

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE *DATA BASE MARKETING*  
PARA APOIAR ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE FIDELIZAÇÃO DE  
CLIENTES EM EMPRESA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS**

**Isidoro Ciconet Filho**

**Porto Alegre, 2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE *DATA BASE MARKETING*  
PARA APOIAR ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE FIDELIZAÇÃO DE  
CLIENTES EM EMPRESA ADMINISTRADORA DE CONSÓRCIOS**

**Isidoro Ciconet Filho**

**Orientador: Prof. Leonardo Rocha de Oliveira, PhD**

**Banca Examinadora:**

**Prof<sup>a</sup>: Mirian Oliveira, Dra.**

**Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.**

**Prof. Paulo F. P. Barcellos, PhD**

**Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante em  
Engenharia como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em  
Engenharia – modalidade Profissionalizante – Ênfase em Gerência de Serviços**

**Porto Alegre, 2003**

**Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de mestre em ENGENHARIA e aprovado em sua forma final pelo orientador e pelo coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.**

**Prof. Leonardo Rocha de Oliveira, PhD**

Orientador  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis**

Coordenadora  
Mestrado Profissionalizante em Engenharia  
Escola de Engenharia  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

**Prof. José Luis Duarte Ribeiro, Dr.**  
PPGEP/UFRGS

**Prof. Paulo F. P. Barcellos, PhD**  
PPGEP/UFRGS

**Prof<sup>ª</sup>. Mirian Oliveira, Dra.**  
Pontifícia Universidade Católica - PUC.RS

## **AGRADECIMENTOS**

### **A Parábola Da Faixa Preta**

Imagine um lutador de arte marcial ajoelhado na frente do mestre sensei numa cerimônia para receber a faixa preta obtida com muito suor. Depois de anos de treinamento incansável, o aluno finalmente chegou ao auge do êxito na disciplina.

“Antes que eu lhe dê a faixa, você tem que passar por outro teste”, diz o sensei.

“Eu estou pronto”, responde o aluno, talvez esperando pelo último assalto da luta.

“Você tem que responder à pergunta essencial: qual é o verdadeiro significado da faixa preta?”.

“O fim da minha jornada”, responde o aluno. “Uma recompensa merecida pelo meu bom trabalho”.

O sensei espera mais. É óbvio que ainda não está satisfeito. Por fim o sensei fala. “Você não está pronto para a faixa preta. Volte daqui a um ano”.

Um ano depois o aluno se ajoelha novamente na frente do sensei.

“Qual é o verdadeiro significado da faixa preta?” Pergunta o sensei.

“Ela é o símbolo da excelência e o nível mais alto que se pode atingir em nossa arte”, responde o aluno.

O sensei não diz nada durante vários minutos, esperando. É óbvio que ainda não está satisfeito. Por fim ele fala. “Você não está pronto para a faixa preta. Volte

daqui a um ano”.

Um ano depois o aluno se ajoelha novamente na frente do sensei. E mais uma vez o sensei pergunta: “Qual é o verdadeiro significado da faixa preta?”.

“A faixa preta representa o começo – o início de uma jornada sem fim de disciplina, trabalho e a busca por um padrão cada vez mais alto”, responde o aluno.

“Sim. Agora você está pronto para receber a faixa preta e iniciar o seu trabalho”.

Esta parábola reflete um pouco do que penso em relação às conquistas obtidas em nossa existência. Uma etapa concluída não significa o fim de uma jornada, mas o início de uma nova que se renova.

Este pensamento e modo de perceber a vida devem-se aos ensinamentos de meu pai Isidoro, que já não está mais aqui comigo, e à minha mãe com a qual ainda aprendo.

A oportunidade de estudar e me aperfeiçoar devo a eles, bem como apoio da minha mulher Regina e do meu filho Bruno, com o qual compartilho sobre a importância de ouvir, entender e respeitar os mais velhos e todos aqueles que nos amam.

# ÍNDICE

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 Definição do problema .....	12
1.2 Comentários Iniciais .....	13
1.3 Justificativa .....	14
1.4 Objetivos .....	16
1.4.1 Objetivo geral .....	16
1.4.2 Objetivos específicos .....	17
1.5 Metodologia .....	17
1.6 Organização do trabalho .....	19
1.7 Limitações .....	19
2 SISTEMA DE CONSÓRCIOS NO BRASIL .....	21
2.1 Histórico .....	21
2.2 Conceito e funcionamento .....	22
2.3 Justificativa e benefícios .....	26
2.4 Empresas administradoras de consórcios .....	28
2.5 Mercado e clientes de consórcio .....	29
2.6 Ambiente da empresa em estudo .....	32
2.6.1 Modelo de gestão .....	36
2.6.2 Qualidade .....	37
2.6.3 Planejamento estratégico .....	37
2.6.4 Gestão de marketing social .....	38
2.6.5 Sociedade, comunidade e cidadania .....	39
2.6.6 Necessidades dos clientes .....	40
2.6.7 Necessidades da empresa .....	42
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	45
3.1 Filosofia de administração baseada no conceito de marketing .....	45
3.2 Necessidades, desejos e satisfação do cliente .....	47
3.2.1 Necessidades, desejos .....	47
3.2.2 Satisfação de clientes .....	51
3.3 CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> ) e a ferramenta <i>Data Base Marketing</i> .....	53
3.3.1 CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> ) .....	53
3.3.2 <i>Data Base Marketing</i> .....	60
4 MÉTODO, ETAPAS E DESENVOLVIMENTO DE <i>DATA BASE MARKETING</i> .....	63
4.1 Método da pesquisa .....	63
4.2 Etapas do trabalho .....	67
4.2.1 Diagnóstico .....	67
4.2.2 Planejamento da ação .....	68
4.2.3 Ação .....	70
4.3 Desenvolvimento de <i>Data Base Marketing</i> .....	70
4.3.1 Diagnóstico .....	70

4.3.2 Ação.....	76
4.3.2.1 Base Técnica do <i>Data Base Marketing</i> .....	76
4.3.2.2 Base conceitual do <i>Data Base Marketing</i> .....	77
4.3.2.2.1 Identificação .....	77
4.3.2.2.2 Diferenciação .....	80
4.3.2.2.3 Interação .....	82
4.3.2.2.4 Personalização .....	85
4.3.3 Avaliação e aprendizado .....	89
5 AVALIAÇÃO .....	91
5.1 Avaliação do <i>Data Base Marketing</i> .....	91
5.1.1 Resultados.....	93
5.1.2 Análise de resultados .....	96
6 CONCLUSÕES .....	98
6.1 Processo de desenvolvimento .....	98
6.1.1 Estágio inicial de concepção do sistema .....	98
6.1.2 Estágio da modelagem.....	99
6.1.3 Implementação e treinamento.....	99
6.1.4 Avaliação da qualidade e aprendizado .....	99
6.2 Resultados obtidos pela organização.....	100
6.3 Considerações finais.....	101
6.4 Desenvolvimentos futuros.....	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
ANEXOS.....	105
Anexo 1 - Questionário.....	106
Anexo 2 - Tabulação do questionário .....	110

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Histórico do número de administradoras de consórcios no Brasil .....	15
Figura 2 - <i>Core Business</i> do Grupo Randon.....	33
Figura 3 - Evolução do faturamento e clientes ativos.....	34
Figura 4 - Conceito <i>Service-Profit Chain</i> .....	36
Figura 5 - Etapas do Planejamento Estratégico da Randon Consórcios .....	37
Figura 6 - Segmentos de atuação e parceiros de negócios da Randon Consórcios .	40
Figura 7- Comparação entre conceitos de venda e de marketing.....	47
Figura 8 - Fatores que influenciam o comportamento do consumidor .....	49
Figura 9 - Hierarquia das necessidades de Maslow .....	50
Figura 10 - Criando e mantendo lealdade à marca .....	55
Figura 11 - Ciclo de pesquisa ação de Susman & Evered modificado.....	66
Figura 12 – Atividades de implementação de TI, ingredientes-chave de eficácia e de resultados .....	69
Figura 13 - Tela principal de acesso aos principais módulos do <i>Data Base Marketing</i> da Randon Consórcios.....	79
Figura 14 - Dia da semana e horário para contato com os clientes .....	83
Figura 15 - Registro dos dados das pesquisas obtidas pelo pós-venda .....	84
Figura 16 - Campos para registros dos dados psicográficos dos clientes .....	86
Figura 17 - Dados econômicos, financeiros dos clientes e pesos atribuídos para o <i>Credit Score</i> .....	88
Figura 18 - Estrutura organizacional orientada para os serviços .....	89



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados da avaliação dos respondentes “Quanto ao uso do sistema” ....	94
Gráfico 2 - Resultados da avaliação dos respondentes “Quanto aos dados dos clientes no sistema”.....	94
Gráfico 3 - Resultados da avaliação dos respondentes “Quanto aos benefícios para a empresa com o uso do sistema” .....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplo do cálculo do valor da prestação de consórcios, sem seguro ...	23
Tabela 2 - Participação do sistema de consórcios na venda de automóveis, utilitários camionetas, motocicletas e motos no Brasil (Fabricação Nacional) Jan-Abril 2001 ..	27
Tabela 3 - Opções e classes de produtos e serviços atendidos pelo consórcio .....	30
Tabela 4 - A força do sistema de consórcios no Brasil - Dados de contemplações, participantes e cotas comercializadas (*) .....	31
Tabela 5 - Práticas de identificação de necessidades de clientes atuais e <i>prospects</i>	41
Tabela 6 - Equação com cálculo exemplificativo para apuração da receita média mensal da empresas administradoras .....	42
Tabela 7 - Modelos organizacionais .....	57
Tabela 8 - Enquéte sobre prioridades de tecnologias no ambiente empresarial .....	58
Tabela 9 - Itens de análise de ambiente, problemas e funcionalidades críticas requeridas.....	74
Tabela 10 - Produtos, marcas e parceiros da Randon Consórcios.....	80
Tabela 11 - Parâmetros para definição do IFA.....	81

## RESUMO

O ambiente econômico atual tem exigido empenho das empresas em conhecer, interagir, diferenciar e personalizar cada vez mais produtos e serviços para os clientes. Este cenário requer ferramentas e modelos de gestão para gerenciar as relações com os clientes, com o objetivo de permitir que a empresa consiga perceber e responder rapidamente a exigências dos consumidores.

Este trabalho revisa conceitos de CRM (*Customer Relationship Management* ou Gerenciamento das Relações com os Clientes) e descreve a implementação de ferramenta de gestão de relacionamento com clientes em empresa de consórcio. O desenvolvimento do trabalho reflete uma necessidade apontada no planejamento estratégico da empresa, sendo que ferramentas de tecnologia de informação e *software* de banco de dados foram usadas como suporte aos propósitos da gestão empresarial. Como resultado do trabalho, a empresa está hoje atuando com um sistema de *Data Base Marketing*, o qual foi criado para auxiliar os profissionais envolvidos no processo de atendimento e gestão de relacionamento com clientes. O *Data Base Marketing* está sendo utilizado para coletar dados de atendimento a clientes, tais como históricos de atendimento, dados cadastrais, perfil demográfico, perfil psicográfico e categoria de valor dos clientes. Durante o processo de interação com clientes, o sistema facilita o trabalho dos especialistas e permite melhorar a qualidade do atendimento aos clientes, contemplando necessidades dos diversos especialistas da empresa em assuntos como vendas, qualidade em serviços, finanças e gestão empresarial.

