

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC-SP

Claudio Benossi

**Fidelização de clientes na web: Como conhecer e fidelizar clientes
por meio da *internet*.**

MESTRADO EM TECNOLOGIAS DA INTELIGÊNCIA
E DESIGN DIGITAL

São Paulo
2010

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC-SP

Claudio Benossi

**Fidelização de clientes na web: Como conhecer e fidelizar clientes
por meio da *internet*.**

MESTRADO EM TECNOLOGIAS DA INTELIGÊNCIA
E DESIGN DIGITAL

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Tecnologias da Inteligência e Design Digital – Processos Cognitivos e Ambientes Digitais, sob a orientação do Prof. Dr. Nelson Brissac Peixoto.

São Paulo

2010

Banca examinadora

Agradeço ao Prof. Dr. Nelson Brissac Peixoto, pela paciência e compreensão durante a orientação, que possibilitou consolidar as minhas idéias e, portanto, este material, a Edna Conti, que prestou uma grande ajuda, com muita dedicação e atenção e a minha família em especial a Elisângela e Camila, pelo apoio durante os últimos anos desta pesquisa.

RESUMO

BENOSSI, Claudio. **Fidelização de Clientes na WEB: Como conhecer e fidelizar clientes através da Internet**. 2010. 108 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, 2010.

A dissertação intitulada **Fidelização de Clientes na WEB: Como conhecer e fidelizar clientes através da Internet** do Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital (TIDD) tem como objetivo analisar a contribuição da tecnologia da informação para o *marketing* de relacionamento, incrementando a competitividade empresarial. O atual ambiente globalizado implica numa era de concorrência e competição, resultado da desintegração de fronteiras e da abertura de mercados anteriormente protegidos. Esse cenário conduz as empresas a uma reorganização em 2 pólos: a tecnologia de informação e o *marketing*. A informação torna-se fator chave para ganho de posicionamento e de vantagens competitivas no mercado. O marketing de relacionamento é adotado como filosofia empresarial de negócios, focando a compreensão e o atendimento do comportamento de compra e das necessidades do consumidor. O uso intensivo da tecnologia de informação, sob suas várias formas (computadores, telecomunicações, redes de informações, *Internet*, *softwares* de gestão etc.) contribui para tornar eficiente e rentável o relacionamento da empresa com seus clientes, permitindo coletar, armazenar, processar, analisar, interpretar e transmitir os dados dos relacionamentos com os mesmos, nos vários setores da economia. Assim, apontar-se-á como as instituições podem aproveitar o fluxo sistemático e consistente de informação sobre os seus clientes, mercado e ambientes obtidos com a tecnologia de CRM – *Customer Relationship Management* para ganhar competitividade. Partindo-se de uma breve revisão conceitual sobre CRM e analisando o comércio eletrônico serão descritas algumas categorias como o *E-business*, *E-Auctioning*, *E-banking*, *E-directories*, *E-Engineering*, *E-franchising*, *E-learning*, *E-marketing*, *E-Gambling*, *E-Procurement*, *E-recruiting*, para traçar um comparativo entre comércio eletrônico x comércio tradicional. Desta forma, abordaremos como a qualidade de serviços e o gerenciamento da satisfação dos clientes, por meio da filosofia do CRM, associadas a tecnologia da informação, podem trazer vantagens para a fidelização desse cliente, prevendo o desafio da integração de dados e as mudanças organizacionais e culturais da nova ordem econômica global.

Palavras-Chaves: Comercio eletrônico, Fidelização, Gestão de relacionamento com clientes, CRM.

ABSTRACT

BENOSSI, Claudio. **Loyalty of customers on the web: How to know the loyalty of customers through the internet.** 2010. 108 f. Dissertation (Master of Technology Intelligence and Digital Design) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, 2010.

The paper entitled **Loyalty of customers on the web: How to know the loyalty of customers through the internet.** Technology Master of Intelligence and Digital Design (TIDD) aim to analyze the contribution technology of information to the relationship marketing increasing business competitiveness. The current global environment requires an age of competition result of disintegration of the border and the opening of previously protected markets. This scenery leads companies to reorganize in two polo: the information technology and marketing. The information becomes the key factor to gain positioning and competitiveness advantage in the market. Relationship marketing is adopeted as a business philosophy focusing on understanding and attending the buyer behavior and consumer needs. The intensive use of information technology under their many forms (computers, telecommunications, network information, internet, software management, etc) helps to make efficient and profitable the company's relationship with its clients allowing them to collect, store, process, analyze, interpret and transmit the data relationship with them in its several sectors of the economy. Thus, establishing how the institutions can take advantage of the flow system and information over the customers, market environment obtained from the CRM Techology customer Relationship Management to gain competitiveness. Starting from a brief review concept of CRM and analyzing electronic commerce will be described various categories such as *E-business*, *E-Auctioning*, *E-banking*, *E-directories*, *E-Engineering*, *E-franchising*, *E-learning*, *E-marketing*, *E-Gambling*, *E-Procurement*, *E-recruiting* to work out a comparative between electronic commerce and traditional commerce. Therefore, to approach we will discuss how the quality of service and the management of the customers satisfaction through the philosophy of CRM, combined with information technology may bring loyalty benefits of that customer anticipating the challenge of integration data, organizational and cultural changes of the new global economy.

Key words: Electronic commerce, loyalty, management relationship with customers, CRM.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01. Visão do CRM	31
FIGURA 02. Categorias do Comércio Eletrônico	46
FIGURA 03. Gráfico sobre o faturamento anual do varejo em bilhões	49
FIGURA 04. Diagrama de causa e efeito.....	67
FIGURA 05. Os três vértices da qualidade	69
FIGURA 06. As quatro fases do ciclo PDCA	69
FIGURA 07. Modelo de qualidade de <i>web services</i>	82
FIGURA 08. Fatores de qualidade de <i>web services</i>	83
FIGURA 09. Relacionamento entre associados de <i>web services</i>	87
FIGURA 10. A avaliação da qualidade do serviço	90
FIGURA 11. Fatores que influenciam a formação das expectativas do	91
FIGURA 12. O mercado influenciando as expectativas dos clientes	93
FIGURA 13. Critérios de avaliação da qualidade do serviço	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 01. Tabela de faturamento	50
TABELA 02. Tabela de produtos mais vendidos no varejo on-line do Brasil .	50
TABELA 03. Os principais significados da qualidade	71

SUMÁRIO

Resumo	01
<i>Abstract</i>	03
Lista de Figuras	05
Lista de Tabelas	06
INTRODUÇÃO	11
1 – CRM – <i>Customer Relationship Management</i>	17
1.1 – Filosofia CRM	17
1.2 – Tecnologia da informação	21
1.3 – Sistemas de informações	23
1.4 – Marketing de relacionamento	24
1.5 – Gestão de relacionamento com o cliente	26
1.6 – Metas do CRM	28
1.7 – Visão gerencial do CRM	29
1.8 – Abordagem do CRM	30
1.9 – Marketing um-para-um	32
1.10 – Implementação da filosofia CRM	34
1.11 – Dificuldades na implementação – O desafio da integração dos dados.	37
1.12 – Mudanças organizacionais e Culturais	38
1.13 – Marketing em sistemas CRM	39
1.14 – Vantagens de um sistema CRM	41
1.15 – Porque implementar um projeto CRM	42
2 – Comércio Eletrônico	44
2.1 – O que é o comércio eletrônico	44
2.2 – Classificação do comércio eletrônico	45
2.2.1 – Business to Business (Empresa – Empresa)	46
2.2.2 – Empresa – Governo	46
2.2.3 – Business to Consumer (Empresa – Consumidor)	46
2.2.4 – Consumidor – Governo	47
2.3 – Vantagens do uso do comércio eletrônico para fornecedores	47
2.4 – Vantagens do uso do comércio eletrônico para consumidores	48
2.5 – Perfil do comércio eletrônico no mercado brasileiro	48
2.6 – O perfil do e-consumidor brasileiro	51

2.7 – Problemas com o comércio eletrônico	52
2.8 – Categorias do E-business	53
2.8.1 – E-Auctioning	53
2.8.2 – E-Banking	54
2.8.3 – E-Directories	55
2.8.4 – E-Engineering	55
2.8.5 – E-Learning	56
2.8.6 – E-Marketing	58
2.8.7 – E-Gambling	60
2.8.8 – E-Procurement	60
2.8.9 – E-Recruiting	60
2.9 – Comércio eletrônico x comércio tradicional	61
3 – Qualidade	65
3.1 – Qualidade: principais doutrinas	65
3.2 – Gerenciando a qualidade	74
3.3 – Novas propostas para conquistar a qualidade	76
3.4 – Padronização e melhoria	81
3.4.1 – Modelo de qualidade de Web Services – Norma WSQM	81
3.5 – Percepções do cliente sobre a qualidade	88
3.5.1 – O processo de avaliação	89
3.5.2 – Influenciando as expectativas	91
3.5.3 – Critérios de avaliação	93
4 – Gerenciando a satisfação dos clientes	95
4.1 – O tratamento de reclamações visando à satisfação do cliente	95
4.2 – O tratamento de reclamações visando à satisfação do cliente	97
4.3 – A satisfação do cliente	99
CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
Referências	103
ANEXO I – Lista de Abreviaturas ou Siglas	107

INTRODUÇÃO

O atual ambiente globalizado implica numa era de concorrência e competição, resultado da desintegração de fronteiras e da abertura de mercados anteriormente protegidos. A concorrência pode vir, inesperadamente, de qualquer setor e qualquer tipo de organização, pois as fusões e aquisições alteram a relação de forças de mercado.

Surtem oportunidades de conquista de novos mercados e os clientes tornam-se cada vez mais exigentes quanto à agregação de valor nos produtos e serviços que demandam e são cada vez menos leais a marcas e produtos. Esse cenário conduz as empresas à reorganização em dois pólos: a tecnologia de informação e o *marketing*. A informação torna-se fator chave para ganho de posicionamento e de vantagem competitiva no mercado. O *marketing* de relacionamento é adotado como filosofia empresarial de negócios, focando a compreensão e o atendimento do comportamento de compra e das necessidades do consumidor.

O uso intensivo da tecnologia de informação, sob suas várias formas (computadores, telecomunicações, redes de informações, *Internet*, *softwares* de gestão, etc.) contribui para tornar eficiente e rentável o relacionamento da empresa com seus clientes, permitindo coletar, armazenar, processar, analisar, interpretar e transmitir os dados dos relacionamentos com os mesmos, nos vários setores da economia. Assim, a empresa pode aproveitar o fluxo sistemático e consistente de informação sobre os clientes, mercado e ambiente obtido com a tecnologia de CRM – *Customer Relationship Management* para ganhar competitividade e impactar favoravelmente o mercado.

O Estado da Arte

Falta de padronização dos projetos de gestão de relacionamento com o clientes e empresas; Capacidade de mudança das organizações para adequação dos projetos de gestão de relacionamento; Utilização da tecnologia com fim e não com um meio para alcançar os objetivos; Definição de estratégias alinhadas aos recursos de TI;

Objetivos

Aprofundar o estudo da administração estratégica da informática, das técnicas de CRM - *Customer Relationship Management* e do conceito de Gestão do Conhecimento nas organizações, visando aumentar a capacitação gerencial dos participantes para que tenham sucesso em ambientes onde a TI está mudando a maneira de conduzir negócios e criando grandes oportunidades;

Fornecer subsídios para o entendimento do complexo ambiente organizacional atual, e das possíveis vantagens competitivas baseadas na aplicação da tecnologia da informação nos negócios;

Explorar a inovação das empresas a partir de aplicações da tecnologia da informação nas atividades organizacionais;

Discutir o alinhamento da informática com a estratégia organizacional, apresentar e analisar cenários e tendências da administração da informática nas empresas;

Justificativas

A globalização passou a exigir profissionais especializados e devidamente preparados para sua atuação profissional. A “Era do Conhecimento”, que valoriza o “capital intelectual” e exige cada vez mais o aperfeiçoamento e a constante atualização das técnicas de trabalho e, como consequência, das técnicas de pesquisa e qualificação profissional.

Dessa forma, o tema se justifica pela necessidade de formação de profissionais e ferramentas que auxiliam a Gestão do Conhecimento nas organizações, transformando em um fator crítico de sucesso, uma vez que o conhecimento tem se transformado em um recurso altamente estratégico e de influência decisiva na competitividade.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este projeto configura-se como pesquisa qualitativa e o processo metodológico operacional se construirá a partir da análise de documentos, através de entrevistas com profissionais ligados a área de marketing e de TI - Tecnologia da Informação, e da observação participante junto a organizações que adotaram a filosofia de conhecer e fidelizar clientes.

Desta forma, a pesquisa pretendida possui as seguintes delimitações: verificar no mercado atual como os profissionais envolvidos utilizam os ambientes virtuais

para o fim de aprendizagem sobre os gostos, hábitos e costumes de seus clientes na *internet*.

Outro aspecto a ressaltar quanto a pesquisa e sistematização, será feito por meio de pesquisa bibliográfica, onde serão levantados os conceitos relacionados aos processos cognitivos envolvidos na gestão de relacionamento e conhecimento.

Ainda, quanto à variável de análise de Processos Cognitivos sobre o Cliente usuário da *Internet* pretende-se aprofundar estudos sobre o comportamento e preferências do cliente, verificando se existe algum modelo de análise para o tratamento das informações disponíveis; como captar informações sobre os usuários utilizando o CRM e as práticas de *marketing* de relacionamento.

Para tanto, pretende-se na observação empírica da validação desses conceitos e, a partir das descobertas, avaliar tanto o processo de tomada de decisões com o uso das informações que reflitam no comportamento dos usuários, quanto as práticas ligadas às técnicas envolvidas.

Assim, é fundamental ter-se o entendimento das ações passíveis de serem realizadas para uma capacitação crítica de gestores e analistas de negócios responsáveis pelos *websites* de grandes organizações.

A metodologia a ser utilizada para esse estudo é fundamentada em uma abordagem centrada no paradigma interpretativo. Essa abordagem trata do contexto social e comportamental na tentativa de ir além das condições objetivas, buscando entender a dimensão subjetiva da experiência humana.

Pretende-se, ainda, promover o acesso ao conhecimento adquirido em projetos anteriores, compartilhando o conhecimento sobre práticas e políticas locais, verificando o que cada pessoa sabe dentro da organização, de forma a facilitar a colaboração e a socialização do conhecimento no trabalho em equipe e a distância.

Para tanto, há de se definir processos para o compartilhamento de informação e conhecimento, em que todos os envolvidos possam tomar decisões corretas e aprimorar técnicas para manter a qualidade do conhecimento adquirido sobre novas tecnologias, que coadunem com as ações que a organização aplica aos seus processos no relacionamento junto aos seus clientes.

No contexto da pesquisa, os assuntos que serviram à condução do trabalho foram divididos em quatro etapas ou capítulos. O capítulo 1, que tem como linha mestra o CRM – *Customer Relationship Management*, aborda assuntos como a sua filosofia, as tecnologias e ferramentas envolvidas no processo, a importância do relacionamento com o cliente, apontando as metas do CRM. Também é descrita a implementação da filosofia CRM e suas dificuldades em relação às mudanças organizacionais e culturais. O estudo tenta destacar as vantagens de um sistema CRM e por que a sua utilização é fundamental para empresas que almejam o sucesso.

O capítulo 2, intitulado “o comércio eletrônico”, tem como objetivo dissertar sobre esse tipo de comércio, expondo as suas categorias, identificando o perfil do usuário conhecido como *e - consumidor*, citando alguns exemplos de operações como *e - banking*, entre outros. Também aponta alguns problemas encontrados no comércio eletrônico com essas operações, cuja elucidação é traçada a partir de um comparativo entre o comércio eletrônico e o comércio tradicional, buscando mostrar as vantagens do uso do *e-commerce*.

Já no Capítulo 3: Qualidade, o propósito é esclarecer o que é qualidade e quais as propostas para conquistá-la; verificar as normas e padronizações que levam o cliente a perceber a qualidade de um produto ou serviço e as suas interações, pois os serviços oferecidos pela *internet* estão em constante evolução, o mesmo ocorrendo com a disposição dos consumidores.

O Capítulo 4: gerenciando a satisfação do cliente, é apresentada a importância da avaliação que o cliente faz sobre a qualidade do serviço prestado, destacando que esse processo se dá mediante as expectativas percebidas versus as necessidades atendidas. Menciona-se, também, a existência de critérios pelos quais é avaliada essa qualidade e que precisa ser claramente conhecida pelo prestador do serviço, além dos fatores que influenciam aquela percepção, possibilitando a satisfação do cliente.

Diante do exposto, os quatro capítulos que compõem a finalização deste trabalho, não pretendem e nem poderiam exaurir todas as discussões pertinentes à complexidade do tema abordado.

1 – CRM – *Customer Relationship Management*

Na seção abaixo tem como linha mestra o CRM – *Customer Relationship Management*, aborda assuntos como a sua filosofia, as tecnologias e ferramentas envolvidas no processo, a importância do relacionamento com o cliente, apontando as metas do CRM. Também é descrita a implementação da filosofia CRM e suas dificuldades em relação às mudanças organizacionais e culturais. O estudo tenta destacar as vantagens de um sistema CRM e por que a sua utilização é fundamental para empresas que almejam o sucesso.

1.1 – Filosofia CRM

O atual ambiente globalizado implica numa era de concorrência e competição, resultado da desintegração de fronteiras e da abertura de mercados anteriormente protegidos; a concorrência pode vir, inesperadamente, de qualquer setor e qualquer tipo de organização, pois as fusões e aquisições alteram a relação de forças de mercado.

Surgem oportunidades de conquista de novos mercados e os clientes tornam-se cada vez mais exigentes quanto à agregação de valor nos produtos e serviços que demandam, extinguindo a lealdade sobre marcas e produtos. Nesse cenário, as empresas reorganizam-se em 2 pólos: a tecnologia da informação e o *marketing*. A informação torna-se fator chave para ganho de posicionamento e de vantagem competitiva no mercado. O marketing de relacionamento é adotado como filosofia empresarial de negócios, enfocando compreensão e o atendimento do comportamento de compra e das necessidades do consumidor.

O uso intensivo da tecnologia de informação, sob suas várias formas (computadores, telecomunicações, redes de informações, *Internet*, *softwares* de gestão etc.), contribui para tornar eficiente e rentável o relacionamento da empresa com seus clientes, permitindo coletar, armazenar, processar, analisar, interpretar e transmitir os dados dos relacionamentos com os mesmos, nos vários setores da economia.

As instituições podem aproveitar o fluxo sistemático e consistente de informação sobre os clientes, mercado e ambiente obtido com a tecnologia de CRM – *Customer Relationship Management* para ganhar competitividade e impactar favoravelmente o mercado. A competitividade na era industrial estava presente como a maior preocupação das empresas em adquirir máquinas para produzir o máximo possível, o que ficou conhecido como produção em larga escala. Com a venda dos produtos, mais capital era gerado e mais máquinas eram adquiridas. Então, o recurso fundamental era o capital.

Atualmente, os requisitos de competitividade estão mais relacionados à capacidade de integrar toda a empresa e de suprir as especificidades de mercados mais sofisticados e complexos. Hoje, o recurso fundamental é a informação. E, sendo a informação o recurso mais importante, é preciso que tenhamos um grande número de fontes geradoras desta. Com isso, a chamada tecnologia da informação (TI) passa por um período de ampla expansão pelo fato do uso de equipamentos, serviços disponíveis à população e por informações fornecidas por *softwares* cada vez mais sofisticados.

A necessidade desta expansão é uma questão de sobrevivência para a maior parte dos ramos de negócio, visto que estamos em um momento de extrema

competitividade e que exige a presença da tecnologia da informação, como elemento fundamental no desenvolvimento da organização.

As infra-estruturas necessárias atualmente estão focalizadas nos grandes canais de comunicação, como os computadores. É por meio desses canais que fluirão informações, conhecimentos, bem como a maior parte dos processos de negócio das organizações e serão estas as redes fundamentais para o crescimento e competitividade das nações no decorrer deste século.

O trabalho será realizado cada vez mais em tempo real. Serão necessárias ferramentas adequadas para competir nesta nova ordem, com informações a fluir *online*, do ponto de produção para o mercado e vice-versa. Para conseguir essa integração de processos, é necessário que, no gerenciamento de uma empresa, sejam buscadas diretrizes que visem a uma melhor gestão de processos, informações, recursos e pessoas.

