivos; fazer o acompanhamento e controle periódicos, visando correções necessárias se constitui nos principais elementos para o sucesso do plano como um todo.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) sugerem que o nível de precisão e detalhe na elaboração do planejamento seja reduzido, pois o que se busca é a capacidade de ação rápida. Insistem que o diagnóstico da situação atual da empresa diante do ambiente externo e a identificação das ameaças e oportunidades devam constituir o ponto de partida para que se atinja a formulação tanto de objetivos como de planos táticos. Como inexiste necessidade de estabelecer uma relação entre lucratividade e participação de mercado, o objetivo de contemplar níveis crescentes de participação de mercado deve ser analisado sob novo prisma.

Os autores sustentam que o processo de planejamento deva ser descentralizado; que sua formalização deva ser uma resultante do processo em si; que seus objetivos devem ser mensuráveis e monitorados, planejados em módulos; resultados devem ser apurados antes de iniciar um novo módulo; que deva ser estabelecido tempo para cada evento planejado e a estrutura deva ser ajustada ao plano formulado.

Conclusivamente, as questões voltadas para a decomposição de políticas e objetivos em rígidos planos operacionais devem merecer menor atenção, pois o enfoque deve estar concentrado em quais movimentos estratégicos deverão ser tomados de forma a se alcançar os objetivos desejados e em como obter vantagens comparativas em relação à concorrência. Faça-se aqui alusão ao valor da informação colocada a serviço do planejamento estratégico.

No segundo capítulo são abordadas algumas questões sobre o tratamento da informação; sobre o conceito de tecnologia e tecnologias da informação; acerca dos tipos de controle tecnológicos e gestão corporativa disponíveis para empresas, suas vantagens e fatores críticos para implementação; aspectos conceituais sobre gerenciamento de clientes e o tratamento tecnológico informacional (TI) aplicado sobre esse tema.

21

2 TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

A constante evolução da informática coloca continuamente em nossas mãos novas

ferramentas para o aperfeiçoamento do tratamento de dados e obtenção de informação.

Na última década, o panorama tecnológico sofreu diversas inovações dentre as quais

Turban, Rainer e Potter (2007) citam a universalização da captação de dados via web; a

construção de sistemas logicamente integrados; a institucionalização de modelos de dados e

processos como base para o desenvolvimento de sistemas; a estruturação de modelos de

tratamento da informação para o nível estratégico de empresas, com a introdução de tecnologias

para suporte de tomada de decisões, extração de informações e geração de relatórios; a instalação

de aplicativos e suporte para melhorar o acompanhamento às demandas dos usuários do ambiente

cliente servidor; a definição de procedimentos e padrões para desenvolvimento de sistemas que

possibilitem o aumento da qualidade da informação e a maturidade na prestação de serviços de

informação e informática entre outras.

Este capítulo aborda o tratamento da informação com o uso da tecnologia.

2.1 TECNOLOGIA: OPTANDO POR UM CONCEITO

A confusão semântica acerca da perda de nitidez sobre o conceito de tecnologia deu

origem a várias correntes, todas elas oriundas do grego.

Neste trabalho, trata-se conceitualmente tecnologia como a abrangência do estudo

sistemático do trabalho humano nos aspectos das ferramentas, máquinas, instrumentos e da

energia através dos quais se efetiva a transformação dos dados em informações submetidos ao

trabalho.

A tecnologia implica o emprego de métodos que lhes são próprios e oriundos das ciências

físicas e naturais, das matemáticas e dos mais diversos ramos do conhecimento humano. Voltada

essencialmente para a produção industrial e agrícola e para o atendimento das crescentes

necessidades em termos de comunicação e de administração, a tecnologia deve especial atenção à

questão dos custos e, portanto, à economia. Tem, além disso, caráter normativo e compromissos com a transmissão desses conhecimentos. Colocada nestes termos, a tecnologia é a disciplina científica que tem como objetivo a produção (LAROUSSE, 1999).

2.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Bill Eager (1995) em *A super rodovia da informação ilustrada*, já afirmava que as tecnologias de satélite, celular e sem fio possibilitam comunicações totalmente portáteis e alcançam virtualmente qualquer ponto do planeta e que esse processo de comunicação, uma vez ativado, alavancaria uma transformação histórica irreversível nos meios de comunicação mundial. A *internet* é a responsável pelas profundas mudanças qualitativas que atingem a sociedade como um todo. Ela consolida a múltipla via de comunicação. Para Lévy (1999) novas formas de organização do trabalho surgem do uso dessa tecnologia, pois exploram ao máximo os recursos de hiperdocumentos compartilhados, das conferências eletrônicas, do acesso à distância e da tele transferência de arquivos (*download*). A facilidade proposta pela *internet* aponta para uma democratização de acesso às comunicações nunca antes registrado na história, destituindo o poder monopolizador sobre a informação.

O autor afirma ainda que o desenvolvimento da cibertecnologia seja encorajado por Estados que perseguem a potência e a supremacia militar em particular e também é uma das grandes questões da competição mundial. Os internautas querem consultar arquivos, obter dados, ouvir programas já apresentados, comunicar-se.

As empresas, por sua vez, também têm que se adaptar. Com o domínio da tecnologia, foi desencadeada a revolução para a tecnologia da informação que Castells (1999) definiu como novo paradigma tecnológico. O início ocorreu na década de 1990 e as prioridades das instituições se voltaram para os processos de informatização, ou seja, as Tecnologias da Informação (TI).

Administrar eficazmente os recursos de TI, adaptando custo baixo com grandes benefícios, passou a ser o desafio das organizações que necessitam aperfeiçoar serviços para atender com eficiência os anseios de seus clientes, através de melhor planejamento e gerenciamento da informação.

2.3 ENTERPRISE RESOURCE PLANNING - ERP

Historicamente, quando os conceitos modernos de controle tecnológico e gestão corporativa tiveram seu início no final dos anos 1950, a tecnologia vigente se baseava nos gigantescos *mainframe*¹ que rodavam os primeiros sistemas de controle de estoques. A automatização era de alto custo, lenta e disponível para poucos.

Nos primórdios da década de 1970, surgem os planejamentos das requisições de materiais (MRP – *Material Requirement Planning*) na forma de conjunto de sistemas (pacotes) que conversavam entre si e possibilitavam o planejamento do uso dos insumos e a administração das mais diversas etapas dos processos produtivos. Os MRPs foram os antecessores do ERP (*Enterprise Resource Planning*).

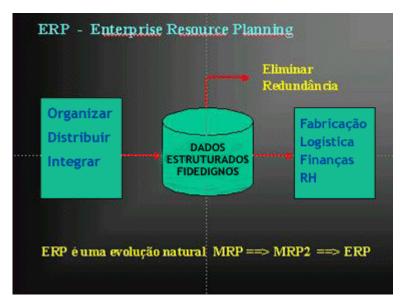


Figura 1 – Esquema evolutivo do MRP para ERP Fonte: Corrêa & Associados (http://correa.com.br)

Numa cronologia evolutiva, os anos que se sucederam a 1980 marcaram o início das redes de computadores ligadas a outros computadores com função de *servidores* e a revolução nas

¹ Um **mainframe** é um computador de grande porte, dedicado normalmente ao processamento de um volume grande de informações. O termo se refere ao gabinete principal que alojava a unidade central de fogo nos primeiros computadores.

atividades de gerenciamento de produção e logística, transformando o MRP em MRP II (*Manufacturing Resource Planning* ou planejamento dos recursos de manufatura) que controlava também outras atividades como mão de obra e maquinário. O processo evolutivo agregou ao MRP II novos sistemas, conhecidos como módulos do pacote de gestão que contemplou as áreas de finanças, compras, vendas e recursos humanos fazendo com que ingressassem na *era da automação*.

Mas foi na década de 1990 que a nomenclatura ERP ganha força, devido à evolução das redes de comunicação entre computadores e a disseminação da arquitetura cliente/servidor, dispensando o *mainframe*, e tornando-se ferramenta importante na filosofia de controle e gestão dos setores corporativos, ganhando aspectos mais próximos dos conhecidos atualmente.

As expectativas em torno do ERP eram tão grandes que na segunda metade daquela década ocorreu um estrondoso índice de vendas dos pacotes de gestão que propiciaram o surgimento de fornecedores brasileiros onde as empresas lucraram com a venda do ERP como substituto dos sistemas oferecidos pelos fabricantes internacionais (LAURINDO; MESQUITA, 2000, p. 320-337).

A figura 2 ilustra a evolução histórica do ERP.

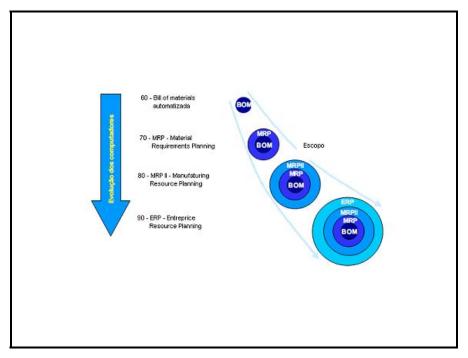


Figura 2 – Evolução histórica dos ERPFonte: Corrêa & Associados (http://correa.com.br)

2.3.1 A importância de um ERP nas corporações

Maior confiabilidade dos dados, monitorados em tempo real, e a diminuição do retrabalho são aspectos mensuráveis que o sistema ERP pode proporcionar a uma corporação. A interação da empresa ocorre através da atualização sistemática dos dados que alimentam toda a cadeia de módulos do ERP e que é realizada com o auxílio e comprometimento dos funcionários. Para um melhor entendimento, o ERP pode ser visto como um grande banco de dados com informações que interagem e se realimentam. Dessa forma, a empresa tem mais subsídios para se planejar, diminuir gastos e repensar a cadeia de produção.

A tomada de decisões também assume outra dinâmica, pois as áreas corporativas são informadas e se preparam de forma integrada para um determinado evento, das compras à produção, passando pelo almoxarifado e chegando até mesmo à área de marketing, que poderá ter informações para mudar algum aspecto nas campanhas publicitárias de seus produtos. A troca de documentos entre departamentos pode ocorrer quase que instantaneamente. Com a capacidade de integração dos módulos, é possível diagnosticar as áreas mais e menos eficientes e focar em processos que possam ter o desempenho melhorado com a ajuda do conjunto de sistemas (TURBAN; RAINER; POTTER, 2007, p. 216-217).

2.3.2 Vantagens da implementação de um ERP

No entendimento de Corrêa (2007), uma das principais vantagens de um ERP é sua natureza dinâmica, pois reage muito bem às mudanças tornando-se útil em situações em que as estruturas de produtos/serviços sejam complexas, com vários níveis e componentes por nível e em que as demandas sejam instáveis. Sua lógica permite que informações integradas sejam colocadas em disponibilidade para um grande número de usuários, tornando esta troca de informações fonte de inúmeros benefícios para a empresa que o adote. Uma empresa poderá eliminar o uso de interfaces manuais, bem como reduzir custos; aperfeiçoar o fluxo da informação e a qualidade da mesma dentro da organização aumentando a eficiência; aperfeiçoar o

processo de decisão; eliminar a redundância de atividades; reduzir os limites de tempo de resposta ao mercado; reduzir incertezas do *lead time* e incorporar as melhores práticas codificadas no ERP aos processos internos da empresa.

2.3.3 Fatores críticos de sucesso num projeto de implantação de um ERP

Corrêa (2007) destaca que o ERP está fundamentado num pacote de computador grande, complexo, caro e que, em geral, não é de fácil adaptabilidade às necessidades da empresa que o adota, pois demanda muito esforço e despesas. Necessita de um ambiente altamente computadorizado, recebendo informações de forma sistemática e exata, porque depende visceralmente delas para realizar seus procedimentos de controle.

De acordo com dados da pesquisa Chaos e Unfinished Voyages (1995) os principais fatores críticos de sucesso para um projeto de implantação de um ERP estão calcados no envolvimento do usuário e no apoio da direção da empresa; na definição clara das necessidades da organização; no planejamento adequado e nas expectativas realistas; nos marcos intermediários; na equipe competente e no seu comprometimento com o processo; na visão e objetivos claros; na equipe dedicada e na infraestrutura adequada.

A integração entre os módulos constitui-se num dos pontos fortes do sistema ERP; os acessos às informações são realizados através de menus com utilização de senhas, permitindo existir controle sobre os usuários e o tipo de informação a que têm interesse e acesso. Novas ferramentas para o aperfeiçoamento do tratamento da informação estão ao nosso dispor, direcionadas ao atendimento das crescentes necessidades de comunicação e administração do ambiente organizacional, assumindo, também, um caráter normativo e compromissos com a transmissão de conhecimentos. Porém, melhorar o planejamento e gerenciamento da informação para atingir os objetivos estratégicos de uma organização ainda é o grande desafio (CORRÊA, 2007, p.139-141).

2.4 GERENCIAMENTO DE CLIENTES

A gestão do relacionamento com o cliente trata de um esforço global da empresa direcionado a conquistar e manter clientes. Turban, Rainer e Potter (2007) afirmam que esta iniciativa inclui um relacionamento direto entre cliente e vendedor; porém, mais do que desenvolver um marketing direto, faz com que empresas inteligentes encorajem os clientes a participar do desenvolvimento de produtos, serviços e soluções, criando assim, relacionamentos diretos, duradouros e contínuos entre a empresa e seus clientes. Nesse ponto do processo nasce a lealdade do cliente que resulta no aumento dos lucros pretendidos pela organização.

Segundo os autores, o segredo de sucesso no gerenciamento de clientes é a aplicação de uma filosofia e uma cultura comercial direcionada ao cliente de tal forma a assegurar que toda atividade da empresa esteja a serviço das necessidades do seu consumidor. A tecnologia ideal para exercer o gerenciamento de clientes deve transformar a estratégia adequada nos resultados que a organização deseja empreender. Necessário se faz, primeiramente, analisar a qualidade e a eficiência dos processos relacionados a clientes. Após essa análise, eliminar, atualizar, redesenhar e criar a estratégia obedecendo às necessidades apuradas, pois "não é possível automatizar uma via de escape dos processos ruins".

2.5 GERENCIAMENTO DE CLIENTES COM USO DE TI

Os sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) possuem uma arquitetura que integra informações de diversas áreas funcionais de uma empresa a respeito do seu cliente e advindas de várias outras fontes organizacionais. De posse dessas informações, procede a uma análise com apresentação póstuma dos resultados tanto para colaboradores da organização quanto para pontos de contato com o cliente (e-mail, telefone, SAC ou suporte, correio convencional, web site e loja). Projetados adequadamente, os CRM oferecem uma mesma visão de cada cliente para toda a empresa, retribuindo ao consumidor um único ponto de contato dentro da organização, unificando sua visão sobre a mesma.