O processo começou pela constituição de um grupo de trabalho interno para discutir estratégias e cronograma de implantação. A primeira decisão do grupo foi pelo desenvolvimento interno do *software* visando atender plenamente o “*core business*” da empresa. O projeto contou com o conhecimento do negócio dos profissionais da empresa e auxílio de especialistas e consultores externos. O detalhamento do projeto, bem como os passos da pesquisa-ação, está descrito no corpo da dissertação.

## **ABSTRACT**

*The present economical environment has demanded more and more from companies a strong effort to know, interact, differentiate and personalize products and services for their customers. Such a scenario demands tools and management models for directing the relationship with the customers. This approach aims at allowing the company to notice and take fast action concerning the consumer's demands.*

*This paper reviews CRM (Customer relationship Management) concepts and describes the implementation of management tools for relating with the customers of a consortium company. The development of this paper reflects the need pointed out at the company's strategic planning. For doing so, information technology tools and data base software were used for supporting the management purposes of the company.*

*As a result, the company is currently operating with a marketing data base system, which was created to aid the professional staff involved with customer services and relationship management system.*

*The marketing data base has been used for collecting customer's service data such as service background, register data, demographic profile, psychographic profile and customer's economical status.*

*During the interaction process with customers, such a system facilitates the work of specialists, allowing an improvement on the quality of customer services, contemplating a diversified range of the specialists needs regarding sales, service quality, finances and company management.*

*The process started with the formation of an internal task force group to discuss strategies and implementation schedule. The group's first decision was the internal development of this software, aiming at servicing the company's core business thoroughly. The project took advantage of the professionals' business knowledge as well as the aid of specialists and external consultants. This project details as well as the steps for the execution of the action research are found along the scope of development of this paper.*

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Definição do problema

Atualmente, um dos grandes desafios para as empresas está em conquistar e manter clientes. Para prosperar, uma empresa deve produzir e fornecer bens e serviços que sejam valorizados pelos seus clientes em termos de preços atraentes quando comparados aos oferecidos por empresas competidoras.

Clancy & Krieg (2002) observam que executivos precisam ter constantemente a consciência de que os consumidores podem escolher. Por isso, o que a empresa oferece deve ser mais atraente do que seus competidores em aspectos como projeto, segurança, características funcionais, sabor, conveniência, preço, acessibilidade, utilidade, funcionalidade, moda, embalagem, serviço ou confiabilidade.

O uso de uma secretária eletrônica ou uma mensagem gravada em fita não é mais uma maneira suficiente de lidar com os consumidores. Com diálogo, as empresas devem construir banco de dados, responder a sugestões e críticas e customizar produtos ou serviços (MCKENNA, 1998, p. 120).

Tecnologia de Informação (TI) e planejamento estratégico para gerenciamento das relações com os clientes têm sido vistos como opções para empresas buscando melhorias em relação a conhecer melhor seu mercado, clientes e consumidores.

As empresas do setor de consórcios no Brasil enfrentam este desafio de atender de forma eficaz as demandas de seus clientes, com os quais mantém relacionamentos de longo prazo. Através do diálogo, a empresa deve satisfazer suas necessidades, buscando a fidelização à empresa e ao sistema como um todo.

Este cenário exige que estas empresas implementem modelos de gestão e ferramentas que atendam esta necessidade. Sistemas de Informação sobre os clientes são fundamentais para que estas empresas, através do conhecimento das necessidades, perfil demográfico e psicográficos, possam desenvolver produtos e prestar atendimento adequado e customizado. Deste modo, o objetivo geral deste trabalho é o desenvolvimento e implantação de um *software* de *Data Base Marketing* em uma empresa administradora de consórcios denominada Randon Sistemas de Aquisição S/C Ltda para apoiar uma estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*).

## 1.2 Comentários Iniciais

Observa-se que, no ambiente empresarial atual, está cada vez mais difundida a filosofia de administração sob a ótica do conceito de marketing.

O conceito de marketing sustenta que, para atingir as metas organizacionais, é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes (KOTLER & ARMSTRONG, 1998, p. 10).

Empresas que estão adotando a filosofia de administração sob a ótica do conceito de marketing e pretendem atuar na sua plenitude, estão buscando o conhecimento das necessidades e desejos dos seus clientes para formular propostas de produtos e serviços que realmente atendam estas necessidades e desejos.

Conhecer clientes é fundamental para que empresas obtenham vantagem competitiva. A lógica desta proposta considera a premissa de que, se a empresa não oferecer a seus clientes o que eles querem, alguém o fará.

A empresa tendo adotado a filosofia de administração sob a ótica do conceito de marketing voltado para o mercado e o cliente, torna-se imperativo a criação de ferramentas que auxiliem no gerenciamento destes relacionamentos e armazenem os dados dos clientes para serem utilizados como suporte à tomada de decisões inteligentes. Na esteira desta nova idéia surgiu o conceito CRM (*Customer Relationship Management*), ou seja, gerenciamento das relações com o cliente,

definido como um conjunto de conceitos, construções, estratégias, processo, *software* e *hardware* (BRETZKE, 2000).

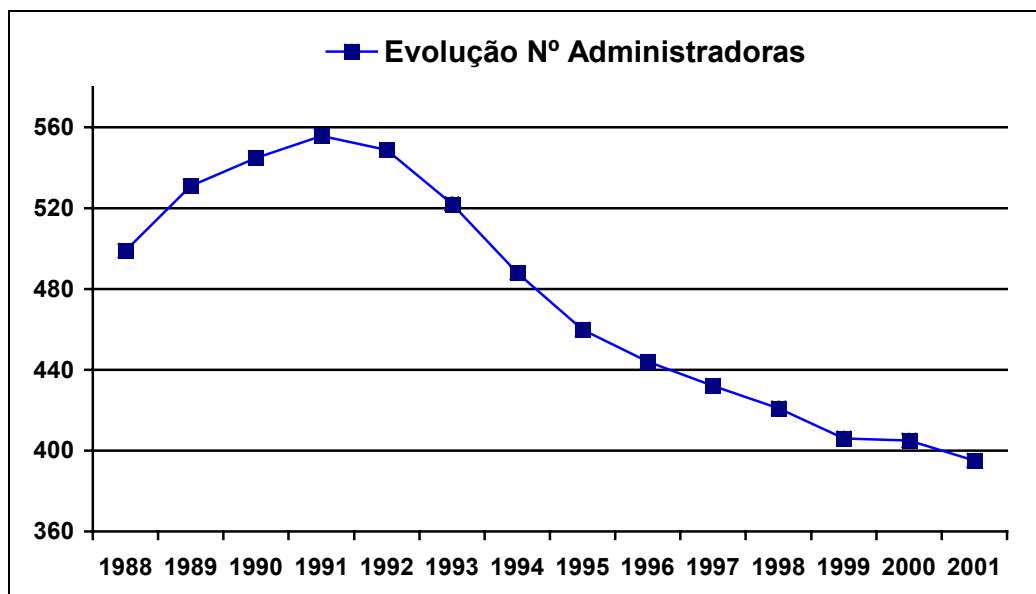
A estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*) tem como objetivo maior, a obtenção da satisfação dos clientes com os produtos, serviços oferecidos e a imagem da empresa, os quais levam a fidelização do cliente e à repetição da compra. No caso específico de empresas de serviços, a satisfação do cliente tem importância maior, pois o que os clientes compram é um desempenho. A repetição de compra está relacionada à experiência com o serviço prestado, gerando comunicação boca a boca positiva sobre a empresa (BATESON & HOFFMANN, 2001).

O setor de serviços vem aumentando a sua participação no Produto Interno Bruto e a sua importância na economia do país. Portanto, é natural que as empresas de serviços estejam sujeitas a um ambiente cada vez mais competitivo. A atualização das formas de gestão e estratégias com foco no cliente não devem ser vistas como atividades para simplesmente superar a concorrência, mas com o objetivo de permanecer no mercado.

Obter altos índices de satisfação de clientes passou a ser condição essencial para a sobrevivência das empresas e o suporte tecnológico é usado para avaliação permanente e em tempo real dos índices de fidelização de clientes.

### **1.3 Justificativa**

Na última década tem sido observada uma diminuição no número de empresas administradoras de consórcios no Brasil, conforme mostra a Figura 1. Esta diminuição está parcialmente relacionada com as exigências do BACEN (Sigla do Banco Central do Brasil – órgão que regula as operações das empresas de consórcios no Brasil), principalmente quanto ao patrimônio mínimo exigido para que sejam aprovadas as operações das empresas do setor. Esta exigência do BACEN considera que empresas do setor precisam crescer em lucratividade para manter os níveis de patrimônio exigidos e desta forma garantir segurança aos investidores (BACEN - Circular nº 2.766, de 03 de julho de 1997).



**Figura 1 - Histórico do número de administradoras de consórcios no Brasil.**

No caso das empresas administradoras de grupos de consórcios, observa-se que existem duas necessidades empresariais importantes. A primeira é a retenção do cliente, ou seja, obter através da satisfação com os serviços, a motivação para que o cliente pague mensalmente as parcelas e não desista do plano de consórcios. A segunda necessidade trata da fidelização para a repetição de compra.

O pagamento das parcelas mensais por parte do cliente significa o resultado da empresa no que diz respeito ao seu faturamento. Motivar o cliente a pagar as parcelas mensalmente no vencimento, não cancelar o seu plano de consórcios, cumprir com as obrigações contratuais e ao final adquirir um novo plano são desafios.

O ciclo da fidelização de clientes tem origem na conquista, passando para o estágio da retenção com medição sistemática do grau de satisfação do cliente, seguindo para o estágio da fidelização e renovando-se automaticamente.

Segundo estes aspectos, as empresas brasileiras do setor de consórcio (ou serviços) são avaliadas no PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade) especificamente no critério Clientes e Sociedade. O critério examina como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados, das comunidades, divulga seus produtos, suas marcas, suas ações de melhoria, estreita seu relacionamento



com clientes e interage com a sociedade. O critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas. Atualmente os critérios têm evoluído e já consideram diversos aspectos de desempenho empresarial, segundo uma lógica de avaliação similar a proposta pelo *Balanced Scorecard* (NORTON & KAPLAN, 1997).

A pontuação no PNQ para o item de resultados da organização relativas aos clientes e sociedade, os avaliadores do PNQ examinam resultados como participação no mercado, percentual de clientes potenciais que tem imagem positiva da organização, percentual de entrevistados que lembram da marca em primeiro lugar, percentual de clientes potenciais que têm imagem positiva da organização, percentual da base de clientes que é cliente há mais de três anos, percentual de clientes que relatam um ou mais fatores graves de insatisfação, número de fatores de insatisfação, percentual de clientes que se declaram muito ou totalmente satisfeitos e outros.

A competição entre empresas no mercado e a concorrência entre as diversas formas de aquisição de produtos e serviços, tais como financiamentos, *leasing*, crédito direto ao consumidor, cooperativas de crédito e outras, justificam a adoção de ferramentas como o *Data Base Marketing* para o gerenciamento das relações com os clientes, visando a sua fidelização à empresa.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é desenvolvimento e implantação de um *software* de *Data Base Marketing* em uma empresa administradora de consórcios denominada Randon Sistemas de Aquisição S/C Ltda para apoiar uma estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*).