Para facilitar a adoção de uma política de gerenciamento na organização, algumas filosofias estão servindo como linha mestra no emprego dos conceitos e na construção das estratégias de gerenciamento. Uma delas, a gestão do relacionamento com o cliente ou Customer Relationship Management (CRM) está intimamente ligada ao compartilhamento e reutilização de conhecimento, gerenciamento de processos e qualidade de comunicação e relacionamento, visando um aumento na produtividade das pessoas e, conseqüentemente, da organização. (Medeiros, 2002: P. 54)

A filosofia CRM não é novidade, ela era praticada num passado recente em que um pequeno comércio atendia de forma personalizada as pessoas. Quase sempre o próprio dono do negócio conhecia seus clientes pelo nome, bem como seus hábitos e preferências de compras. A filosofia CRM é a combinação da filosofia do *marketing* de relacionamento, o qual ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado à TI, que provê recursos de informática e telecomunicações integrados de forma singular. Esta integração única pressupõe

que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e que selecione a tecnologia adequada. Isto requer metodologia, conhecimento e experiência comprovada neste tipo de solução.

Segundo Oliveira (2000), o conceito de CRM parte da premissa que é de cinco até dez vezes mais caro obter um novo cliente do que reter os existentes, e que, o importante não é ter uma imensa carteira de clientes, mas ter uma boa base de clientes rentáveis.

Cada vez mais as empresas estão se conscientizando do que de nada adianta gastar com campanhas publicitárias e de *marketing*, se não for possível manter os clientes fiéis a seus produtos/serviços. “O tempo de vida dos relacionamentos dos clientes aumentará na proporção da facilidade destes realizarem negócios com uma empresa”. (Oliveira, 2000).

Segundo Medeiros (2002), CRM é uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, visando aumentar a fidelidade do cliente e, conseqüentemente, a rentabilidade. Dados, informação e conhecimento:

“Os dados compõem a matéria-prima de um produto a ser obtido, que é a informação. Estes podem surgir de diversas fontes, sendo também diversa a forma de integrá-los – constituem o elemento básico para a produção de novas informações [...] A informação é o resultado obtido da lapidação de dados, ou seja, a partir do momento em que os dados são organizados, manipulados, integrados para uma finalidade específica têm-se a produção de novas informações. Os dados por si só, na maioria dos casos, não constituem elementos úteis para dar suporte à tomada de decisão ou planejamentos estratégicos. Já a informação é o elemento fundamental a esses processos. [...] O conhecimento é a consciência e entendimento da realidade, sendo que este se desenvolve e melhora através de informações adquiridas e acumuladas ao longo do tempo. Sem dúvida alguma, podemos afirmar que conhecimento é poder.” (Medeiros, 2002: P. 87, 88)

1.2 – Tecnologias da informação

O mundo dos negócios está sendo irreversivelmente alterado pela Tecnologia da Informação. Desde sua introdução, em meados da década de 50, a forma de agir das organizações, o modelo e comercialização de seus produtos mudaram radicalmente. Além disso, a tecnologia da informação alterou as formas, processos e o estilo de vida do indivíduo. As pessoas convivem com dezenas de dispositivos que contêm alguma forma de microprocessador, que vão desde simples controles remotos de videocassetes, passando por *notebooks* de cinco altos executivos, até as mais importantes reuniões realizadas por videoconferência. (McGee e Prusak, 1994).

Segundo Boynton (1993), “as organizações estruturaram-se e concorreram entre si basicamente sobre duas dimensões: baixo custo e diferenciação, mas que este ambiente está modificando-se em duas direções”.

Primeiramente, em termos da competição no mercado, as empresas notaram que devem ser capazes de desenvolver e fornecer produtos e serviços de acordo com a necessidade do cliente, buscando minimizar os respectivos custos. Em outra direção, notaram, em termos de capacidade de processamento disponível, que dependem de mudanças nas tecnologias de processos e no gerenciamento do *know-how* dos processos.

Outro aspecto interessante, abordado por Laudon e Laudon (1999), é que:

[..] as tecnologias de informação contemporâneas vão além do computador isolado e abrangem as redes de comunicações, equipamentos de fax, impressoras e copiadoras “inteligentes”, workstations (estações de trabalho), comunicações em vídeo, etc. Problemas não serão solucionados por um microcomputador, mas por um conjunto de dispositivos digitais dispostos em rede. (Laudon e Laudon, 1999: P. 42).

O planejamento estratégico da TI é o processo pelo qual se decide “onde” a organização quer chegar e quais as TI's necessárias para suportar tal decisão. (Souza, 2001). Algumas de suas contribuições, segundo Lederer e Sethi (1996), são:

Melhoria da performance da área de TI, pela alocação mais eficiente de recursos e pelo aumento de produtividade dos programadores; Alinhamento da área de TI com o negócio, possibilitando maiores vantagens competitivas; [...] Comprometimento da alta administração através da alocação de recursos e resultados intermediários e incrementais; [...] Antecipação de tendências futuras (inovações tecnológicas contínuas evitando rupturas drásticas e altos investimentos); [...] Aumento do nível de satisfação dos usuários, ofertando tecnologia compatível e com facilidade de manuseio. (Lederer e Sethi, 1996: P. 73, 74).

Souza (2001), pensa ser a utilização de TI exigência para um planejamento que não é um processo puramente técnico, realizado por especialistas em TI, mas um procedimento gerencial que envolve a organização como um todo.

Para Pimentel (2008) o aumento crescente na utilização de TI é direcionado, em maior ou menor extensão, por uma série de tendências tecnológicas nos sistemas de informação. A aceleração de desenvolvimento da TI provoca progressos nas práticas de trabalho dos sistemas de informação dentro das organizações. Nessa linha, podem ser enumeradas as seguintes tendências tecnológicas que atualmente influenciam os sistemas de informação:

- Aumento da velocidade e a capacidade dos componentes eletrônicos;
- Aumento na disponibilidade de informação digitalizada;
- Aumento de portabilidade e compatibilidade dos dispositivos eletrônicos;
- Aumento na conectividade dos sistemas;
- Aumento na facilidade de uso dos sistemas;

1.3 – Sistemas de informações

Todo sistema, usando ou não recursos de informática, que manipula e gera informação pode ser genericamente considerado sistema de informação.

Segundo Laudon e Ludon, 1999:

“[...] sistema de informação (SI) é um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e organizações.” (Laudon e Ludon, 1999:P. 84)

Desempenhando um papel de tamanha importância, um sistema de informação é parte integrante de uma organização e é um produto de três componentes: tecnologia, organizações e pessoas. Não existem sistemas de informação eficientes sem o conhecimento de suas dimensões no que se referem à organização, pessoas, assim como de suas dimensões técnicas.

Para Souza (2001), “os sistemas de informação não são mais apenas uma ferramenta facilitadora das tarefas rotineiras nas organizações. Foram acrescentados, como objetivos, a vantagem competitiva e a estratégia”.

A evolução dos sistemas de informação se deve a vários fatores, mas principalmente à revolução da microeletrônica e à consequente evolução da tecnologia de desenvolvimento de *software* e *hardware* e, como consequência, a revolução da *internet*, que diminuiu distâncias e ultrapassou fronteiras.

A tecnologia moderna da informática, com sua capacidade de gerar, manipular e avaliar dados, incorpora o conceito de flexibilidade da informação, fazendo com que ela seja uma ferramenta poderosa e útil para os gerentes contemporâneos.

Atualmente, a eficácia de um sistema de informação depende do inter-relacionamento entre a tarefa realizada, da seleção do *software* para realizar a tarefa desejada, da eficiência do *hardware* e das habilidades gerenciais.

1.4 – *Marketing* de relacionamento

Segundo Kotler (2008) observou a necessidade de se ampliar a definição tradicional de *marketing* de atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca para uma definição mais atual e ampla, que eleva o *marketing* à arte categoria de conquistar e manter clientes, desenvolvendo um relacionamento lucrativo com eles.

Em uma visão mais geral, podemos definir *marketing* de relacionamento como uma estratégia de negócios pela qual uma empresa objetiva realizar um relacionamento com seus clientes de maneira personalizada, fiel e duradoura.

Para isso, é necessário que a mesma dedique-se a uma constante melhora desse relacionamento para que ambas as partes sejam beneficiadas. Para Kotler (2008):

[...] a mudança no conceito de marketing de relacionamento é acompanhada de uma mudança de conceito do mercado, onde profissionais de marketing procuravam conseguir novos clientes. Novas análises mostraram que fidelizar e manter clientes chega a ser de cinco até dez vezes mais barato do que conseguir novos. (Kotler, 2008: P. 49).

Weir e Hibbert (2000), dizem poder estabelecer uma escalada de fidelidade (*loyalty ladder*) para avaliar o relacionamento entre empresa e cliente. Os clientes vão atingindo o próximo nível dessa escala na medida em que seu relacionamento com a empresa vai se fortalecendo.

Inicialmente, a empresa começa com a população total. A partir dela, identifica os *suspects*, ou seja, pessoas que deveriam estar comprando, mas que,

por algum motivo, não estão. Depois que a empresa gera o interesse, os *suspects* devem se tornar *prospects*, ou, os compradores potenciais. Aos *prospects* deve ser direcionado o *marketing* apropriado, com o objetivo de se tornarem clientes. Com isso, aumenta a importância no investimento do relacionamento com estes.

Desenvolvendo – se um relacionamento adequado, pode-se fazer que os clientes tornem-se regulares (comprem regularmente), e depois tornem-se defensores que, além de comprarem regularmente também propagam uma boa imagem da empresa para seus conhecidos. Neste último nível, os clientes são totalmente comprometidos com a empresa. É importante que a empresa faça a tentativa de levar seus clientes mais rentáveis a esse nível.

O problema que ocorre é que quando um *prospect* é identificado, em vez de as empresas terem uma preocupação em transformá-lo em um cliente fiel, elas vão procurar novos *prospects*. É importante observar que as empresas estão cada vez mais preocupadas em obter uma maior participação no mercado, sendo que o mais importante é conseguir obter um maior investimento no cliente. A probabilidade de um cliente voltar a comprar uma mercadoria está diretamente ligada ao índice de satisfação do cliente (ISC) que ele teve em sua primeira compra, esse índice pode variar entre muito satisfeito e muito insatisfeito.

Quando o cliente está satisfeito, tende a continuar utilizando regularmente o mesmo fornecedor, é o caso do cliente regular. E mais, se o nível de satisfação dele for bastante alto, ele pode virar um defensor, elogiando sua empresa para os que pedirem sua opinião, ou até mesmo sem que peçam. Dificilmente existe uma ferramenta de promoção mais eficiente: as pessoas confiam muito mais (ou desconfiam menos) na opinião de amigos e conhecidos do que em propagandas, num porta-voz que elogie o produto ou até mesmo num artigo. Conforme a Xerox, a

diferença entre um cliente muito satisfeito, em termos de estar disposto a comprar novamente é de seis vezes em relação a um cliente satisfeito, conforme Kotler (2008).

1.5 – Gestão de relacionamento com o cliente

Uma iniciativa CRM busca criar o melhor relacionamento possível com o cliente, em todo o ciclo de vida deste com a empresa, e não apenas no momento da venda. Não é, em absoluto, segundo Oliveira (2000), uma idéia nova, uma vez que muitas empresas sempre buscaram criar um bom relacionamento com seus clientes. Mas o que está despertando tanto interesse atualmente é a disponibilidade de tecnologias que facilitam esta atividade. O CRM tem suas raízes no *marketing* de relacionamento, agora, acrescido da TI, o que permite que o mesmo possa ser feito em larga escala. Entretanto, Oliveira (2000) faz um alerta: CRM não é uma simples questão de implementação de tecnologia. Sem tecnologia não se implementa um CRM com sucesso, mas apenas com tecnologia também não se chega a lugar algum.

Ao contrário dos sistemas tradicionais, que têm como filosofia colocar em primeiro lugar os processos de produção e os produtos, o CRM usa um pensamento corporativo voltado totalmente para o cliente, colocando-o no centro das preocupações da empresa. O CRM refere-se à captura, processamento, análise e distribuição de dados, que ocorre em todos os tipos de sistema, mas com total preocupação com o cliente, o que não ocorre nos sistemas tradicionais. Todos os relatórios e consultas têm o cliente como porta de entrada. Segundo Oliveira (2000), dentro desse novo paradigma, algumas atividades tornam-se necessárias:

- Identificar, atrair e conservar os clientes mais importantes;
- Calcular parâmetros para cada cliente: lucratividade, satisfação, potencial de rompimento comercial;
- Acompanhar a lucratividade dos clientes;
- Realizar atividades específicas para manter os clientes;
- Gerenciar uma série contínua de interações com os clientes;
- Mensurar a relação comercial com os clientes dos diferentes produtos/serviços ou grupos de produtos/serviços;
- Acompanhar o apoio dado aos clientes;

Newell (2000) afirma que:

[...] o segredo do sucesso do CRM consiste em identificar o que é que cria valor para os clientes e oferecer-lhes precisamente o que desejam. No limite, será satisfazer os desejos individuais de cada um. Mas, como diferentes clientes têm diferentes conceitos de valor, há de se tentar identificar segmentos de mercado com características idênticas e conceitos semelhantes, para depois realizar o marketing um-para-um. (Newell 2000:P. 51).

De maneira mais ampla, podemos dizer que CRM é uma filosofia de negócios voltada especialmente para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes potenciais e atuais da empresa que, do ponto de vista tecnológico, captura e consolida os dados do cliente em um banco de dados central, analisa esses dados consolidados e distribui os resultados desta análise aos vários pontos de contato com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

Em termos de TI, CRM é um *software* que integra os módulos de automação de vendas, gerência de vendas, *telemarketing* e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente e comércio eletrônico, possibilitando traçar estratégias de negócios voltadas para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Além de oferecer qualidade e preço competitivo, as organizações precisam estabelecer relacionamentos de longo tempo com os clientes, visando um maior aproveitamento do *Lifetime Value* (LTV) de cada cliente.

Para Leggieri (2001), depois da implantação do sistema de CRM, será fácil identificar o valor que cada cliente terá para a empresa. Podemos classificá-los através da seguinte forma:

- CMV (Clientes Mais Valiosos) para os quais se devem empregar a estratégia de retenção, utilizando programas de reconhecimento e a possibilidade de uso de canais de comunicação exclusivos, recompensando o alto valor gerado;
- CMP (Clientes de Maior Potencial) para os quais é necessário desenvolver esses clientes através de incentivos;
- BZs (*Below Zeros*) que representam valor negativo para a organização;
- GCI (Grupo de Clientes Intermediários) que são lucrativos, porém sem grande expressão.

1.6 – Metas do CRM

O CRM ajuda as empresas a melhor utilizar recursos tecnológicos e humanos para conhecer a fundo o comportamento e o valor dos clientes. Se funcionar conforme o esperado, uma empresa pode:

- Fornecer melhor serviço ao cliente;
- Vender produtos cruzados com mais eficácia;
- Ajudar a equipe de vendas a fechar negócio mais depressa;
- Simplificar os processos de *marketing* e vendas;

- Descobrir novos clientes;
- Aumentar a receita dos clientes;

1.7 – Visão gerencial do CRM

Segundo Molinari e Ribeiro (2002), analisando o CRM, percebemos que três dimensões básicas devem ser suportadas:

- Satisfação do consumidor: representa o nível de satisfação do consumidor;
- Lucratividade: representa se o CRM é rentável;
- Renovação: representa o grau de evolução e renovação tecnológica envolvidas no projeto.

Estes três fatores só serão conseguidos dependendo do tipo de análise de CRM que a empresa possui. Se o CRM for encarado na esfera de gestão de negócios, será ideal, mas se for encarada como um caso de uso de tecnologia, então será difícil conseguir estes objetivos.

O tipo de análise citada acima deve ser direcionado para a retenção do cliente, ou fidelização. Assim, poderemos retirar da tecnologia o aumento da produtividade interna e, com isso, a expansão da participação no mercado.

Outros três objetivos devem ser conseguidos a fim de se fazer com que o CRM torne-se uma tecnologia líder de mercado:

- *Customer Intimacy* – para conseguirmos medir a satisfação do consumidor, devemos manter um nível de intimidade com ele;
- Liderança do produto – se conseguirmos fazer com que o produto torne-se líder do mercado, então já poderá mensurar uma lucratividade;

- Excelência tecnológica – se um produto consegue isso, então no mínimo, ele está se aperfeiçoando para não ser vencido pela concorrência.

A partir das dimensões acima, podemos traçar uma estratégia de negócio para o CRM que combine o ciclo de vida do consumidor com a cadeia de valores do negócio. Esta cadeia poderá passar por cada departamento da empresa, porém, não podemos simplificar sua aplicabilidade como uma solução departamental e, sim, organizacional. (Molinari e Ribeiro, 2002).

1.8 – Abordagens do CRM

O CRM possui três tipos de abordagens:

CRM Operacional - compreende o conjunto de aplicações para apoiar as relações entre os clientes e a empresa, através de sistemas como automatização da força de vendas, centros de atendimento a clientes (*call centers*), *sites* de comércio eletrônico e sistemas de pedido automatizados.

CRM Analítico – a função do CRM analítico é analisar as informações obtidas nas soluções CRM, buscando prospectar, segmentar, identificar clientes, produtos etc. É a fonte de toda a inteligência do processo. Sem essa estratégia todos os outros esforços são nulos. Através das ferramentas analíticas é que descobrimos os clientes de menor ou maior valor para a empresa. Com isso, pode-se conseguir uma redução significativa dos custos de atendimento aos clientes de menor potencial e também um aumento dos custos no atendimento dos clientes de maior potencial.

CRM Colaborativo - é um conjunto de aplicações para integrar o CRM Operacional com o CRM Analítico e as soluções aplicadas nas mesmas, é a

aplicação da tecnologia de informação que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa, como exemplo tem-se aplicações de serviços como e-mail, mala direta personalizada e similares, conferência, etc.

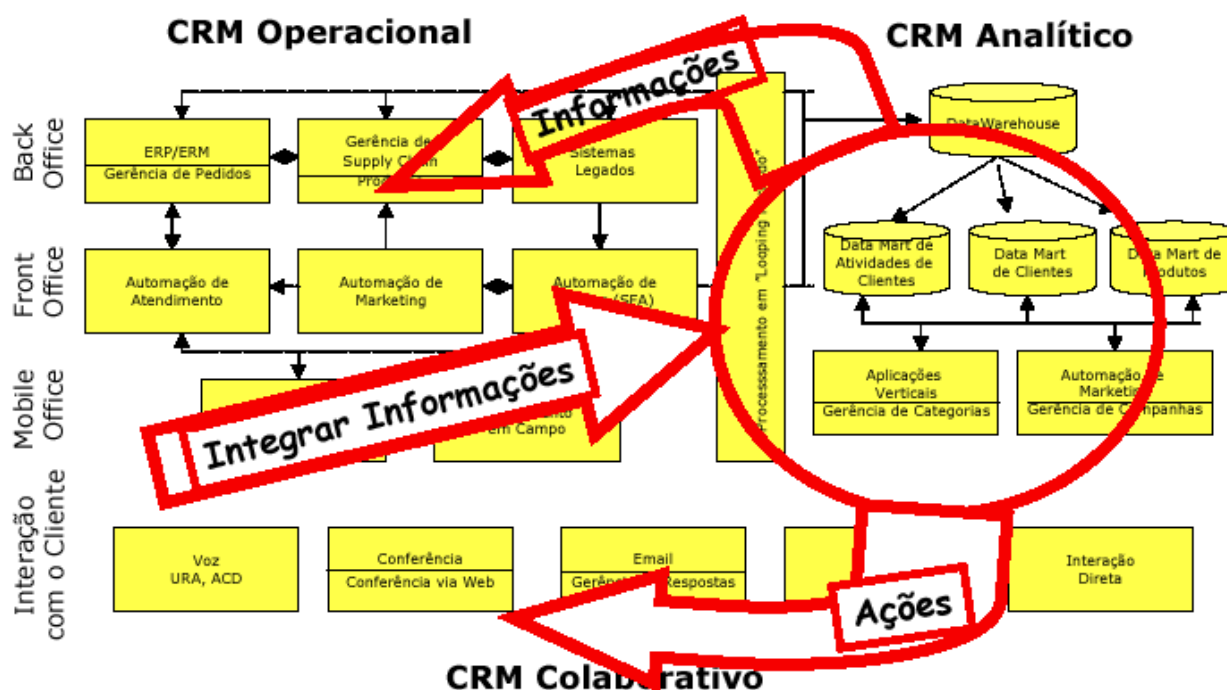


Figura 01 – Visão do CRM

Fonte: CRM & E-business – Oliveira, W.J. (2000, p. 53)

É importante considerar que não adianta investir somente no CRM Operacional deixando de lado o CRM Analítico. Não que esta não seja importante, mas essas iniciativas têm muito pouco a ver com as necessidades ou com a conveniência do cliente. O objetivo do CRM operacional é racionalizar e otimizar processos da empresa. Quando bem implementadas, essas iniciativas podem trazer agilidade no atendimento, o que se pode, em última análise, se traduzir em benefício para o cliente, mas a maioria delas envolve métricas que não têm nada a ver com

isso. Por exemplo, algumas métricas de *call centers* têm a ver com o tempo de ligação, quantidade de ligações não atendidas, chamadas por atendente etc. Entretanto, algumas métricas de grande importância como, por exemplo, quantas vezes um cliente de alto valor para a empresa esperou um cliente de menor valor ser atendido, quantas chamadas foram necessárias para resolver o problema do cliente, são raramente utilizadas.