Em Turban, Rainer e Potter (2007, p. 220-222), são citadas, com alto grau de importância, três aplicações atribuídas aos sistemas de CRM: vendas, marketing e atendimento ao cliente. Por se estar tratando de relacionamento com o cliente neste trabalho, será abordada apenas a terceira aplicação fundamentada no entendimento dos autores.

Os CRM voltados para atendimento ao cliente reúnem as solicitações de suporte do cliente de todos os canais disponíveis na empresa; atribuem casos de suporte ao agente ou grupo de agentes apropriado; apresentam as melhores soluções aos clientes; escalam os casos de suporte sempre que for necessário ajudar os consumidores a encontrar soluções (por exemplo, no site da empresa); fazem cumprir à risca os acordos de níveis de serviço firmados com os clientes e identificam as áreas de serviços que demandam melhorias.

No terceiro capítulo é apresentado o método escolhido para o desenvolvimento do presente estudo e sua justificativa, o instrumento utilizado para coleta dos dados, a aplicação do instrumento de pesquisa e a análise dos dados coletados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência é representada por uma malha teórica com dados empíricos que estabelece uma articulação daquilo que é lógico com o que é real, do teórico com o empírico, da comparação entre o idealizado e a realidade.

Em consonância com Severino (2007, p.100), se pode citar que "a ciência se faz quando o pesquisador aborda os fenômenos aplicando recursos técnicos, seguindo um método e apoiandose em fundamentos epistemológicos". O conhecimento desenvolvido pela pesquisa exige uma condição prévia, um pressuposto relacionado à concepção do pesquisador sobre a relação sujeito/objeto.

Tratou-se neste capítulo do método científico capaz de diferenciar o conhecimento realizado pela ciência do senso comum e das demais modalidades de expressão ligadas à subjetividade humana. Somaram-se procedimentos lógicos e técnicas operacionais que possibilitaram o acesso às relações causais existentes entre os fenômenos observados.

Esta pesquisa teve característica exploratória, pois pretendeu proporcionar maior compreensão do objeto que esteve sendo investigado, permitindo um delineamento mais preciso sobre o problema.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

A apresentação da terceira edição da obra de Yin (2005, p. viii), redigida por Donald T. Campbell se refere à aleatoriedade como instrumento de controle de um número infinito de hipóteses concorrentes sem especificar em que consistem. Afirma que a atribuição aleatória nunca controla completamente tais hipóteses concorrentes, mas as tornam implausíveis em um determinado grau estimado pelo modelo estatístico.

Robert Yin (2005, p. xi) observa que o estudo de caso tem sido visto como um método científico pobre, porque seus resultados são quantificados, sugerem precisão, objetividade e rigor insuficiente se comparados com os avanços da informática na ciência social quantitativa que se

utiliza de entrevista por telefone, assistida por computador; de projetos experimentais de pesquisa clínicos e comunitários ou de técnicas analíticas como modelagem de equação estrutural e modelos lineares hierárquicos. Os métodos do estudo de caso são questionados a partir de perspectivas racionais e/ou irracionais e *insights* que podem ser depreciados, completa o autor.

No entanto, o estudo de caso ainda é modelo frequente usado para pesquisa de dissertações e teses em todas as áreas do conhecimento, se estendendo à pesquisa de avaliação, "[...] supostamente a esfera de ação de outros métodos, tais como levantamentos e pesquisa quase-experimental (YIN, 2005)".

Então, qual é o paradoxo? Se for tão frágil, porque o estudo de caso continua sendo usado?

Yin (2005) apresenta como explicação a possibilidade do despreparo do pesquisador para uso de métodos alternativos; a exigência de autorização dos respondentes de levantamentos e questionários de pesquisa para análise e divulgação dos resultados; e possíveis equívocos no estereótipo do método de estudo de caso que exigirá uma perspectiva diferente quanto ao método, ou seja, a compreensão dos pontos fortes e fracos da pesquisa.

Como ferramenta de pesquisa exploratória preliminar, o estudo de caso não pode ser usado para descrever ou testar proposições, mas se presta ao papel de responder "como" e "por que" os eventos ocorrem nas situações em que o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos. Ou quando o foco de sua investigação está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Sob a perspectiva de estratégia de pesquisa, Yin (2005, p. 20) afirma que o estudo de caso contribui com o conhecimento obtido através dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, permitindo uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. Citam-se como exemplos os ciclos de vida individuais, os processos organizacionais e administrativos, as mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Se direcionado ao ensino, o estudo de caso estabelece uma estrutura de discussão e debate que não precisa se preocupar com a apresentação justa e rigorosa dos dados empíricos, pois pode ser a base para explanações e generalizações significativas com capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências (YIN, 2005, p. 26-27).

Para este trabalho o método escolhido foi a pesquisa de estudo de caso particular cujo delineamento está voltado para questões que focalizam acontecimentos contemporâneos e não exige controle sobre eventos comportamentais, pois variáveis independentes não foram manipuladas e a investigação deu-se através de um conjunto de procedimentos pré-determinados.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Yin (2005, p. 81), a pesquisa de estudo de caso caracteriza-se como um dos tipos mais árduos de pesquisa porque não há fórmulas de rotina. É necessário preparar o pesquisador para realizar um estudo de caso de alta qualidade, desenvolvendo um planejamento que origine e aprimore protocolos voltados para tal método.

Embora a realização de um estudo de caso inicie pela definição dos problemas ou temas a serem estudados e pelo desenvolvimento de um projeto direcionado para tal fim, a maioria das pessoas envolvidas associa sua realização à coleta dos dados para o estudo e que se não for realizada corretamente poderá colocar em risco todo o trabalho de investigação.

Yin (2005, p. 82-108) sugere que uma boa preparação inicia com as habilidades desejadas em um pesquisador, acompanhadas de treinamento, desenvolvimento de um protocolo para a investigação, triagem das indicações para o estudo de caso e a condução de um estudo de caso piloto.

O quadro 1 a seguir apresenta as categorias teóricas elencadas neste trabalho, acompanhadas dos autores e suas respectivas definições.

CATEGORIA	AUTOR	ANO	DEFINIÇÕES
TÉORICA			
	Porter	1989	Propõe que estratégias genéricas assumam a modelagem da liderança em custos, diferenciação ou foco para competirem no mercado alvo.
Estratégia Empresarial e	Hitt;	2008	O nível de precisão e detalhe na elaboração do planejamento deve ser
Planejamento Estratégico	Ireland;		reduzido, devido à busca pela capacidade de ação rápida ao ambiente
	Hoskinsson		externo, às ameaças e oportunidades.
	Hitt;	2008	Estatizam o relacionamento das organizações com seus clientes entre as
	Ireland;		três dimensões: Alcance, Riqueza e Afiliação.
	Hoskinsson		
	Montenegro	2009	Significa conhecer a natureza do próprio negócio e as potencialidades dos
			mercados e da empresa, bem como procurar visualizar o futuro e se
			preparar para enfrentá-lo/

CATEGORIA	AUTOR	ANO	DEFINIÇÕES
TÉORICA			. , ,
	T 1	2007	
/ Tratamento d	Turban; a Rainer;	2007	Aludem a universalização da captação de dados via web; a construção de sistemas lógicos integrado; a estruturação de modelos de TI para o nível
Informação	Potter		estratégico de empresas.
			,
	Eager	1995	Preconiza que tecnologias de satélite, celular e sem fio alavancariam uma
	T. (1000	transformação histórica irresistível nos meios de comunicação mundial.
	Lévy	1999	Profetiza o surgimento de novas formas de organização do trabalho surgindo a partir do uso da tecnologia da informação e da cibertecnologia.
	Castells	1999	Define a TI como novo paradigma tecnológico.
Tecnologia d		2000	Evolução histórica do MRP ao ERP
Informação	Mesquita		
	Turban;	2007	Enfatizam a importância de uma estratégia de ERP nas corporações
	Rainer;		direcionada a tomada de decisões nas empresas.
	Potter Corrêa	2007	Alude às vantagens da implantação de um ERP nas empresas visando
	Conca	2007	eliminar o uso de interfaces manuais; reduzir custos; aperfeiçoar o fluxo da
			informação e a qualidade da mesma; aperfeiçoar o processo de decisão;
			eliminar a redundância de atividades; reduzir limites de tempo de resposta
			ao mercado e incorporar as melhores práticas aos processos internos da
			empresa.
	Bretzke	2000	Indica que a estratégia de CRM realiza a integração entre o marketing e a
			TI proporcionando à empresa meios de cuidar de seus clientes em tempo
			real.
	Teixeira	2001	Reconhece que o alinhamento do relacionamento das empresas com seus
	Filho		clientes necessita de estruturação ajudada pelas diferentes tecnologias da informação disponíveis.
	Blesz	2004	Salienta a importância em assegurar que as exigências dos segmentos de
			mercado sejam satisfeitas objetivando a conquista, a manutenção e o
			aumento da fidelidade do consumidor.
Gerenciamento d clientes	Turban; Rainer;	2007	Crêem que esforços direcionados a conquistar e manter clientes faz com que empresas inteligentes os encorajem a participar do desenvolvimento de
chemes	Potter		produtos, serviços e soluções criando relacionamentos diretos, duradouros e
	1 30001		contínuos entre a empresa e seus clientes.
	Turban;	2007	Defendem que os sistemas de informação permitem às empresas ofertar
	Rainer;		mais e melhor produtos e serviços a preços mais baixos; geram vantagem
	Potter Reinares	2007	competitiva adicional e a fidelidade do cliente. Considera o marketing de relacionamento um conceito estratégico.
	Zenone	2007	Ressalta a importância da estratégia de CRM no apoio à decisão e ao
	Zenone	2007	direcionamento para as ações de marketing de relacionamento com clientes.
	Prahalad;	2008	Sustentam que reside na capacidade de proporcionar experiências
	Krishnam		irresistíveis aos clientes a capacidade das empresas em competir com
			eficácia, sugerindo novas maneiras de satisfazer os clientes.
	Stone;	2001	Afirmam que sistemas vêm sendo utilizados para executar trabalhos
	Woodcock;		automatizados e para obter recursos da empresa, inclusive informações para
	Machtynger		suprir necessidades e demandas dos clientes.
Gerenciamento d	Greenberg	2001	Alerta para o fortalecimento da tecnologia à serviço do consumidor e de
clientes com uso de TI			suas exigências. Uso da internet como um novo paradigma no comércio e no relacionamento com clientes.
	Swift;	2001	Vêem o CRM como um processo interativo que transforma dados sobre
	Schweitzer	2004	clientes em relacionamentos empresariais, apontando a forma como
			processos podem ser realizados NE maneira mais eficiente com uso de
	D	2004	ferramentas tecnológicas.
	Peppers; Rogers	2004	Apontam o CRM como integração dos módulos de automação de vendas, gerência de vendas, telemarketing e televendas; serviço de atendimento ao
	Rogers		cliente; automação de marketing; ferramentas para informações gerenciais;
			web e e-commerce.
		*	

CATEGORIA TÉORICA	AUTOR	ANO	DEFINIÇÕES
/ 	Castilhos	2005	Apresenta os obstáculos na implementação de uma estratégia CRM.
Gerenciamento de	Turban;	2007	Referem-se ao alto grau de importância das aplicações atribuídas ao CRM.
clientes com uso de TI	Rainer;		
	Potter		
	Reinares	2007	Apresenta as estratégias de CRM divididas em três elementos com suas
			respectivas descrições e aplicações: operacional, analítico e colaborativo.

Quadro 1 – Categorias teóricas abordadas

Fonte: Referências bibliográficas pesquisadas pela autora

A coleta de dados, no presente trabalho, se deu a partir das contribuições da empresa analisada e fundamentou uma generalização analítica que, segundo Yin (2005, p. 58 apud Acevedo, 2009), facultou identificação dos resultados apresentados com alguma teoria mais abrangente. Foi necessário proceder a um mapeamento da atual situação do gerenciamento do relacionamento com clientes da empresa objeto de estudo, bem como realizar entrevista estruturada com seus representantes legais e seus parceiros comerciais que participam de etapas importantes do processo de gerenciamento dos serviços prestados aos clientes corporativos e residenciais.

O instrumento de pesquisa se constituiu num questionário que pretendeu apurar a percepção da empresa acerca do seu desempenho em gerenciar seus clientes e de que modo a TI contribui para esta finalidade. Foi estruturado de forma a possibilitar a visibilidade da situação atual da empresa no que concerne ao gerenciamento do relacionamento com clientes; a identificação do comportamento estratégico aplicado no âmbito organizacional e das oportunidades de melhorias; à capacidade de gerenciamento propriamente dita e à aplicabilidade da TI nesta área.

Becker (1998, p.66, apud Yin, 2005) infere que o resultado desejado é a criação de um rico diálogo entre o pesquisador e as evidências coletadas, compreendendo a ponderação das possibilidades obtidas a partir da familiaridade com algum aspecto do mundo; da sistematização daquelas ideias em relação aos tipos de informações reunidas; da verificação das ideias descortinadas por essas informações; da lida com as discrepâncias inevitáveis entre o que se espera e o que se descobriu ao se reconsiderar as possibilidades de obter mais dados, e assim por diante.

3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A entrevista se constitui, de acordo com Yin (2005), numa importante fonte de informação para um estudo de caso, seguindo a linha de investigação do pesquisador, como reflexo do protocolo de seu estudo, e estabelecendo uma conversação não tendenciosa que macule aquele objetivo.

Neste trabalho, foi escolhido o tipo de entrevista com questões mais estruturadas sob a forma de um levantamento formal, produzindo dados qualitativos como parte das evidências do estudo de caso. Sua aplicação foi presencial, sem gravação, pois os entrevistados não permitiram o uso de aparelho de gravação, alegando desconforto. Entretanto, todo o texto produzido como resposta às questões da entrevista foi submetido aos seus respondentes com a franca finalidade de aferir legitimidade entre o entendimento da pesquisadora e aquilo que o entrevistado realmente desejava informar.

A observação direta complementou os relatórios verbais, oportunizando aferir alguns comportamentos e/ou condições ambientais relevantes que se constituíram em outra fonte de evidências neste estudo de caso (YIN, 2005, p. 120).