O desenvolvimento deste trabalho é resultado de uma necessidade da empresa em estudo, a qual busca a fidelização de clientes com vistas à análise e melhoria das atividades e serviços prestados por si e por seus parceiros de

negócios.

O uso de *Data Base Marketing* como solução ao problema da empresa é decorrente de revisão bibliográfica e análise das necessidades e possibilidades da empresa em investir em melhorias na gestão de relacionamento com seus clientes.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) identificar atividades críticas para o processo de fidelização de clientes e alternativas para melhoria;
- b) descrever o processo de implementação da solução adotada; e,
- c) apresentar os resultados e possibilidades de melhorias ao atual processo de gestão de relacionamento com clientes.

#### **1.5 Metodologia**

O desenvolvimento e implantação de *Data Base Marketing* nas empresas é tarefa complexa. Envolve, em primeiro lugar, a análise do ambiente da organização. É importante que a empresa atue com administração voltada para o conceito de marketing, ou seja, tenha uma cultura de administração voltada para atender as necessidades do mercado. Em empresas com características de gestão de administração voltada para o produto, as dificuldades de implantação em geral são maiores. A adoção da estratégia de CRM envolve alterações organizacionais, ampla participação dos funcionários e comprometimento de todas as pessoas que trabalham na empresa. Caso isto não ocorra, a implantação poderá até acontecer, porém o projeto não deve ir além da concepção de um *software* e sem garantias de atingir vantagem competitiva (BRETZKE, 2000).

Para desenvolver a ferramenta de *Data Base Marketing* de forma a atender apropriadamente a necessidades da empresa, considerando a participação do pesquisador e demais funcionários, foi avaliado método de pesquisa que viesse ao encontro das exigências do trabalho.

O método pesquisa-ação, na visão de Thiollent (1996), tem característica transformadora, dinâmica de trabalho e foco na solução de um problema prático. Neste sentido, a pesquisa-ação foi o método que mais se adaptou às necessidades do trabalho. Seguindo a metodologia proposta, o trabalho foi realizado conforme as etapas descritas a seguir.

#### **a) Revisão bibliográfica**

Com base na bibliografia, análises e levantamentos realizados, *Data Base Marketing* foi identificado como solução que contempla as necessidades e características da empresa.

#### **b) Concepção do *Data Base Marketing***

Avaliar conceitos e tecnologia de *Data Base Marketing* que contemple informações sobre os clientes e permitam a aplicação de uma estratégia de Marketing de Relacionamento para a empresa, permitindo estabelecer índices que definirão categorias de valor econômico dos clientes para a empresa.

#### **c) Implantação do *Data Base Marketing***

De acordo com recomendações coletadas da revisão bibliográfica, após análises do ambiente empresarial e tecnologias disponíveis no mercado, foi iniciado o processo de implantação do sistema para gestão de relacionamento com clientes.

#### **d) Avaliação da qualidade do sistema**

Os resultados da implementação do *Data Base Marketing* na Randon Consórcios em 2001, foram avaliados junto ao cliente interno, com questionários avaliando três aspectos principais: (i) quanto ao uso do sistema; (ii) quanto aos dados do cliente no sistema e; (iii) quanto aos benefícios para a empresa com o uso do sistema.

#### **e) Avaliação de resultados empresariais**

Avaliação geral do resultado da estratégia adotada para busca da satisfação e

obtenção de índices de fidelização de clientes.

## 1.6 Organização do trabalho

O trabalho foi organizado da seguinte forma:

- O capítulo 1 trata da introdução, definição do Problema, apresentando comentários iniciais, justificativa, os objetivos gerais e específicos, metodologia, organização do trabalho e limitações.
- O capítulo 2 apresenta uma visão do sistema consórcio no Brasil a partir de uma descrição do sistema de consórcio, perfil de clientes, competição entre empresas administradoras de consórcios, mercado de consórcios, características da empresa em estudo e necessidades de melhorias.
- O capítulo 3 apresenta uma revisão teórica dos pontos mais importantes da pesquisa, avaliando a filosofia de administração baseada no conceito de marketing, contemplando aspectos relativos a clientes e disponibilidades de tecnologia para; CRM (*Customer Relationship Management*);
- O capítulo 4 descreve o método de pesquisa utilizado e as etapas adotadas para o desenvolvimento do *Data Base Marketing*;
- O capítulo 5 trata da avaliação de resultados; e,
- O capítulo 6 apresenta as conclusões do trabalho e de futuros desenvolvimentos para a continuidade do processo de melhoria no processo de gestão de relacionamento com clientes da Randon Sistemas de Aquisição S/C Ltda.

## 1.7 Limitações

As limitações deste estudo referem-se à aplicação de um *software* de *Data Base Marketing* de uso específico, desenvolvido internamente para uma empresa

específica. Resultados junto ao cliente externo e da empresa não são avaliados, em virtude da empresa buscar através da ferramenta, a melhoria contínua dos seus processos.

Os resultados obtidos no trabalho limitam-se a perfil de clientes de empresa de consórcios. O sistema não contempla a segmentação de clientes para atividades gerais de consórcios, mas estão focados nos diferentes produtos oferecidos pela empresa.

## **2 SISTEMA DE CONSÓRCIOS NO BRASIL**

### **2.1 Histórico**

O Manual do Sistema de Consórcio elaborado pelo Departamento Jurídico da Associação Brasileira de Administradores de Consórcios, Sindicato Nacional dos Administradores de Consórcios (ABAC, 1991), fornece informações sobre o histórico do Sistema de Consórcios.

A união de esforços para realizar ou obter algo está intimamente ligada ao próprio instinto gregário do ser humano o qual não apenas garantiu a sobrevivência da espécie ao longo dos tempos, mas tem permitido avanços em todas as áreas de conhecimento e o desenvolvimento da própria civilização.

A reunião de pessoas visando à obtenção ou satisfação de uma meta é manifestação deste instinto gregário e onde se insere o sistema de consórcio como forma de satisfação destas necessidades.

Não há provas ou indícios que permitam identificar a verdadeira origem do sistema de consórcios, porém a década de 60 é marco temporal do surgimento espontâneo de agrupamentos de pessoas visando coletar recursos que possibilitassem a aquisição de bens aos seus integrantes (Manual do Sistema de Consórcios – ABAC, 1991). Naquela oportunidade, o mercado de consumo estava se formando, mecanismos de crédito e financiamento sendo criados para permitir à população, sem cultura de poupar, acesso a bens que principiavam a ser produzidos no país.

A associação dos funcionários do banco do Brasil, nessa ocasião, inicia com sucesso a organização de grupos próprios de consórcios voltados a aquisição de automóveis. A própria indústria montadora de veículos promovia a formação destes grupos, pois grande parte da produção automobilística, a partir daquela época, foi comercializada através do sistema de consórcio. Logo o consórcio ficou associado a

este produto, tornando popular a expressão “consórcio de carro”. Esta associação permanece até hoje, pois até 1976 o governo não permitia formação de grupos para aquisição de outros bens, mas somente automóveis.

Devido a sua popularidade, em 1967, o consórcio passa a despertar o interesse do Poder Público, que decreta o primeiro ato sobre a matéria, dirigido às instituições bancárias, estabelecendo normas sobre depósito de recursos captados de consorciados.

Ao longo das últimas quatro décadas, o sistema consórcio tem experimentado expansão. Consolidou-se no cenário econômico como importante segmento, dotado de vigor e adaptabilidade às transformações na ordem social e econômica.

Por estas razões, o sistema de consórcio teve reconhecido sua importância no desenvolvimento industrial, econômico e social verificado no país, ao ser incluído como matéria de legislação privativa da união. (Constituição Federal, artigo 22, inciso XX). A lei nº 8.177/91, no artigo 33, estabelece a competência e autoridade do Banco Central do Brasil para autorizar e fiscalizar as operações do sistema de consórcios no Brasil.

Atualmente, o êxito e a popularidade do sistema de consórcio ultrapassam as fronteiras nacionais e está consolidado em quase todos os países da América Latina, em Portugal e Espanha, como fruto da atuação da AIACO (Associação Internacional de Administradoras de Consórcio). A associação está sediada na cidade de São Paulo, Brasil.

## **2.2 Conceito e funcionamento**

O regulamento anexo à Circular Bacen nº 2.766, de 03 de julho de 1997, que disciplina a constituição e o funcionamento de grupos de consórcio referenciados em bem móveis, imóveis e serviços turísticos, define no seu Art. 1º o conceito de consórcio como:

Consórcio é uma reunião de pessoas físicas e/ou jurídicas, em grupo fechado, promovido pela administradora, com a finalidade de propiciar a seus integrantes a aquisição de bem, conjunto de bens ou serviço turístico por meio de autofinanciamento.

Etimologicamente, a palavra Consórcio envolve um conceito de solidariedade no esforço de propiciar igual condição para adquirir. Tem origem do latim *consortium*, de *consors*, que designa aquele que participa, que partilha, companheiro (Manual do Sistema de Consórcio - ABAC, 1991).

Recebe a denominação de consorciado a pessoa física e ou jurídica que integra o grupo, ficando proprietário de uma cota que é o número que o identifica.

O grupo é uma sociedade de fato, constituída na data da realização da primeira assembléia geral ordinária, com patrimônio próprio, que não se confunde com o de outros grupos, nem com o da empresa administradora. O grupo é representado pela empresa administradora, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente, consoante disposição do artigo 12, inciso VII do Código de Processo Civil. Um grupo de consórcio tem prazo de duração e número máximo de participantes estabelecido em contrato.

A empresa administradora recebe a remuneração legal, denominada taxa de administração, pela formação, organização e administração do grupo de consórcio, esta se constitui na receita da empresa pela prestação do serviço de administração. A seguir, a Tabela 1 exemplifica a constituição do valor de uma parcela mensal de consórcio de um plano de 50 meses de um bem de R\$ 16.000,00.

**Tabela 1 - Exemplo do cálculo do valor da prestação de consórcios, sem seguro**

Valor do Bem	Duração do Grupo	
R\$ 16.000,00	50 meses	
Fundo Comum	2%	R\$ 320,00
Taxa de Administração	0,2%	R\$ 032,00
Fundo de Reserva	0,1%	R\$ 016,00
Prestação do Mês	= FC + TA + FR =	R\$ 368,00

Fonte: Dados fictícios elaborados para entendimento de cálculo.



De acordo com o regimento do consórcio, o consorciado não contemplado que atrasar o pagamento de três prestações, consecutivas ou não, poderá ser cancelado. Neste caso, os valores pagos serão devolvidos ao final das operações do grupo.

O vencimento da parcela é a data limite, determinada pela empresa administradora, para que o consorciado efetue o pagamento e adquira o direito de participar das assembleias. Esta data é igual para todos os consorciados do mesmo grupo.

A assembleia geral ordinária é realizada mensalmente, em dia, hora e local informado pela empresa administradora, através de calendário. O objetivo da assembleia é realizar o processo de contemplação, por sorteio e lance e ao atendimento e prestação de informações aos consorciados. Cabe à empresa administradora manter o consorciado informado sobre todas as operações financeiras e de distribuição de créditos relacionados com cada grupo.