1.9 – Marketing um-para-um

O *marketing* um-para-um, também conhecido como *marketing one-to-one*, é uma técnica provada e confiável, que reconhece a individualidade de cada cliente. Foi uma técnica muito utilizada até que a tecnologia passou a permitir a produção em massa.

Anteriormente, era possível conhecer os clientes pelo nome, pela residência, pelo tipo de produto que necessitavam etc. Isto acontecia porque todos os clientes estavam no estabelecimento na empresa e também porque sabendo o que eles queriam, não haveria desperdício de dinheiro mantendo produtos no estoque. Outra razão se dava pelo fato de que cada venda feita a um cliente criava o potencial para que, no futuro, outra venda para o mesmo cliente acontecesse. Podia-se contar com a compra desse mesmo cliente, fazendo com que houvesse um planejamento de custos.

Como podemos ver, não se buscava dinheiro rápido, mas, sim, uma relação individual e de longo prazo com cada cliente. Os clientes eram tratados como uma extensão da família dos comerciantes e isso era percebido e apreciado por eles.

Com a produção em massa, o marketing um-para-um foi esquecido. Agora, busca-se maior participação no mercado e não a busca individual de clientes. Começou-se a realizar pesquisas de mercado, segmentações de clientes, modelos estatísticos que permitissem prever tendências e padrões de compras.

É claro que este tipo de produção gerou grande riqueza e prosperidade nunca vista antes, entretanto a competição global forçou as empresas a baixarem seus preços. Essa guerra de descontos pode beneficiar algumas empresas a curto prazo, mas a longo prazo ocorre a diminuição da lucratividade. Gerentes e executivos perceberam que alguma coisa deveria ser feita para que não caíssem na armadilha de concorrência baseada em preços. Com isso, veio a idéia de vender para clientes ao invés de vender para mercados. Ao invés de buscar uma maior participação no mercado deve-se buscar uma maior participação no cliente, ao invés de descontos nos produtos, deve-se criar um vínculo com cada cliente. Através da fidelidade de cada cliente a lucratividade estará garantida.

Medeiros diz que:

[..] uma relação é construída a partir de uma série contínua de interações colaborativas. A relação desenvolve, ao longo do tempo, um “contexto” do qual os participantes, a empresa e o cliente participam através de interações sucessivas. Assim, cada relação é diferente e inerentemente singular a seus participantes individuais. (Medeiros: 2002, Pag. 87)

Através da tecnologia, ficou mais fácil realizar o *marketing* um-para-um. Como exemplo, a tecnologia de base de dados permite que se conheça cada cliente de forma individual. Tecnologias como *web*, *call centers* permitem uma interação maior com o cliente, ficando mais fácil para a empresa receber um *feedback* de clientes individuais.

Uma técnica interessante é a “personalização em massa” ou “comunidades”, que podem ser encaradas como segmentos de mercado e são normalmente definidas pela similaridade de valores de atributos de grupos de clientes. Estes

atributos podem ser: valor do cliente, função na empresa, segmento de negócio, região, demografia, estilo de vida, dados psicográficos.

Quanto mais se adequarem às necessidades dos usuários, melhor estarão definidas as comunidades. O cliente deve facilmente se identificar com uma das comunidades.

A importância das comunidades deve estar baseada nos objetivos da empresa para cada uma delas. Como regra geral, pode-se dizer que a personalização começa pelo marketing em direção às comunidades para, num segundo momento, alcançar o relacionamento um para um, ou seja, o relacionamento de uma empresa com um cliente específico de forma personalizada (Oliveira, 2000).

Fazendo-se uso dessas três tecnologias – base de dados, interatividade e personalização em massa – pode-se estabelecer uma relação do tipo: “eu o conheço, você está em nosso banco de dados. Diga-me o que você quer e eu farei dessa forma”. Essa interação provavelmente fará parte de uma série de interações encadeadas, que, juntas e com o passar do tempo, construirão um contexto cada vez mais rico para a relação, como, por exemplo, “da última vez fizemos assim. Você quer mais ou menos da mesma forma, ou dessa outra forma?”. (Medeiros, 2002).

1.10 – Implementação da filosofia CRM

Em primeiro lugar, é importante ressaltar que não existem indícios da necessidade de um projeto CRM em uma empresa. Uma maneira de tentar avaliar é contar o número de canais pelas quais um cliente pode acessar a empresa. Quanto

mais canais, maior há necessidade de se centralizar esses dados em um único banco de dados para que se possa melhor avaliá-los. Como já foi dito, o CRM tem suas raízes no *marketing* de relacionamento, e causa grande impacto em toda a empresa, principalmente no que diz respeito ao relacionamento com os clientes.

A transição do *marketing* de massa para o *marketing* de relacionamento é muito simples no papel, mas muito difícil na prática. De maneira geral, os setores de *marketing* estão acostumados a desenvolver campanhas sem foco específico em clientes, apenas baseadas em segmentos simplistas como, por exemplo: grandes e pequenas contas, classe sócio-econômica, pessoas físicas ou jurídicas e, assim por diante. (Oliveira, 2000).

É fundamental para a implantação do conceito de CRM o envolvimento da alta direção da empresa, para que haja garantia no rumo do projeto ao caminho certo e total envolvimento de todos os níveis gerenciais e operacionais da empresa. Todas as pessoas atingidas na iniciativa devem ter completo entendimento do processo e das mudanças organizacionais inevitáveis e que seja analisado o impacto em cada área. É importante lembrar que o CRM não é uma ferramenta e, sim uma filosofia, geralmente sua implantação começa em uma área específica e é desenvolvida em etapas.

Peppers, afirma que:

[...] se a maioria das implementações de ERP falha ou tem problemas sérios e, se cerca de 70% dos projetos de Data Warehouse falham, entre outras estatísticas, é fácil prever que a grande maioria das implementações de iniciativas de CRM vai falhar, gostemos ou não (Peppers, 2001:P. 17).

As chances de um projeto de CRM falhar são maiores ainda, isso porque há uma preocupação demasiada com o uso das tecnologias, deixando de lado pequenos detalhes importantes, como o próprio cliente.

Um dos fatores cruciais para o sucesso da estratégia CRM são os recursos humanos, os quais devem estar devidamente treinados e capacitados não só para melhorar o atendimento, mas também para melhor utilizar as informações que transformam as possibilidades de negócios em lucros.

A implantação de projetos de CRM deve sempre ter como linha mestra a mudança nos processos que envolvem o cliente: ver a empresa com os olhos críticos dos melhores clientes. Sem esta mudança, não se está implementando CRM, e, sim, mais um pacote de *software*. (Boente, 2002).

Segundo Medeiros (2002) a implantação de CRM está assentada sobre dois pilares:

[...] Um processo de trabalho orientado ao cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa, ou seja, é uma política voltada para o cliente que abrange do primeiro ao último escalão. [...] Uso intenso da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços, ou seja, não basta esforço e dedicação ao cliente, é preciso fluxo de todas as informações a respeito do cliente e da empresa. (Medeiros, 2002:P. 22).

Segundo a especialista Miriam Bretzke, citada por Medeiros (2002), a tecnologia de CRM sem o redesenho dos processos e um modelo de relacionamento que faça a longo prazo uma entrega sustentada de valor para o cliente, será apenas um projeto de informatização de *call centers* ou de vendas, não conduzindo efetivamente ao estágio da resposta em tempo real.

Medeiros (2002), em seu artigo diz que, para se obter uma implantação bem sucedida de CRM, algumas etapas devem ser seguidas. Mesmo que o investimento seja um pouco maior, é bom lembrar que a melhoria alcança a empresa toda e que os resultados serão surpreendentes, principalmente na retenção dos clientes e na diminuição dos custos na administração dos clientes.

A definição e planejamento do modelo de relacionamento começam a serem definidos em relação a como o cliente será tratado, quais os eventos de

relacionamentos que irão gerar respostas e em que tempo e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa.

Redesenho dos processos de atendimento ao cliente é o levantamento e documentação dos processos de atendimento ao cliente, desde o pedido de uma visita, o atendimento telefônico e a venda pelo *telemarketing*, até o fluxo de pedido dentro da empresa. Atendimento significa não só o atendimento ao telefone, mas sim todas as atividades que visam atender ao cliente, seja no pedido de compra, ou em uma reclamação na baixa de uma fatura ou no envio de uma literatura a respeito do produto.

A decisão pela solução de CRM passa pela seleção do *software* que é determinada pelo modelo de relacionamento. O *software*, por sua vez, irá determinar qual é o melhor *hardware* para compor esta solução. O hardware inclui os computadores, o equipamento de telefonia e vários outros equipamentos.

Implantação da tecnologia de CRM é a aplicação, em toda a empresa do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a estratégia de CRM, incluindo *telemarketing* receptivo e ativo, informatização das vendas, terminais de ponto de venda, canais virtuais etc. Esta implantação pode ser escalonada, mas deve obedecer a um ritmo que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou cause descrédito na estratégia proposta.

O treinamento adequado da equipe é tão ou mais importante que a fase de implementação do sistema. Isto porque a maioria das pessoas que irão utilizar esse sistema são pessoas que não têm muita experiência com computadores e que, de

maneira natural, irão resistir a essa utilização. Com isso, concluímos que, sem treinamento, toda a iniciativa é perdida.

A adoção do método de CRM faz com que a competitividade seja mantida, pois as expectativas dos clientes aumentam dia após dia. Estes preferem lidar com quem resolve problemas e oferecem soluções melhores e mais criativas.

Consequentemente, é preciso ir além da implantação da tecnologia e dotar a empresa de estratégia e processos para que esteja preparada para prestar o atendimento e reconhecimento que o cliente deseja e espera, como o objetivo de auxiliar o crescimento e manutenção deste relacionamento que se transformará em receitas e lucros crescentes.

1.11 – Dificuldades na implantação - O desafio da integração de dados

A maior dificuldade na implantação de projetos de CRM é incorporar suas funcionalidades aos sistemas atuais utilizados na empresa. A maioria desses sistemas não têm o cliente e, sim, as transações como o centro de preocupação. Além disso, os dados das empresas geralmente estão dispersos, o que impossibilita ter uma visão única do cliente, tornando impossível lembrar todas as transações e interações que a mesma teve com o cliente.

Os sistemas de CRM devem ter acesso tanto a dados históricos, idealmente armazenados em um *Data Warehouse* (com informações históricas das compras e contatos realizados) com ferramentas de *Data Mining* (extração de dados relevantes). Isso não é trivial. Muitas vezes, as *interfaces* são totalmente diferentes ou simplesmente não existem. Por isso, a maioria das implementações envolve a

extração de dados desses sistemas, seguida de uma limpeza e adequação ao novo modelo de dados, para posterior análise. (Boente, 2002).

A implantação do sistema de CRM através de módulos é a única que comprovadamente funciona. Controlar a abrangência de cada módulo é crítico e quando não é feita de forma adequada, o fracasso é certo. Problemas como esse são quase totalmente eliminados em empresas onde existe um sistema ERP totalmente implantado. Neste caso, todos os dados da empresa já estão em um único banco de dados e o acesso fica mais fácil. Entretanto é importante lembrar que em sistemas ERP a visão da empresa não está centrada no cliente, o que terá de ser revisto para a implantação do sistema de CRM.

1.12 – Mudanças organizacionais e culturais

Antes da implantação de sistemas CRM, a maioria das empresas focavam suas atenções nos produtos e serviços. O cliente era visto de formas diferentes nos departamentos da empresa. Cada um desses departamentos tem sua própria visão do cliente. Como todas as áreas da empresa têm influência nas relações com o cliente, toda a organização deve ser envolvida na iniciativa de CRM.

As áreas da empresa que têm maior interatividade com o cliente como televendas, por exemplo, são rapidamente envolvidas. Outras, como cobrança, normalmente não são envolvidas, mas têm uma importância igual à área de televendas, por exemplo.

Para Boente,

[...] uma área de grande importância no processo de implantação de sistemas de CRM é a de recursos humanos. Os funcionários têm de ser motivados de alguma maneira (rever a remuneração, por exemplo) a fim de desenvolver os clientes de maior potencial e manter os clientes de alto valor para a empresa. (Boente e Boente: 2002, p. 115).

Com a mudança na filosofia, a mudança nos cargos é natural. O gerente de produtos deixa de existir, dando lugar ao gerente de clientes. Outra mudança que tem que ocorrer é o fato do gerente ter sua remuneração em cima da venda dos produtos. Se isso ocorrer, o gerente, naturalmente, se voltará completamente para a produção deixando de lado o cliente.

Outro fator preponderante é a contratação de pessoas que estão com sua mentalidade completamente voltada para essa nova filosofia de trabalho. O fato da empresa se voltar completamente para o cliente pode fazer com que a área de produção seja afetada, pois agora a mesma tem que ser flexível o suficiente para aceitar as especificações personalizadas de produtos resultantes das reclamações e sugestões dos clientes.

1.13 – *Marketing* em sistemas CRM

Segundo Pimentel, 2008 o diálogo e a informação serão a nova ordem. Isso representa o início de uma reviravolta maior em *marketing*. O computador modificou a produção; o computador modificou nossa forma de trabalhar no escritório, agora, o computador está mudando o marketing. A habilidade para ter um banco de dados com os nomes e informações de usuários finais é a grande reviravolta no *marketing*. Isso significa que você tem que pensar diferente se quiser manter-se par-a-par com um concorrente que já está pensando dessa maneira. Estamos visualizando o nascimento de um novo *marketing*, um *marketing* individualizado.

Através desse conceito, podemos ver a necessidade de um banco de dados único que contém todas as informações do cliente, e que está voltado totalmente

para a área de *marketing*. A esse banco de dados dá-se o nome de *database marketing* (DBM).

Segundo Pires e Figueiredo, alguns dos benefícios de um DBM são:

- Determinação do valor do tempo de vida de um cliente;
- Identificação dos custos de conquistar um novo cliente;
- Pontuação do relacionamento do cliente com a empresa;
- Construção de um modelo de afinidade;
- Identificar e gerenciar clientes;
- Entendimento maior sobre os atuais e os ex-clientes;
- Individualização de mensagens;
- Criação de indicadores;
- Aprofundamento da lealdade;

Um DBM deve contemplar os clientes atuais, potenciais (*prospects*), perdidos e intermediários (revendas, distribuidores, lojistas etc.). Dentre as funções oferecidas para clientes (atuais e intermediários) estão a oferta de serviços especiais e reconhecimento, para: busca de fidelidade crescente (retenção), redução de conflitos (*attrition*) e aumento de vendas (vendas cruzadas). Já para os não-clientes (*prospects* e perdidos) o DBM deve oferecer entendimento de motivações e identificação de clientes potenciais, semelhantes aos clientes atuais, procurando obter: adição de novos clientes, novas vendas e recuperação de clientes inativos ou cancelados. (Pimentel, 2008).

Como podemos notar, essas facilidades descritas fazem com que os gastos diretos e da área de *marketing* da empresa diminuam consideravelmente, além de gerarem novos negócios para a empresa com a adição de novos clientes e

fidelidade dos clientes já existentes. A partir desta conceituação e com uma visão totalmente baseada na estratégia de *marketing* adotada por uma empresa, ou corporação, é que se pode iniciar o trabalho de levantamento de requisitos e modelagem do DBM. Durante essas etapas, estarão sendo contempladas as informações que se deseja armazenar sobre cada cliente – ou não-cliente – e definir os grupos de dados que estarão sendo trabalhados, como: socioeconômicos, contatos realizados e utilização dos produtos da organização, por exemplo. (Pimentel, 2008).

1.14 – Vantagens de um sistema CRM

Uma frase define bem a filosofia CRM; é mais rentável e lucrativo vender para os clientes existentes. Reafirmando, o CRM deve ser vista como um modelo definido a partir das políticas de relacionamento com o cliente e com o objetivo de conquistar e manter este consumidor, sempre.

Partindo do princípio de que o cliente é a principal fonte de renda de uma empresa, a filosofia de CRM permite a construção de relações sustentadas a longo prazo com o mesmo, ou seja, o relacionamento deste cliente com a empresa não será apenas algumas transações, mas, sim, ao longo de toda sua vida. Através da análise das interações dos clientes com a empresa (CRM Analítico) é possível identificar e separar os clientes que geram maior rentabilidade, logo, merecem prioridade maior tanto no atendimento (atendimento personalizado) como no oferecimento de produtos e serviços diferenciados, daqueles que podem receber uma prioridade inferior. Ou seja, o CRM permite a manutenção e desenvolvimento do relacionamento cliente/empresa.

Uma das vantagens da ferramenta de análise de dados é a possibilidade de otimizar recursos no momento de fazer *marketing*, atingindo diretamente o público alvo, com redução de custos, ao se oferecer o produto ou serviço mais adequado àquele cliente. Indo além, a análise permite identificar também os clientes de maior potencial (CMP), isto é, aqueles cuja lucratividade virá dos negócios futuros que o cliente poderá realizar com a empresa e que podem ser estimulados a se tornarem clientes mais valiosos (CMV). Outra vantagem é receber realimentação destes clientes através do seu retorno quanto à qualidade dos produtos e serviços oferecidos no momento e suas necessidades futuras (CRM Colaborativa).

Os aspectos operacionais do CRM (equipamentos e aplicativos) também oferecem vantagem até certo ponto. Ao racionalizar e otimizar os processos da empresa, ganha-se agilidade nas áreas de central de atendimento, automação de vendas, páginas de comércio eletrônico e sistemas automatizados de pedidos. No entanto, se estas ferramentas não forem acompanhadas com a devida mudança de cultura focada no cliente, de pouco adiantarão para alcançar o verdadeiro conceito de CRM.

1.15 – Porque implementar um Projeto CRM

A implantação de um projeto CRM favorece a redução de níveis hierárquicos, oferece uma visão única dos clientes para toda a empresa e compartilha o sistema de informações em tempo real para o atendimento e tomada de decisão, tornando a empresa efetivamente orientada para o cliente.

2 – Comércio Eletrônico

O objetivo deste capítulo é dissertar sobre o comércio eletrônico, expondo as suas categorias, identificando o perfil do usuário conhecido como e-consumidor, citando alguns exemplos de operações como *e-banking*, entre outros. Também aponta alguns problemas encontrados no comércio eletrônico com essas operações, cuja elucidação é traçada a partir de um comparativo entre o comércio eletrônico e o comércio tradicional, buscando mostrar as vantagens do uso do *e-commerce*.

2.1 – O que é Comércio Eletrônico?

O conceito de comércio eletrônico está relacionado diretamente a toda e qualquer transação de negócios de bens, serviços e informações realizada eletronicamente por meio da rede. Existem três formas de utilizar a Internet para os negócios: *marketing*, compra e venda de produtos tangíveis (livros, CD's, eletrodomésticos, veículos etc.) e compra e venda de produtos intangíveis (*software*, informação, ou seja, qualquer produto que possa ser entregue imediatamente via *Internet* sem haver necessidade de transporte e estoque).

Embora o comércio eletrônico não mude regras fundamentais dos negócios, gera mudanças significativas na demanda por produtos e serviços aprimorando a divulgação e a oferta destes itens de consumo. O comércio eletrônico é um método moderno de negócios que atinge os objetivos das empresas no que se refere à reengenharia dos processos de negócios que consiste da redução de custos, interação mais rápida com o consumidor e melhoria na qualidade dos serviços.