O instrumento de pesquisa foi aplicado na modalidade amostragem por julgamento e diretamente no ambiente da empresa pesquisada e de seus parceiros comerciais visando observar na fonte as rotinas operacionais lá desenvolvidas e os espaços de trabalho.

Os dados de identificação da empresa e dos participantes desta pesquisa receberam as pertinentes autorizações de divulgação para este estudo de caso.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme fundamenta em sua obra, Severino (2007, p. 148-150) propõe que a construção lógica é a coordenação inteligente das ideias que obedecem às exigências racionais da sistematização própria do trabalho científico. Infere que "[...] o que interessa antes de tudo é a inteligibilidade do texto". O trabalho científico deve formar uma unidade com sentido intrínseco

e autônomo para o leitor que não participou de sua elaboração e que internamente as partes se concatenem logicamente.

A análise dos dados das entrevistas foi interpretativa utilizando-se da observação das condições de manifestação dos entrevistados e também da experiência da autora. Desta forma, as observações e entrevistas estruturadas serviram de base para avaliação e validação a respeito das práticas de gerenciamento do relacionamento com clientes; das estratégias dos sistemas de TI praticados na empresa e direcionados àquela atividade.

Na análise, as informações coletadas foram resumidas e alocadas em ilustrações com o objetivo de auxiliar no método do estudo de caso aplicado. A validação desta etapa encontrou fundamentação no referencial teórico.

Ocorreu um detalhamento dos dados coletados por entrevista e na análise dos resultados o encadeamento dos relacionamentos entre a empresa, parceiros comerciais e clientes compartilhados, todos interligados pela TI.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados com a aplicação do instrumento de pesquisa, bem como a análise do "como" e do "por que" acontecem as situações relatadas pelos informantes que dela participaram; a identificação das oportunidades de melhoria; a capacidade de gerenciamento do relacionamento com clientes e suas limitações; e a aplicabilidade da TI como ferramenta de controle.

4.1 COLETA DE EVIDÊNCIAS

De acordo com Yin (2005), o processo de coleta de dados para os estudos de caso é mais complexo do que os processos utilizados em outras estratégias de pesquisa, pois o pesquisador deve estar imbuído de uma versatilidade metodológica que não é necessariamente exigida em outras estratégias e deve obedecer a certos procedimentos formais para garantir o controle de qualidade durante o processo de coleta.

Os benefícios advindos das fontes de evidências podem ser maximizados se observados três princípios voltados para a coleta de dados:

- utilizar várias fontes de evidência;
- criar um banco de dados para o estudo de caso e
- manter o encadeamento de evidências (YIN, 2005, p. 125-133).

Neste item são expressas as informações extraídas da aplicação do instrumento de pesquisa submetido à empresa observada e aos seus parceiros comerciais.

O ambiente de estudo é a empresa DATAVAG INFORMÁTICA LTDA., um provedor de internet com sede na região metropolitana de Porto Alegre/RS, especificamente na cidade de Gravataí, que oferece soluções de conectividade de banda larga via rádio, links e circuitos

dedicados de dados ao mercado corporativo e doméstico. Participa do projeto PPT-METRO/RS² e possui interconexão BGP com vários provedores e acesso IP de alta qualidade.

A abrangência dos serviços de banda larga é disponibilizada pela empresa nas cidades gaúchas de Gravataí, Glorinha, Viamão, Cachoeirinha, zona norte de Porto Alegre, Osório, Litoral Norte e Nova Santa Rita. Possui, também, interconexão no Vale dos Sinos, Vale do Caí e algumas cidades da Serra Gaúcha e região sul do Estado.

Na sequência, é apresentado o mapa de cobertura regional da empresa que ilustra a abrangência de seus serviços.

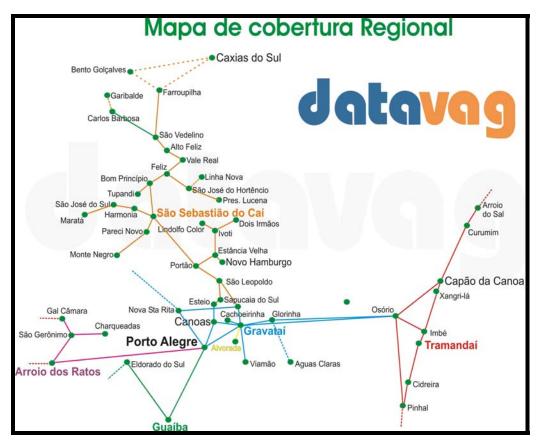


Figura 3 – Mapa de cobertura regional da empresa Fonte: Datavag Informática Ltda..

A primeira entrevista foi realizada com *Giovane de Andrade Isoppo*, proprietário e diretor da empresa cujas funções flutuam entre a gerência técnica e administrativa na organização.

² Trata-se de um ponto de troca de tráfego que fornece uma infraestrutura de conexão aos seus participantes distribuída em uma área metropolitana. Uma infraestrutura com mais de um ponto de acesso (PIX), na qual é indiferente qual o ponto escolhido para a conexão por um AS participante.

Na gerência técnica o informante é responsável pela:

- interconectividade da estrutura concentrada da rede (*backbone*) da empresa e entre outros provedores parceiros;
- supervisão da qualidade do serviço aos clientes, bem como de suas políticas de TI no uso corporativo;
- pesquisa e inovação em tecnologias de baixo custo e alta qualidade;
- qualificação contínua da empresa no ramo das telecomunicações.

A gerência administrativa atribui ao entrevistado funções de:

- controle financeiro sobre pagamentos e recebimentos de valores;
- realização de orçamentos de curto prazo para aquisições imediatas de estruturas e equipamentos;
- planejamento de infraestrutura existente, de crescimento e de expansão;
- busca de novos nichos e oportunidades de negócios.

Com base nas atribuições que exerce, o informante atribui um grau de nível médio aos processos de gerenciamento da carteira de clientes de sua empresa, justificado pela ausência de disponibilidade do tempo; pelo alto grau de envolvimento com atividades administrativas; pelo uso de ferramentas automatizadas de TI, mas que ainda estão incompletas em sua estrutura de controle.

Ao aferir um grau de importância aos processos que envolvem a satisfação do cliente, o entrevistado os ordenou de forma crescente, a saber: 1°) venda; 2°) ativação; 3°) pós-vendas; 4°) controle de qualidade e 5°) cobrança. Ponderou esta classificação com base no estabelecimento de contratos formais; na inexistência de cláusula de fidelização; na responsabilidade sobre o equipamento fornecido sob regime de comodato, ou seja, a empresa fornece o equipamento, assegurando o padrão de qualidade e a consequente fidedignidade na prestação do serviço. O quinto nível de importância (cobrança) consiste no último passo, pois é decorrente dos resultados advindos das atividades antecessoras.

Em sua percepção, os processos do conjunto de ações voltadas ao cliente que deveriam obter mais atenção são a *pós-venda* e o *controle de qualidade* que, somadas às justificativas

anteriormente apontadas, necessitam agregar outros serviços dentro da área das telecomunicações para obter vantagem competitiva.

Ao ser indagado sobre o tipo de comportamento estratégico predominante na empresa, o entrevistado apontou o foco no cliente como sendo o diferencial para a empresa, justificando o custo como decorrência e adequação de orçamento.

O grau de importância atribuído pelo respondente às dimensões do relacionamento da sua empresa com os clientes foi de bom nível e acima da média para *Alcance* e *Afiliação* e nível médio para *Riqueza*. Tal classificação foi justificada, na percepção do entrevistado, pelo domínio do conhecimento sobre o perfil e demandas de seus clientes (alcance) e por a afiliação estar altamente influenciada pelo alcance devido à proximidade e relacionamento com a empresa pesquisada.

Na descrição de seu relacionamento com a concorrência, o informante o classifica como ótimo, fundamentando seu comentário na questão da diferenciação apresentada pelos serviços que sua empresa presta e na falta de frequência de enfrentamento de uma concorrência direta.

Inquirido acerca do grau de importância das oportunidades de melhoria no atendimento e na gerência dos portfólios de clientes, o entrevistado identificou: 1°) a qualidade como prerrogativa; 2°) agregar novos serviços na gerência do portfólio; 3°) melhorar o contato com o cliente por iniciativa da empresa.

Sondado acerca de quais soluções proporia para oportunizar excelência no atendimento ao cliente, o respondente apontou o processo de construção de uma plataforma de *call center*, controlada por TI, que ofereça informações técnicas sobre o cliente, otimizando seu atendimento, sem deixá-lo aguardando por um diagnóstico.

Em ato contínuo, discorreu acerca de sua percepção quanto às dificuldades que vislumbra na aplicação das soluções anteriormente apontadas citando que a finalização da construção da plataforma informacional está entre elas por encontrar-se na dependência direta de terceiros que, neste caso, são parceiros de negócio. A priorização de outras atividades, também indispensáveis ao andamento dos negócios, envolvidas no relacionamento profissional é a principal causa desse atraso. A necessidade de operacionalização e disponibilidade de recursos humanos treinados para operar um sistema capacitado a fornecer todas as informações técnicas sobre o cliente também são apontadas como dificuldades em aplicar soluções.

O entrevistado mede a capacidade de gerenciamento das necessidades dos clientes de sua empresa utilizando recursos de TI que realizam o controle da banda de transmissão de dados através de gráficos gerados pelo sistema existente e moldado para tal finalidade; realiza um acompanhamento aleatório *on line* da utilização do sistema geral e administrativo/financeiro dos clientes e conta com uma versão *beta* do novo sistema de gerência administrativa voltada ao contingente comercial. Identifica como principal limitação enfrentada por esses recursos o fato do sistema de gerência ainda estar em desenvolvimento. Em sua avaliação, o informante atribui à característica modular da plataforma de gerenciamento como sendo a principal responsável pela capacidade adaptativa e evolutiva que dispõe.

Ao ser questionado sobre seu entendimento acerca dos sistemas de TI que envolvem estratégia de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Customer Relationship Management* (CRM), o respondente apontou como resultado do emprego dessas tecnologias a questão de trazer em tempo real a disponibilidade da informação atualizada e com precisão. Identificando a importância, as vantagens e fatores críticos para implantação desses sistemas em sua empresa, o senhor Giovane salienta ser importante ter disponível o panorama da situação técnica dos serviços prestados aos seus clientes antecipado ao estímulo que estes possam desencadear, por exemplo, ligando para a empresa e informando problemas na conexão. Outro aspecto, abordado pelo entrevistado, repousa sobre a visão de negócio no ramo das telecomunicações que engloba itens de mercado, novas tecnologias disponíveis, tendências etc. Complementou sua informação declarando que as TI utilizadas no âmbito da sua organização contam com as ferramentas VoIP, internet, e-mail, telefonia celular, ERP e CRM.

Em suas observações complementares, o respondente vê como necessária a elaboração de projeto de recuperação financeira para a empresa que proporcione com maior folga orçamentária a viabilização técnica dos serviços. Aponta a necessidade de constante melhora de aproveitamento e do uso da tecnologia voltada à capacidade, à qualidade e à expansão técnica. Completa o raciocínio com o entendimento da necessidade de, em curto prazo, investir em recursos humanos para atuar na gerência administrativa da empresa.

Referindo-se aos parceiros de negócio, o senhor Giovane coloca que os objetivos de tais relacionamentos comerciais repousam sobre questões como a segurança de *backup* do sistema gerador do serviço prestado pela sua empresa e que envolve aspectos técnicos de redundância de roteamento do fluxo de dados; a possibilidade de venda do serviço numa abrangência regional da

rede própria sem ter que adquirir acesso de outras operadoras, pois o serviço de interconexão é medido e pago pela banda de trânsito.

A vantagem em ter parceiros de negócio no ramo das telecomunicações inclui a agilidade no atendimento do subcliente, ou seja, quem oferece a interconexão, e a economia em grande escala para o cliente final que assegura custos fixos com recursos humanos, transporte de dados e logísticos. Todos estes fatores fazem com que a empresa possa oferecer mais serviço com diferenciação, qualidade e baixo custo.

Os riscos desse tipo de relacionamento comercial envolvem a possibilidade do uso inadequado da informação; a falta de isonomia entre as estruturas oferecidas pelos parceiros; a incompatibilidade nas condições físicas da rede parceira que prejudica os indicadores de qualidade e, por fim, a capacidade de um parceiro sair do negócio e deixar os demais sem acesso pela rede desistente. Em seu entendimento, para coibir esse ato o contrato de parceria deve ser estabelecido por cota de participação e conter cláusulas que prevejam os riscos.

A segunda entrevista foi realizada com *Diéferson Silva Camargo*, gerente de rede da empresa objeto deste estudo cujas funções envolvem a gerência técnica do recurso de rede, projeto, implantação e manutenção do sistema.

Referindo-se aos processos de gerenciamento do relacionamento com clientes da empresa que está vinculado, o entrevistado manifesta um nível regular de satisfação, pois a qualidade empregada nos serviços prestados culmina em uma baixa ocorrência de problemas provenientes dos clientes. Porém, a empresa não dispõe de um roteiro de atendimento voltado ao cliente.

O ordenamento do grau de importância atribuído aos processos que envolvem a satisfação do cliente, estabelecido neste nível da entrevista, foi controle de qualidade, venda, ativação, pósvenda e cobrança. E, segundo sua percepção, os processos do conjunto de ações voltadas ao cliente que deveriam obter mais atenção evolutiva são o pós-venda e o controle de qualidade.

A predominância do comportamento estratégico na empresa em questão está voltada à diferenciação devido ao emprego diário de ferramentas que buscam o monitoramento da qualidade, novas técnicas que transmitem alta disponibilidade das estruturas de telecomunicações da empresa até o cliente e que justificam o custo diferenciado e a fidelidade dos consumidores. Ao ordenar em grau de importância as dimensões do relacionamento da empresa com seus clientes, o respondente apontou como mais importante a dimensão denominada Afiliação, justificada pelo aspecto de ser o cliente um parceiro de negócio, antes mesmo de fazer uso dos serviços e gerar valores à empresa. E, através de sua plena satisfação, contribui naturalmente com o processo de superação da concorrência migrando suas necessidades em direção às soluções propostas pela empresa. A dimensão Riqueza aparece em segundo nível por se tratar do aprofundamento e detalhamento do fluxo de informações estabelecido entre os clientes e a organização, comportamento tido como natural no processo estratégico lá praticado. O Alcance, ocupando o terceiro nível de importância, é referido pelo entrevistado como meta da empresa para entrada em novos mercados e consumidores dos serviços ofertados. Descreve com muito otimismo o relacionamento da empresa com a concorrência, tendo em vista a estratégia de diferenciação lá aplicada e, por tal motivo, é muito baixo o enfrentamento de concorrência direta.