A contemplação é a atribuição ao consorciado do direito de utilizar o crédito, observadas as disposições em contrato. Somente poderão concorrer à contemplação os participantes que quitarem suas prestações até o vencimento. A contemplação será feita mediante sorteio e lance. A contemplação está condicionada à existência de recursos suficientes, no grupo, para aquisição do bem, podendo ser utilizados os valores do fundo de reserva. O consorciado ausente à assembleia geral ordinária será comunicado de sua contemplação pela empresa administradora, podendo abdicar de sua contemplação se esta não lhe convier no momento, passando, a partir de então, a concorrer novamente aos sorteios e lances. Esta renúncia deverá ser por escrito no prazo máximo de 3 (três) dias úteis da contemplação. O consorciado deverá utilizar o respectivo crédito para aquisição do bem descrito em contrato, apresentando todas garantias necessárias para segurança do grupo ao qual participa.

A contemplação mediante sorteio poderá ser realizada através de sistema eletrônico de apuração computadorizada de escolha aleatória ou sistema similar, desde que tenha sido estabelecido em contrato. O consorciado contemplado será aquele cuja cota corresponder ao número sorteado. Após a contemplação por

sorteio, ou se este não for realizado por insuficiência de recursos, poderão ocorrer às contemplações por lance.

A contemplação pelo maior lance será realizada a critério da administradora. O valor da oferta, somado ao saldo de caixa, possibilitará ou não a entrega do bem, conforme disposto em contrato. As ofertas de lance são livres e poderão ser feitas pelos consorciados, através do *call center*, pela Internet até o dia de sua assembléia de contemplação ou poderão ser oferecidos no local das apurações das assembléias, conforme dispõe o contrato e o sistema de cada administradora. É importante ressaltar que somente os lances vencedores deverão ser pagos. Os demais não serão considerados.

O consorciado poderá adquirir o bem caracterizado em contrato mediante o crédito colocado a sua disposição, acrescido dos rendimentos previstos em contrato. O bem poderá ser novo ou usado, de fabricação nacional ou estrangeira.

Se o bem adquirido for de preço superior ao do crédito, o consorciado contemplado ficará responsável pela diferença de preço que houver e, se inferior ao crédito, a diferença deverá ser utilizada para pagar prestações vincendas na ordem inversa, a contar da última. Pode também ser devolvida em espécie ao consorciado, em caso do débito junto ao grupo estar integralmente quitado. A empresa administradora somente transferirá os recursos para pagamento do bem ao fornecedor após ter sido comunicada pelo consorciado de sua opção, satisfeitas as garantias exigidas e apresentados documentos obrigatórios.

Em garantia do pagamento das prestações vincendas, o bem adquirido através do consórcio, será objeto de alienação fiduciária, cujo valor seja pelo menos igual ao valor do saldo devedor, ou seja, alienação é a garantia que o consorciado apresenta ao grupo para a continuidade dos pagamentos. A documentação do bem terá a inscrição "com alienação fiduciária a empresa administradora X", a venda do produto poderá ser feita após a quitação do saldo devedor da cota e a liberação da administradora.

### 2.3 Justificativa e benefícios

A adoção do sistema de consórcio como forma de aquisição de bens, justifica-se pela histórica deficiência de mecanismos para financiamento no Brasil. As constantes mudanças observadas ao longo da história econômica do país revelam a falta de política definida de financiamento ao consumo.

O crédito no Brasil tem se caracterizado, como contingente, seletivo e caro. Por estas razões, o consumidor encontra no sistema consórcio uma forma de se não ter de imediato o produto que necessita por depender de sorteios ou ofertas de lances, ter a possibilidade de obtê-lo em tempo menor do que efetuando poupança ou conseguir financiamento. Este último pode ainda custar mais caro do que o sistema consórcio devido às taxas de juros praticadas no Brasil.

Existe relação entre o volume de venda de planos de consórcios e as dificuldades de obtenção de financiamentos pela contingência, seletividade ou pelo custo. Sempre que estas dificuldades, isoladas ou em conjunto, surgem no cenário econômico, as vendas de planos de consórcios crescem.

A justificativa da adoção do sistema de consórcios remete aos seus benefícios mais importantes. Em primeiro lugar, o consórcio não tem juros. Pelas suas características cooperativas, pressupõe a união de recursos do grupo de consorciados para formação de fundo destinado à contemplação de um ou mais participantes mensalmente, os quais poderão adquirir os bens definidos em contrato. Como todos os participantes serão beneficiados no prazo do grupo e obedecem ao mesmo processo cooperativo, estes recursos não são tomados de terceiros e, portanto, não precisam ser remunerados.

Em segundo lugar, o custo para os participantes é a taxa de administração, (remuneração pelos serviços de administração do grupo devido à empresa administradora) que comparativamente aos juros, são historicamente menores.

As parcelas cobradas referente ao fundo de reserva, embora onerem as mensalidades, são quase sempre devolvidas ao final das operações do grupo, corrigidas pela variação do aumento do preço do bem.

O poder de compra dos consorciados ainda não contemplados é atualizado pelo aumento do valor do crédito, sempre que o preço do bem altera. Sofrem reajustes somente as parcelas vincendas, no mesmo percentual do aumento. As parcelas já pagas pelo consorciado não sofrem mais reajustes.

Esta atualização de crédito não se aplica aos consorciados já contemplados pelo fato de que os mesmos já estão de posse do produto. Somente são reajustadas as parcelas vincendas, que irão compor o fundo comum para que os demais consorciados tenham o poder de compra para aquisição de seus bens.

Também, o valor da parcela mensal mais acessível é componente importante na cesta de benefícios do sistema de consórcios. O valor da parcela é mais acessível em virtude do prazo mais elástico dos planos de consórcios em relação aos prazos de financiamentos. O BACEN não impõe limites de prazos na constituição dos grupos. Existem no Brasil grupos de consórcios com prazos de 12 até 180 meses em operação atualmente.

A contribuição do sistema de consórcio para a indústria nacional também é relevante, dadas características de proporcionar demanda programada. A Tabela 2 mostra a participação do sistema de consórcios na venda de automóveis, utilitários, camionetas, motocicletas e motos no Brasil.

**Tabela 2 - Participação do sistema de consórcios na venda de automóveis, utilitários camionetas, motocicletas e motos no Brasil (Fabricação Nacional) Jan-Abril 2001**

<b>Vendas no mercado interno de jan a abr 2001 (atacado)</b>	<b>469.936 (*1)</b>
Contemplações pelo Sistema de Consórcios	73.469 (*2)
Participação do Sistema sobre as vendas	15,6%
Motocicletas e Motonetas	
<b>Vendas no mercado interno de jan a abr 2001</b>	<b>233.868 (*3)</b>
Contemplações pelo Sistema de Consórcios	118.079 (*2)
Participação do Sistema sobre as vendas	50,4%

Fonte: participação do sistema de consórcios nas vendas de veículos automotores e motocicletas no Brasil – 1º quadrimestre de 2001 Fonte (\*1) Fonte: Anfavea, (\*2) Fonte: Banco Central do Brasil, (\*3) Fonte: Abraciclo.

Finalmente, o sistema consórcio proporciona ao país benefício econômico e cultural. Econômico porque pressupõe antes de qualquer compra, poupança de no mínimo uma parcela, podendo chegar para alguns participantes do grupo à totalidade do valor do produto, sem pressionar mecanismos inflacionários e sem encargos financeiros, próprios das demais linhas de crédito ao consumidor. Cultural, porque estimula o hábito do planejamento da compra, a partir de investimento com recursos próprios e estimula a poupança interna, necessária a qualquer nação.

## **2.4 Empresas administradoras de consórcios**

As empresas administradoras de consórcios são autorizadas e regulamentadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN). O Banco Central do Brasil é a autoridade competente para os assuntos relativos ao sistema de consórcios, atuando como órgão normatizador e fiscalizador do exercício da atividade de administração de grupos de consórcios. Atualmente são 398 administradoras no Brasil autorizadas pelo órgão a operar. O número de participantes ativos do sistema de consórcios, em dezembro de 2001, foi de 2,89 milhões de consorciados, segundo dados do Banco Central do Brasil ([www.bacen.gov](http://www.bacen.gov)).

A constituição destas empresas e autorização para formar grupos de consórcios esta condicionada à verificação da idoneidade dos seus gestores e ao patrimônio líquido da empresa. Há uma limitação no volume de cotas de consórcios que podem ser administradas por cada empresa de acordo com o seu patrimônio líquido.

Em função desta limitação, existem no mercado pequenas, médias e grandes empresas administradoras de consórcios. Algumas com atuação somente em nível regional e outras com abrangência em todo o mercado nacional.

Como o seu negócio é captação e administração de poupança popular, as administradoras de consórcios, são obrigadas mensalmente a enviar relatórios de suas atividades e da aplicação dos recursos dos grupos por ela formados para o BACEN. Além da análise de relatórios mensais as administradoras são auditadas periodicamente por profissionais do BACEN.

A fiscalização e a regulamentação do setor pelo BACEN pode interferir na continuidade ou não das operações das empresas, dependendo de sua atuação. O BACEN pode usar de prerrogativas como a intervenção, transferência da administração dos grupos para outra empresa e até mesmo o fechamento da empresa. O BACEN mantém linha direta gratuita à disposição dos consorciados para informações, reclamações e denúncias.

As administradoras de consórcios que atuam no Brasil estão representadas por duas entidades de classe: a ABAC (Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios) e o SINAC (Sindicato Nacional dos Administradores de Consórcio). Fundadas no final da década de 60, têm desempenhado papel essencial no aperfeiçoamento das normas e dos mecanismos do Sistema, atuando como interlocutores da classe perante autoridades competentes e consorciados.

Essas entidades criaram, no ano de 1981, serviço de atendimento ao consorciado, destinado a prestar informações sobre a sistemática do consórcio, a idoneidade de empresas, e buscar soluções para casos de disputa.

## **2.5 Mercado e clientes de consórcio**

Pela sua flexibilidade, acessibilidade e diversidade de opções de compra, o consórcio atende diferentes segmentos. A Tabela 3 mostra as opções e classes de produtos e serviços atendidos pelo consórcio.

**Tabela 3 - Opções e classes de produtos e serviços atendidos pelo consórcio**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classe I: veículo automotor (automóveis, camionetas, utilitários, buguies, motocicletas, motonetas, ciclomotores, triciclos, ônibus, microônibus, caminhões, tratores etc), aeronave, embarcação, máquinas e equipamentos agrícolas e equipamentos rodoviários, novos, nacionais ou importados.</li> <li>• Prazos mínimos e máximos liberados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classe II: produtos eletroeletrônicos e demais bens móveis duráveis ou conjunto de bens móveis, novos, nacionais ou importados, excetuados os referidos na Classe I.</li> <li>• Prazos mínimos e máximos liberados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classe III: bens imóveis que poderão ser residenciais, comerciais, rurais, construídos ou na planta e terrenos.</li> <li>• Prazos mínimos e máximos liberados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classe IV: serviços turísticos que poderão ser bilhetes de passagem aéreas nacionais e internacionais, pacotes turísticos incluindo-se transporte aéreo, terrestre, marítimo, hospedagem, regime de pensão etc.</li> <li>• Prazos mínimos e máximos liberados.</li> </ul>

Fonte: Abac/Sinac – [www.abac.org.br](http://www.abac.org.br).