Através do comércio eletrônico, empresas podem divulgar seus produtos ou serviços a um custo reduzido atingindo um número cada vez maior de consumidores. A competitividade aumenta, tendo em vista que todas as empresas que utilizarem os recursos de comércio eletrônico estarão suscetíveis a alcançar o mesmo mercado. Isto é favorável, tanto para o consumidor, como para a própria empresa que pode inovar os seus produtos com mais facilidade, através da interação com o consumidor, não dependendo de questões geográficas e de tempo.

No entanto, devemos levar em conta que o sucesso de uma empresa que possui comércio eletrônico não está diretamente relacionado com vendas e lucros e, sim, com o número de clientes que essa empresa possui e com o quanto ela conhece os seus clientes.

2.2 – Classificações do Comércio Eletrônico

Quanto ao tipo de participantes:

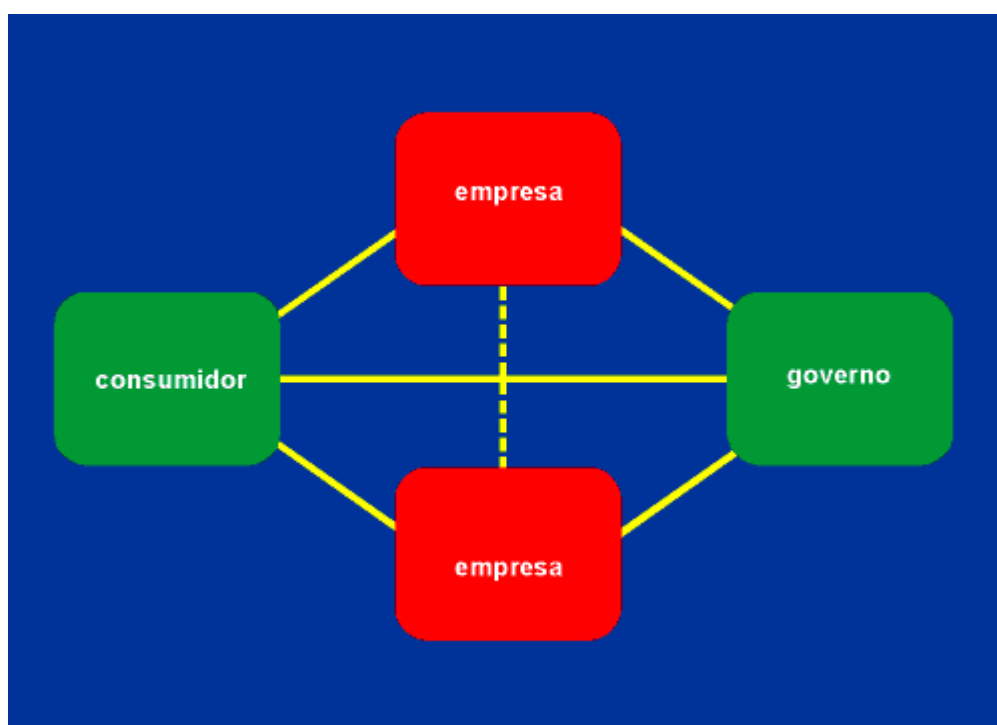


Figura 02 - Categorias do Comércio Eletrônico

Fonte: CRM – Conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet – Greenberg, p. 65

2.2.1 – Business - to – Business (Empresa – empresa)

Nesta categoria, enquadram-se os casos em que uma empresa compra produtos de seus fornecedores através da rede (pública ou privada), de transações com bancos, de transporte/logística e com provedores de serviços.

As empresas podem analisar seus parceiros de negócio para descobrirem de que maneira podem se integrar a seus processos. Esta categoria tem estado operacional há vários anos, através de EDI, por redes proprietárias.

2.2.2 – Empresa – governo

Consiste em transações entre empresas e organizações governamentais (divulgação de editais, concessões, permissões, impostos etc.)

2.2.3 – Business - to – Consumer (Empresa – consumidor)

É uma das categorias que encontra-se em maior crescimento atualmente, em virtude da expansão da *World Wide Web*. É através dela que os fornecedores realizam o *marketing* e venda de seus produtos e/ou serviços aos consumidores. Como exemplos, temos: *Booknet*, *Pão de Açúcar*, *Amazon* etc.

2.2.4 – Consumidor – governo

É uma categoria que está crescendo muito, que atualmente pode ser exemplificada pela Declaração de Imposto de Renda pela Internet (cerca de 2,5 milhões de contribuintes fizeram a sua declaração pela Internet em 2009, segundo informações da Receita Federal).

2.3 – Vantagens do uso do Comércio Eletrônico para Fornecedores

Qualquer empresa consegue alcançar consumidores de todo o mundo expandindo seus negócios, bem como seus lucros. Contudo, devemos levar em conta que isso não significa que, criando um *site* para venda de produtos, teremos sucesso no negócio. A comercialização de um produto também depende de outros fatores não menos importantes que estão relacionados diretamente à credibilidade do cliente no produto e, principalmente, na empresa que o comercializa.

O Comércio Eletrônico garante a sobrevivência da empresa no mercado competitivo e globalizado. A empresa, em nível global, pode trabalhar com os melhores parceiros no mundo, com segurança e agilidade, buscando qualidade e preço.

As empresas podem reunir informações referentes às preferências e hábitos de compras de um determinado grupo de consumidores, de modo a oferecer um atendimento mais personalizado a seus clientes, maximizando as possibilidades de venda.

Muitas empresas que já utilizam comércio eletrônico citam como grande benefício o custo reduzido na implantação do negócio, comparado ao modelo de

negócios tradicional. Contudo, segundo Wilder, nem sempre é assim. Se compararmos os gastos para adquirirmos *software* de comércio eletrônico (cerca de 5 mil dólares) e os custos de *marketing* envolvidos na divulgação do próprio *site*, a implantação desta tecnologia pode tornar-se, muitas vezes, cara, podendo igualar-se aos custos do comércio convencional.

Reduz intermediação. São eliminados alguns intermediários (como uma rede de vendas, com infra estrutura com lojas e pessoal especializado) e surgem outros (como uma rede de distribuição responsável pelo processo de cobrança, expedição, transporte etc.)

2.4 – Vantagens do uso do Comércio Eletrônico para Consumidores

O consumidor pode escolher produtos e serviços do fornecedor sem que seja necessário preocupar-se com a localização geográfica.

Praticidade e eficiência: através de um PC o consumidor pode comprar mercadorias dos mais variados tipos em qualquer momento, seja durante o dia ou à noite, feriado ou não, sem precisar enfrentar o tumulto de lojas e, muitas vezes, a espera em longas filas.

Custo reduzido: as possibilidades de compras são várias e isso aumenta a concorrência entre as empresas fazendo com que muitas vendam mercadorias a um valor mais baixo.

2.5 – Perfil do Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro

Segundo pesquisa *WebShoppers* realizada pela *e-bit* empresa – Inteligência em Comércio Eletrônico, esta é uma atividade madura no Brasil. A pesquisa é dividida em quatro partes: balanço do primeiro semestre, raio-x do e-consumidor brasileiro, hábitos e tendências de consumo pela internet e expectativa para o fechamento de 2008. Os dados são levantados junto aos internautas logo após a experiência de compra. Desde janeiro de 2000, mais de 6 milhões de pessoas já compartilharam suas impressões sobre compras *online* e a cada mês, cerca de 100 mil novos questionários são somados a este volume.

Houve um faturamento de R\$ 8,2 bilhões, o que corresponde a um crescimento nominal de 43% em relação ao mesmo período de 2007. Nesse período, 6,5 milhões de pessoas fizeram compras na *internet*, um número 42% maior que o registrado no primeiro semestre de 2007. Isso significa um universo de 3,5 milhões de novos e-consumidores. O valor médio das compras pela internet é de R\$ 324,00 por usuário. 63% das pessoas que compram pela *web* são os chamados *light users*, ou seja, estão comprando pela primeira vez ou compram com baixa frequência. O restante é representado por quem faz compras *online* habitualmente, como quem vai ao supermercado da esquina.

Evolução do Varejo Online - Pesquisa e-Bit

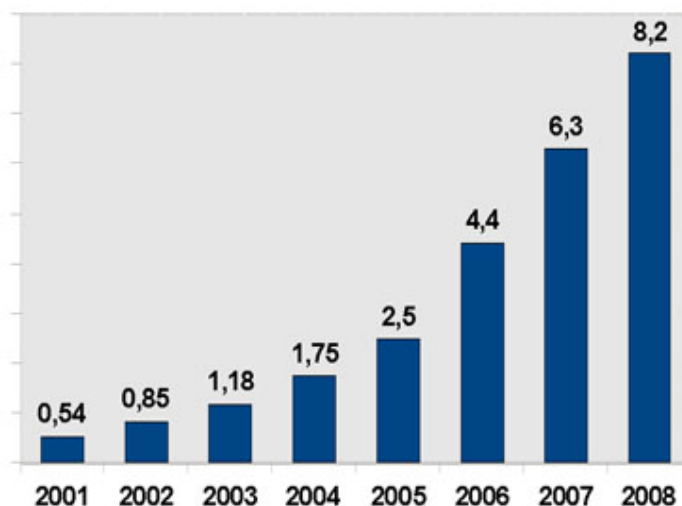


Figura 03 – Gráfico sobre o faturamento anual do varejo em bilhões

Fonte eBit - Compilação www.e-commerce.org.br.

ANO	FATURAMENTO	Variação
2009	R\$ 10 bilhões	22%
2008	R\$ 8.20 bilhões	30%
2007	R\$ 6.30 bilhões	43%
2006	R\$ 4,40 bilhões	76%
2005	R\$ 2.50 bilhões	43%
2004	R\$ 1.75 bilhão	48%
2003	R\$ 1.18 bilhão	39%
2002	R\$ 0,85 bilhão	55%
2001	R\$ 0,54 bilhão	-

Tabela 01 – Tabela de Faturamento

Fonte eBit - Compilação www.e-commerce.org.br. (Não considera as vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões *on-line*.)

Produtos Mais Vendidos no Varejo *on-line* do Brasil

Produtos mais Vendidos	% em 2007
Livros, Revistas, Jornais	17%
Saúde e Beleza	12%
Informática	11%
Eletrônicos	9%
Eletrodomésticos	6%

Tabela 02 – Tabela de produtos mais vendidos no varejo *on-line* do Brasil

Fonte: Levantamento mensal realizado pela empresa e-Bit www.ebitempresa.com.br / Compilação:
www.e-commerce.org.br

Entre as causas apontadas para este crescimento estão os programas públicos de incentivo à inclusão digital, a parceria do Estado com as redes de varejo para facilitar as condições para pessoas de baixa renda, a redução nos preços dos equipamentos, a conveniência da compra eletrônica, em especial nas grandes cidades e a facilidade dos *sites* comparadores de preços, como o BuscaPé, Bondefaro, entre outros que auxiliam na pesquisa.

2.6 – O perfil do e-consumidor brasileiro

A inclusão digital, que está contribuindo para o crescimento do volume das vendas pela *internet* está também permitindo maior participação da classe C neste segmento, embora de maneira lenta.

Segundo dados do *site e-commerce.org*, no primeiro semestre de 2008, pessoas com renda familiar de até R\$ 1.000,00 representavam 8% das vendas,

contra 6% em 2001. No mesmo período, entre as pessoas com renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00, o índice passou de 32% para 38%.

Além do crescimento do número de computadores, as facilidades de crédito contribuíram para que o comércio eletrônico ganhasse espaço na classe C. O parcelamento chega a até 12 vezes em algumas lojas eletrônicas. Paralelamente, o país assistiu a uma ampliação da oferta do serviço de acesso à internet por meio da banda larga que, conseqüentemente, teve uma redução nos valores tarifários. Outras iniciativas de popularização da *web* contribuíram para estimular o comércio eletrônico, como quiosques, *lan houses*, centros comunitários.

As mulheres constituem a grande maioria dos e-consumidores brasileiros. Em 2000, elas representavam 37% dos compradores eletrônicos. Hoje, chegam a fazer 51% das compras, em alguns meses do ano. As mudanças da vida moderna, a conquista do mercado de trabalho e a falta de tempo são os fatores que mais contribuíram para essa mudança de perfil. O valor médio das compras femininas, no entanto, é inferior ao masculino. As mulheres concentram suas aquisições em produtos voltados para os cuidados consigo mesma, com a família e com a casa. Os homens investem mais em produtos eletrônicos.

Em relação à faixa etária, o perfil de quem compra pela *web* não apresentou grandes alterações nos últimos quatro anos, de acordo com a pesquisa da *e-bit*. Pessoas na faixa dos 25 aos 49 anos são os maiores e-consumidores, representando cerca de 70%. Pessoas mais jovens, apesar de familiarizadas com a tecnologia, ainda não ingressaram no mercado de trabalho e pessoas na faixa acima dos 50 anos faltam quebrar a resistência cultural quanto a esse meio de compra e à própria informática.

2.7 – Problemas com o Comércio Eletrônico

Um dos maiores problemas do Comércio Eletrônico está relacionado diretamente com a segurança das informações em sistemas de pagamento eletrônico, principalmente no que diz respeito às compras efetuadas através de cartões de crédito.

De fato, atualmente, existem muitos consumidores que aderiram à compra através da rede, mas são poucos os que utilizam o cartão de crédito. A maioria prefere concluir a transação através de contato telefônico ou ,meio semelhante, pois temem que informações do cartão de crédito possam ser interceptadas por terceiros.

Outro problema causado pelo Comércio Eletrônico é a impessoalidade dos negócios *on-line*. A compra através da *Web* é ágil e prática para muitos consumidores, mas, às vezes, falta o contato com pessoas. Alguns tipos de produtos são difíceis de serem comercializados por meio da *Internet*, pois a compra destes depende de outros fatores além da simples visualização no *site*. Um exemplo disto é a compra de roupas e calçados. Na maioria dos casos, não basta visualizar, o cliente precisa provar a mercadoria para ver se realmente serve para o que deseja.

2.8 – Categorias do E-business

Inúmeros são os negócios que podem ser realizados através da *Internet* e, a cada dia, novos negócios surgem. Nesta seção, são apresentadas algumas categorias existentes no *e-business*. Essas categorias são definidas pelo negócio a ser realizado na forma digital e não pela tecnologia a ser utilizada.

2.8.1 – E-Auctioning

E-Auctioning significa leilão eletrônico. Esta estrutura foi formada visando possibilitar algo que o leilão tradicional não permitia, restrição a um local ou a um grupo de pessoas, é como deixa-nos Amor:

[...] A Internet possibilita leilões mais democráticos, permitindo a todos que tenham uma conexão Internet dar o lance para qualquer produto ofertado. Todos podem ir a um web site de leilão e, com um clique, fazer seus lances, não importando onde o setor esteja localizado fisicamente. (Amor: 2000, p. 24)

O *E-Auctioning* cria locais para negociação onde a definição dos preços e a venda do produto leilado passa ser efetuada em alguns segundos, permitindo que o próprio leiloeiro seja uma pessoa que tenha interesse em vender algo e não seja, necessariamente, uma pessoa jurídica. Um site de leilões é <http://www.ebay.com>.

2.8.2 – E-Banking

É o termo utilizado para designar serviços bancários *on-line*, nesta modalidade o cliente tem acesso a sua conta ou a boletos de pagamento de qualquer local desde que tenha acesso à *internet*, da mesma maneira que um caixa automático (*ATM – Automated Teller Machine*) ou até através do celular é possível a

realização de transações financeiras, como depósitos, investimentos e pagamentos de contas. Consultas a saldo de conta corrente ou poupança e faturas de cartões de crédito são os serviços mais utilizados por todas as pessoas que utilizam esse serviço. Alguns exemplos de pagamentos online que podem ser feitos são o boleto bancário *on-line*, através de cartões de crédito, entre outros. Por tratar-se de um meio eletrônico, é mais fácil e prático obter a segunda via de um documento tornando o processo mais rápido.

Um dos fatores que barra a adesão das pessoas a esse tipo de serviço é a falta de segurança, problema que pode ser solucionado com investimentos para tornar os *sites* mais seguros. O setor das instituições financeiras é o que mais investe em automação e tecnologia da informação, objetivando diminuir as fraudes que possam vir a ocorrer. Pode ocorrer de um “*hacker*” desenvolver um site parecido com o de uma instituição bancária, a fim de enganar pessoas incautas. Porém, existem precauções e passos a serem seguidos para ninguém cair em armadilhas. Outra vantagem neste tipo de negócio foi a redução do número de pessoas nos prédios bancários. No Brasil, a maioria dos bancos já prestam esse tipo de serviço (Bradesco, Banco do Brasil, Itaú são alguns exemplos que podem ser consultados na *Internet*).

2.8.3 – E-Directories

Esta categoria de *e-business* é representado pelos catálogos que têm como objetivo fazer com que determinado serviço ou produto seja encontrado facilmente. As listas telefônicas ou as listas amarelas são os exemplos mais comuns encontrados. As listas telefônicas foram disponibilizadas na Web da mesma maneira

que é possível ligar no serviço de informações de uma companhia telefônica e pedir o número do telefone de uma pessoa específica. Com as listas de telefones disponíveis na Internet, os clientes tiveram um ganho, pois é muito mais fácil e rápido encontrar as informações desejadas. No Brasil, a Telefônica oferece esse tipo de serviço (<http://www.telefonica.com.br> no estado de São Paulo), a busca da informação pode ser feita pelo nome do assinante ou pelo endereço e cidade.

2.8.4 – E-Engineering

A Engenharia teve um ganho significativo com a *Internet*. Há alguns anos, atrás era necessário que todos os engenheiros envolvidos em um determinado projeto ocupassem o mesmo escritório para que o projeto fosse concretizado com eficiência. Com a *internet*, novas ferramentas de desenvolvimento simultâneo foram elaboradas e, a partir disso, foi possível que os engenheiros mesmo não estando fisicamente no mesmo lugar, pudessem trocar informações para a realização do projeto. Com este tipo de desenvolvimento foi possível que qualquer pessoa pudesse contribuir com parte do projeto. Houve um ganho na velocidade com que as informações são repassadas de um local para o outro, pois sem a internet era necessário realizar impressões dos projetos para, então, enviá-los a outra localidade, com a *internet* isso se torna desnecessário.

2.8.5 – E-Learning

O termo *e-Learning* é fruto maduro de uma combinação ocorrida entre o ensino com auxílio da tecnologia e a educação a distância. Ambas as modalidades

convergir para a educação on-line e para o treinamento baseado em *web* que, ao final, resultou no *e-Learning*. O aprendizado feito pela *internet* pode ser bastante útil, considerando-se a velocidade com que as informações têm mudado, atualmente. Como o mundo tecnológico evolui a cada dia, é necessário que haja um constante aprendizado pois o que se sabe hoje pode tornar-se obsoleto amanhã.

Com a *internet*, o leque de informações disponíveis é enorme e isso facilita manter-se atualizado em vários assuntos, bastando, para isso, navegar para um *site* de busca e digitar o assunto desejado. Existe também a possibilidade de aprender novos assuntos de maneira rápida através dos *softwares* que estão disponíveis na rede. O *E-Learning* adicionou novos significados para o treinamento e fez explodir as possibilidades para difusão do conhecimento e da informação para os estudantes e, em um compasso acelerado, abriu um novo mundo para a distribuição e o compartilhamento de conhecimento, tornando-se, também, uma forma de democratizar o saber para as camadas da população com acesso às novas tecnologias, propiciando a estas que o conhecimento esteja disponível a qualquer tempo e hora e em qualquer lugar.

A fim de apoiar o processo, foram desenvolvidos os LMS's (*Learning Management System*), sistemas de gestão de ensino e aprendizagem na web, softwares projetados para atuarem como salas de aula virtuais, gerando várias possibilidades de interações entre os seus participantes. Com o desenvolvimento da tecnologia na *web*, os processos de interação em tempo real passaram a ser uma realidade, permitindo que o aluno tenha contato com o conhecimento, com o professor e com outros alunos, por meio de uma sala de aula virtual.