A oportunidade de melhoria no atendimento e na gerência dos portfólios de consumidores identificada pelo entrevistado aponta para a interface cliente que necessita identificar de forma dinâmica as necessidades prementes desse público-alvo e oportunizar melhorias nos processos da empresa e abertura para novos negócios. Na sua visão profissional, propõe treinamento específico

de pessoal para intermediar e contextualizar os fatos relatados por clientes num sistema de gerência interna da empresa. As dificuldades encontradas na aplicação da solução mencionada pelo entrevistado flutuam sobre a contratação de RH, foco no treinamento específico e na delegação das funções relacionadas ao cliente.

Ao ser inquirido acerca de quais recursos são utilizados na empresa para o gerenciamento do relacionamento com clientes, o depoente cita o sistema de consulta e gerência de cadastro técnico-financeiro, mas não fornece mais detalhes por não estar dentro de suas competências o manuseio deste software. Apresenta como sendo uma limitação enfrentada por aquele recurso a escassez da mão de obra treinada adequadamente para uso do mesmo. Para o aspecto da capacidade adaptativa e evolutiva daquele recurso informa o entrevistado que desconhece critérios capazes de mensurá-la por se tratar de uma plataforma modular.

Evocando o conceito dos sistemas de TI que envolvem estratégias de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Customer Relationship Management* (CRM), o gerente de rede afirma que o primeiro comporta um software de gestão que proporciona maior confiabilidade dos dados, monitora-os em tempo real e diminui o retrabalho de conferência e acompanhamento das informações. No entanto, o segundo (CRM) é uma estratégia de TI capaz de integrar informações a respeito de clientes originadas de vários setores de uma organização. Afirma que há sistemas modulares aplicados a essas estratégias utilizados na Datavag Informática Ltda.; contudo, necessitam de desenvolvimento e evolução de novos módulos funcionais e atualização das frações que estão em operação.

O entrevistado foi lacônico ao ser indagado acerca da importância, das vantagens e dos fatores críticos para implantação dos sistemas de TI que envolvem estratégias de ERP e CRM, aludindo apenas que a importância destes para uma empresa de tecnologia é de difícil mensuração, tendo em vista caracterizarem-se como importantes ferramentas de operação. Para as vantagens se referiu às infinitas atribuições que podem ser embarcadas em uma plataforma operacional. Aos fatores críticos mencionou a questão dos elementos de captação da informação e interpretação das mesmas com a finalidade de gerar módulos funcionais para a plataforma de gerência.

Ao encerrar a entrevista, o respondente não apresentou observações complementares relevantes.

A terceira entrevista foi realizada com *Luiz Cândido Machado*, parceiro de negócio da Datavag Informática Ltda. e proprietário da Net Store Informática, com atuação na cidade de Glorinha/RS. Encontra-se identificado nesta pesquisa como "*Parceiro Comercial 1 - PC1*". Fornece equipamentos, peças e acessórios de primeira linha, bem como serviços de manutenção e assistência técnica para empresas e consumidores finais. Busca proximidade com seus clientes através de um tratamento diferenciado esclarecendo suas dúvidas e se mantém atualizado no desenvolvimento tecnológico da computação. Sua relevância na parceria está calcada no suporte de primeiro nível, na residência técnica e no marketing em network.

Aludindo quanto ao nível de satisfação atribuída aos processos praticados no gerenciamento do relacionamento com clientes compartilhados, o entrevistado descreve a relação comercial como simbiótica, tendo em vista que a venda, o marketing e a ativação são características extremamente positivas e desenvolvidas pela Net Store que, adicionada ao fato da consolidação do mercado local, a torna competitiva. Relacionando seu comentário à Datavag Informática Ltda., percebe que sua parceria contribui com infraestrutura técnica de rede (equipamentos e pontos de presença - *POP*-) para acesso cliente; serviço de acesso à internet seja corporativo ou doméstico e telefonia sob tecnologia VoIP. Completa afirmando que o nível de satisfação desta relação é alto devido aos benefícios comuns que as empresas praticam entre si e em prol do cliente final.

Aos processos que envolvem a satisfação do cliente compartilhado na relação comercial, *PC1* ordena, em grau de importância decrescente: controle de qualidade; venda; ativação; pósvenda e cobrança, afirmando que em sua percepção e no conjunto de ações voltadas ao cliente compartilhado, aquela que deveria obter mais atenção evolutiva é a ativação, devido ao alto nível de exigência no controle de qualidade, as especificações técnicas estimulam a intolerância às adaptações (enjambres).

Argüido acerca do tipo de comportamento estratégico predominante no relacionamento comercial, o respondente aponta como tal a diferenciação, pois a venda é realizada sob comparação de qualidade dos serviços disponíveis na região (ADSL ou 3G). Já sobre o grau de importância atribuído às dimensões do relacionamento dessa parceria, no que se refere aos clientes compartilhados com a Datavag, sua classificação está aplicada à *Afiliação*, *Riqueza* e *Alcance*. Justifica este posicionamento informando que a região possui pouco mais de 8.000 habitantes e tem sua economia baseada na agricultura familiar, pecuária de pequeno porte e

poucas indústrias com alta projeção de mercado (Fibraplac, Cia. Do Sono, Panatlântica e Rodaço) que necessitam intrinsecamente do convívio com fornecedores em curto e médio alcance. E, ao descrever seu relacionamento com a concorrência, explica que a estratégia de diferenciação aplicada está calcada na questão da qualidade do serviço oferecido; no entanto, o único ponto sensível do serviço oferecido em relação à concorrência, é o preço de ativação e a mensalidade que ainda não são os mais baratos oferecidos ao mercado.

A figura 4 ilustra a estratégia de comparação da oferta de serviços de internet entre operadoras para o Município de Glorinha/RS.

	Claro-	Móvel	oi Fixo	*	ETIM	Net Store
Velocidade Máxima Recebimento em Glorinha	160Kbps	160Kbps	1024Kbps	160Kbps	160Kbps	4096Kbps
Velocidade Máxima Envio em Glorinha	64Kbps	64Kbps	300Kbps	64Kbps	64Kbps	4096Kbps
Velocidade Oferecida aos Clientes Residenciais	160Kbps	160Kbps	1024Kbps	160Kbps	160Kbps	600Kbps Breve 1024Kbps mesme
Valor Cobrado uso Ilimitado 24horas por dia	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 125,90 Incluido provedor e manutenção linha	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 100,00
Fidelidade Obrigatória	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	3 meses
Área Cobertura	Onde funciona Celular(Sinal Forte)	Onde funciona Celular(Sinal Forte)	Somente Area central municipio	Onde funciona Celular(Sinal Forte)	Onde funciona Celular(Sinal Forte)	80% do municipio Em espanssão
Cliente em Glorinha	32	35	100 Maximo Nenhuma espanssão em 3 anos	44	21	69 Referencia 20/10/2009 Em espanssão
Maximo de Clientes	Quanto mais mais lento fica	Quanto mais mais lento fica	100 maximo	Quanto mais mais lento fica	Quanto mais mais lento fica	8240 Referencia 20/10/2009
Atendimento Residencial	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
Prazo em média para atendimento	Não atende	Não atende	48h	Não atende	Não atende	12H
Representante em Glorinha para Duvidas	Não	Não	Não	Não	Não	Sim

Figura 4 – Mapa de comparação da oferta de serviços de internet entre operadoras para o Município de Glorinha/RS

Fonte: Net Store Informática.

A automação dos processos cadastrais e de cobrança dos clientes foi identificado pelo informante como oportunidade de melhoria no atendimento e na gerência dos portfólios de clientes compartilhados com a Datavag e que, embora não possua gerência direta sobre o assunto, acredita ser necessário aprimorar os métodos de controle sobre aqueles portfólios através da TI. A dificuldade aludida na aplicação daquela solução é o fato de não fazer parte de suas atribuições

dentro da parceria e pelo processo de desenvolvimento do módulo de controle do gerenciamento do relacionamento com clientes compartilhados se encontrar estagnado e na responsabilidade de outro parceiro comercial.

Na tentativa de materializar a capacidade de gerenciamento do relacionamento com clientes compartilhados entre a Net Store e a Datavag, o senhor Luiz Cândido afirma aplicar os recursos de *VoIP*, internet, web site, e-mail, fax, telefonia celular e convencional. Entende que a capacidade adaptativo-evolutiva desses recursos é muito dinâmica e que a principal limitação enfrentada pelos mesmos é o tempo de resposta ao cliente.

Quanto à aplicabilidade da TI no gerenciamento do compartilhamento de clientes dentro da parceria comercial, o entrevistado conclui que a internet é um meio perfeito para o desenvolvimento de estratégias de marketing de relacionamento. Oferece a oportunidade de envolver interativamente o cliente com o uso de processos que são padronizados, mas que dão aos clientes a oportunidade de reunir o valor que eles buscam em um serviço customizado. As vantagens de sistemas integrados às estratégias de ERP e CRM rondam a possibilidade de gerenciar o farto acesso aos dados de interação com os clientes e o uso dessas informações para agregar valor se direcionado ao desenvolvimento de novos produtos/serviços. Os fatores críticos apontados pelo respondente sinalizam para os riscos da centralização excessiva das informações pelas áreas de marketing e TI; de a empresa estar orientada muito mais para o produto/serviço e não para o relacionamento com o cliente; pela inexatidão na escolha de um software que suporte o uso da estratégia CRM e finaliza aludindo à ausência de planejamento da longevidade dos negócios.

Este entrevistado não apresentou observações complementares.

A quarta e última entrevista foi realizada com José Antonio Mesquita, doravante referido como "Parceiro Comercial 2 - PC2-". Proprietário da Websul Sites e Sistemas, localizada na cidade de Tramandaí/RS, a empresa é especializada em fornecer serviços de web design e sistemas de gestão administrativo-financeira e comércio eletrônico. Conta com profissionais altamente qualificados em desenvolvimento de aplicações para web, em linguagem PHP, JAVA, JAVASCRIPT, HTML, SQL³ e bancos de dados ORACLE, POSTGRES e MYSQL⁴. Possui know-how na construção de sites dinâmicos, portais com recursos para gerenciamento de conteúdo e sistemas, totalmente via internet. A empresa presta consultoria em implantação de rede, instalação de servidores (de arquivo, acesso a internet, hospedagem de site e banco de instalação e configuração de FIREWALL, desenvolvimento dados), de sistemas OUTSOURCING e treinamento de mão de obra para projetos de internet, intranet e extranet. Além de sua capacitação técnica, a Websul é um agente autorizado ANATEL; aspecto este que complementa sua contribuição na parceria comercial com a Datavag Informática Ltda..

A inquirição do Parceiro Comercial 2 iniciou pela sondagem de qual seria o nível de satisfação atribuída aos processos praticados por sua empresa no gerenciamento do relacionamento com clientes compartilhados entre a Websul e a Datavag Informática Ltda.. Na percepção do inquirido trata-se de uma relação comercial colaborativa, um empreendimento conjunto, numa associação entre as empresas com fins lucrativos para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica. Dentro desta perspectiva, atribui alto nível de satisfação, considerando a autonomia técnica e administrativa das duas empresas.

Ao ordenar em grau de importância os processos que envolvem a satisfação do cliente compartilhado na relação comercial, o entrevistado expressa estar em primeiro lugar o *controle de qualidade*, seguido dos processos de *venda*, de *ativação*, de *cobrança* finalizado pelo *pósvenda*. Ainda referindo-se à questão dos processos, alude que aqueles que devem obter mais atenção evolutiva são o *controle de qualidade* e o de *processos internos* devido ao reflexo direto que praticam sobre os resultados administrativos e financeiros das empresas.

O coportamento estratégico predominante e praticado na parceria comercial, idetificado pelo entrevistado, aponta para custo e foco no cliente, pois ambos têm repercussões imediatas nas

³ Siglas referem-se a nomenclaturas de linguagem para programação computacional.

⁴ Nomenclaturas para bancos de dados.

finanças da empresa. Referindo-se, em grau de importância, às dimensões do relacionamento com clientes compartilhados nessa parceria, o respondente enumera no primeiro lugar o *Alcance*, devido ao seu potencial em agregar novos negócios. Ocupando a segunda colocação, está a dimensão denominada *Afiliação*, em função do retorno financeiro proveniente da carteira de clientes consolidados. Finalizando esta classificação, entende que a dimensão *Riqueza* não se aplica ao momento, tendo em vista a autonomia de cada empresa. Dentro dessas colocações, descreve seu relacionamento com a concorrência local como sendo bastante acirrada, pois não há padrão ético entre os demais concorrentes.

As oportunidades de melhorias no relacionamento comercial identificadas na entrevista com o PC2 e voltadas ao atendimento e gerência dos portfólios de clientes compartilhados entre a Websul e a Datavag, apontaram para a ampliação no compartilhamento de processos técnicos e administrativos. A solução proposta para oportunizar excelência no atendimento ao cliente compartilhado recaiu sobre a ativação de uma plataforma única de atendimento ao cliente, incluindo processos de venda, ativação e suporte. Como dificuldade apontada na aplicação dessa solução, o PC2 referiu-se à exigência de pré-requisitos técnicos e administrativos a serem implantados sem ter especificado de quais se tratavam.

A investigação acerca da capacidade de gerenciamento do compartilhamento de clientes exigiu que o respondente enumerasse os recursos tecnológicos empregados naquela ação. O resultado foi o emprego das tecnologias *VoIP*, internet, e-mail e telefonia celular que enfrentam limitações advindas da grande variação no tempo de resposta medido entre a empresa versus cliente. Complementando sua observação, o entrevistado informa que a capacidade adaptativa e/ou evolutiva daqueles recursos é ilimitável, em razão dos estudos e pesquisas em desenvolvimento e voltados para aquelas tecnologias.

Por se tratar de uma das especialidades no fornecimento de serviços da Websul, o *Parceiro Comercial 2* discorreu acerca do seu entendimento sobre o papel desempenhado pelos sistemas de TI que envolvem estratégias de *Enterprice Resource Planning* (ERP) e de *Customer Relationship Management* (CRM) na parceria comercial. Referendou o *know-how* que possui na construção de portais com recursos para gerenciamento de conteúdo e sistemas de gestão administrativa e financeira, bem como de comércio eletrônico. Sem maior detalhamento, informou ser o atual responsável pelo desenvolvimento dos módulos gerenciais de clientes que

serão acoplados ao *Customer Relationship Management* (CRM) ativo na Datavag Informática Ltda..