O número de participantes ativos do sistema de consórcios registrou crescimento de 2,8% em 2001 em relação a 2000, com uma evolução total de 2,81 milhões para 2,89 milhões de consorciados. As vendas de novas cotas atingiram 1,63 milhão, 19% a mais do que as 1,37 milhão registradas no ano de 2000, segundo dados do Banco Central do Brasil.

A Tabela 4 mostra os números de contemplações e participantes e cotas comercializadas de consórcio no Brasil, dados referentes a 2001.

**Tabela 4 - A força do sistema de consórcios no Brasil - Dados de contemplações, participantes e cotas comercializadas (\*).**

<b>Segmentos</b>	<b>Participantes Ativos em dez/2001</b>	<b>Cotas comercializadas em 2001</b>
Veículos automotores e motocicletas	2.472.587	1.210.775
Eletroeletrônicos e outros bens móveis duráveis novos	324.552	366.775
Imóveis	95.361	60.727
<b>TOTAL</b>	<b>2.892.500</b>	<b>1.638.277</b>

Fonte: Abac/Sinac – [www.abac.org.br](http://www.abac.org.br).

Fazendo-se análise do mercado atual, verifica-se que no segmento de automotores o destaque está sendo o crescimento de participantes ativos em créditos parciais, que possibilitam a compra de veículos ou motos usados. O total de participantes em dezembro de 2001 era de 72,8 mil, um crescimento de 33,5% sobre o mesmo mês em 2000, quando havia 54,5 mil. Em dezembro de 2001, havia 1,39 milhão de consorciados de motocicletas e motonetas, 12,0% superior aos 1,24 milhão no mesmo mês de 2000. As vendas de novas cotas em 2001 atingiram 767,3 mil contra 602,8 mil em 2000, mais 27,3%. Superando 360 mil participantes contemplados em 2001, o Sistema de Consórcios tem sido fator importante para a estabilidade da produção das indústrias que atuam no setor motociclístico. Em eletroeletrônicos, houve crescimento de 12,0% no número de novas cotas comercializadas, entre 2001 e 2000, de 326,5 mil para 366 mil. Também em imóveis, houve crescimento, os números de 2001 apontam 95,3 mil participantes ativos, que comparados a 2000, 76,2 mil, revelam crescimento de 25,0%. Até o final do ano de 2001, a evolução foi de 213,5%, tomando por base os 30,4 mil de dezembro de 1995.

Além dos tradicionais consórcios de bens, como automóveis e motos, imóveis



e eletroeletrônicos, há ainda outros bens possíveis de serem adquiridos pelo sistema: ultraleves, instrumentos musicais, pneus, equipamentos odontológicos, embarcações, motores de popa, equipamentos para manutenção automotiva, bancas de jornal, máquinas para aquacultura, blindagem de carros, kits para construção, elevadores hidráulicos, kit cozinha (armários e eletrodomésticos), computadores, casas pré-fabricadas, kit para noivas (mobiliário e eletrodomésticos), produtos óticos.

Outro setor que já começa a dar seus primeiros passos é o consórcio voltado para aquisição de serviços. Autorizado em janeiro de 2001, o consórcio de turismo internacional veio se juntar ao já existente nacional, propiciando assim as vendas de novas cotas, como já vem acontecendo, através de parceria feita entre a ABAV Associação Brasileira de Agentes de Viagem e algumas empresas administradoras.

Pelo fato de não haver contingências, seletividade, juros e ter características de prazo longo e pouca burocracia, o consórcio tornou-se um instituto popular no país, podendo ser usado pela ampla maioria da população.

## **2.6 Ambiente da empresa em estudo**

A Randon Sistemas de Aquisição S/C Ltda, pertence ao conglomerado de empresas Randon de Caxias do Sul/RS. É uma das sete Empresas Randon, cuja história acumula mais de 50 anos de sucesso no mercado brasileiro. Foi constituída em 06 de agosto de 1987, sendo que suas atividades iniciaram em 30 de dezembro do mesmo ano. Atualmente, ocupa uma área de 660m<sup>2</sup> junto ao complexo industrial Randon e representa o braço de prestação de serviços do grupo, uma vez que seu negócio consiste na administração de grupos de consórcios. A Figura 2 procura elucidar de forma visual o *Core Business* do grupo.



**Figura 2 - Core Business do Grupo Randon**

Sua natureza jurídica é de responsabilidade limitada e na sua composição acionária constam a Randon Participações S/A, com 99,57% das ações e a Dramd Participações e Administração Ltda, com 0,43%.

Inicialmente a empresa foi criada com o objetivo de administrar grupos de consórcio do segmento de implementos rodoviários fabricados pela Randon S/A Implementos e Sistemas Automotivos, configurando-se como mais uma opção de compra e venda para num momento econômico de escassez de recursos e mecanismos de financiamentos aos consumidores da fábrica.

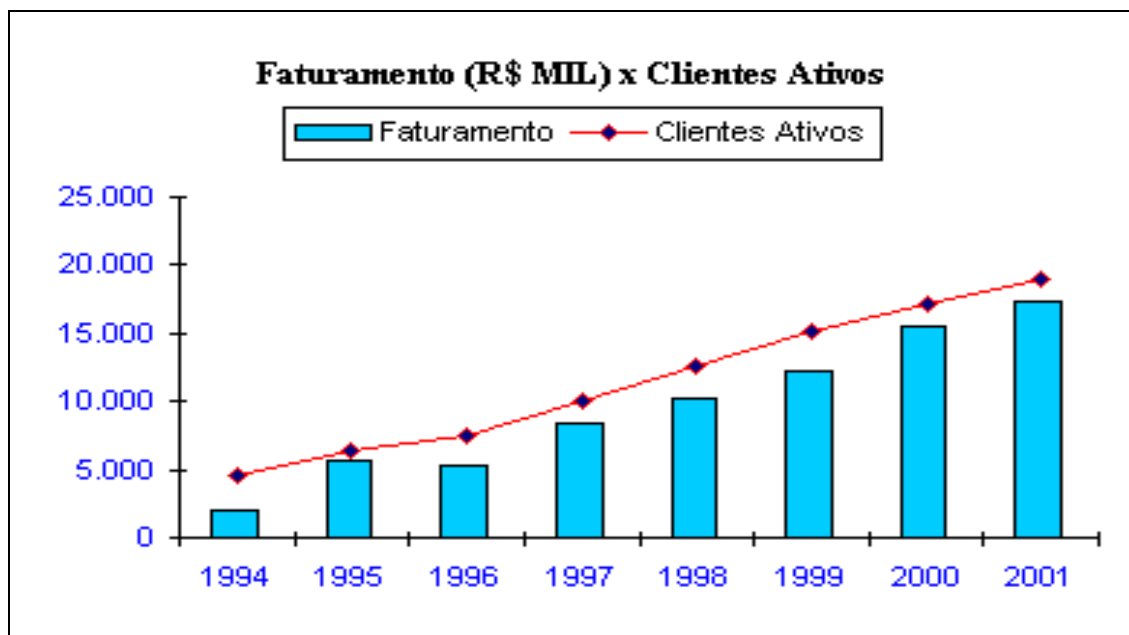
Utilizando-se da Rede de Distribuidores Randon, a empresa obteve penetração em todo o território nacional, onde busca constantemente adaptar-se às necessidades do mercado, estudando novas configurações de grupos de consórcio e formas de comercialização.

Vislumbrando novos nichos de mercado, em janeiro de 1993 a Randon

Consórcios começou a explorar o segmento imobiliário, administrando grupos de consórcio de carta de crédito e vinculados a empreendimentos imobiliários específicos. Também em 1993 a empresa estendeu suas operações para o segmento de automóveis e em 1997 formou uma parceria com a atual *John Deere* de Horizontina - RS, para administração de grupos de consórcio de máquinas e implementos agrícolas. Consolidando-se ainda mais no ano de 1998, a empresa estende suas parcerias à empresa *Busscar Ônibus S/A* de Joinville - SC e à empresa *Navistar International Cooper do Brasil* de Caxias do Sul - RS, para administração do consórcio de carrocerias de ônibus e caminhões respectivamente.

A empresa permanece buscando estabelecer novas parcerias e isto fica evidenciado em seu Planejamento Estratégico. Tem crescido anualmente, em todos os sentidos, estando posicionada atualmente entre as maiores administradoras de consórcio do país, possuindo uma carteira de mais de 19.000 clientes ativos.

Como consequência, o aumento na carteira de clientes gerou também crescimento no seu faturamento, conforme demonstrado na Figura 3 a seguir.



**Figura 3 - Evolução do faturamento e clientes ativos**

A empresa conta com quadro funcional de 92 pessoas com elevado grau de escolaridade, o que facilita a implantação e aplicação de estratégias da prestadora de serviços. Apenas 8% do pessoal têm ensino médio. A grande maioria 92% tem curso superior completo ou em andamento, sendo que destes, 31% já cursaram ou estão cursando pós-graduação.

A Randon Consórcios ocupa, hoje, o terceiro lugar no *ranking* nacional, com 10,4% do mercado de administração de consórcios no segmento de Implementos Rodoviários, Máquinas e Implementos Agrícolas, Carrocerias de Ônibus, e Caminhões. No segmento de imóveis, é a quarta colocada, com 4,9% do mercado nacional, ainda que sua atuação, se limite à região sul. No final do primeiro semestre de 2001, a empresa ficou na quinta posição no quesito rentabilidade sobre o patrimônio líquido, e na sexta posição quanto ao volume de faturamento, segundo informações publicadas na Revista da ABAC - Associação Brasileira das Administradoras de Consórcio.