A interatividade disponibilizada pelas redes de internet, intranet e pelos ambientes de gestão onde se situa o *e-learning*, segundo a corrente sócio-

interacionista, passa a ser encarada como um meio de comunicação entre aprendizes, orientadores e estes com o meio. Partindo dessa premissa, é capaz de proporcionar interação nos seguintes níveis: aprendiz/orientador, aprendiz/conteúdo, aprendiz/aprendiz, aprendiz/ambiente.

Uma definição simples para *e-learning* seria o processo pelo qual o aluno aprende através de conteúdos colocados no computador e/ou *internet* e em que o professor, se existir, está a distância, utilizando a *internet* como meio de comunicação síncrono ou assíncrono, podendo existir sessões presenciais intermédias.

2.8.6 – E-Marketing

O *marketing* foi uma das áreas que teve de ser modificada com a utilização da *internet*. O *marketing* tradicional focava um grupo de pessoas em particular, no qual a empresa queria atingir. Como na *internet* o público é diverso e existe a necessidade de tratar cada cliente de forma específica, o *marketing* um-a-um se tornou o novo padrão. Traduz-se na utilização das tecnologias de informação e comunicação no processo de criação, comunicação, fornecimento de valor aos consumidores e gestão das relações com os clientes, de forma a beneficiar a organização e o seu público alvo.

E-Marketing pode ser conceituado como os esforços das empresas em informar, comunicar, promover e vender seus produtos e serviços pela *internet*. Esta modalidade de promoção apresenta grandes vantagens em relação aos veículos de *marketing* tradicionais, como o fato de tanto grandes como pequenas empresas poderem enfrentar seus custos, já que estes são relativamente baixos e não haver

limite real de espaço para propaganda, o acesso é rápido e o *site* fica disponível para o mundo todo, sem limitações geográficas.

Friedman afirma que:

[...] nunca antes na história da humanidade tantas pessoas tiveram a possibilidade de encontrar tantas informações sobre tantas coisas em um único local. Assim, o uso da internet como ferramenta importante na busca de qualquer tipo de informação deixou de ser uma novidade e se tornou um hábito para as pessoas em qualquer parte do globo, o marketing soube identificar nessa rede mundial de computadores um potencial canal de promoção e distribuição de produtos e serviços. (Friedman: 2005 p. 59)

A acessibilidade à *internet*, além de tornar muito mais ágil e eficiente a forma com que as pessoas se comunicam e procuram por informações também viabilizou o surgimento de uma nova modalidade de comercialização, tanto que, para Kotler (2006) as empresas podem operar através da *internet* um poderoso canal de vendas e informação, obtendo um alcance geográfico ampliado para divulgar e promover seus negócios e produtos em qualquer parte do mundo. O *e-marketing* é calcado nos mesmos conceitos do marketing tradicional em integrar um meio através do qual indivíduos tenham suas necessidades identificadas e supridas através da criação, divulgação, oferta e troca de produtos. A *internet* é o canal utilizado pelo *e-marketing* para realizar essa comunicação de valor e propiciar interatividade ao cliente, possibilitando maior troca de informações e um relacionamento individualizado – *marketing one to one*.

Este novo canal de divulgação e promoção de produtos agrega a possibilidade de exposição global ao tradicional composto de *marketing*: produto, preço, praça (ponto de venda, distribuição) e promoção (propaganda, comunicação). Este incrementa potencialmente as relações de interação entre empresas e público-alvo, constitui uma ação complementar ao *mix de marketing*.

As empresas, hoje em dia, enfrentam o desafio de eliminar o abismo que existe entre a administração tradicional e a forma como os negócios são

gerenciados na ótica do comércio eletrônico. A maioria das empresas precisará alterar drasticamente os alicerces que as guiaram até aqui, reformulando seus conceitos sobre onde é possível criar valor e como captá-lo. A *internet* está provocando uma transformação excepcional no mundo dos negócios, exigindo que as organizações deixem de lado muito do que foi aprendido até agora e passem a pensar no capitalismo globalizado a partir de uma óptica mais avançada, que até pouco tempo atrás nem era concebível, onde empresas e consumidores não possuem fronteiras.

2.8.7 – E-Gambling

Apesar de existir questões morais envolvidas neste tipo de negócios, ele tornou-se um dos negócios mais rentáveis na *internet*. No mundo real, os jogos são considerados ilegais em alguns países e nos países em que os jogos são permitidos, os mesmos são regidos por leis. A grande vantagem obtida com a utilização do *e-gambling* é que qualquer pessoa – independente da sua localização geográfica - pode acessar um cassino através de um *site*, fazendo apostas através de um simples clicar do mouse. Geralmente, os cassinos digitais têm seu servidor localizado nos países em que o jogo é legalmente permitido, assim sendo, os donos dos cassinos não têm que se preocupar com a intervenção do Estado. Exemplo de *site* de cassino na *internet* é <http://www.casinoplace.com>.

2.8.8 – E-Procurement

Esta categoria de *e-business* tem como objetivo reduzir os gastos das compras rotineiras de materiais que são importantes para o funcionamento da

empresa, mas que não estão intimamente relacionados com os produtos e serviços oferecidos pela empresa em seu mercado. A necessidade de compra de canetas e papéis pela empresa (considerando que a empresa não fabrique esses produtos) gera uma série de procedimentos, pois essa compra vai gerar um custo que, por menor que seja, deve ser contabilizado. O objetivo do *e-procurement* é diminuir essa série de procedimentos e os custos envolvidos. Canetas e papéis possuem custo baixo e número de procedimentos pequenos, mas se a necessidade da empresa em compras de matérias primas for algo considerável, a utilização dessa categoria de *e-business* pode diminuir de 5% para 15% os custos e de 70% para 80% as quantidades de procedimentos.

2.8.9 – E-Recruiting

Algumas empresas estão utilizando essa nova tecnologia para recrutar candidatos a determinadas vagas. O diferencial entre o recrutamento on-line e o recrutamento no mundo real é que os testes são feitos por meio de *sites*. A empresa pede que o candidato entre em determinado *site* em dia e horário pré-estabelecido. Após a realização da prova, o desempenho do candidato é avaliado e, somente depois dessa seleção, os candidatos são chamados para a entrevista ou não.

Com essa nova forma de recrutamento, há vantagens, tanto para empresas, quanto para candidatos. Para a empresa, porque não há necessidade de agendar horários com todos os candidatos para entrevista, não é necessário reservar salas para a aplicação da prova e nem perda de tempo em receber todos os candidatos à vaga, na empresa. Para o candidato, há a comodidade de não precisar se locomover até determinado local para fazer uma simples prova.

As categorias de *e-business* citadas são apenas alguns exemplos de negócios existentes na *web*, muitos outros podem ser encontrados, mas não foram exemplificados aqui. No futuro, provavelmente qualquer tipo de negócio conseguirá enxergar uma forma lucrativa de negócio através da *internet*.

2.9 – Comércio Eletrônico x Comércio Tradicional

Como descrito anteriormente, o comércio eletrônico nada mais é que a forma tradicional de se comercializar, utilizando-se, para isso, as novas tecnologias de informática e comunicação. Considerando o comércio tradicional, qual seria os passos básicos necessários para que a realização de compra e venda fosse concretizada?

Considerando a cadeia de valores que existe no comércio tradicional – produtor, distribuidor, atacadista, varejista e consumidor final, qual o objetivo do comércio eletrônico? O comércio eletrônico visa agilizar ou diminuir essa cadeia de valores do comércio tradicional. As cadeias de valores são todos os parceiros necessários para que a comercialização de algum produto ou prestação de serviço seja feita com sucesso. Como observou-se anteriormente, nem sempre a solução do comércio eletrônico faz com que a cadeia de valores seja diminuída, pois se isso acontecer sem um planejamento, pode haver um conflito de canais.

Além da cadeia de valores, as etapas de uma transação comercial tradicional devem ser consideradas para que as ideias do comércio eletrônico surjam. Isso facilita o entendimento do comércio eletrônico.

Para uma transação comercial tradicional, as seguintes etapas devem ser consideradas:

- **Apreciação da Mercadoria:** nesta etapa, o consumidor busca reunir informações a respeito das especificações do produto e a adequação desse produto a suas necessidades;
- **Negociação:** nesta etapa, são discutidos os preços, a quantidade de produto que o consumidor deseja, as condições e prazos que a empresa pode oferecer conforme o pedido do consumidor;
- **Pagamento:** nesta etapa, o consumidor deve escolher a forma de pagamento desejada, ou seja, à vista ou com pagamento parcelado, cheque, dinheiro ou cartão de crédito;
- **Entrega:** nesta etapa, é estabelecido o prazo para o consumidor receber seu produto.

Considerando essas etapas no comércio eletrônico, elas poderiam ser adaptadas da seguinte forma:

- **Apreciação da mercadoria:** deve estar disponível no *site* o máximo de informações possíveis sobre o produto, isso inclui imagens do produto e em casos de *software*, pode-se colocar uma versão demonstrativa. No caso específico de marcas conhecidas no mercado, essa etapa é contornada melhor, pois não existe a preocupação com o tipo de mercadoria a ser recebida, já existe a confiabilidade da marca;
- **Negociação:** a etapa de negociação dentro do comércio eletrônico deve ser tratada com tecnologias apropriadas, como por exemplo: tabelas, regras de negócios e agentes inteligentes;

- Pagamento: esta etapa deve permitir que os produtos vendidos na web possam ser pagos por telefone, por meio do 0800-XXXXXX, por fax, por cartão eletrônico ou por pagamento digital. Mas é necessário que qualquer forma de pagamento escolhida pelo consumidor tenha a segurança necessária para que os dados não sejam utilizados por pessoas de má fé. Atualmente, ainda existe a desconfiança por parte dos consumidores ao disponibilizar o número do cartão de crédito na rede;
- Entrega: a entrega da mercadoria no comércio eletrônico deve ser feita da maneira mais rápida possível, para isso, é necessário contar com parceiros nas regiões onde a empresa atua.

Analisando as etapas que devem ser consideradas numa transação comercial, a solução de comércio eletrônico na empresa não parece ser tão complicada. Salienta-se que o custo desta solução depende do objetivo almejado pela empresa, se o *site* criado for simples, o custo é baixo e à medida que os recursos vão sendo disponibilizados no *site*, o custo aumenta. As informações apresentadas até aqui são a base para o entendimento sobre comércio eletrônico, mas existem outras informações que devem ser consideradas.

3 – Qualidade

O propósito deste capítulo será esclarecer os possíveis conceitos sobre a qualidade, quais as principais linhas de pensamento e como aperfeiçoá-las através de técnicas utilizadas estrategicamente.

A qualidade pode ser vista de várias maneiras. Garvin, explica que

[...] é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico. Diferentes empresas parecem também ter interpretações diversas ao empregarem o termo qualidade, assim como diferentes grupos dentro da mesma empresa. (Garvin: 1992, p. 47)

A literatura sobre o assunto é um ponto de partida conveniente, mas o problema é de cobertura, pois estudiosos de quatro disciplinas – Filosofia, Economia, *Marketing* e Gerência de Operações – vêm analisando a qualidade, mas cada grupo tem um ponto de vista diferente. A Filosofia se concentrou nas questões de definição; a Economia, na maximização dos lucros e no equilíbrio de mercado; o *Marketing*, nos determinantes do comportamento dos consumidores e na satisfação dos clientes; e a Gerência de Operações, nas práticas de engenharia e no controle da produção.

3.1 - Qualidade: principais doutrinas

Do ponto de vista dos serviços, Giancesi e Côrrea (1994) a qualidade total contém alguns elementos que podem ser extremantes valiosos, desde que, se bem entendidos e aplicados com adequação. Para eles a qualidade total fundamenta-se em algumas considerações importantes, as quais seriam: Todos na organização têm algo a contribuir para a qualidade final percebida pelo cliente; Todos os custos

relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises; Todo esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute em competitividade; Há *sempre* uma forma melhor de se fazer as coisas; A qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada ao final.

Já do ponto de vista da produção, a qualidade é a medida do grau de proximidade em que um bem ou serviço se adapta aos padrões especificados (em relação às necessidades do cliente) e estes devem se relacionar com o tempo, material, desempenho, resistência, ou qualquer característica quantificada (objetiva e mensurável). Quando os padrões quantificados estão ausentes, a qualidade torna-se uma questão de opinião e não é controlável sob um ponto de vista científico. (MONKS, 1987).

Para Ishikawa (1986), a qualidade deve ser incorporada ao projeto e processo, pois ela não poderá ser criada através da inspeção. Isto significa que a ênfase passa, portanto, da inspeção do resultado do processo para o controle do processo propriamente dito, já que um processo sob controle não tem como gerar um produto defeituoso.

Um dos argumentos mais categóricos para este estudioso, era a compreensão do que seria a verdadeira qualidade aspirada pelo consumidor, citando como exemplo uma fábrica de papel que estava tendo várias reclamações de seus clientes (gráficas).

De acordo com a figura 4, a seguir, a verdadeira qualidade que o consumidor desejava (neste caso a empresa jornalística) era o não rompimento do papel durante a sua operação na rotativa e, desta forma, havia a necessidade de pesquisar o produto “in loco”, para que a definição da qualidade não se desse através do que ele chamava de *características substitutivas* e, que neste caso, seriam, os valores de

resistência à tração e de espessura.

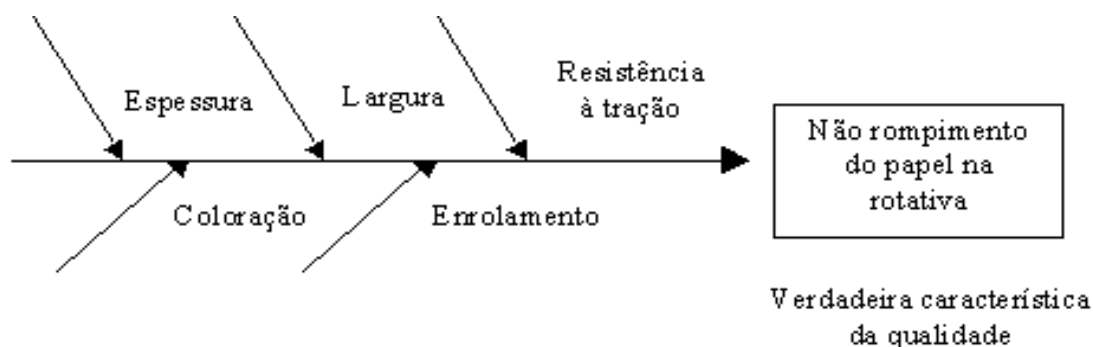


Figura 04 - Diagrama de causa e efeito em uma empresa de bobinas de papel.

Fonte: Ishikawa (1986, p. 45).

Prossegue Ishikawa (1986), afirmando, que existem detalhes que contribuem para a definição da qualidade, já que nem sempre as exigências e expectativas do consumidor são evidentes para o produtor, podendo inclusive ser interpretadas de diversas maneiras, e são eles:

- *Definir a unidade de garantia:* delineamento claro daquilo que o consumidor está adquirindo com a unidade física. No caso de uma lâmpada esta relação é imediata (a qualidade é verificada imediatamente), mas se forem produtos químicos, petróleo, energia elétrica, fios, etc. a unidade de representação se tornará um problema adicional;
- *Definir a metodologia de determinação:* devido à dificuldade de mensurar a qualidade, se faz necessário para caracterizá-la, introduzir a possibilidade de determiná-la, isto é, podem ser utilizados, além de parâmetros físicos e químicos, outros que dependam da sensibilidade humana, tais como a cor, som, odor, sabor, sensação, etc. e estas características quando dominadas, se tornarão de grande valia para aumento da competitividade;

- *Estabelecer o grau de importância da verdadeira característica da qualidade:* assumir os defeitos e os refugos como referência, e classificá-los entre os critérios de falhas críticas, falhas graves e falhas secundárias;
- *Unificação dos critérios em relação a defeitos e falhas:* estabelecer conceitos únicos que identificarão os parâmetros de referência decisória;
- *Existência de defeitos latentes:* identificação dos defeitos ocultos, isto é, os produtos refeitos, retrabalhados ou reformulados, que conforme ele dizia eram “a externalização de um trabalho mal feito, onde em primeira instância, gerou-se material que não atendeu à especificação, e, por isso, dever ser novamente manuseados, pois sofreram número excessivo de operações”;
- *Visualização da qualidade de forma estatística:* devido à matéria-prima, máquinas e instalações, método de trabalho e mão-de-obra utilizados, dois produtos não serão absolutamente iguais entre si e, desta forma, a qualidade do produto está sujeita a uma dispersão, isto é, se tabularmos o produto em termos de qualidade, ela deverá assumir o formato de uma distribuição estatística.

Qualidade do projeto e qualidade efetiva: capacidade de um meio de produção de reproduzir a qualidade preconizada no projeto adequando a qualidade, ou seja, aumentar/melhorar a qualidade do projeto e controlar o processo para se obter excelência da qualidade.

Segundo Deming (1992, p. 01),

[...] a qualidade não devia estar relacionada apenas as cifras (os custos da qualidade), visando benefícios ulteriores, mas a preocupação com a melhoria do processo, que resultaria em aumento da produtividade. Aliás, esta era uma das maiores premissas defendidas, já que um incremento em qualidade resultaria com certeza em aumento da produtividade e satisfação dos consumidores. (Deming, 1992, p: 01).

Nas suas considerações, a preocupação não deveria estar relacionada a quanto custava ter qualidade, mas sim, a quanto custava não tê-la, já que os custos da qualidade compensariam os custos da falta de qualidade, além do que, se tornava um grande diferencial competitivo.

A qualidade tem três vértices, como se vê na figura 5: o produto, o usuário e as instruções de uso (manual, pós-venda, etc.). É através da interação entre eles que a qualidade pode ser medida, já que nem a construção do produto nem os testes de laboratório ou de campo, são suficientes para descrever suas qualidades e como será seu desempenho, ou se será aceito.

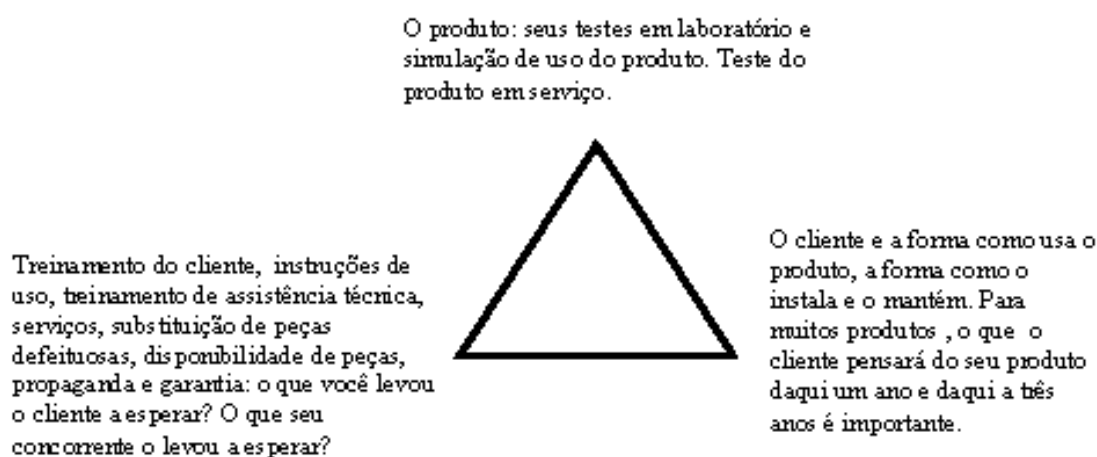


Figura 05 - Os três vértices da qualidade.

Fonte: Deming (1992, p. 131).

Segundo Juran (2001), existem várias definições para a qualidade, mas ele menciona duas que são de grande importância, como segue:

- *características do produto:* aos olhos do cliente, quanto melhores as características do produto, mais alta a qualidade;

- *ausência de deficiências*: similarmente, quanto menos deficiências, melhor qualidade.

Acontece porém, que em especial alguns consumidores, não reconhecem necessariamente estas duas definições, mas para a empresa esta distinção precisa ser claramente conhecida, uma vez que elas afetam tanto as vendas como os custos.