Em mesma oportunidade, o respondente identificou os objetivos da estratégia CRM como sendo a lucratividade advinda da retenção de clientes; o crescimento e as margens crescentes através da obtenção de novos clientes; e a lucratividade dos clientes através da oferta do produto/serviço certo e no momento adequado. As vantagens deste sistema envolvidas no relacionamento comercial com a Datavag estão calcadas sobre a possibilidade de realizar um marketing mais eficaz; administrar alta quantidade de dados para interagir com os clientes compartilhados; facultar a antecipação de mudanças e o acesso às informações acerca do interesse do consumidor aplicado ao desenvolvimento de novos produtos e serviços. Relacionando os fatores críticos para implantação do sistema, o entrevistado evocou o baixo envolvimento da alta chefia e dos colaboradores operacionais; possíveis boicotes de funcionários por resistência ao uso de nova tecnologia; custos elevados que valorizam a tecnologia e a desqualificação dos colaboradores repercutindo em uma desagregação da utilização da estratégia de CRM.

Não foram apresentadas observações complementares por este respondente.

4.2 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Analisar dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Independente da escolha das estratégias e técnicas, o desafio que persiste é produzir análise de alta qualidade, que exige que o pesquisador considere todas as evidências, exibidas e apresentadas de maneira isenta de qualquer interpretação e demonstre um interesse adequado para explorar interpretações alternativas (YIN, 2005).

Este item apresenta analiticamente, em subitens, as evidências apuradas na pesquisa.

O subitem 4.2.1 apresenta o mapeamento situacional da empresa em estudo no que se refere ao gerenciamento do relacionamento com o cliente.

4.2.1 Mapeamento situacional do gerenciamento do relacionamento com o cliente na empresa

A necessidade de prospecção sobre o futuro dos negócios ou sobre a natureza dos mesmos empiricamente define os conceitos de estratégia empresarial e do planejamento estratégico como sendo o roteiro ideal para conhecer a natureza do próprio negócio e as potencialidades da empresa e dos mercados em que está inserida (MONTENEGRO, 2009).

Para a correta interpretação do contexto sobre o qual a Datavag Informática Ltda. desenvolve seu relacionamento com clientes próprios e compartilhados, foi promovida investigação para mapear a atual situação da empresa na visão de seus representantes legais e parceiros comerciais. As informações prestadas estão representadas no quadro 2 a seguir:

Questão	Proprietário Diretor	Gerente de Rede	Parceiro Comercial 1	Parceiro Comercial 2
Nível de satisfação com processos praticados no gerenciamento do relacionamento com clientes	Médio	Regular	Alto	Alto
Grau de importância dos processos de venda, ativação, cobrança, pós-venda e controle de qualidade	Venda, ativação; Pós-venda; Controle qualidade, Cobrança	Controle qualidade Venda, ativação; Pós-venda, Cobrança	Controle qualidade Venda, ativação; Pós-venda, Cobrança	Controle qualidade Venda, ativação; Cobrança, Pós-venda
Processos que necessitam mais atenção evolutiva	Pós-venda, Controle Qualidade	Pós-venda, Controle Qualidade	Ativação	Controle Qualidade, Processos Internos V

 ${\color{red}Quadro~2-Mapeamento~de~processos~e~n\'ivel~de~satisfaç\~ao}$

Fonte: dados da pesquisa

A estratégia empresarial e o planejamento estratégico surgiram num contexto onde as relações econômicas foram afetadas por crises nos mercados e o consumidor começou a opinar e exigir qualidade e diversidade de produtos e serviços. Sua estruturação deve considerar a

existência da aceitação e credibilidade em sua elaboração e contar com o apoio de todas as lideranças da empresa (MONTENEGRO, 2009).

A gestão do relacionamento com o consumidor nada mais é do que um esforço global da empresa para conquistar e manter clientes. Um relacionamento direto entre cliente e vendedor faz com que empresas inteligentes encorajem seu público-alvo a participar do desenvolvimento de produtos, serviços e soluções (TURBAN; RAINER e POTTER, 2007).

Na percepção dos entrevistados há uma discrepância na classificação do nível de satisfação com processos praticados no gerenciamento do relacionamento com clientes da Datavag Informática Ltda.. Seus representantes legais demonstram conhecer bem as limitações enfrentadas por aqueles processos posicionando-se numa avaliação severa sobre suas práticas de gerenciamento. No entanto, os parceiros comerciais alimentam um alto grau de satisfação medido na comparação de seus relacionamentos negociais com a empresa objeto deste estudo.

Os processos de controle de qualidade, de venda e de ativação lideram as opiniões no índice de 75% dos entrevistados acerca do grau de importância que representam dentro do relacionamento empresa versus cliente, seguido da pós-venda que amealha 50% dos entendimentos expressos na pesquisa. A cobrança ocupa a última colocação (75% das opiniões) por ser considerada uma decorrência do sucesso dos processos que a antecedem.

Ratificando o entendimento teórico sobre a importância das boas práticas em prol do relacionamento com clientes, encontra-se a aplicação de uma cultura comercial a eles direcionada de forma que seja capaz de assegurar que toda a atividade da empresa esteja a serviço das necessidades do seu consumidor. E que a tecnologia ideal para gerenciá-lo possa transformar a estratégia adequada nos resultados que a organização deseja empreender analisando a qualidade e a eficiência dos processos voltados a clientes (TURBAN; RAINER e POTTER, 2007). Diante dessas premissas, a pesquisa constatou que pós-venda e controle de qualidade são os processos que lideram a lista de atenção no requisito evolução, seguidas da ativação e dos processos administrativos internos.

O subitem 4.2.2, destina-se a verificar qual o comportamento estratégico que predomina na Datavag Informática Ltda. e no relacionamento com seus parceiros comerciais, ambos voltados ao gerenciamento do relacionamento com clientes próprios e compartilhados.

4.2.2 Comportamento estratégico predominante

Na dicotomia existente entre as escolas de design e a de planejamento que versa sobre o processo de formulação da estratégia, autores como Porter (1989) propõem que estratégias genéricas assumam a modelagem da liderança em custos, da diferenciação ou do foco para competirem, respectivamente, com base em grandes volumes e custos baixos bancados por seus clientes; pela oferta de um produto ou serviço singular no mercado e pelo qual o consumidor se dispõe a pagar um preço mais alto em troca da qualidade; ou direcionando-se para determinados segmentos, linhas de produtos ou áreas geográficas.

A pesquisa confirma estas abordagens no ponto em que o comportamento estratégico percebido pelos entrevistados aponta a diferenciação como predominante, seguida de perto pela alternância entre foco e custo.

Se os clientes formam a base das estratégias de negócios e dentro destas a empresa determina "quem", "quais necessidades" e "como" serão atendidos, então o relacionamento de uma organização com seus clientes estará fortalecido a partir do momento em que ela lhes oferecer relacionamentos interativos sólidos com capacidade de atender às necessidades exclusivas desses consumidores com lucro.

O quadro 3 a seguir expõe as evidências coletadas pela pesquisa na percepção dos informantes.

	Proprietário	Gerente de	Parceiro	Parceiro
Questão	Diretor	Rede	Comercial 1	Comercial 2
Comportamento estratégico predominante custo, diferenciação ou foco	Foco	Diferenciação	Diferenciação	Custo Foco
Grau de importância das dimensões do relacionamento com clientes Alcance, Riqueza, Afiliação	Alcance; Afiliação; Riqueza	Afiliação; Alcance; Riqueza	Afiliação; Riqueza; Alcance	Alcance; Afiliação; Riqueza
Relacionamento com a concorrência	Baixo	Baixo	Preço	Acirrada

Quadro 3 – Comportamento estratégico

Fonte: dados da pesquisa

A abordagem teórica deste trabalho estatiza o relacionamento das organizações com seus clientes em três dimensões que elevam a estratégia no nível de negócios a um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas fazem uso para obter vantagem competitiva através da exploração das competências essenciais em mercados de produtos ou serviços específicos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Para a presente pesquisa, o grau de importância atribuído às dimensões do relacionamento com clientes através da percepção de seus entrevistados, oscilou entre *Alcance* e *Afiliação*, justificadas pela preocupação com o acesso e a conexão da empresa com seu público-alvo e pela facilidade de interações úteis com esses consumidores de forma a buscar práticas que originem maior interesse de valor. A dimensão *Riqueza* está colocada na ponta da cadeia de classificação, tendo em vista que o aprofundamento e detalhamento do fluxo de informações entre a organização e o cliente permitem um melhor entendimento sobre as necessidades deste último e de que forma a empresa poderá lhe satisfazer.

Em decorrência de o comportamento estratégico estar voltado para a diferenciação, os representantes legais da Datavag Informática Ltda. percebem como sendo pouco significativo o nível de enfrentamento com a concorrência. Porém, o Parceiro Comercial 1 aponta como sensível apenas a questão do preço dos serviços oferecidos que não atinge um nível tão competitivo no mercado se comparado a outras operadoras. Já pela especificidade de suas atribuições dentro do relacionamento comercial com a empresa em estudo, o Parceiro Comercial 2, entende como "acirrada" a concorrência enfrentada pelo setor norteada por questões técnicas e éticas.

No próximo subitem (4.2.3), envidaram-se esforços em identificar oportunidades de melhoria de processos voltados ao gerenciamento do relacionamento com clientes.

4.2.3 Oportunidades de melhoria

O cliente é um capital importante para as empresas que devem assegurar que as exigências dos segmentos de mercado a que estão vinculadas sejam satisfeitas, almejando a conquista, a manutenção e o aumento da fidelidade do consumidor (BLESZ, 2004).

A questão de "como" alinhar o relacionamento das empresas com seus clientes num contexto de intensificada concorrência vai de encontro à estruturação dessas ações ajudada pelas diferentes tecnologias da informação disponíveis e definidas como um conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação (TEIXEIRA FILHO, 2001).

Os impactos simultâneos nos níveis estratégico, operacional e tático fazem pressupor que, por intermédio das TI, os sistemas de informação permitem às empresas ofertar produtos e serviços a preços mais baixos, que somados a um serviço de qualidade e ao bom relacionamento com clientes possam resultar em vantagem competitiva adicional e, por conseguinte, na fidelidade dos consumidores (TURBAN; RAINER; POTTER, 2007).

As informações extraídas desta etapa da pesquisa estão demonstradas no Quadro 4.

	Proprietário	Gerente de	Parceiro	Parceiro
Questão	Diretor	Rede	Comercial 1	Comercial 2
Identifique, em grau de importância, as Melhorias no atendimento e Na gerência do portfólio clientes	Qualidade; Novos serviços; Contato personalizado	Interface cliente; Melhoria nos processos; Novos negócios	Automação nos processos cadastrais e de Cobrança	Ampliação do compartilhamento de processos técnicos e administrativos
Soluções propostas para oportunizar excelência no atendimento ao cliente	Plataforma interativa	RH com treinamento específico	Não possui gerência sobre o assunto	Ativação de plataforma de controle
Dificuldades na aplicação das soluções propostas	Finalização do sistema; Teste de operacionalização; RH treinado	Contratação de RH; Treinamento; Delgação de funções administrativas	Não faz parte de suas atribuições na parceria	Exigência de pré- requisitos técnicos e administrativos

Quadro 4 – Oportunidades de melhoria

Fonte: dados da pesquisa

As tecnologias de informação têm impactos que repercutem na estrutura orgânica e no papel de coordenação da empresa; nas relações pessoais e de trabalho; no subsistema de objetivos e valores dos trabalhadores nas organizações e também no subsistema tecnológico. Na alteração conjunta entre os investimentos em TI, estratégias organizacionais, estruturas e processos residem os maiores benefícios dessas tecnologias, pois permitem às empresas agir e reagir rapidamente aos clientes, mercados e concorrentes, inserindo o consumidor no centro da planta dos processos do negócio, consubstanciada em soluções tecnológicas (TURBAN; RAINER; POTTER, 2007).

A pesquisa foi validada por essas teorias no aspecto em que os entrevistados reconhecem em grau de importância crescente a qualidade, os novos serviços e negócios, a melhoria nos processos da interface cliente, na automação dos processos cadastrais e de cobrança, na ampliação do compartilhamento de processos técnicos e administrativos; todos como sendo melhorias praticáveis no atendimento e na gerência do relacionamento com clientes.

No que diz respeito às soluções propostas pelos envolvidos na pesquisa para oportunizar excelência no atendimento ao cliente, foi aludida ativação da plataforma interativa e de controle, bem como a contratação de recursos humanos com treinamento específico em sistemas aplicados às estratégias de ERP, CRM e respectivos módulos de gerenciamento. As dificuldades na aplicação dessas proposições residem, segundo seus depoentes, na finalização do sistema modular para a Datavag que se encontra em desenvolvimento; nas exigências de pré-requisitos técnicos e administrativos; em seus competentes testes de operacionalização; na contratação e treinamento de recursos humanos e na delegação de funções administrativas.

Em próximo subitem (4.2.4), exploram-se informações que possibilitem conhecer a capacidade de gerenciamento do relacionamento com clientes na empresa objeto de estudo.

4.2.4 Capacidade de gerenciamento do relacionamento com clientes

A capacidade de proporcionar experiências irresistíveis aos clientes por meio de uma base de recursos adequada começa com a clareza da alta administração a respeito da escolha do portfólio empresarial e da lógica de negócios. Os processos internos não podem ser estáticos e devem acompanhar o ritmo de mudança da estratégia das empresas. A qualidade dos mesmos determina a capacidade das empresas de competir com eficácia, podendo sugerir novas maneiras de competir e de satisfazer os clientes (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p. 50-69 apud CITA, 2009).

Depois da atração de clientes e da aprendizagem sobre seus hábitos, ações e desejos, por parte da empresa, as vendas cruzadas transformam-se em novas oportunidades. É aqui que a estratégia de CRM realiza a integração entre o marketing e a TI, proporcionando à empresa meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar de seus clientes, em tempo real, transformando esses dados em informações que, difundidas pela organização, permitirão que o consumidor seja conhecido e assistido por todos (BRETZKE, 2000, p. 29 apud CITA, 2009).

Considera-se aqui que o marketing de relacionamento é um conceito estratégico, pois não envolve apenas uma decisão em termos de custos, tecnologia ou recursos (REINARES, 2007, p. 17 *apud* CITA, 2009).