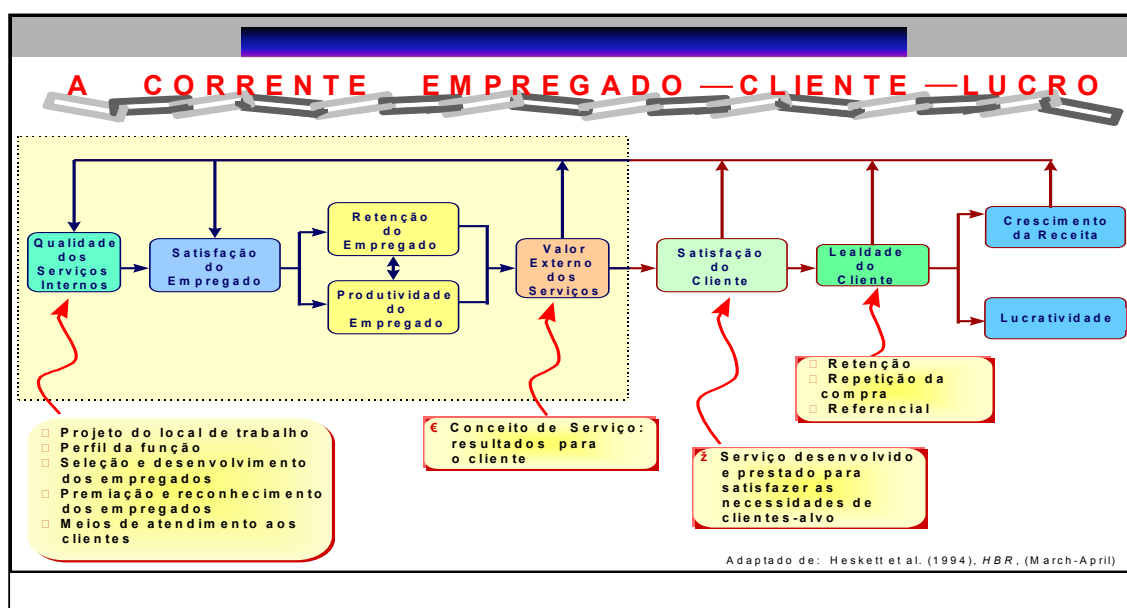
Seus principais concorrentes diferem conforme o segmento. Em Implementos Rodoviários, Máquinas e Implementos Agrícolas, Caminhões e Ônibus, a concorrência real se dá com o Consórcio Nacional Scania, Consórcio Rodobens (Mercedes Benz), Consórcio Nacional Volvo, Consórcio Portobens e Consórcio Nacional *Massey Ferguson*. No segmento de Imóveis, com o Consórcio Rodobens, Consórcio Porto Seguro, Consórcio Remaza e Bancorbrás. Em automóveis, a disputa fica no âmbito regional com o Consorcio Amauri, Consórcio Regata, Consórcio Panambra, Consórcio Serrana, e Consórcio Sinoserra.

Em sentido oposto a tendência de crescimento da Randon Consórcios, o setor vem apresentando número gradativamente menor de concorrentes, devido a forte atuação do Banco Central do Brasil no sistema de consórcios, disciplinando constantemente a atuação no mercado.

Considerando a capacidade e linha de atuação (bens objetos de consórcio), a concorrência real acontece nos diversos segmentos.

### 2.6.1 Modelo de gestão

A empresa adota um modelo de gestão baseado no conceito *Service-Profit Chain* (*Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review - March-April 1994*), que estudam as relações entre lucratividade, lealdade dos clientes e satisfação dos funcionários, lealdade e produtividade. Os elos são lucro e crescimento, estimulados primeiramente por clientes leais. A lealdade é resultado direto do cliente satisfeito. A satisfação é largamente influenciada pelo valor dos serviços providos ao cliente. Valor é criado pela satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários. A satisfação dos funcionários esta ligada à qualidade do suporte dos serviços e políticas que lhes habilitam a poder entregar estes serviços aos clientes. A Figura 4 auxilia no entendimento lógico do conceito.



**Figura 4 - Conceito Service-Profit Chain**

As estratégias para o cumprimento das diretrizes do conceito *Service-Profit Chain* começam por uma gestão voltada para a qualidade, pela utilização, por um sistema de liderança por times de alto desempenho, pela utilização do Planejamento Estratégico e por uma visão de marketing social. Estas estratégias da Randon Consórcios serão revisadas a seguir.

## 2.6.2 Qualidade

A Randon Consórcios, em seus quinze anos de atuação, tem o seu percurso vinculado ao desenvolvimento das práticas de Gerenciamento da Qualidade. Para desenvolvimento desse processo de gestão baseado no gerenciamento da qualidade, a empresa pratica *Benchmarking* com outras empresas e ainda participa de programas como PGQ (Programa Gaúcho da Qualidade), PNQ (Programa Nacional da Qualidade) e programas desenvolvidos pela ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos).

A empresa é certificada desde 1997, conforme os requisitos da ISO 9002, tendo sido a primeira administradora de consórcios do sul do país a obter a certificação. Até o momento, existem apenas três administradoras certificadas em nível nacional. Todos os procedimentos e instruções necessários à obtenção do certificado foram descritos pelos próprios funcionários, o que possibilitou definição precisa de todo sistema da qualidade, além do comprometimento dos mesmos.

## 2.6.3 Planejamento estratégico

A empresa utiliza o Planejamento estratégico como ferramenta de gestão desde 1994 e tem reavaliado constantemente sua sistemática. Atualmente tem utilizado a estrutura abaixo, como mostra a Figura 5.

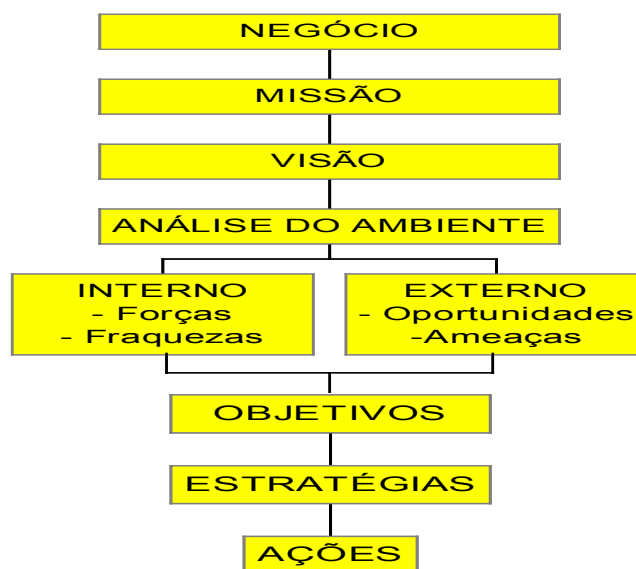


Figura 5 - Etapas do Planejamento Estratégico da Randon Consórcios

Dentro do seu Negócio “Facilidades para vendas e aquisições”, a empresa traça seus objetivos e estratégias com horizonte para cinco anos, sendo reformulado a cada ano e revisado mensalmente.

A análise do ambiente interno é feita por cada time com avaliação dos resultados obtidos versus o planejado e elencadas as principais forças e fraquezas, onde são identificadas atividades de melhorias para eliminar ou minimizar os pontos fracos, ou explorar os pontos fortes.

É promovido encontro com os parceiros de negócios para analisar o desempenho no ano, comparativamente aos indicadores e metas definidas e elencar as oportunidades e ameaças baseadas nas tendências de mercado, indicadores econômicos, concorrência e pesquisa de satisfação de clientes.

Anualmente, no mês de novembro são premiados os cem melhores vendedores do ano num encontro de premiação destes profissionais em Convenção de Vendas, onde também um período é dedicado para análise dos pontos fortes e fracos da empresa.

Com base nestes trabalhos desenvolvidos, são definidos os objetivos a serem atingidos e reavaliados, definições de Negócio, Missão e Visão da empresa. Também é feita análise comparativa com outras empresas do setor e com as integrantes do conglomerado de empresas Randon, bem como definidos os investimentos que serão realizados nos próximos cinco anos, atendendo as necessidades operacionais da empresa.

Mensalmente, o Planejamento Estratégico é monitorado para verificação e acompanhamento do cumprimento das ações definidas.

#### **2.6.4 Gestão de marketing social**

A empresa adota como modelo de gestão de marketing a filosofia de administração baseada no conceito de marketing social, ou seja, adequação dos seus serviços a partir da análise das necessidades e desejos dos consumidores. Preocupa-se tanto sob o aspecto de adequação do seu serviço para atender as

expectativas dos consumidores, como também sob o aspecto da participação e de voluntariado junto à sociedade.

Ao conceito de Marketing Social a empresa agrega também a visão de Gary Hamel e C. K. Prahalad (1995) onde a empresa de hoje, deve ser mais do que “Voltada para o Cliente”. Os autores tratam assim o tema:

Existem três tipos de empresas. As empresas que tentam levar os clientes para onde eles não querem ir (são empresas que consideram, *insight* a idéia de ser voltada para o cliente); as empresas que escutam seus clientes e respondem às necessidades articuladas (necessidades que provavelmente já estão sendo satisfeitas por concorrentes com maior capacidade de prever o futuro); e empresas que levam os clientes para onde eles querem ir, mas ainda nem sabem disso. As empresas que criam o futuro fazem mais do que satisfazer os clientes, elas os surpreendem constantemente. (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p. 115).

#### **2.6.5 Sociedade, comunidade e cidadania**

Ciente de suas responsabilidades perante a comunidade, a empresa não apóia atitudes que levem à evasão fiscal, sendo na cidade de Caxias do Sul, a maior contribuinte na arrecadação de ISS – Imposto sobre Serviços. Dentro de suas características de prestadora de serviços, a empresa não produz produtos tangíveis que possam causar impactos ao meio ambiente. Entretanto, adota uma consciência ecológica, incentivando a cultura do lixo seletivo.

A empresa fomenta o desenvolvimento educacional da região, tendo sempre no seu quadro estagiários das Universidades locais e estaduais, com o objetivo de proporcionar aos estudantes uma oportunidade de exercer na prática seus conhecimentos e ingresso no mercado de trabalho.

A empresa definiu dentro do seu Planejamento Estratégico uma verba orçamentária para ações voltadas ao desenvolvimento do espírito de cidadania. Atua hoje em diversas frentes com a participação de aproximadamente 30% dos funcionários que dedicam parte do horário de trabalho para causas voltadas ao voluntariado.



### 2.6.6 Necessidades dos clientes

Fazendo cumprir o seu modelo de gestão voltado para o mercado, a empresa segmenta os clientes em seis grupos, conforme suas necessidades de aquisição de bens de consumo. Atua com parceiros de negócios específicos, possibilitando, assim, uma abordagem de marketing personalizada junto aos clientes atuais e *prospects*.

”Os clientes tem que ser divididos em segmentos que sejam homogêneos e que sejam suficientemente diferentes um dos outros” (GRÖNROOS, 1993, p. 258).

A Figura 6 especifica a segmentação, sendo que para cada segmento, a empresa atua com estrutura específica e individual, tratando-as como Unidade de Negócios, inclusive com marcas distintas. Deste modo ela trata as necessidades dos seus grupos de clientes conforme o seu perfil.

<b>Semi-Reboques Randon S/A</b>	<b>Máq. e Equip. Agrícolas John Deere S/A</b>	<b>Carrocerias de Ônibus Busscar S/A</b>
<b>Caminhões International Brasil</b>	<b>Imóveis Racon Imóveis</b>	<b>Automóveis Racon Automóveis</b>

**Figura 6 - Segmentos de atuação e parceiros de negócios da Randon Consórcios**

As necessidades dos clientes atuais e *prospects* são identificadas através de diversas práticas conforme a Tabela 5 a seguir.