Logo, é muito importante aprender duas lições: as características dos produtos afetam as vendas, já que a qualidade mais alta normalmente custa mais caro e, as deficiências do produto afetam os custos, mas pelo contrário, a qualidade mais alta normalmente custa menos. Nas suas considerações, classifica os ingredientes mais usuais, para mostrar quão amplamente eles são incluídos ou excluídos nas definições de qualidade das empresas conforme a tabela 6 abaixo:

Características do produto que atendem às necessidades do cliente	Ausência de deficiências
<i>A qualidade superior possibilita que as empresas:</i>	<i>A qualidade superior possibilita que as empresas:</i>
• Aumentem a satisfação dos clientes • Tornem os produtos vendáveis • Enfrentem a concorrência • Aumentem a sua participação no mercado • Obtenham receita de vendas • Garantam preços melhores • O maior efeito é sobre as vendas • Normalmente a qualidade superior custa mais	• Reduzam os índices de erro • Reduzam a repetição de trabalhos e o desperdício • Reduzam as falhas no uso e os custos de garantia • Reduzam a insatisfação dos clientes • Reduzam as inspeções e os testes • Reduza o prazo para o lançamento de novos produtos no mercado • Aumentem rendimentos e capacidade • Melhorem o desempenho de entregas • O maior efeito é sobre os custos • Normalmente, a qualidade dos custos custa menos

TABELA 03 - Os principais significados da qualidade.

Fonte: Juran (2001, p.10).

Garvin (1992) identifica cinco abordagens principais para a definição da qualidade: a transcendente, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor, as quais descreve-se a seguir.

Transcendente seria aquela conhecida como excelência inata, reconhecida universalmente por possuir altos padrões e alto nível de realização, equiparando-se ao fino artesanato e a repulsa por produção em massa, porém a dificuldade desta visão é que ela não é muito prática em sua orientação, já que ela alega que, qualquer que seja a natureza da qualidade, quando a virmos, conhecê-la-emos.

As definições *baseadas no produto* são bastante diferentes, já que, possibilitam enxergar a qualidade como uma variável precisa e mensurável e, refletem desta maneira, atributos ou ingredientes diferentes de um produto, mas o grande problema é que os produtos poderão ser classificados de acordo com a quantidade do atributo desejado por eles possuído, isto é, uma melhor qualidade só poderá ser obtida através de custo mais alto, já que, possuirão mais atributos. Outro problema é que, a qualidade será vista apenas como característica do produto e não como atributo dele.

Já as definições *baseadas no usuário* dizem respeito ao produto que atender as necessidades e desejos dos clientes serem os que eles acham que tem melhor qualidade, ou seja, elas estão calcadas nas suas preferências, porém o problema é que o usuário iguala qualidade a satisfação máxima e, embora se relacionem, não são idênticas, já que não significa que por ser preferível necessariamente seja o melhor.

Por outro lado, as definições *baseadas na produção* equiparam à qualidade estar dentro da “conformidade com as especificações”, pois estas interessam apenas a engenharia e a produção, logo a qualidade é “fazer certo da primeira vez”

e, como o enfoque é interno, acaba ocasionando um desvio grave, dando pouca atenção a outros aspectos relevantes para o consumidor além da conformidade.

Por último ele menciona a definição *baseada no valor* como a que proclama ser um produto de qualidade aquele que oferece um bom desempenho ou conformidade a um preço aceitável, ou seja, qualidade em termos de custos e preços, mas na prática esta abordagem é de difícil aplicação, já que, excelência e valor são conceitos relacionados, mas distintos e, caso não estejam bem definidos poderão ter uma influência subjetiva.

Ainda segundo Garvin (1992), o conceito de qualidade pode ser desdobrado em oito elementos básicos, como os elencados a seguir:

- *Desempenho*: refere-se às características operacionais básicas do produto;
- *Características*: são os “adereços” dos produtos, ou seja, aquelas características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto;
- *Confiabilidade*: reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou dele falhar num determinado período;
- *Conformidade*: refere-se ao grau em que o projeto e as características operacionais de um produto estão de acordo com os padrões preestabelecidos;
- *Durabilidade*: refere-se ao uso proporcionado por um produto até ele se deteriorar fisicamente ou a substituição ser considerada preferível aos constantes reparos;
- *Atendimento*: refere-se a rapidez, cortesia e facilidade de reparo;

- *Estética*: diz respeito ao julgamento pessoal e reflexo das preferências individuais;
- *Qualidade percebida*: relaciona-se à opinião subjetiva do consumidor acerca do produto

3.2 – Gerenciando a Qualidade

Além de procurar e produzir a qualidade, tornou-se de grande valia para a competitividade das empresas, manter o nível do produto/serviço já percebido pelo cliente e, diante desta árdua tarefa, Deming (1992), estabeleceu 14 princípios que constituíam a base para a transformação da indústria norte-americana em direção a qualidade total. Eles deveriam ser adotados e acompanhados de ação correspondente, podendo ser aplicados a qualquer divisão da empresa. Os 14 pontos são:

“1. Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego;

2. Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação;

3. Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa introduzindo a qualidade no produto desde seu primeiro estágio;

4. Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e confiança;

5. Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir de forma sistemática os custos;

6. Institua treinamento no local de trabalho;

7. Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor. A chefia administrativa está necessitando de uma revisão

geral, tanto quanto a chefia dos trabalhadores de produção;

8. Elimine o medo, de tal forma que todos trabalhem de modo eficaz para a empresa;

9. Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe de modo a preverem problemas de produção e de utilização do produto ou do serviço;

10. Elimine lemas, exortações e metas para a mão-de-obra que exijam nível zero de falhas e estabeleçam novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas geram inimizades, visto que o grosso das causas da baixa qualidade e da baixa produtividade encontram-se no sistema estando, portanto, fora do alcance dos trabalhadores;

11. a) Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-as pela liderança;

b) Elimine o processo de administração por objetivos. Elimine o processo de administração por cifras, por objetivos numéricos. Substitua-os pela administração por processos através dos exemplos de líderes;

12. a) Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade;

b) Remova as barreiras que privam as pessoas da administração e da engenharia de seu direito de orgulharem-se de seu desempenho. Isto significa, inter alia, a abolição da avaliação anual de desempenho ou de mérito, bem como da administração por objetivos;

13. Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento;

14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação. A transformação é da competência de todo mundo.” (DEMING, 1990, p. 18).

3.3 – Novas propostas para conquistar a qualidade:

Segundo Deming (1992) as novas propostas para conquistar a qualidade são:

1º - Crie constância de propósitos para a melhora do produto e do serviço:

existem dois problemas – os de hoje e os de amanhã – para toda empresa que deseja manter-se em atividade. Os de hoje englobam a manutenção do nível de qualidade do produto e controle da produção. Já os problemas de amanhã referem-se primordialmente à constância de propósitos e à dedicação à melhoria da posição competitiva a fim de manter a empresa viva e proporcionar emprego a seus

funcionários.

2º - Adote a nova filosofia: estamos em uma nova era econômica, onde os consumidores não toleram mais erros de fabricação, produtos defeituosos, chefia inadequada e ineficiente, pessoas fazendo um trabalho no qual não estão engajadas e métodos antiquados de treinamento. A administração ocidental deve acordar para este desafio e liderar o processo de transformação.

3º - Cesse a dependência da inspeção em massa: a inspeção que ocorre com o sentido de melhorar a qualidade ocorre tarde demais, é ineficaz e dispendiosa, pois ela não garante a qualidade nem a melhora, já que a qualidade, boa ou má, já se encontra no produto.

4º - Acabe com a prática de aprovar orçamentos com base no preço: o preço não tem sentido se não tivermos uma medida adequada de qualidade, isto é, não podemos continuar deixando a qualidade, o serviço e o preço entregues apenas à força da concorrência dos preços – não nos tempos atuais, que exigem uniformidade e confiabilidade. Dê preferência a um único fornecedor e uma relação de longo prazo, pois ela assegura melhor economia.

5º - Melhore constantemente o sistema de produção e de serviço: a qualidade deve existir no produto já na época do projeto, pois todo produto deve ser encarado como parte de um todo: há uma única chance de sucesso total. Têm de haver melhoria contínua nos métodos de teste e uma compreensão ainda melhor das necessidades do cliente e das formas em que usa e abusa do produto.

6º - Institua treinamento: deve haver um remodelamento no sistema de treinamento, não se deve apenas colocar as pessoas para fazerem um trabalho, elas precisam saber qual é a melhor maneira de fazê-lo.

7º - Adotar e instituir liderança: o enfoque nos resultados (administração por

números, administração por objetivos padrões para o trabalho, conformidade com as especificações, avaliação de desempenho) tem de ser abolido e substituído por liderança.

8º - Afaste o medo: ninguém pode dar o melhor de si a menos que se sinta seguro, isto significa, portanto, sem preocupação, sem cuidado de exprimir idéias, sem temor de fazer perguntas.

9º - Rompa as barreiras entre os diversos setores de pessoal: os colaboradores de pesquisas, projetos, compras, vendas e recebimento de materiais têm de conhecer os problemas enfrentados com os diversos materiais e especificações na produção e na montagem. Deve haver trabalho em equipe e não apenas cada departamento fazer o seu trabalho da melhor maneira possível.

10º - Eliminar slogans, exortações e metas para a mão-de-obra: elimine as metas, os cartazes de incentivo ao aumento da produtividade, pois eles se dirigem as pessoas erradas, pois o maior problema é o sistema e não os trabalhadores.

11aº - Suprima as quotas numéricas para a mão-de-obra: uma quota é uma fortaleza contra a melhoria da qualidade e da produtividade, pois alguns trabalhadores mantêm-se acima da média quando outros estão aquém e isto acaba gerando perda, caos, insatisfação e rotatividade.

11bº - Elimine objetivos numéricos para o pessoal da administração: metas internas colocadas na administração de uma empresa, tornam-se na ausência de um método, meramente uma farsa.

12º - Remova as barreiras que privam as pessoas do justo orgulho pelo trabalho bem executado: as pessoas, quer na administração quer na linha de montagem, se tornaram uma mercadoria para a administração. Como pode alguém auto-realizar-se profissionalmente se não tem certeza sobre o que constitui um

trabalho aceitável ou que não o é, e não tem como descobrir? Certo ontem, errado hoje. Afinal, qual é a minha tarefa?

13º - Estimule a formação e o auto-aprimoramento de todos: uma organização não precisa apenas de gente boa; precisa de gente que se aprimora sempre através de formação adequada. Não existe uma empresa nota dez com funcionários nota cinco.

14º - Tome iniciativa para realizar a transformação: a administração deve assumir e chegar a um consenso relativamente ao significado de cada um dos 13 princípios e à orientação a tomar. Deverão concordar em implantar a nova filosofia.

Como mencionou Juran (2001), além dos 14 princípios, estes precisavam ser acompanhados de ação correspondente. Uma destas ações é a filosofia do melhoramento contínuo, que possui como sua mais conhecida representação o ciclo PDCA, também conhecido como ciclo de *Shewhart*, seu idealizador, ou como ciclo de Deming (1992), o responsável por seu desenvolvimento e reconhecimento.

O ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Praticando-se de forma cíclica e ininterrupta, acaba-se por promover a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas. As quatro fases são mostradas na figura 6 e explicadas a seguir (Marshall, 2005):

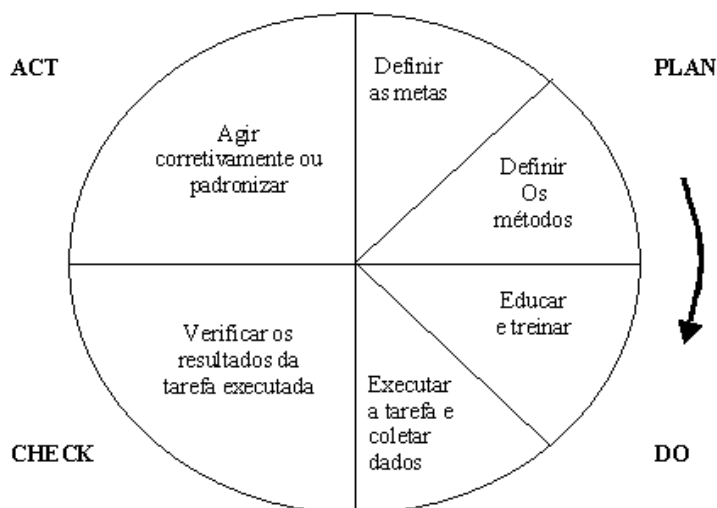


Figura 06 - As quatro fases do ciclo PDCA.

Fonte: Marshall Jr. et al (2005, p. 82).

1ª Fase – Plan (planejamento): deve-se estabelecer os objetivos e metas, para que sejam desenvolvidos métodos, procedimentos e padrões para alcançá-los. Normalmente, as metas são desdobradas do planejamento estratégico e representam requisitos do cliente ou parâmetros e características de produtos, serviços e processos. Os métodos contemplam os procedimentos e as orientações técnicas necessárias para se atingirem as metas.

2ª Fase – Do (execução): esta é a fase de implementação do planejamento. É preciso fornecer educação e treinamento para a execução dos métodos desenvolvidos na fase de planejamento. Ao longo da execução deve-se coletar os dados que serão utilizados na fase de verificação. Quando o pessoal envolvido na execução vem participando desde a fase de planejamento, o treinamento, em geral, deixa de ser necessário.

3ª Fase – Check (verificação): é quando se verifica se o planejamento foi consistentemente alcançado através da comparação entre metas desejadas e os resultados obtidos. Normalmente, usam-se para isso ferramentas de controle e

acompanhamento como cartas de controle, histogramas, folhas de verificação, entre outras. É importante ressaltar que essa comparação deve ser baseada em fatos e dados e não em opiniões ou intuição.

4ª Fase – Act (agir corretivamente): nessa fase têm-se suas alternativas. A primeira consiste em buscar as causas fundamentais a fim de prevenir a repetição dos defeitos indesejados, no caso de não terem sido alcançadas as metas planejadas. A segunda, em adotar como padrão o planejado na primeira fase, já que as metas planejadas foram alcançadas.

Girar o ciclo PDCA significa obter previsibilidade nos processos e aumento da competitividade organizacional. A previsibilidade acontece pela obediência aos padrões, pois, quando a melhoria é bem sucedida, adota-se o método planejado, padronizando-o; caso contrário, volta-se ao padrão anterior e recomeça-se a girar o PDCA (Marshall, 2005).

Como para Deming (1997), a qualidade é definida de acordo com as necessidades dos clientes e estas sempre estão em permanente mudança, as especificações dos produtos devem seguir esta tendência, porém, não basta seguir apenas às especificações, mas lançar mão de instrumentos de controle estatístico da qualidade ao invés de inspeção e seleção criteriosa dos fornecedores.

Este estudioso criticou o sistema empresarial norte-americano, pois não adotava a participação dos trabalhadores nos processos de decisão. Dizia também que os gestores eram os responsáveis por grande parte dos problemas de qualidade e, que estes, deveriam remover as barreiras que impediam a realização de um bom trabalho (Marsall, 2005).

3.4 – Padronização e Melhoria

É a intenção deste capítulo será investigar como a padronização dos processos e a melhoria, através das normas como a WSQM – Modelo de Qualidade de *Web Services*, são um eficiente instrumento para a gestão da qualidade.

As normas possuem um papel muito importante no mundo globalizado, devido ao seu reconhecimento internacional no que diz respeito às relações contratuais entre organizações, sociedades e indivíduos.

Nas considerações de Marshall (2005), tais normas revelam o consenso mundial sobre gestão e, hoje, formam, junto com outras normas, os chamados sistemas de gestão integrados que tanto influenciam o cotidiano de todas as organizações.

3.4.1 – Modelo de Qualidade de *Web Services* - Norma WSQM

A norma (WSQM, 2005) (*Web Service Quality Model*) criada pela OASIS - *Organization for the Advancement of Structured Information Standards* estabelece um modelo de qualidade específico para *web services* que permite o gerenciamento da qualidade no processo de desenvolvimento, gerenciamento e uso de *web services*.

Tal modelo é classificado em três submodelos: *Quality Associates Model* (*Modelo de Associados da Qualidade*), *Quality Contract Model* (*Modelo de Contrato da Qualidade*) e *Quality Management Model* (*Modelo de Gerenciamento da Qualidade*). Além disso, o WSQM baseia-se em três componentes de qualidade: fatores, associados e atividades. Os fatores correspondem aos componentes

fundamentais que reconhecem a qualidade do serviço web, tais como interoperabilidade e estabilidade, permitindo a especificação de critérios e classificações para a qualidade de *web services*. Os associados referem-se aos papéis e responsabilidades de pessoas e/ou organizações que tem envolvimento no processo de garantia da qualidade. Já as atividades, correspondem às ações necessárias para especificar, concordar ou obter um nível de qualidade de serviços adequado às necessidades dos consumidores.

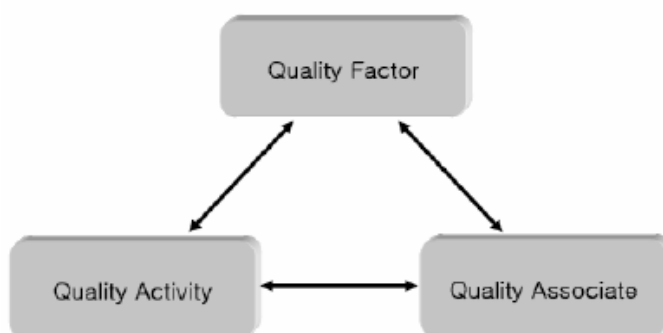


Figura 07- Modelo de qualidade de *web services*.

Fonte: (WSQM, 2005).

Em relação aos fatores de qualidade, a norma WSQM utiliza uma abordagem em camadas que representam pontos de vista no uso do serviço web: *Business Level Layer / User's View Layer* (Camada de Nível de Negócio/Camada de Usuário), *Service Level Layer* (Camada de Nível de Serviço) e *System Level Layer / Interoperability View Layer / Management & Security View Layer* (Camada de Nível de Sistema/Camada de Interoperabilidade/Camada de Gerenciamento e Segurança). Cada camada engloba um ou vários subfatores de qualidade. A seguir, ilustramos os fatores que compõem cada camada abordada (ver Figura 08).

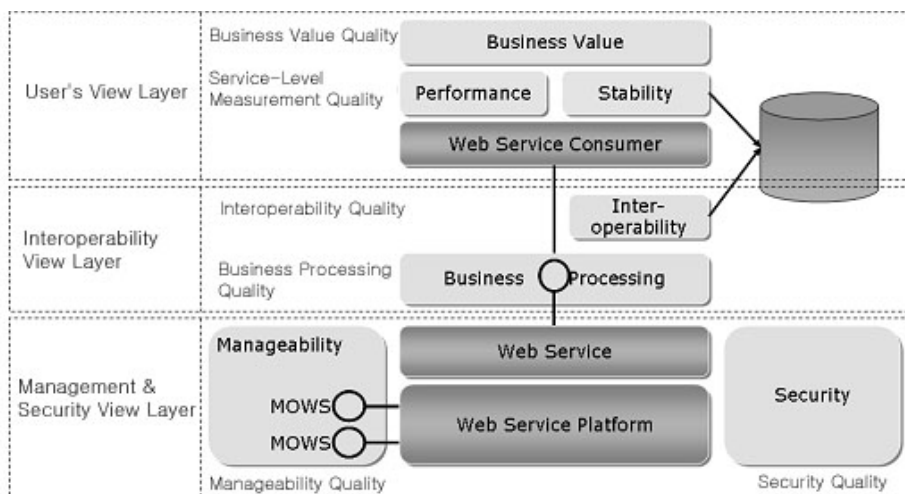


Figura 08 - Fatores de qualidade de *web services*.

Fonte: (WSQM, 2005).

Na camada do ponto de vista do usuário os *web services* são avaliados com o objetivo de identificar o valor que agregam ao negócio dos seus consumidores. Esta camada divide a responsabilidade com a qualidade no nível dos serviços que procura medir o desempenho e a estabilidade dos *web services* consumidos. A camada de interoperabilidade representa a qualidade dos *web services* em termos conformidade com padrões de mercado e capacidade de interoperabilidade, propriamente dita. A terceira camada representa a qualidade de *web services* do ponto de vista do gerenciamento e segurança dos serviços.