Na figura 5 é apresentado um resumo de como deve funcionar a estratégia de relacionamento nas organizações.

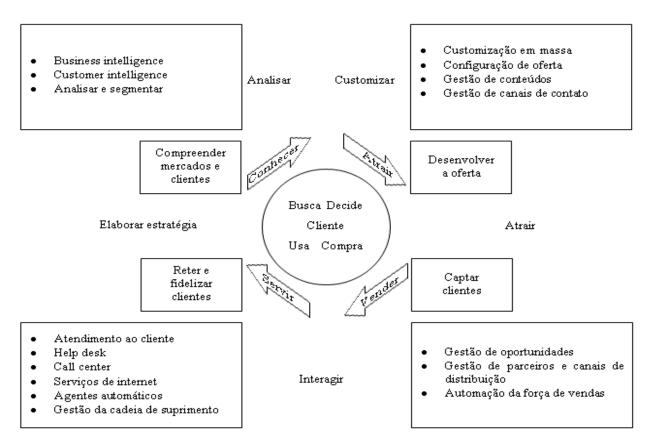


Figura 5 – Resumo da estratégia de relacionamento Fonte: Reinares (2007, p. 18 *apud* CITA, 2009)

O ganho de importância estratégica nas empresas é dado às soluções analíticas proporcionadas pela estratégia CRM, pois se constituem em apoio à decisão e ao direcionamento para as ações de marketing de relacionamento (ZENONE, 2007, p. 76 *apud* CITA, 2009).

Segundo Reinares (2007, p.2 apud CITA, 2009), o Customer Relationship Management apóia-se em três pilares fundamentais:

• **Tecnologia** – o CRM deve ser capaz de recolher todas as informações procedentes do relacionamento, independentemente do canal em que elas foram coletadas.

- Processos onde costuma ser necessário ocorrer mudança estrutural, tendo em vista que os processos devem ser orientados a satisfazer, com maior rapidez possível, as necessidades dos clientes.
- Recursos humanos pessoas é parte indispensável do sucesso ou fracasso desses processos, pois é fundamental fazê-las entender quais serão os resultados e os efeitos de suas ações para que sejam consideradas peças chave no sistema de relacionamentos.

Como estratégia, a tecnologia voltada à estratégia CRM funciona como um capacitador crítico dos processos necessários para transformar estratégias em resultados.

0 1 7	· c ~	'1 1 1	1	1 , 1
O quadro 5 apresenta	i as intormaco	es compiladas do	denoimento	dos entrevistados
O quadro 5 apresenta	i as miormaço	cs compiladas do	deponinento	dos cilite vistados.

Questão	Proprietário Diretor	Gerente de Rede	Parceiro Comercial 1	Parceiro Comercial 2
Recursos empregados para gerenciamento do relacionamento com clientes	Controle aleatório; Módulo CRM em desenvolvimento; Web site; internet; e-mail; Telefonia celular	Sistema de consulta e gerenciamento de cadastros Técnicos e financeiros; Internet; e-mail; Telefonia celular	VoIP, internet, Web site, e-mail, Fax, Telefonia celular e convencional	VoIP, internet; Web site; e-mail; Comércio eletrônico; PDA; SMS; Banner ADS; Fax e telefonia celular
Limitações enfrentadas pelos recursos citados	Fato do sistema permanecer em fase de desenvolvimento	Limitação na disponibilidade de mão de obra treinada	Tempo de resposta ao cliente	Tempo de resposta da empresa X cliente
Capacidade adaptativa e/ou evolutiva dos recursos	Constante Por se tratar de sistema modular	Sem mensuração por se tratar de sistema modular	Muito dinâmica	Ilimitável

Quadro 5 – Capacidade de gerenciamento do relacionamento com clientes Fonte: dados da pesquisa

No âmbito da Datavag e de seus parceiros comerciais, a pesquisa demonstrou que os recursos empregados para o gerenciamento do relacionamento com clientes passam pelo controle aleatório realizado por um sistema que usa a estratégia ERP para consulta e tratamento de atividades técnicas e específicas do setor de telecomunicações que assegura verificar a manutenção e a qualidade dos serviços comercializados. Porém, a interação administrativa e de relacionamento com clientes ocorre a partir de uma estratégia CRM, cujo módulo relacional encontra-se em desenvolvimento, sem prazo estabelecido para conclusão, testes e operação.

Outros recursos utilizados pela empresa e parceiros comerciais para controle e gerenciamento dos relacionamentos com clientes, contemplam tecnologias dedicadas à web site, comércio eletrônico, e-mail, VoIP, fax, telefonia fixa e celular. As demais tecnologias citadas na entrevista referem-se, predominantemente, às atividades específicas da parceria comercial 2 no desenvolvimento do seu produto (gerenciamento de conteúdos e sistemas).

Referindo-se às limitações enfrentadas por aqueles recursos 50% dos respondentes entende ser o tempo de resposta ao cliente o maior fator limitante no relacionamento com o consumidor, agravado pela indisponibilidade de mão de obra treinada e pelo fato do sistema modular relacional ainda não estar concluído e disponível.

No requisito capacidade adaptativa e evolutiva daqueles recursos, os entrevistados são uníssonos no entendimento de que é ilimitável, por se tratar de um sistema modular e pela dinâmica aplicada à pesquisa e ao desenvolvimento do setor informacional.

Por se tratar de um processo interativo que transforma dados sobre clientes em relacionamentos com esses através da utilização ativa e da aprendizagem a partir das informações concebidas, a estratégia CRM possibilita a identificação de processos que podem ser realizados de forma diferenciada para agregar maior valor ao cliente. E, também, apontar como esses processos podem ser realizados de maneira mais eficiente com o uso de ferramentas tecnológicas e da integração de dados (SWIFT, 2001, p.39; SCHWEITZER, 2004, p. 29 apud CITA, 2009).

De acordo com os autores, o ciclo de processo da estratégia de *Customer Relationship Management* (CRM) engloba elementos ou grupo de ações, tais como:

- Descoberta do conhecimento, através do processo de análise das informações do
 cliente para identificar oportunidades de mercado e estratégia de investimento
 específico, gerando tomadas de decisão mais adequadas.
- Planejamento de mercado, definindo ofertas específicas para os clientes, canais de distribuição, programas e dependências, para selecionar ou desenvolver acionadores de eventos.
- Interação com clientes é a fase em que se estabelecem e se gerenciam comunicações com clientes existentes ou em potencial, com informações e ofertas relevantes e convenientes. Aqui se utilizam diversos canais de interação e aplicações administrativas, incluindo aplicações de atendimento e contato com cliente, de vendas e de aplicações interativas.

 Análise e refinamento compreende o processo de aprendizagem contínua que parte do diálogo com os clientes. Nesta etapa, se captura e analisa dados de interações com consumidores, refinando mensagens, comunicações, preços, volumes, localizações, abordagens e cronogramas na procura do entendimento das respostas específicas aos estímulos oferecidos aos clientes.

A figura 6 esquematiza a dinâmica do ciclo de um processo de *Customer Relationship Management* (CRM).

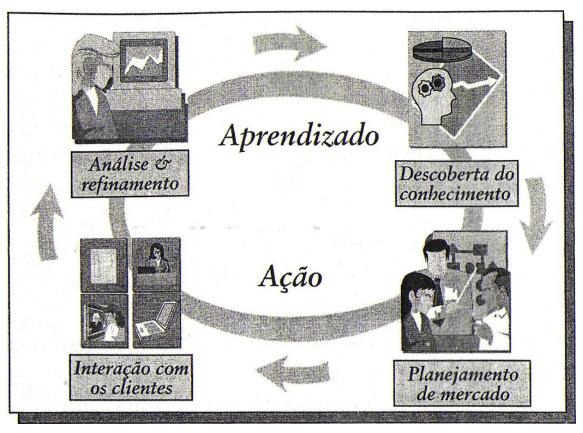


Figura 6 – O ciclo do processo de CRM Fonte: Swift (2001, p. 40 *apud* CITA, 2009)

Para desenvolver uma estratégia de CRM é primordial existir disciplina, pois contrariando esta atitude as tarefas de curto prazo podem suplantar as de longo prazo onde, na maioria dos casos, o planejamento prévio é substituído pelas exigências do momento. Às vezes ocorre das empresas darem prioridade aos problemas imediatos, esquecendo os futuros; por exemplo,

despendendo muita atenção aos clientes atuais, porém sem nada fazer para conquistar novos consumidores.

Os sistemas vêm sendo utilizados para executar trabalhos automatizados e para obter recursos da empresa - inclusive informações - com o objetivo de suprir as necessidades e demandas dos clientes. Daí a necessidade de elaborar uma estratégia CRM de maior qualidade e produtividade apoiada por essas tecnologias (STONE; WOODCOCK; MACHTYNGER, 2001, P. 173-4 *apud* CITA, 2009).

O subitem 4.2.5 pretende analisar a aplicabilidade da TI no gerenciamento do relacionamento com clientes na empresa pesquisada e entre seus parceiros comerciais.

4.2.5 Aplicabilidade da TI no gerenciamento do relacionamento com clientes

Reportando ao objeto de pesquisa, o quadro 6 sistematiza a percepção dos informantes acerca da aplicabilidade da TI no gerenciamento do relacionamento com clientes.

Questão	Proprietário Diretor	Gerente de Rede	Parceiro Comercial 1	Parceiro Comercial 2
Papel dos sistemas de TI: ERP e CRM	Informação precisa e atualizada	Novos módulos agregando funções; Atualização dos módulos em funcionamento	Internet como meio ideal para desenvolver marketing de relacionamento	Lucratividade para Empresa; Obtenção de clientes; Lucratividade para os clientes
Importância, vantagens e fatores críticos para implantação desses sistemas de controle e gerência	Fornecer visão do panorama técnico e administrativo; Fornecer informações de Prospecção para os negócios	Importante ferramenta de controle e operação; Vantagem: sistema modular; Fator crítico: compilação da informação através de RH	Vantagens: gerenciamento de grande quantidade de dados; Uso dessas informações para agregar valor ao serviço oferecido. Fatores críticos: Informações centralizadas pelo marketing e pela TI; Orientação da empresa para o produto e não para o cliente; Software mal dimensionado para o CRM; Longevidade do negócio mal planejada.	Marketing mais eficaz; Administrar alta quantidade de dados; Antecipação de mudanças; Desenvolvimento de novos serviços; Fatores críticos: baixo envolvimento da alta chefia e colaboradores operacionais; boicote; custos elevados; desqualificação dos colaboradores e desagregação da utilização do CRM
Observações Complementares	Recuperação financeira para Investimentos em viabilidade técnica; Melhor uso da tecnologia Na qualidade e expansão Técnica; Investimento em RH para gerência administrativa.	Sem observações	Sem observações	Sem observações

 ${\color{red}Quadro}~6-A plicabilidade~da~TI~no~gerenciamento~do~relacionamento~com~clientes$

Fonte: dados da pesquisa

Na expectativa de analisar a aplicabilidade da TI no gerenciamento do relacionamento com clientes no contexto da Datavag Informática Ltda. e de seus parceiros comerciais, foi solicitado aos entrevistados que manifestassem seu entendimento acerca dos sistemas de tecnologia da informação que envolvem as estratégias de *Enterprise Resource Planning* (ERP) e *Customer Relationship Management* (CRM). As manifestações surgiram numa forma conceitual e complementar ao discurso de cada informante.

Ao serem solicitados a identificar a importância, as vantagens e os fatores críticos para implantação daquelas estratégias e seus sistemas modulares na empresa em questão, os respondentes reconheceram as estratégias de ERP e CRM, bem como seus sistemas modulares como sendo uma importante ferramenta de controle, gerencial e de operação. As vantagens foram apontadas na direção do gerenciamento de grande quantidade de dados advindos de variadas fontes da própria empresa e dos clientes; na possibilidade de antecipação de mudanças organizacionais que propiciem o desenvolvimento de novos serviços, agregando valor através das informações interpretadas como sendo do interesse da empresa e do seu público-alvo.

Na etapa da pesquisa destinada às observações complementares dos entrevistados apenas o diretor da Datavag se pronunciou expressando que:

- A empresa necessita de uma recuperação financeira que se destine a investimentos em viabilidade técnica;
- Há necessidade de se fazer melhor uso da tecnologia visando à qualidade e a expansão técnica;
- Necessário se faz investir em capital humano (RH) para atendimento da gerência administrativa.

Reinares (2007, p.6 *apud* CITA, 2009) apresenta as estratégias de CRM divididas em três elementos, a saber:

 CRM operacional é responsável pela gestão das diferentes funções de automatização de vendas, marketing e serviços, bem como pela integração dos diferentes sistemas existentes na organização. Armazena e distribui as informações geradas pelos agentes que se relacionam com a empresa.

- **CRM analítico** realiza a análise das informações de clientes e suas atividades, produtos, campanhas, etc., apoiado num *data warehouse*⁵ corporativo e nos diferentes *data marts*⁶ formulados para esta finalidade. Desta análise, o CRM identifica o motivo de as coisas acontecerem, além de prever por que acontecerão.
- CRM colaborativo gerencia os diferentes canais de interação com o cliente voz, e-mail, interação direta, web, etc e onde a máxima atenção está centralizada na gestão dos canais mais dinâmicos de interação, pois integra todos os recursos de personalização da comunicação.

A ilustração da classificação dessas estratégias de CRM consta na figura 7.

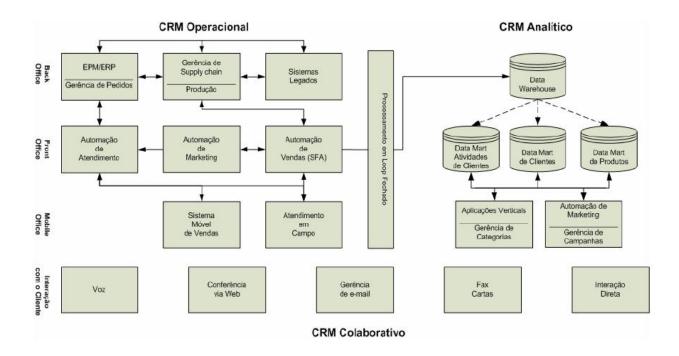


Figura 7 – CRM operacional, analítico e colaborativo Fonte: Meta Group (*apud* CITA, 2009)

O cenário empresarial tradicional está sendo alterado significativamente através do fortalecimento que a tecnologia está proporcionando ao consumidor que cada vez mais toma

⁶ São tipos especiais de data warehouse que contém dados específicos para uma área ou departamento da empresa. É um subconjunto dos dados empresariais que contém dados úteis apenas para uma unidade de negócios específica ou departamento (ZENONE, 2007, p.73 *apud* CITA, 2009).