**Tabela 5 - Práticas de identificação de necessidades de clientes atuais e *prospects***

<b>CLIENTES ATUAIS</b>	
Pesquisa	Pesquisa Anual com todos os clientes de todos os segmentos.
P.Q.C	Prêmio que visa estimular e reconhecer as vendas que geram valor para os clientes, identificando suas necessidades.
Conselho de Clientes	Encontros periódicos com clientes para reconhecer suas expectativas e necessidades.
Assembléias	Encontros festivos com clientes nas vendas para assistir a assembléia do consórcio e integração.
Atuação dos Assistentes Comerciais	Relaciona-se com os clientes da região e presta atendimentos às vendas e equipes de vendas.
<i>Call Centre</i>	Canal de comunicação para clientes para informações, reclamações, sugestões, críticas e atendimento.
Pós-Vendas	Contato com clientes na adesão do consórcio, na contemplação da cota e no aniversário do cliente para medir satisfação.
<b>PROSPECTS</b>	
Encontro com Clientes	Encontro com <i>prospects</i> visando dar conhecimento dos benefícios e vantagens do sistema consórcios.
Televendas	Prospecção de novos clientes através de telefone, divulgando produtos e detectando necessidades.
Disk-Assembléias	Linha interativa com clientes e <i>prospects</i> durante a realização das assembléias.
PRAIAR	Encontros anuais realizados com os melhores vendedores, gerentes e diretores de vendas das vendas. Encontro de premiação e avaliação.
Atuação dos Assistentes Comerciais	Relaciona-se às vendas e equipes de vendas visando a obtenção de novos clientes.
Encontro com vendedores	Realizado no 1º trimestre de cada ano para treinamento, atualização e montagem de ações comerciais táticas.
SIM - Sistema de Informações Mercadológicas	Informações mensais sobre a atuação da concorrência, ranking de vendas e de mercado de todos os segmentos.

### 2.6.7 Necessidades da empresa

O planejamento estratégico da empresa visa obter resultados em objetivos de crescimento, rentabilidade, qualidade e produtividade. Estes objetivos estão intimamente ligados à obtenção da receita mensal planejada.

A receita das empresas administradoras de consórcio tem origem na taxa de administração, que é o resultado da aplicação de percentual sobre o valor do crédito do bem objeto do plano dividido pelo prazo de duração do grupo. O resultado desta equação, multiplicado pelo número de clientes que pagam as parcelas no mês, é igual à receita média mensal da empresa. A Tabela 6 exemplifica o cálculo.

**Tabela 6 - Equação com cálculo exemplificativo para apuração da receita média mensal da empresas administradoras**

%Taxa de administração média X Crédito médio / Prazo médio X número de consorciados =					
10	X	R\$ 16.000,00 /	50	X	17.500
		R\$ 1.600,00 /	50		
		R\$ 32,00			
		R\$ 32,00 X	17.500		
Receita média mensal R\$ 560.000,00					

Sendo a receita das empresas administradoras o resultado da arrecadação da taxa de administração e sabendo-se que esta taxa compõe a parcela mensal dos consorciados, torna-se fundamental que os consorciados sejam adimplentes com seus pagamentos.

O comportamento dos consorciados em relação a fidelização ao sistema, que reflete na sua adimplência aos pagamentos, difere conforme a situação em que cada consorciado se encontra. O consorciado contemplado por sorteio ou lance e já adquiriu o bem, tem postura de devedor perante o grupo. Não há possibilidade deste cliente vir a desistir da sua participação do grupo até o pagamento integral do bem adquirido com os recursos advindos do grupo.

Caso este cliente deixe de pagar as parcelas, a administradora como representante legal do grupo de consorciados tem a obrigação de solicitar a busca e apreensão e alienar o bem para saldar o débito junto ao grupo.

Os consorciados que ainda não foram contemplados adquirem condição de poupadores ou credores, ou seja, são investidores no grupo aguardando a sua contemplação para usufruir o crédito de contemplação e adquirir o seu bem. É facultado a este cliente desistir da sua participação do grupo a qualquer tempo, ou ser excluído pela administradora por inadimplência por falta de pagamentos e ser substituído por outro consorciado. Caso isto ocorra, a penalidade a este consorciado é a devolução dos valores pagos ao final do grupo, corrigidos pela variação do bem objeto do plano.

Em face desta característica do sistema consórcio, é necessário que a empresa deixe de se concentrar apenas em transações de conquistar novos clientes, mas, sobretudo preocupar-se em manter seus clientes atuais, motivá-los a pagar mensalmente suas parcelas, através da construção de relacionamento de longo prazo.

Na medida em que a empresa atua em seis segmentos com valores de crédito dos mais diversos e dentro destes segmentos existem variações de valor de créditos significativos, torna-se imperativo que a empresa identifique o valor financeiro de cada cliente ou valor patrimonial do cliente.

Atualmente, um cliente que adquire, por exemplo, um crédito do segmento de automóvel no valor de R\$ 15.000,00 e outro cliente que adquire um crédito do segmento de caminhões no valor de R\$ 150.000,00, ambos tem os mesmos serviços e a mesma forma de tratamento junto à empresa. Também, se um cliente tem um ou mais planos, não é atribuída a este nenhuma diferenciação.

Existe também a necessidade de explorar o potencial, patrimônio cliente na empresa. Não havendo um conhecimento melhor dos clientes a empresa está deixando de obter resultados pela não aplicação de vendas cruzadas como, por exemplo, oferecer aos clientes do segmento de imóveis um plano de consórcios de automóvel e vice-versa.

Para suprir estas necessidades foi identificada solução a partir da utilização de *Data Base Marketing*, a qual poderia apoiar a estratégia de CRM como forma da empresa buscar vantagem competitiva e melhores resultados.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Ao longo das últimas décadas, a competição pelos mercados vem se intensificando. Mercados protegidos, intervenção governamental e cartéis, são cenários cada vez menos comuns em diversos distantes países e setores produtivos. Em contra partida, tem-se cenário de aberturas de novos mercados por empresas antes locais e agora globais, ampliação dos mercados por acordos e interesses de nações, formações de *Joint-ventures* aportando capital e novas tecnologias, recursos de fundos de pensões internacionais em busca de rentabilidade, avanços diários na Tecnologia da Informação, enfim um cenário de transformações com velocidade das mudanças.

Neste contexto, encontram-se os administradores responsáveis pela manutenção da empresa ao longo do tempo. Nóbrega (2001) indica que o administrador atual deve ter características de empreendedor, entender aspectos do processo de criação coletiva que existe dentro da empresa, gerenciar o processo de inovação e entender que quem define valor é o cliente e não a empresa. A empresa pode apenas apostar nas ofertas de valor que faz ao cliente, mas é ele, cliente, quem decide.

Dentro deste pensamento, este capítulo aborda a filosofia de administração com base no conceito de marketing, necessidades, desejos, satisfação de clientes, a estratégia de CRM (*Customer Relationship Management*) e a ferramenta *Database Marketing*.

#### **3.1 Filosofia de administração baseada no conceito de marketing**

A atual diversidade de empresas e finalidades de negócios não impedem que estas, sob a ótica da análise da administração de marketing, sejam reduzidas a cinco classificações. Conforme Kotler & Armstrong (1998), as organizações conduzem suas atividades de marketing através dos conceitos de: produção,

produto, venda, marketing e marketing social.

No conceito de produção, as empresas sustentam que os consumidores preferem produtos acessíveis e baratos. Deste modo, a empresa se concentra na produção e na eficiência da distribuição. Este conceito é um dos mais antigos e um exemplo de aplicação foi Henry Ford com o seu modelo T. A filosofia de Henry Ford era de aperfeiçoar o modelo T para que seu custo fosse reduzido e mais pessoas pudessem comprá-lo.

No conceito de produto, as empresas se concentram em aprimorar seus produtos permanentemente. Este conceito pode levar à “miopia de marketing” como aconteceu, por exemplo, com os administradores de estrada de ferro que pensavam que os usuários desejam trens, quando na verdade as pessoas queriam se locomover com mais rapidez e conforto, ou seja, subestimaram o crescente mercado de aviões, ônibus, caminhões e automóveis.

Existem empresas que seguem o conceito de venda, sustentando que os consumidores só compram produtos se houver esforço em vendas e promoção. A maioria das empresas pratica este tipo de conceito quando tem excesso de produção. O objetivo é vender o que fazem, e não fazer o que o mercado deseja. Estas empresas se concentram em desenvolver transações de vendas, e não em construir relacionamentos lucrativos de longo prazo com os clientes. Estas empresas não se preocupam em gerar satisfação, porém vários estudos mostram que clientes insatisfeitos não compram de novo. Pior ainda, contam em média a dez pessoas sobre as suas más experiências. (FARBER & WYCOFF apud KOTLER & ARMSTRONG, 1998).

O conceito de administração voltado para o marketing concentra-se no fato de que, empresas devem pesquisar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada, porém de forma lucrativa para a empresa. A Figura 7 compara os conceito de venda e de marketing.



Fonte: Kotler & Armstrong (1998).

**Figura 7- Comparação entre conceitos de venda e de marketing**

O conceito de marketing social avança no sentido de que as empresas devem estar focadas nas necessidades e desejos dos consumidores, porém observando também os interesses da sociedade. Seus produtos e serviços têm que ter preocupações com o bem estar dos consumidores em longo prazo.

### **3.2 Necessidades, desejos e satisfação do cliente**

#### **3.2.1 Necessidades, desejos**

A filosofia de administração baseada no conceito de marketing sustenta que as empresas devem procurar adequar seus produtos e serviços às necessidades e desejos dos clientes visando a sua satisfação.

“Necessidades são forças básicas que motivam uma pessoa a fazer algo e desejos são as ‘necessidades’ apreendidas durante a vida de uma pessoa” (MCCARTHY & PERREAULT JR., 1997, p. 116).

Necessidades humanas são estados de carência percebida e os desejos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais, conforme Kotler & Armstrong (1998).



Necessidades são culturalmente (ou socialmente) aprendidas. A necessidade de alimento, por exemplo, pode levar a desejos específicos de alimento. Críticos argumentam que os esforços de marketing encorajam as pessoas a gastar dinheiro em desejos aprendidos, e que podem não estar relacionados as suas necessidades básicas.

Quando uma necessidade ou desejo não é satisfeito, ela pode levar a um impulso (estímulo interno baseado em padrões de comportamento que encoraja a ação para reduzir uma necessidade) para a compra de um produto ou serviço.

Economistas assumem que os consumidores são compradores econômicos, ou seja, pessoas que comparam logicamente as escolhas em termos de custos e valor recebidos, em troca da satisfação pelo tempo e dinheiro empregados.

A visão de necessidades econômicas como: economia de compra e de uso, conveniência, eficiência operacional ou uso, e confiança de uso e melhoria de ganhos afetam decisões de compra, pois trabalham com a questão de que a maioria dos consumidores aprecia as empresas que lhes oferecem maior valor pelo dinheiro que gastam. Entretanto, um produto que alguém vê como de alto valor e que está disposto a comprar, pode não ser do interesse de outra pessoa.

Este comportamento leva os profissionais de marketing a considerar fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos tal, como indicado na Figura 8, que também afetam o comportamento do consumidor no momento da compra.

Fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos são geralmente difíceis de controlar, diferentemente dos fatores econômicos que são trabalhados e adequados diariamente pelos profissionais de marketing.