No modelo de qualidade proposto pela norma WSQM, os associados atuam em todas as fases do ciclo de vida dos serviços. Esses associados, entidades atuantes no modelo de qualidade, podem ser categorizados pelos seguintes tipos:

- **Patrocinador (stakeholder):** representam os que contratam o desenvolvimento dos *web services*, definindo os seus requisitos e, conseqüentemente, a expectativa em relação ao nível de qualidade desejado quando o serviço for consumido;

- **Desenvolvedor:** aqueles que, efetivamente, constroem os *web services* a partir dos requisitos especificados. Para tanto, definem a estrutura dos *web services* de forma a atender o nível de qualidade esperado pelo patrocinador;
- **Provedor:** é aquele que, efetivamente, provê o serviço, ou seja, aquele que dispõe de ambiente tecnológico para colocar o serviço em funcionamento e acessível aos consumidores finais. A qualidade é um fator muito importante para o provedor por conta da concorrência no mercado, além de que podem ser mensuradas medidas como forma de comprovar o cumprimento dos níveis de qualidade acordados com o seu contratante, o patrocinador;
- **Consumidor:** é o usuário final do serviço. Para ele, a qualidade é determinante para a escolha do serviço que irá utilizar.
- **QoS Broker:** são softwares responsáveis pela coleta das métricas de qualidade dos serviços. Através da coleta das métricas de qualidade, é possível verificar o cumprimento ou não dos níveis de serviços acordados entre consumidores e provedores e também entre provedores e patrocinadores. Os *softwares* de *QoS Broker* são conhecidos como *softwares* intermediários, pois localizam-se, na maioria das vezes, entre os computadores dos consumidores e dos provedores como forma de capturar informações necessárias ao cálculo dos indicadores de qualidade. Neste caso, podemos chamá-los de *QoS Broker* não intrusivo, pois não ficam inseridos no ambiente tecnológico do consumidor. Para algumas métricas mais sofisticadas pode se fazer necessário a adição de *QoS Broker* intrusivo, ou seja, que está inserido no ambiente tecnológico do consumidor.
- **Garantidor de Qualidade:** tem a responsabilidade de monitorar o nível de qualidade dos serviços. O garantidor da qualidade é um *software* que verifica

se os níveis de serviços acordados entre o provedor e consumidor foram cumpridos. Em caso de não cumprimento dos acordos de serviço, pode notificar a parte interessada ou até mesmo, tentar corrigir problemas no ambiente de execução dos serviços.

- **Gerente de Qualidade:** realiza o papel de gerenciador do serviço como um *proxy*, monitorando o sistema e gerenciando a qualidade dos *web services*. O Gerente de Qualidade difere do Garantidor de Qualidade no sentido de que ele não está preocupado com o acordo de nível de serviço, mas sim com toda a infra-estrutura tecnológica necessária em manter o sistema em funcionamento. Assim, podemos entender o Gerente de Qualidade como um conjunto de *softwares* que deverão garantir a disponibilidade dos serviços, tal como foi contratado por seu patrocinador.

Finalmente, o modelo WSQM define as atividades relacionadas ao gerenciamento da qualidade de *web services*. Essas atividades correspondem às ações inerentes ao modelo de qualidade, que têm o objetivo de estabelecer um contrato de estabilidade dos serviços e que, para isso, envolve a participação de todos os associados descritos anteriormente. A figura 6 mostra esse relacionamento.

Descrevemos abaixo as ações do modelo de qualidade WSQM:

- **Contrato:** é a formalização da cooperação entre associados que detalha o desenvolvimento, uso e gerência da qualidade para garantir a estabilidade;
- **Esclarecimento:** é a definição detalhada da qualidade do serviço web, bem como do seu nível de qualidade, para fins total entendimento no momento da contratação;
- **Pesquisa:** é a procura pelo Consumidor por informações relacionadas à qualidade do serviço web;

- **Delegação:** é a ação do Provedor de delegar monitoração e gerência da qualidade a fim de manter seu nível de qualidade;
- **Desenvolvimento:** é a atividade de desenhar, codificar, testar e integrar o serviço web com qualidade;
- **Registro:** corresponde à atividade do Provedor referente à publicação de informações detalhadas de qualidade para o *QoS Broker*.
- **Relatório:** é a atividade da Garantia de Qualidade de reportar ao Consumidor o histórico de uso em termos de qualidade como violações do nível de qualidade estabelecido em contrato;
- **Notificação:** representa as notificações feitas pela Garantia de Qualidade para o Provedor acerca de violações do nível de qualidade estabelecido em contrato;
- **Monitoração:** corresponde à monitoração do nível de qualidade dos *web services* realizada pelo *QoS Broker* com determinada periodicidade;
- **Gerenciamento:** é a atividade primordial do Gerente de Qualidade a fim de garantir o nível de qualidade estabelecido com o Provedor.

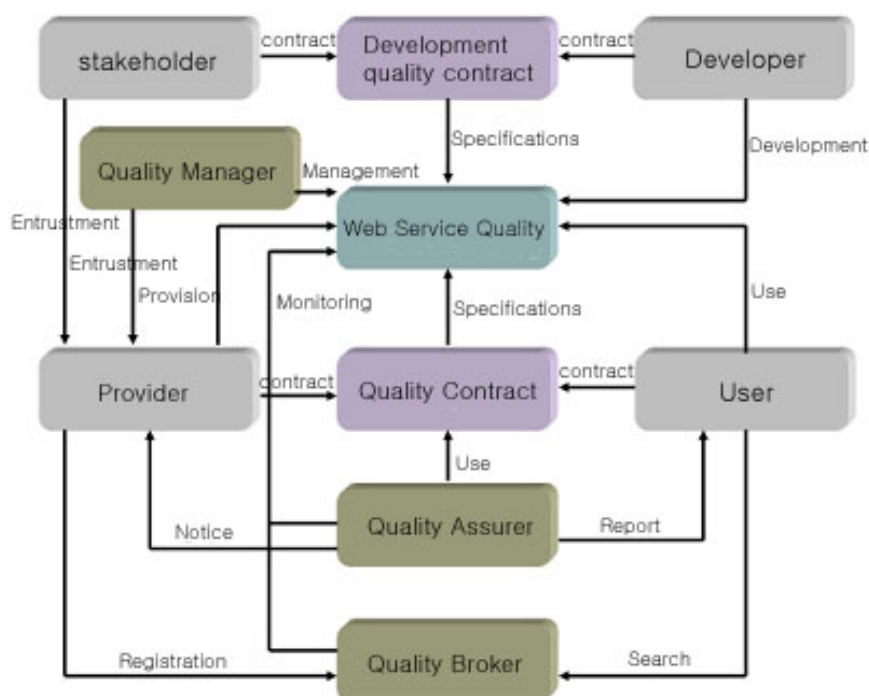


Figura 09 - Relacionamento entre associados de *web services*.

Fonte: (WSQM, 2005).

3.5 – Percepções do cliente sobre a qualidade

Com a crescente adoção de *web services* como solução para integrar aplicações internas e externas à organização, a qualidade dos serviços vem sendo considerada como um fator essencial para os patrocinadores, provedores e consumidores dos serviços. Além disso, com a evolução e maturidade da infraestrutura e de soluções que suportam serviços, muitas organizações têm incorporado *web services* como parte dos seus processos de negócio (Fensel, Bussler, 2002).

Nesse contexto, a qualidade de *web services* deve contemplar outras questões além do desempenho, tempo de resposta e disponibilidade. É preciso fornecer níveis de qualidade que permitam diferenciar os serviços oferecidos pelos

diversos provedores, permitindo aos consumidores selecionarem os melhores serviços de acordo com suas expectativas e necessidades.

Vale salientar que ao definir características, fatores e métricas para o gerenciamento da qualidade de serviços, incluindo seu uso, criam-se oportunidades de captar as preferências dos consumidores, possibilitando aos provedores uma publicidade mais eficiente dos serviços oferecidos, bem como sua melhoria, e garantindo a competição saudável entre os diversos provedores de soluções.

Assim, podemos relacionar as seguintes vantagens para a adoção de critérios de avaliação da qualidade de *web services*:

- Capacidade para diferenciar serviços equivalentes e/ou redundantes.
- Possibilidade de captar as preferências dos consumidores e com isso, prover mais serviços ou mesmo ampliar os serviços existentes.
- Permitir aos consumidores selecionarem os melhores serviços que atendam às expectativas dos seus negócios.
- Permitir aos provedores fazerem uma melhor publicidade dos serviços que oferecem, através da divulgação da sua competência em atingir níveis elevados de qualidade e confiabilidade em áreas específicas de negócio.
- Permitir aos provedores melhorarem os serviços oferecidos, garantindo a competição saudável e, conseqüentemente, melhores preços ao consumidor final.

O cliente é a parte mais importante da linha de produção afirmou Deming (1997). Sem alguém para comprar nosso produto ou serviço, poderíamos muito bem fechar a empresa.

Mas do que é que o cliente necessita? O quanto podemos ser úteis a ele? O que ele pensa que necessita? Ele pode pagar por isso? Ninguém têm todas as

respostas. Felizmente, não é necessário ter todas as respostas para administrar bem, dizia ele.

Para Juran (2001), clientes são todas as pessoas que são afetadas por nossos processos ou produtos.

3.5.1 – O processo de avaliação

Existe uma possibilidade muito remota de que os clientes possam avaliar o serviço antes da compra, pois ela ocorre durante o processo da prestação do serviço ou, em alguns casos, somente após ser conhecido o resultado (Gianesi e Correa, 1996).

Esta avaliação se dá através da comparação entre o que o cliente esperava e o que foi percebido. Conforme vemos na figura 10, fica demonstrada que esta avaliação ocorre em função das suas expectativas, ou seja, a *percepção* do cliente em relação da satisfação de suas *necessidades*.

Por outro lado, considerando que as necessidades representam importante fator formador de expectativas, pode-se argumentar que, no longo prazo, as expectativas dos clientes tendam a estar mais próximas de suas necessidades.

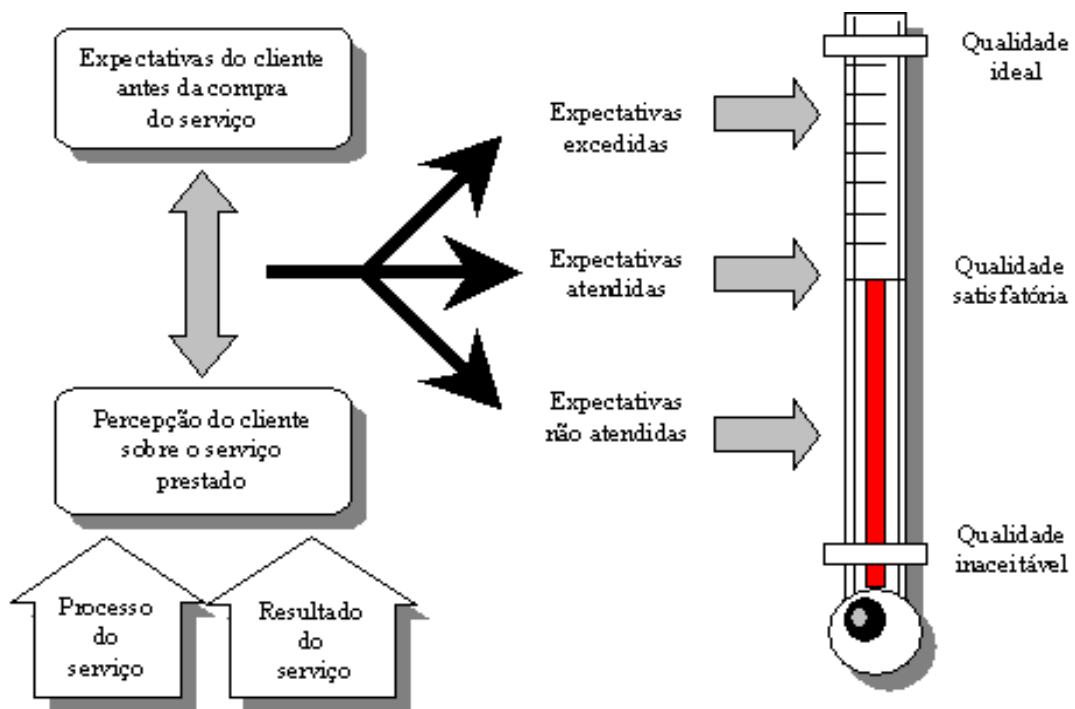


Figura 10 - A avaliação da qualidade do serviço.

Fonte: Giansesi e Côrrea (1996, p. 80).

Logo, pode-se compreender que os clientes utilizam suas expectativas para comparar o que esperavam com o que receberam e, partindo deste princípio, é possível que os fornecedores de serviço precisem de um certo grau de julgamento de valor para poder identificar as necessidades.

Porém, existe um problema que é o seguinte: as necessidades de um cliente são menos mensuráveis que suas expectativas e, desta maneira, eles sabem e, portanto, são capazes de transmitir o que esperam de um serviço e, a partir daí, é que fica fácil identificar as suas necessidades.

3.5.2 – Influenciando as expectativas

Gianesi e Côrrea (1996, p. 81) identificaram que:

- Sempre que possível, o fornecedor de serviços deverá procurar identificar tanto as necessidades como as expectativas de seus clientes;
- A curto prazo o fornecedor de serviço deverá estar apto a atender às expectativas do cliente, já que é sobre elas que o serviço será baseado;
- A longo prazo deverá visar as reais necessidades dos clientes, estando apto a atendê-las;
- O fornecedor precisa procurar influenciar as expectativas do cliente, sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e sua visão das reais necessidades.

A figura 11 mostra cada um dos fatores e, em seguida, explica-se seus significados.

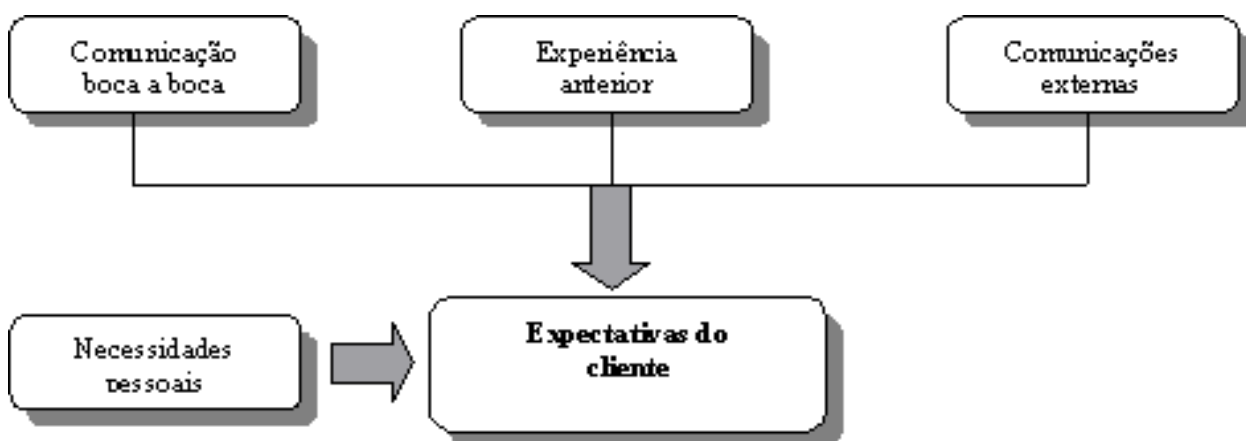


Figura 11 - Fatores que influenciam a formação das expectativas do cliente em relação ao serviço prestado.

Fonte: Gianesi e Côrrea (1996, p. 82).

Muitas vezes, pela impossibilidade de avaliar o serviço antes da compra, os potenciais clientes baseiam-se em recomendações de terceiros para buscar pistas da qualidade do serviço que pretendem adquirir. Isto chamamos de *comunicação boca a boca*. Já a *experiência anterior* é descrita como o conhecimento prévio que pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço. Porém, o principal fator formador das expectativas são as *necessidades pessoais*, pois são elas que conduzem o cliente a procurar um serviço e, se houver uma *comunicação externa* eficiente esta expectativa poderá ser elevada.

Há outro item que também influencia as expectativas dos clientes: o *mercado*. Os fornecedores *concorrentes* podem influenciar as expectativas dos clientes, diretamente através de comunicações (propaganda) e, indiretamente, através da própria prestação do serviço que pode consistir na experiência anterior do cliente. Além disso, podem influenciar também através da *prestação do serviço* a outros clientes que poderão, por sua vez, influenciar os clientes potenciais. Estes fatores são mais bem demonstrados esquematicamente na figura 12 a seguir.

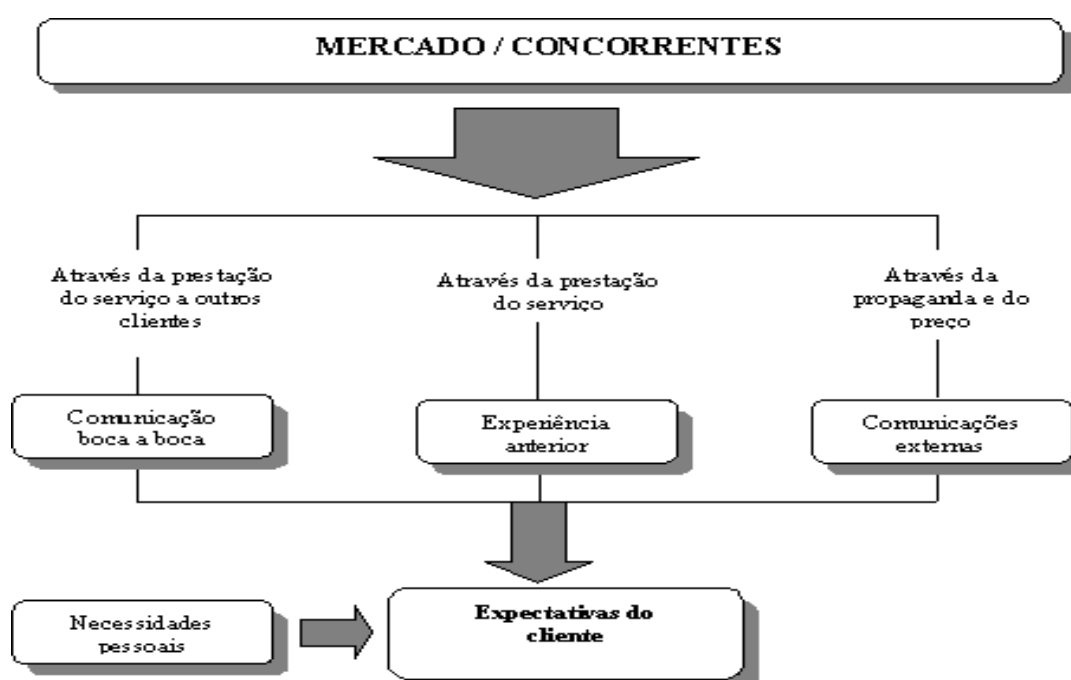


Figura 12- O mercado influenciando as expectativas dos clientes.

Fonte: Giansesi e Côrrea (1996, p. 84).

3.5.3 Critérios de avaliação

Os dois pesquisadores propõe ainda, alguns critérios de avaliação da qualidade do serviço prestado e que estão ilustrados na figura 12. São eles:

- *Tangíveis*: referem-se a qualidade e/ou aparência de qualquer evidência do serviço;
- *Consistência*: significa conformidade com experiência anterior ausência de variabilidade no resultado ou no processo;
- *Competência*: refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço, relacionando-se às necessidades “técnica” dos consumidores;
- *Velocidade de atendimento*: diz respeito à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. Pode ser de dimensão real ou percebida;
- *Atendimento/atmosfera*: refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço. Itens importantes são a cortesia, atenção personalizada e boa comunicação;
- *Flexibilidade*: significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação, devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos;
- *Credibilidade/segurança*: reduzir a percepção de risco na compra do serviço aliado á habilidade de transmitir confiança na aquisição deste;

- *Acesso*: avaliação da facilidade de que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor de serviço;
- *Custo*: é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço.