-

⁵ Trata-se de um banco de dado especializado que integra e gerencia o fluxo de informações a partir dos bancos de dados corporativos e fontes de dados externas à empresa (ZENONE, 2007, p.72 *apud* CITA, 2009).

gosto pela posição de mando nas relações comerciais. Com ela o cliente pode realizar negócios de muitas formas diferentes (GREENBERG, 2001, p.32 *apud* CITA, 2009).

O advento da internet introduz um novo paradigma no comércio e no relacionamento com clientes num ritmo acelerado e que poucos conseguem acompanhar. Tecnologias do tipo web, e-mail, blog, twitter, wireless, entre outras, está impulsionando sua evolução como mídias de interação de negócios, gerando desafios adicionais para as empresas que tentam manter um CRM adequado em meio a essa complexidade cada vez maior (GREENBERG, 2001, p.33 apud CITA, 2009).

A internet é um caminho muito adequado para o desenvolvimento das estratégias de marketing de relacionamento, porque oferece oportunidade de envolvimento interativo do cliente com o uso de processos que são padronizados, mas que os fazem reunir o valor de suas buscas sobre um produto customizado.

Na figura 8, há um resumo de uma estrutura CRM associada ao nome de fornecedores tecnológicos e consultores com reconhecimento comercial nos diferentes elementos funcionais.

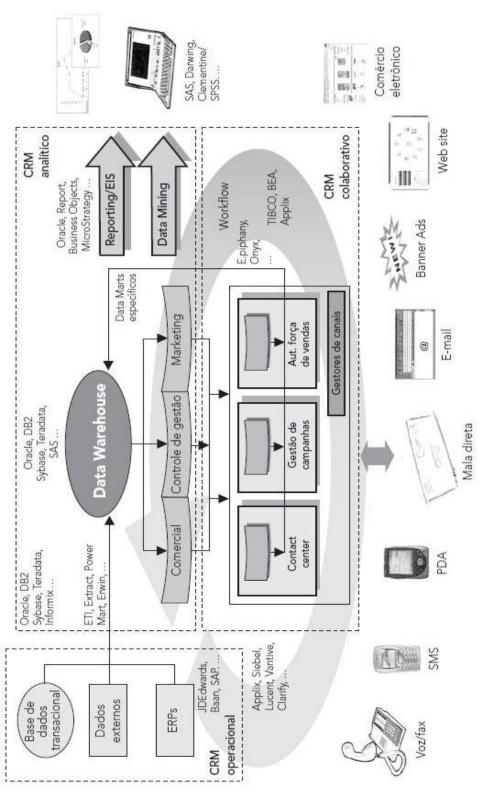


Figura 8 – Elementos do sistema do CRM Fonte: Cita (2009, p. 29)

No entendimento de Peppers e Rogers (2004, p.48 *apud* CITA, 2009), CRM é a integração dos módulos de automação de vendas (SFA), gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, web (internet) e comércio eletrônico.

Zenone (2007, p.76 apud CITA, 2009) defende que todos os processos que levam ao relacionamento com o cliente devem ser mapeados nas empresas, pois não é possível dimensionar a tecnologia apenas com a automatização de *call center*. É imprescindível ter a precisão na visibilidade dos processos analíticos de maneira tal que a empresa possa agir oportunamente e entender completamente o comportamento de seus clientes. A arquitetura tecnológica aumenta o suporte à decisão, pois tem como objetivo manter armazenada toda a história dos clientes.

Stone; Woodcock; Machtynger (2001, p.232-3 apud CITA, 2009) ressaltam que as empresas mais bem classificadas perante os clientes são aquelas que tendem a combinar, com sucesso, tecnologias testadas e comprovadas com abordagens inovadoras de marketing e de prestação de serviços. Concluem que é fundamental lembrar que as tecnologias só concretizarão os objetivos pretendidos pelo CRM se os benefícios para os clientes estiverem claramente definidos.

Swift (2001, p.43 *apud* CITA, 2009) apresenta como sendo os principais objetivos e benefícios de um processo de CRM:

- A capacidade de reter clientes e os canais lucrativos para ampliar o negócio obtendo lucratividade;
- Obtenção dos clientes certos, com base em características conhecidas ou aprendidas, que norteiam o crescimento e as margens crescentes;
- O aumento das margens individuais dos clientes e, simultaneamente, a oferta do produto/serviço certo no momento certo.

Bretzke (2000, p.127 *apud* CITA, 2009) destaca como vantagens trazidas pelo CRM para as empresas:

 Marketing mais eficaz tendo em vista que a empresa está habilitada a identificar seus clientes mais importantes e lhes apresentar a oferta, o produto ou serviço adequado e no tempo correto;

- A tecnologia da informação está equipada para administrar a vasta quantidade de dados de que a empresa necessita para interagir com seus clientes de maneira realmente personalizada;
- A identificação de interações contínuas com o cliente revelam mudanças no ato de consumo e permitem à empresa antecipar mudanças futuras;
- Desenvolvimento de novos produtos que satisfaçam o consumidor e quaisquer mudanças que enriqueçam seu desempenho.

Dentre os fatores críticos que possam suscitar obstáculos na implementação de um CRM e que ainda não foram citados neste trabalho, destacam-se a falta de exatidão na escolha de um software compatível com o uso do CRM e a ausência de planejamento futuro de forma tal que o CRM deva ser visto e calculado a longo prazo (CASTILHOS, 2005, p.26 apud CITA, 2009).

O item 4.3 tem por objetivo proceder a uma análise dos resultados apresentados pela pesquisa.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O propósito deste item é analisar os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os representantes legais da Datavag Informática Ltda. e seus parceiros comerciais, relacionando-os com as observações captadas pela autora.

No primeiro nível da análise depreende-se claramente que na relação comercial coexistem quatro níveis diferentes de relacionamento com objetivos principais bem distintos.

O quadro 7 ilustra esta constatação.

NÍVEL	QUEM	FUNÇÃO	RELAÇÃO COMERCIAL	OBJETIVOS PRINCIPAIS
1	Proprietário	Diretor	Decisões	Administração e resultados
2	Contratado	Gerência Técnica	Identificação e soluções	
,			de problemas técnicos	Técnica e resultados
3	P.Comercial 1	Suporte Instalação	Residência técnica e	
			Marketing em network	Administração e desenvolvimento técnico
4	P.Comercial 2	Gerência Conteúdos	Fornecimento de sistemas	Resultados e lucratividade

Quadro 7 – Níveis de relacionamento e objetivos principais

Fonte: dados da pesquisa

O proprietário e também diretor da empresa objeto deste estudo acumula funções de gerência técnica e administrativa, pois seu objetivo é a administração do negócio e a obtenção de resultados. Na relação comercial, ocupa o topo da esfera de decisões, tendo em vista que detém o controle financeiro e orçamentário da empresa, podendo assim gerir recursos em prol dos investimentos em manutenção do planejamento da infraestrutura existente, de crescimento e de expansão.

Para desempenhar suas funções técnicas, faz uso de um sistema operacional para routerboard denominado Mikrotik que utiliza ferramentas para teste de performance de banda e aceita interfaces de gerenciamento em modo gráfico ou texto. Na gerência administrativa, utilizase de estratégia ERP e CRM que, através de um sistema modular básico executa o controle financeiro sobre contratos, pagamentos e recebimentos de valores; auxilia na realização de orçamentos de curto prazo para aquisições imediatas de estruturas e equipamentos para o planejamento da infraestrutura existente, de crescimento e de expansão. O sistema utilizado necessita ser alimentado com informações de controle e estimulado a gerar soluções, pois está na dependência direta de recurso humano para supri-lo.

A função de gerência de rede é desempenhada por um tecnólogo em sistemas de telecomunicações contratado pela Datavag Informática Ltda. e seus objetivos principais repousam sobre gerência técnica do recurso de rede, projeto, implantação e manutenção do sistema. Dentro da empresa e na relação com os parceiros comerciais, desempenha a função de identificação e fomento de soluções para problemas técnicos.

Suas atividades são desempenhadas através do mesmo sistema operacional para routerboard citado anteriormente.

A parceria comercial 1 desempenha a função de suporte e instalação e sua contribuição na relação comercial diz respeito à residência técnica – mora na região de cobertura dos serviços oferecidos pela Datavag – e, em decorrência deste fato, desenvolve um excelente marketing em network. Seus objetivos principais estão voltados para uma administração com excelência e para o desenvolvimento técnico.

Em quarto e último nível está locada a parceria comercial 2 que gerencia conteúdos na internet, desenvolvendo e fornecendo sistemas de gerenciamento e controle, sendo especializada em fornecer serviços de *web design* e sistemas de gestão administrativo-financeira e comércio eletrônico.

A captação de boas práticas para o desenvolvimento dos sistemas de gestão através da consultoria técnica recebida da Datavag colabora para atingir seus objetivos dentro da parceria que são resultados e lucratividade.

O segundo nível da análise estabelece o modo como ocorre a interação entre os participantes da pesquisa para que os objetivos sejam alcançados.

Na lógica do relacionamento constatado pela pesquisa, o primeiro a ouvir o cliente é o parceiro comercial 1, pois busca proximidade com seus clientes através de um tratamento diferenciado esclarecendo suas dúvidas e se mantendo atualizado no desenvolvimento tecnológico da computação. Após a captação desses dados, reporta à gerência técnica da Datavag as necessidades apresentadas pelos clientes. Por sua vez, a gerência técnica identifica o problema e fomenta a solução, sugerindo à direção da empresa as providências cabíveis para manutenção de estruturas e equipamentos e/ou um planejamento sobre a infraestrutura existente, de crescimento ou de expansão.

Ainda num panorama de lógica reversa, a direção da empresa realiza os controles e gerenciamentos através de estratégias apoiadas pela TI que são desenvolvidas pelo parceiro comercial 2, especializado em fornecer serviços de *web design* e sistemas de gestão administrativo-financeira e comércio eletrônico, bem como desenvolvimento de aplicações para web, bancos de dados; portais com recursos para gerenciamento de conteúdo e sistemas, totalmente via internet; desenvolvimento de sistemas *outsourcing* e treinamento de mão de obra para projetos de internet, intranet e extranet. Busca na gerência técnica da Datavag captação de boas práticas e consultoria técnica para soluções inovadoras nos produtos e serviços que oferece ao mercado consumidor.

Na análise em terceiro nível acerca das dimensões do relacionamento da empresa com os clientes, os resultados apontam o *Alcance* e a *Afiliação* como sendo elementos responsáveis pela consolidação do comportamento estratégico de diferenciação que predomina na organização monitorados de perto pela *Riqueza*.

As oportunidades de melhoria no atendimento e na gerência do relacionamento com clientes giram em torno do controle da qualidade com uso da tecnologia no fornecimento do produto final; da necessidade em agregar novos serviços para a carteira de clientes; do aumento da frequência e da qualidade no relacionamento direto com o consumidor final por iniciativa da empresa.

As soluções propostas para alcançar estes objetivos são:

- Designar recursos humanos com treinamento específico para intermediar e contextualizar os relatos de clientes realizando o competente encaminhamento para providências;
- Desencadear o processo de construção de plataforma de controle, com uso da tecnologia da informação, que forneça informações técnicas sobre o cliente e proporcione agilidade em seu atendimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema deste trabalho é a forma como uma empresa do setor de telecomunicações gerencia seus clientes e de que maneira pode buscar eficiência, eficácia e efetividade nesta área, ajudada pelo uso da tecnologia da informação. A pergunta que surgiu para este estudo é de que modo poderia a tecnologia da informação contribuir para que aquela empresa alcançasse excelência no gerenciamento do relacionamento com seus clientes.

Analisar a capacidade de gerenciamento do relacionamento com clientes no âmbito de uma empresa do setor de telecomunicações, especializada em transmitir dados por rádio frequência, e identificar qual é o papel desempenhado pela tecnologia da informação nesse contexto foi o objetivo geral proposto e considerado alcançado por este trabalho de conclusão. A autora da presente pesquisa fundamentou sua análise no referencial teórico proposto para torná-la efetiva.

A coleta de dados, no presente trabalho, se deu a partir das contribuições da empresa analisada e o instrumento de pesquisa foi estruturado de forma a possibilitar a visibilidade da situação atual da organização no que concerne ao gerenciamento do relacionamento com clientes; a identificação do comportamento estratégico aplicado no âmbito organizacional e das oportunidades de melhorias; à capacidade de gerenciamento propriamente dita e à aplicabilidade da TI neste seguimento.

O resultado desejado foi a criação de um rico diálogo entre a pesquisadora e as evidências coletadas, compreendendo a ponderação das possibilidades obtidas a partir da familiaridade com algum aspecto do mundo; da sistematização daquelas ideias em relação aos tipos de informações reunidas; da verificação das ideias descortinadas por essas informações; da lida com as discrepâncias inevitáveis entre o que se espera e o que se descobriu aos se reconsiderar as possibilidades de obter mais dados, e assim por diante (BECKER, 1998, p. 66 apud YIN, 2005).

O instrumento de pesquisa foi aplicado na modalidade amostragem por julgamento e diretamente no ambiente da empresa pesquisada e de seus parceiros comerciais visando observar na fonte as rotinas operacionais lá desenvolvidas e os espaços de trabalho.

A observação direta complementou os relatórios verbais, oportunizando aferir alguns comportamentos e/ou condições ambientais relevantes que se constituíram em outra fonte de

evidências neste estudo de caso (YIN, 2005, p. 120).

Entre os principais resultados obtidos pela pesquisa, encontra-se a constatação de que a empresa possui visão de negócio e constrói suas redes de relacionamento. Atribui alto grau de importância aos processos que envolvem a satisfação do cliente que compreende, nesta ordem, o controle de qualidade, o venda, a ativação, o pós-venda e, como consequência do sucesso de seus antecessores, o processo de cobrança. Na visão dos entrevistados, fica claro que os processos que merecem atenção evolutiva são o controle de qualidade dos serviços e a pós-venda ajudados pelo uso da tecnologia.

Todos os pressupostos desta pesquisa foram ratificados pelo referencial teórico.

A contribuição almejada com os resultados dessa pesquisa esteve voltada a identificar o "como" e "por que" pode o uso da TI gerenciar as demandas dos clientes no venda e pós-venda.