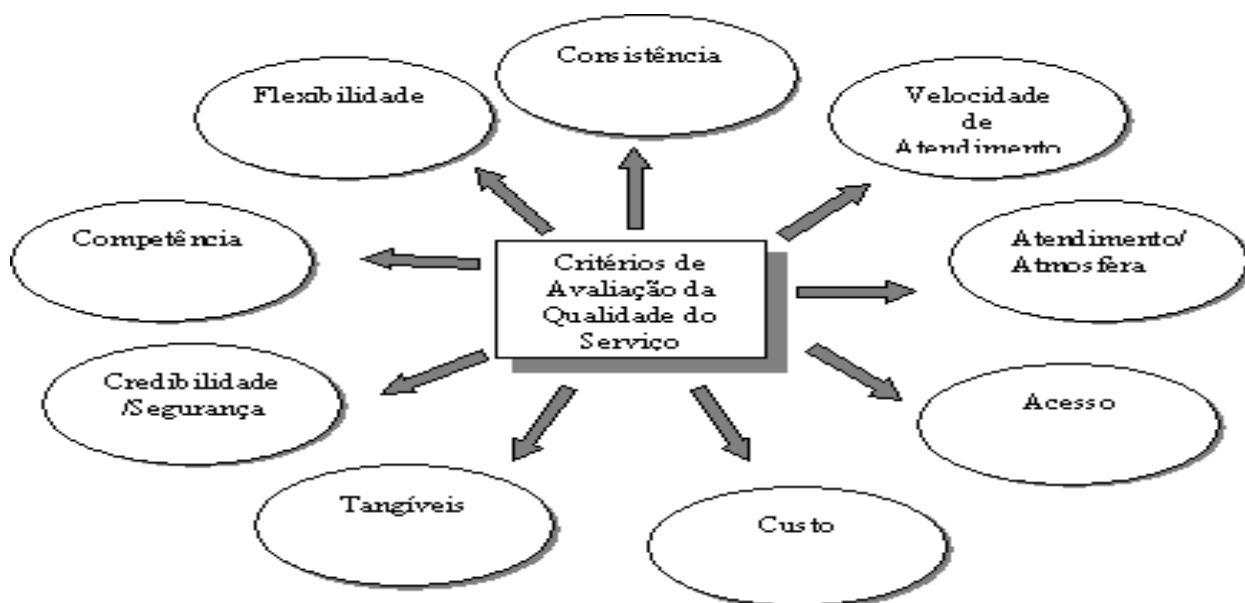


Figura 13 - Critérios de avaliação da qualidade do serviço.

Fonte: Gianesi e Côrrea (1996, p. 91).

Neste capítulo, foi apresentado o importante conceito sobre a avaliação que o cliente faz sobre a qualidade do serviço prestado, destacando que este processo se dá mediante as expectativas percebidas versus às necessidades atendidas. Mencionou-se também a existência de critérios pelos quais ele avalia essa qualidade e que precisam ser claramente conhecidos pelo prestador do serviço, além dos fatores que influenciam aquela percepção.

4 - Gerenciando a satisfação dos clientes

Na seção abaixo, é apresentada a importância da avaliação que o cliente faz sobre a qualidade do serviço prestado, destacando que esse processo se dá mediante as expectativas percebidas versus as necessidades atendidas. Menciona-se, também, a existência de critérios pelos quais é avaliada essa qualidade e que precisa ser claramente conhecida pelo prestador do serviço, além dos fatores que influenciam aquela percepção, possibilitando a satisfação do cliente.

4.1 – O gerenciamento da satisfação dos clientes

O poder de competitividade de uma empresa depende principalmente do valor fornecido ao cliente, sendo que isso é avaliado como a diferença entre o valor percebido por ele e o preço pago pelo produto ou serviço. Para o preço pago, deve-se levar em conta os custos associados a tempo, energia e desgaste psicológico, incorridos no processo de aquisição. De outro lado, o valor percebido é formado por quatro fatores: produto, serviço, pessoal e imagem.

O aumento da competitividade pode ser, portanto obtido através do aumento do valor percebido e/ou da diminuição do preço. Com o uso da *internet*, os clientes ou consumidores passaram a dialogar ativa e explicitamente com fornecedores de bens e serviços. Este aspecto novo do mercado estabeleceu que as empresas têm uma nova fonte de competências, podendo utilizar o cliente como uma fonte para alavancar vantagens mercadológicas. Desta forma, se o cliente é parte essencial das empresas, nada mais natural do que despende esforços e aplicar recursos na

manutenção do melhor relacionamento possível entre as partes, nos moldes desejados pelo cliente.

E isto significa muito mais do que realizar pesquisas de satisfação para introduzir eventuais melhorias em produtos e serviços. Gerenciar o relacionamento com o cliente significa sobretudo colocá-lo no foco das estratégias das empresas, facilitando o seu acesso a funcionários, informações e produtos da organização. O objetivo é buscar ao máximo a fidelização do cliente no segmento de mercado em que se atua. Em suma, os fatores de fidelização a serem considerados por um fabricante de carros ou por uma prestadora de serviços de saúde são os mesmos, mudando-se no entanto a ênfase: serviços pós-vendas podem contar muito mais do que o fator custo na escala de valores de um cliente consumidor dos produtos ou serviços.

Segundo SANTAELLA (2003) esse período de cultura das mídias, uma cultura intermediária entre a cultura de massas e a digital, provoca uma intensificação do hibridismo dos meios.

(...) as linguagens desses meios possibilitam o consumo individualizado, o que se opõe à lógica da cultura massiva inerte, e iniciam o treinamento cognitivo do espectador na busca da informação e do entretenimento, o que é intensificado com a posterior chegada dos meios digitais. (SANTAELLA, 2003, p. 14-17)

Com isso o consumidor passou a ter o poder, tanto no ponto de vista na tomada de decisão, como no tempo em que essa decisão pode ser tomada. Com tudo isso para manter os clientes, quando a mudança para outro fornecedor é tão simples quanto dar um clique no mouse, a resposta é a Gesta de Relacionamento com o Cliente “CRM – *Customer Relationship Management*”, trata-se de uma estratégia que lança mão de várias tecnologias avançadas para focar os negócios.

“CRM é processo contínuo que inclui aquisição, atualização, disponibilização e utilização dos conhecimentos sobre os clientes a partir da transferência de do conhecimento individual do principal executivo da

empresa, disponibilizando os dados, atualizando em tempo real, para que precisa dessas informações, tratando o cliente de forma única e desenvolvendo todos os setores de uma organização.” (Pimentel, 2008, p. 19).

Para atender um cliente insatisfeito que esta reclamando do atendimento dentre milhares de outros satisfeitos, as organizações tendem a adotar soluções para o gerenciamento do relacionamento com o cliente. Onde o gerenciamento de clientes deve trabalhar dentro da perspectiva de atender em primeiro lugar os acionistas (donos do negocio), depois os clientes, gerenciar os processos operacionais, as pessoas e os seus conhecimentos, para melhor atender os clientes é preciso agregar qualidade de maneira genérica em todos os processos, definir qual a maneira mais eficaz e eficiente de que o meu cliente está enxergando os valores que estou agregando aos atendimentos.

4.2 – O tratamento de reclamações visando à satisfação do cliente

A ABNT desenvolveu a NBR ISO 10002:2005, que estabelece as orientações para implantação de um processo de tratamento de reclamações, independente do tipo atividade da organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, uma grande rede varejista ou um pequeno comércio de bairro, uma empresa tradicional ou que opere exclusivamente por meio do comercio eletrônico.

Visa ao benefício não somente a organização, mas também seus clientes e outras partes interessadas no desempenho da mesma. A empresa que tem foco em seu cliente tem a consciência de que o tratamento das reclamações e sugestões obtidas destes deve levá-la a melhorar seus produtos e também seus processos. Quando estas reclamações são tratadas de forma adequada, o acontecimento pode

ajudar na melhoria da reputação da organização e no aumento da satisfação do mesmo.

A norma tem como propósito ajudar as instituições no processo de tratamento de reclamações, sendo este um dos principais processos dos sistemas de gestão da qualidade das organizações de qualquer setor e de todos os portes. Ela não se presta à resolução de disputas externas ou a questões relacionadas a disputa entre empregador e empregado. O processo de tratamento de reclamações, de acordo com a norma, inclui: planejamento, projeto, manutenção e melhorias. Seus princípios:

- **Visibilidade:** todas as informações necessárias sobre como e onde reclamar devem estar visíveis para os clientes, colaboradores e demais partes interessadas;
- **Acessibilidade:** os processos relacionados a reclamações devem ser de fácil acesso aos interessados. Além disso, todos os meios devem ser colocados para que nenhum tipo de reclamante fique sem o direito de ser ouvido;
- **Prontidão nas respostas:** o retorno sobre a reclamação recebida deve ser de imediato ao cliente, assim como o encaminhamento da mesma aos responsáveis pela sua resolução. O reclamante deve ser informado sobre todos os passos de sua reclamação durante o tratamento da mesma;
- **Objetividade:** prevê que cada reclamação seja tratada de forma igual, objetiva e imparcial;
- **Ônus:** o acesso ao processo de tratamento de reclamação deve ser sem ônus ao reclamante;
- **Confidencialidade:** deve-se preservar a confidencialidade do processo de tratamento de reclamações, buscando preservar a identidade do reclamante

de modo que a mesma somente esteja disponível onde extremamente necessário;

- **Abordagem com foco no cliente:** a organização que tem foco no cliente, é aberta ao retorno do mesmo, seja por meio de reclamações ou sugestões, demonstrando comprometimento, por meio de suas ações, na resolução das reclamações;
- **Responsabilidade:** a organização define e estabelece as atribuições e responsabilidades pelas ações e decisões relacionadas ao tratamento das reclamações;
- **Melhoria contínua:** a organização deve ter como objetivo melhorar continuamente o seu processo de tratamento de reclamações e a qualidade de seus produtos.

4.3 – A satisfação do cliente

Hoje é muito difícil conseguir 100% dos clientes satisfeitos, o que existe são momentos mágicos de relação com o cliente: negociação, venda, entrega do produto ou serviço, mapeamento do processo e pós-venda. No fundo, muitos clientes valorizam os tempos de respostas, a confiabilidade e a entrega dos pedidos realizados, o gerenciamento da satisfação dos clientes pode ser entendido como uma estratégia que permite à empresa como um todo ter uma visão única de seu cliente e, a partir daí, saber explorar as oportunidades de negócios.

Para isso é necessário aproveitar todas as oportunidades que a corporação tem com o cliente no sentido de captar dados e transformá-los em informações que possam ser disseminadas pela organização, permitindo que todos os departamentos

vejam o cliente da mesma forma, ou seja, saibam quem ele é, seus gostos e preferências, quantas vezes ligou ou acessou tal informação, reclamações que fez, sugestões que deu, quanto traz de valor para a empresa, entre outras.

Para isso é importante destacar o uso da internet para que as empresas prestem atenção ao valor dos clientes, pois ela possui uma enorme capacidade de endereçar alvos e medir resultados, ajudando as empresas a criar relações com cada um de seus clientes, criando valor e benefícios para ambos, por tudo isso reprojeta o marketing, as comunicações e as operações em torno da *internet* faz sentido para quem deseja adotar um ponto de vista mais centrado no cliente. Há muitas coisas positivas a se aproveitar no atual cenário de marketing na *internet*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a *web* vemos que ela representa uma fonte de dados relativos ao comportamento de clientes na interação com as empresas através da *internet*. Pode-se dizer que seria literalmente, um registro de todos os gestos de interação feitos por qualquer visitante ao *site*. Ao identificar as páginas visitadas, capturar cada clique, seleção, preenchimento de campo e outras atividades realizadas pelo usuário no acesso às páginas do *site*, estamos criando subsídios para uma análise posterior, que permitirá identificar o perfil de compras deste usuário, suas preferências e tendências para lhe oferecer soluções mais personalizadas, sendo esta uma meta para alcançar o CRM.

Uma analogia seria o acompanhamento de um cliente durante sua visita a uma loja física, ou seja, um acompanhamento para descobrir o que o cliente observou, o que ele escolheu, o que ele rejeitou e assim por diante e não somente registrar o seu pedido.

Desta forma posso concluir que o mercado atual, formado por consumidores cada vez mais bem informados e atendidos por concorrentes capazes de responder rapidamente às suas novas exigências, criando um modelo onde não basta apenas ser competente, diferenciais como recursos de informática, eficácia operacional, poder de comunicação e até mesmo uma posição econômica dominante são fatores que, se não estão disponíveis a todos seus concorrentes, talvez não representem mais uma grande vantagem. Se a isso adicionarmos a análise de um contexto onde produtos e serviços convergiram a um patamar de qualidade quase uniforme, fica evidente que o principal terreno onde a competição se desenvolverá é o modo pelo qual as empresas entendem e se relacionam com seus clientes.

Não é tarefa fácil encontrar recomendações sobre como uma empresa deve gerir o relacionamento com seus clientes. Levar aos profissionais a metodologia do CRM, por meio de ações específicas para ampliar e aprofundar o conhecimento sobre os clientes de cada organização e ainda, otimizar os investimentos na ampliação e manutenção dessa base de clientes. Adotar o quanto antes esta filosofia é uma questão de manter a competitividade e muitas vezes a sobrevivência, um processo de CRM bem implantado e customizando representa um alto retorno agregado para a organização. Deve ser implantado, geralmente, a partir da gerência de vendas para a otimização dos resultados, porém, sua essência é a difusão de informações, onde é possível estendê-lo para a área de Recursos Humanos, Administrativo, Financeiro, Contabilidade etc. Sua implantação se traduz em maior rentabilidade, melhor atendimento, redução de custos de trabalho e, também, maior agilidade operacional e competitividade em geral.

Fica claro que monitorar e medir o nível de satisfação do cliente deve ser uma decisão estratégica e requer planejamento e conhecimento de normas e técnicas para que resultados reais possam ser utilizados em benefícios de quem mede. Com avaliações periódicas e inteligentes pode-se conhecer o cliente e seus valores e então promover ações que possam deixá-lo satisfeito e fiel por muitos anos.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **Gestão da Qualidade**, São Paulo: Interciência: 2008.
- AMOR, Daniel. **A Revolução do E-business**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- BOENTE, A.N.P., BOENTE, R.M.P. **Trabalhando na Implantação de Sistemas de CRM**. Magazine, ano VI, nov/2004.
- BOYTON, A. C. *Archieving dynamic stability through information tecnologia – California Management Review*. Berkeley, winter, 1993.
- CAON, Mauro., CORRÊA, Luiz Henrique. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHAMBERS, John. **E-learnig**. 2001. <http://www.chambers.com>, acesso em: 10 de out. 2008.
- DEMING, D.A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégia e competitiva**. Rio de janeiro: Qualitymark, 1992.
- FENSEL, D. BUSSLER, C. **The web service modeling framework WSMF**. Electronic Commerce Reserch and Applications. Vol. 1. P: 113-137, 2002.
- FREITAS, Henriqu, outros. **Pesquisa via WEB. Reiventando o papel e a ideia de pesquisa**. São Paulo: Sphinx, 2006.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Traudução: João Ferreira Bezerra de Souza. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GATES, Bill. **A Estrada da Informação**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- GERSON, Richard F., **A excelência no atendimento a clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GREENBERG, Paul, **Conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet – CRM na velocidade da luz**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H.L. **Administração estratégia de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

ISHIKAWA, Kaoru. **TQC, total *quality control*: Estratégia e Administração da Qualidade**. São Paulo: IMC Internacional Sistemas Educativos, 1986.

ISO/IEC 9126 (2001) NBR ISO/IEC 9126, **Engenharia de Software – Qualidade de Produto**, Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

<http://www.oasisopen.org>, acessado em 21/04/2009.

JURAN. J. M., **Qualidade desde o projeto a: Novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI - Como Criar , Conquistar e Dominar Mercados**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2009.

LAUDON, K. C., LAUDON, J.P. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LEGGIERI. S. **Conheça mais sobre CRM**. Artigo publicado em <http://www.bassos.com.br/artigo.cfm?nav=ar&area=3>. Acessado em: 15/11/2008.

MANOVICH, Lev. **Novas mídias como tecnologia e idéia: dez definições**. In: Lucia Leão (org.). *O chip e o caleidoscópio: reflexões sobre as novas mídias*. São Paulo: Editora SENAC, 2005.

MARSHAL, Jr. **Gestão da qualidade**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MCGEE, J. V., PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MEDEIROS, S.T. **CRM – Estratégia para aproveitamento de conhecimento**. Developers' Magazine, ano VI, Nov/2002.

MOLINARI, L., RIBEIRO, T.L.. **O CRM e o Digital Intimacy – Um retrato do futuro.** Developers' Magazine, ano VI, Nov/2002.

MONKS, J. G. **Administração da produção.** São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

NEWELL, Frederick. **Fidelidade.Com – CRM Gerenciamento das relações com o cliente.** São Paulo: Makron Books, 2000.

NICKELS, Wilian G. **Marketing: Relacionamento, Qualidade, Valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Wilson. **CRM & E-Business.** Florianópolis: Visual Books, 2000.

PIMENTEL, Alex. **Estratégias Essenciais de Marketing – Como fidelizar e encantar seu cliente por meio do uso do CRM e do Marketing.** São Paulo: Digerat Books, 2008.

RAINHO, João Marcos. **Educação em busca do tempo perdido.** São Paulo, E-commerce, 2002.

ROGERS, PEPPERS GROUP. **CRM Series Call Center 1 to 1.** São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **Os programas de fidelidade tornam os clientes fiéis?** por Valsoir Tronchin, Sócio do Peppers and Rogers Group do Brasil
Publicado em 22/11/2007. Disponível em: <http://www.1to1.com.br>

RONALD, Swift. **CRM – O Revolucionário marketing de relacionamento com o cliente,** Rio de Janeiro: Campus, 2003

SABATINO, Luis. **Fidelização – A ferramenta de marketing que promove relacionamentos duradouros com o cliente.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SANTAELLA, Lúcia. **Cultura e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura.** São Paulo: Editora Paulus, 2003.

SILVA, F., ALVES. J. **ERP & CRM**. Rio de Janeiro: Centro Atlântico, 2001. Artigo publicado em http://www.centroatl.pt/titulos/desafios/imagens/erp_e_crm_excerto.pdf
Acessado em: 18/04/2009.

SOUZA, R. F. **Sistemas de informações gerenciais**. Minas Gerais: UFLA, 2001.

TRAFANE, Yuri. **O dois pilares do *Customer Relationship Management (CRM)***. São Paulo. Artigo publicado em
<http://www.banasqualidade.com.br/2009/conteudo.asp?codigo=8749&secao=Artigos>.
Acessado em: 20/07/2009.

VANOYE, Francis. **Usos da Lingaugem**. São Paulo: Martins Fontes: 2007.

ZENONE, Luiz Claudio. **CRM: *Customer Relationship Management***. São Paulo: Novatec, 2007.

WALLACE, Thomas F., **A estratégia voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WIKIPÉDIA **Enciclopédia Digital**. 2009. Disponível em:

< http://pt.wikipedia.org/wiki/Processador_de_texto >. Acesso em: 05 jan. 2010.

ANEXO I

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AIX	Advanced Interactive e eXecutive
API	Application Programming Interfaces
ASCII	American Standard Code for Information Interchange
CAR CONFIGURATOR	Sistema para configurar carros da Volkswagen
CIC	Comunicação individualizada com os Clientes
CGI	Common Gateway Interface
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e
CRM	Customer Relationship Management
DARPA	Defense Advanced Research Projects Agency
DHTML	Dinamic Hipertext Markup Language
DLL	Dynamic-Link Libraries
DNS	Domain Name System
ERM	Gerência de relacionamento corporativo
EUA	Estados Unidos da América
E-Mail	Correio Eletrônico
E-cash	Dinheiro Eletrônico
FINEP	Financiadora de Estudos Projetos
FTP	File Transfer Protocol
GIF	Graphics Interchange Format
HTML	Hipertext Markup Language
HTTP	HyperText Transport Protocol
ID	Identificador
ICS	Internet Connection Server
JPEG	Join Photographer's Experts Group
LOG	Registro de operações do servidor web
MS	Microsoft

MS-DOS	Microsoft Disk Operating System
ODBC	Open Database Connectivity
OLAP	Online Analytical Processing (Processo Analítico On-Line)
OLE	Object Linking and Embedding
PC	Personal Computer
PL/SQL	Programming Language/ Structured Query Language
RAM	Random Access Memory
REXX	Restructured eXtended eXecutor
RGB	Iniciais de Red, Green e Blue – método de descrição de cores
ROI	Retorno sobre o investimento
SET	Transações Eletrônicas Seguras
SGML	Standard Generalized Markup Language
SMTP	Simple Mail Transport Protocol
SP	Estado de São Paulo
SQL	Structured Query Language
SSI	Server Side Include
SSL	Secure Socket Layer
SSS	Server Side Script
TCP/IP	Transfer Control Protocol/Internet Protocol Tecnológico
TCL	Tool Command Language
URI	Uniform Resource Identifier
URL	Uniform Resource Locators
Web	Abreviação para Word Wide Web
WIO	Web Integration Option
WWW	Word Wide Web