Sua relevância repousou na capacidade de associar as informações e experiências captadas pela pesquisa ao quadro teórico apresentado.

As limitações encontradas neste estudo estiveram relacionadas à falta de entendimento da pesquisadora sobre os aspectos técnicos que compõem o ramo das telecomunicações e suas rotinas que poderiam facultar melhor investigação do tema.

Sugere-se que este tema seja mais explorado e desenvolvido em futuros trabalhos de pesquisa, tendo em vista a extensão do assunto, seu envolvimento com diferentes áreas de estudo, pesquisa e trabalho na busca por alternativas que estejam revestidas de vantagem competitiva.

O método do estudo de caso, se direcionado ao ensino, estabelece uma estrutura de discussão e debate que não precisa se preocupar com a apresentação justa e rigorosa dos dados empíricos, pois pode ser a base para explanações e generalizações significativas com capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências. Exige, porém, que o pesquisador obtenha treinamento; desenvolva um protocolo para a investigação e realize a triagem das indicações para o estudo de caso (YIN, 2005, p. 26-27 e 82-108).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Jouliana J. (2009). **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio,MBA, dissertações,teses** (3ª Edição Revisada ed.). São Paulo, SP, Brasil: Atlas S.A.

BECKER, H.S. (1998). Tricks of the trade: how to think about your research while you're doing it. Chicago: University of Chicago Press.

BLESZ, Ana Paula (2004). **Alinhamento entre as necessidades dos clientes e as metas gerenciais: o caso do BB.** Trabalho de Conclusão do curso de Mestrado Profissionalizante em Engenharia, 144 f. (E. d. Engenharia, Ed.) Porto Alegre, RS, Brasil: UFRGS.

CASTELLS, M. (1999). A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo, SP, Brasil/Sudeste: Paz e Terra.

CHAOS E UNIFINISHED VOYAGES (1995). Dez principais fatores de sucesso em projetos de implantação de sistemas de informação. Estados Unidos, USA, *Standish Group*.

CITA, José Daniel (2009). **Modelar um sistema de relacionamento com os clientes que alie as técnicas de CRM e inteligência competitiva.** Trabalho de Conclusão do curso de Graduação em Sistemas de Informação, 41 f. Novo Hamburgo, RS, Brasil: Centro Universitário FEEVALE.

CORRÊA, H. L. (2007). **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo, SP, Brasil: Atlas.

DICIONÁRIO ENCICLOPÉDICO LAROUSSE CULTURAL (1999), v. 23, p. 5612-5613. **Obra de referência**. São Paulo, SP: Nova Cultural.

EAGER, B. (1995). **The information superhighway illustrated**. 185 p. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Axcel Books.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. (2008). **Asministração estratégica: competitividade e globalização** (2ª ed.). (T. A. Tasks, Trad.) São Paulo, SP, Brasil: Cengage Learning.

LAURINDO, Fernando J.B; MESQUITA, Marco A. de. (2000). **Material Requirements Planning: 25 anos de história - uma revisão do passado e prospecção do futuro**. Gestão & Produção, v.7 (n.3), p. 320-337.

LÉVY, P. (1999). Cibercultura. São Paulo, SP, Brasil: Editora 34.

MASCARENHAS, A. O. (2008). **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo, SP, Brasil: Cengage Learning.

MILKOVICH, G., & BOUDREAU, J. (1997). **Human resource management** (8^a ed.). Boston, Estados Unidos: Irwin.

MONTENEGRO, Paulo César F. (2009). **Acesso em agosto de 2010**, disponível em SEBRAE/SP:

http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/estrategia_empresarial/planejamento_estrategia_empresarial.

O'BRIEN, James A. (2004). Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet. São Paulo, SP, Brasil: Saraiva.

PORTER, Michael E. (1989). **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Campus.

Relatório Global de Tecnologia de Informação 2009-2010. (2010). FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL.

SEVERINO, Antonio J. (2007). **Metodologia do trabalho científico** (23ª ed.). São Paulo, SP, Brasil: Cortez.

TEIXEIRA FILHO, J. (2001). Gerenciando o conhecimento. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Senac.

THOMPSON, J., & McEWEN, W. (1958). Organizational goals and environment: goal setting as an interaction process. **American Sociological Rewiew**, *XMII*, pp. 157-167.

TURBAN, E., RAINER JR., R. K., & POTTER, R. E. (2007). **Introdução a sistemas de informação: uma abordagem gerencial** (4ª ed.). (D. Vieira, Trad.) Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Elsevier Ltda..

YIN, Robert K. (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos.** (3ª ed.) Porto Alegre, RS, BRASIL: Bookman.

GLOSSÁRIO

- ANATEL A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) é uma agência reguladora brasileira, administrativamente independente, financeiramente autônoma, não subordinada hierarquicamente a nenhum órgão de governo brasileiro. Foi criada em 1997 pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso, através da Lei 9.472 de 16 de julho, também conhecida como Lei Geral das Telecomunicações.
- Backbone No contexto de redes de computadores, o backbone (traduzindo para português, espinha dorsal) designa o esquema de ligações centrais de um sistema mais amplo, tipicamente de elevado desempenho.
- Blog corresponde a um diário mantido por qualquer pessoa na internet.
- Call Center Uma central de atendimento (ou call center) é composta por estruturas físicas e de pessoal, que têm por objetivo centralizar o recebimento de ligações telefônicas, distribuindo-as automaticamente aos atendentes e possibilitando o atendimento aos usuários finais, realização de pesquisas de mercado por telefone, vendas, retenção e outros serviços por telefone, Web, Chat ou e-mail.
- Comodato Comodato é o contrato unilateral, gratuito, pelo qual alguém (comodante) entrega a outrem (comodatário) coisa infungível, para ser usada temporariamente e depois restituída.
- Customer Relationship Management (CRM) pode ser traduzida para a língua portuguesa como Gestão de Relacionamento com o Cliente (Gestão de Relação com o Cliente). Foi criada para definir toda uma classe de ferramentas que automatizam as funções de contato com o cliente, essas ferramentas compreendem sistemas informatizados e fundamentalmente uma mudança de atitude corporativa, que objetiva ajudar as companhias a criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e

- inter-relacionando de forma inteligente, informações sobre suas atividades e interações com a empresa.
- Download Processo de copiar um arquivo de um computador remoto para outro através da rede.
- Efeito cascata quando um acontecimento repercute em diversos outros que se sucedem sem parar.
- *E-mail* ou correio eletrônico é um serviço disponível na internet que possibilita o envio e o recebimento de mensagens.
- Enterprise Resource Planning (ERP) são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (sistemas de: finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras, etc) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio à decisão, etc).
- Firewall é o nome dado ao dispositivo de uma rede de computadores que tem por objetivo aplicar uma política de segurança a um determinado ponto de controle da rede. Sua função consiste em regular o tráfego de dados entre redes distintas e impedir a transmissão e/ou recepção de acessos nocivos ou não autorizados de uma rede para outra. Este conceito inclui os equipamentos de filtros de pacotes e de proxy de aplicações, comumente associados a redes TCP/IP.
- Insights construção de conceitos que se originam do ordenamento do pensamento lógico e/ou abstrato.
- Interconexão BGP protocolo de roteamento Border Gateway Protocol Version 4, BGP-4, que podemos considerar, parafraseando o Dr. Douglas E. Comer, "a cola que mantém a Internet unida e permite a interconexão universal" atualmente.

- IP O endereço IP (*Internet Protocol*), de forma genérica, é um endereço que indica o local de um determinado *equipamento* (normalmente computadores) em uma rede privada ou pública.
- Lead Time Lead time ou tempo de aprovisionamento, em português europeu, é o período entre o início de uma atividade, produtiva ou não, e o seu término. A definição mais convencional para lead time em Supply Chain Management (SCM) é o tempo entre o momento de entrada do material até à sua saída do inventário (Lambert et al., 1998, p. 347, pp. 503-506, pp. 566-576).
- Manufacturing Resource Planning método para o efetivo planejamento de todos os recursos de manufatura de uma companhia industrial. Idealmente, ele contempla o planejamento operacional em unidades, o planejamento financeiro na moeda do país, tem a capacidade de simulações para responder questões "o que acontece-se" e extensão do ciclo fechado do "Planejamento de Necessidades de Materiais" MRP.
- Material Requirement Planning (MRP) é um sistema computarizado de controle de inventário e produção que assiste a optimização da gestão de forma a minimizar os custos, mas mantendo os níveis de material adequados e necessários para os processos produtivos da empresa.
- Outsourcing designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão-deobra de fora da empresa, ou seja, mão-de-obra terceirizada. Está fortemente ligada a ideia de subcontratação de serviços.
- POP Sigla de post office protocol. É um protocolo utilizado para a recepção de correio eletrônico a partir de um servidor de correio. A maioria dos clientes de correio utiliza o protocolo POP. Mais recentemente, compete com o novo protocolo IMAP (Internet Message Access Protocol).

- Routerboard são equipamentos de rádio, que tem a capacidade de montar links wireless
 com alta capacidade de tráfego, inclusive utilizando duas antenas e uma configuração
 especial chamada N-streme (protocolo proprietário).
- SAC Serviço de Atendimento ao Cliente.
- Tigre Asiático refere-se às economias desenvolvidas por Hong Kong, Coréia do Sul, Singapura e Taiwan.
- Twitter trata-se de uma ferramenta para enviar e receber mensagens curtas de até 140 caracteres.
- VoIP Voz sobre IP, também chamado VoIP (Voice over Internet Protocol), telefonia IP, telefonia Internet, telefonia em banda larga e voz sobre banda larga é o roteamento de conversação humana usando a Internet ou qualquer outra rede de computadores baseada no Protocolo de Internet, tornando a transmissão de voz mais um dos serviços suportados pela rede de dados.
- Web é um espaço abstrato da informação onde é possível encontrar informação em documentos, sons, vídeos, etc..
- *Wireless* tecnologia de redes sem fios.



ANEXO A – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA NA EMPRESA

NOME:	
EMPRESA:	
CARGO:	
ATRIBUIÇÕE	S DA FUNÇÃO

MAPEAMENTO DA ATUAL SITUAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE CLIENTES

- 1. Com base nas atribuições que você exerce, qual nível de satisfação atribuiria aos processos de gerenciamento de clientes?
- 2. Ordene, em grau de importância, os processos que envolvem a satisfação do cliente (venda, ativação, cobrança, pós-venda/controle de qualidade):
- 3. Em sua percepção, qual(is) processo(s) do conjunto de ações voltadas ao cliente deveriam obter mais atenção evolutiva?

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

- 4. No seu entendimento, qual tipo de comportamento estratégico é predominante na empresa (custo, diferenciação ou foco)? Justifique sua resposta.
- 5. Ordene, em grau de importância, as dimensões do relacionamento da empresa com os clientes (alcance, riqueza, afiliação). Justifique sua resposta.
- 6. Com base nas suas respostas anteriores, como você descreveria seu relacionamento com a concorrência?

OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

- 7. Identifique, em grau de importância, as oportunidades de melhoria no atendimento e na gerência dos portfólios de clientes.
- 8. Na sua visão profissional, que soluções proporia para oportunizar excelência no atendimento ao cliente?
- 9. Quais dificuldades você vislumbra na aplicação dessas soluções?

CAPACIDADE DE GERENCIAMENTO

- 10. Que recurso(s) é(são) empregado(s) para o gerenciamento dos clientes?
- 11. Qual(is) a(s) limitação(ões) enfrentada(s) por esse(s) recurso(s)?
- 12. Qual a capacidade adaptativa/evolutiva deste(s) recurso(s)?



APLICABILIDADE DA TI NO GERENCIAMENTO

- 13. Qual seu entendimento acerca do papel dos sistemas de TI que envolvem *Enterprice Resource Planning* (ERP) e *Customer Relationship Management* (CRM) para sua empresa?
- 14. Identifique a importância, vantagens e fatores críticos para implantação desses sistemas em sua empresa.

OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES DO ENTREVISTADO	



ANEXO B – QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA COM PARCEIROS COMERCIAIS

NOME:	
EMPRESA:	
CARGO:	
ATRIBUIÇÕES NA PARCERIA	١.

MAPEAMENTO DO RELACIONAMENTO COM CLIENTES EM COMUM

- 1. Com base nas atribuições que sua empresa exerce qual nível de satisfação atribuída aos processos praticados no gerenciamento do relacionamento com clientes compartilhados?
- 2. Ordene, em grau de importância, os processos que envolvem a satisfação do cliente compartilhado na relação comercial (venda, ativação, cobrança, pós-venda/controle de qualidade).
- 3. Em sua percepção, qual(is) processo(s) do conjunto de ações voltadas ao cliente compartilhado deveriam obter mais atenção evolutiva?

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO PRATICADO NA PARCERIA COMERCIAL

- 4. No seu entendimento, qual tipo de comportamento estratégico é predominante no relacionamento comercial (custo, diferenciação ou foco)? Justifique sua resposta.
- 5. Ordene, em grau de importância, as dimensões do relacionamento dessa parceria no que se refere aos clientes compartilhados (alcance, riqueza, afiliação). Justifique sua resposta.
- 6. Com base nas suas respostas anteriores, como você descreveria seu relacionamento com a concorrência?

OPORTUNIDADES DE MELHORIAS NO RELACIONAMENTO COMERCIAL

- 7. Identifique, em grau de importância, as oportunidades de melhoria no atendimento e na gerência dos portfólios de clientes compartilhados.
- 8. Na sua visão profissional, que soluções proporia para oportunizar excelência no atendimento ao cliente compartilhado?
- 9. Quais dificuldades você vislumbra na aplicação dessas soluções?



CAPACIDADE DE GERENCIAMENTO DO COMPARTILHAMENTO DE CLIENTES

- 10. Que recursos são empregados para o gerenciamento dos clientes compartilhados?
- 11. Quais as limitações enfrentadas por esses recursos?
- 12. Qual a capacidade adaptativa/evolutiva destes recursos?

APLICABILIDADE DA TI NO GERENCIAMENTO DO COMPARTILHAMENTO DE CLIENTES

- 13. Qual seu entendimento acerca do papel dos sistemas de TI que envolvem *Enterprice Resource Planning* (ERP) e *Customer Relationship Management* (CRM) na parceria comercial?
- 14. Identifique a importância, vantagens e fatores críticos para implantação desses sistemas para controle e gerência das atividades envolvidas no relacionamento comercial da parceria.

OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES DO ENTREVISTADO				