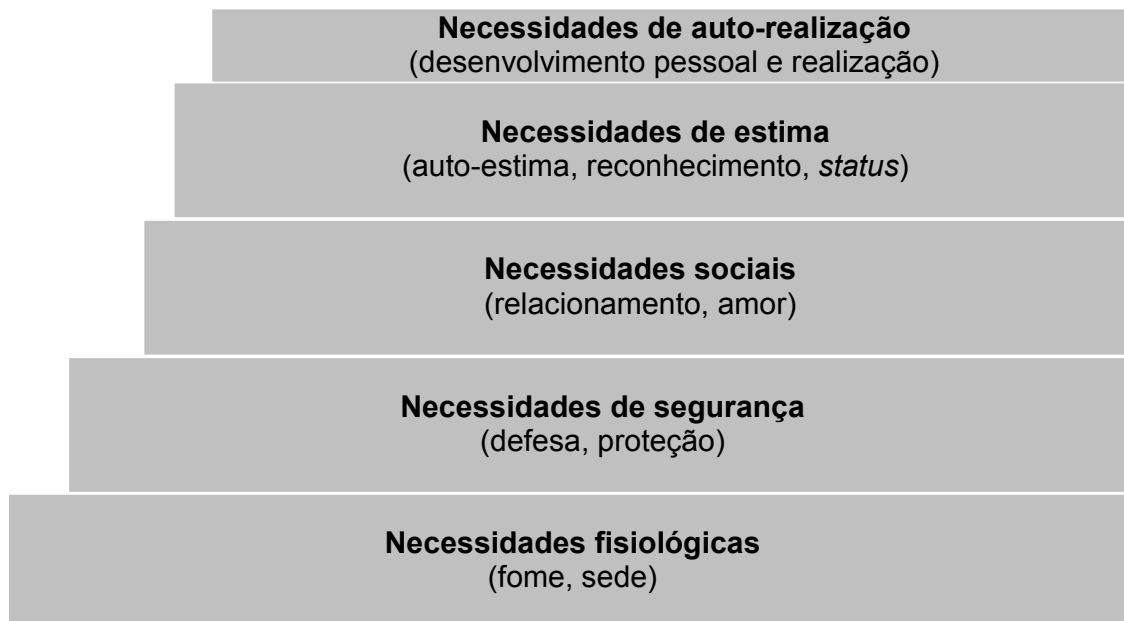


Fonte: Kotler & Armstrong (1998).

### **Figura 8 - Fatores que influenciam o comportamento do consumidor**

Kotler & Armstrong (1998) ensinam que duas teorias importantes tentam explicar este impulso. A primeira, de Sigmund Freud, sustenta que as pessoas não têm consciência da maioria das forças psicológicas que moldam o seu comportamento e, portanto, ninguém chega a conhecer exatamente suas motivações. Abraham Maslow tenta explicar o impulso através de uma hierarquia de necessidades que cada pessoa tem em um determinado momento conforme mostra a Figura 9.

As pessoas tentam satisfazer primeiro as necessidades mais prementes. Depois de satisfeitas estas deixam de ser motivadoras e as pessoas passam a buscar atender outra necessidade. À medida que cada necessidade vai sendo atendida, a próxima da hierarquia entra em ação.



Fonte: Kotler & Armstrong (1998).

**Figura 9 - Hierarquia das necessidades de Maslow**

“Entretanto, é importante observar que um produto específico pode satisfazer a mais de uma necessidade ao mesmo tempo. De fato, a maioria dos consumidores tenta satisfazer a um conjunto de necessidades, em vez de apenas uma ou outra em seqüência” (MCCARTHY & PERREAULT JR., 1997, p. 117-118).

O comportamento de compra do consumidor resulta de seus esforços para satisfazer a necessidades e desejos. Portanto, conhecer as necessidades e desejos dos consumidores é tarefa fundamental para os profissionais de marketing quando da elaboração do seu planejamento estratégico.

Kotler (2001) distingue três níveis de desempenho das empresas em marketing. Empresas que fazem marketing de resposta, de previsão e de criação de necessidades.

Empresas que fazem o marketing de resposta trabalham na identificação de uma necessidade e preparam uma solução cabível, diferentemente fazem marketing de previsão, as empresas que trabalham sob a ótica de reconhecer uma necessidade latente ou emergente. O marketing de criação de necessidades é mais

agressivo e ocorre quando uma empresa trabalha com o foco de lançar produtos ou serviços jamais solicitados e, muitas vezes, que ninguém poderia sequer imaginar. São chamadas empresas que dirigem o mercado, pois criam novos mercados, refinam categorias ou mudam as regras do jogo, geram novos produtos, serviços e tipos de negócios, estabelecem novos parâmetros de preço, desenvolvem novos canais e elevam o serviço ao cliente.

### **3.2.2 Satisfação de clientes**

“Os critérios do consumidor para uma absoluta satisfação com as organizações fornecedoras, seja uma empresa ou um órgão público, se tornaram a tal ponto rigorosos que parecem irrealis se comparados aos padrões do passado” (MCKENNA, 1998, p. 34).

A afirmação do autor considera que houve uma inversão do padrão do passado, pelo qual os consumidores tinham que moldar suas vidas de acordo com o produto ou serviço desejado como, por exemplo, fazer compras em horários limitados, adquirir automóveis das montadoras existentes ou fazer ligações telefônicas apenas de locais fixos.

Hoje, um consumidor com o poder da escolha, vai se tornar fiel por força da oferta de produtos e serviços moldados às suas necessidades. Os consumidores estão mais bem informados pelas comunicações modernas, têm mais opções, diversidade e mobilidade, porém este ritmo de vida agitado torna-os mais insatisfeitos e parecem estar aumentando as exigências em relação às empresas.

“A satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho do produto com relação às suas expectativas” (KOTLER & ARMSTRONG, 1998, p. 394). Se o desempenho for menor que a expectativa ter-se-á a insatisfação do consumidor. Se o desempenho do produto for igual à expectativa, ter-se-á a satisfação do consumidor. Se o desempenho do produto exceder às expectativas do consumidor, ter-se-á um consumidor altamente satisfeito ou encantado.

Os economistas têm estado interessados na medição da satisfação do cliente como uma representação da avaliação da qualidade, enquanto os psicólogos têm se preocupado com as expectativas e com as percepções

como antecedentes da satisfação dos clientes. (JOHNSON & FORNELL, 1991 apud BARCELLOS, 2000).

Cada empresa tem uma definição diferente para a qualidade e avaliação da satisfação do cliente. Para algumas empresas, a satisfação do cliente está condicionada aos atributos potenciais do produto e ou serviço que produz sob o ponto de vista tradicional da engenharia ou operações. Para outras empresas, a satisfação do cliente está condicionada a qualidade do produto e ou serviço, se adequado à conformação das expectativas e especificações do cliente. Esta visão se ajusta a filosofia de administração baseada no conceito de marketing ao passo que a anterior reflete uma filosofia de administração baseada no conceito de produção.

As expectativas baseiam-se nas experiências de compras anteriores do cliente, nas opiniões de amigos, parceiros e também nas informações e promessas dos profissionais de marketing. A influência das promessas do marketing pode criar expectativas baixas, adequadas, ou elevadas junto aos consumidores. Se a expectativa gerada for baixa, o produto poderá satisfazer alguns compradores, mas deixa de atrair muitos deles. Se a expectativa gerada for alta e o produto não atender, ter-se-á compradores insatisfeitos. Atualmente as empresas de sucesso procuram descobrir as expectativas de seus clientes, investigam como o seu próprio desempenho é percebido e monitoram a satisfação do cliente continuamente.

Altos níveis de satisfação do cliente geram benefícios para a empresa como: clientes satisfeitos são menos suscetíveis a preços e permanecem como clientes durante muito tempo, compram produtos adicionais e novos lançamentos e falam de modo favorável sobre a empresa e seus produtos para outras pessoas.

“A satisfação do cliente tem sido, há muito, reconhecida como dependente do valor, representado pelo quociente entre a qualidade percebida e o preço ou os benefícios recebidos em relação aos custos incorridos para proporcioná-los” (BARCELLOS, 2000).

Para os Critérios de Excelência (2001), publicado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), valor é o grau de benefício obtido como

resultado da utilização e das experiências vividas com um produto. É a percepção do cliente sobre o grau de atendimento de suas necessidades, considerando-se as características e atributos do produto, seu preço, a facilidade de aquisição, de manutenção e de uso, ao longo de todo seu ciclo de vida. Este conceito permite entender que, quanto mais valor for oferecido ao cliente melhor.

Entretanto, as empresas devem observar que maximizar a satisfação deve ficar no limite em que os resultados obtidos com a satisfação dos clientes possam oferecer também satisfação aos empregados, fornecedores, distribuidores e acionistas.

O objetivo de se obter a satisfação do cliente deve ser o de alcançar resultados lucrativos para a empresa.

### **3.3 CRM (*Customer Relationship Management*) e a ferramenta *Data Base Marketing***

As empresas melhor equipadas para o século XXI, considerarão o investimento em sistemas em tempo real, tão essenciais à manutenção de sua vantagem competitiva e retenção de clientes. Com isso, quero dizer que elas utilizarão a tecnologia da informação e as telecomunicações para responder às circunstâncias mutáveis e, mais importante ainda, às expectativas do cliente no menor espaço de tempo possível. (MCKENNA, 1998, p. 10).

“O valor real em implantar um banco de dados de clientes é a vantagem de o mesmo proporcionar à empresa condições de conduzir o cliente em sua escala de lealdade” (VAVRA, 1992, p. 98).

#### **3.3.1 CRM (*Customer Relationship Management*)**

Tratar diferentes clientes de forma diferente é um conceito antigo. Começa-se a se distanciar desse conceito durante o período da Revolução Industrial. O sucesso da produção em massa como meio para alimentar, vestir e equipar adequadamente um número nunca visto de pessoas, fez com que este conceito de diferenciar e personalizar as ofertas ficasse esquecido.

Conforme Vavra (1992), as empresas de destaque esforçam-se para manter

seus clientes. Alguns mercados já atingiram a maturidade e já não há muitos clientes novos entrando na maioria das categorias. A competição é cada vez maior, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais. Nesses mercados, poderia custar até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito.

Foi determinado que mais de 90% dos clientes insatisfeitos não farão esforços para fazer reclamações; eles simplesmente passam a fazer negócios com o concorrente. Mas eles manifestam sua insatisfação junto a outros clientes potenciais. Dessa forma, perder um cliente insatisfeito pode ser mais prejudicial do que parece; um cliente magoado pode transmitir suas queixas a outros nove clientes atuais ou potenciais, multiplicando por nove o grau de insatisfação. (VAVRA, 1992, p. 30).

Baseado neste conceito, da importância da manutenção dos clientes satisfeitos com a empresa e a possibilidade de se fazer sempre e mais negócios com os mesmos, é que surgiu o conceito de CRM.

Bretzke (2000) define CRM como um conjunto de conceitos, construções e ferramentas – compostas por estratégia, processo, *software* e *hardware*. A necessidade das empresas personalizarem seus produtos e serviços está sendo descrita de diversas formas como, por exemplo, marketing com banco de dados, marketing individualizado, micromarketing, marketing personalizado, marketing *one to one*, marketing de retenção, marketing de Relacionamento, marketing de segmentação e CRM.

A necessidade de satisfazer os clientes e obter a sua fidelização à empresa, através dos atuais e sofisticados *softwares* de CRM, começou no final na década de 80. Naquela oportunidade, o foco principal não era a satisfação dos clientes e sim o atendimento de uma exigência legal. A aprovação da lei do consumidor em 1990.

Para evitar que o número de reclamações crescesse e melhorar o atendimento, as empresas passam a informatizar seus *call centers* visando maior rapidez de atendimento e menores custos com telefone. Esta fase coincide com a febre dos programas de Qualidade Total e a satisfação do cliente passa a ser um ativo importante.

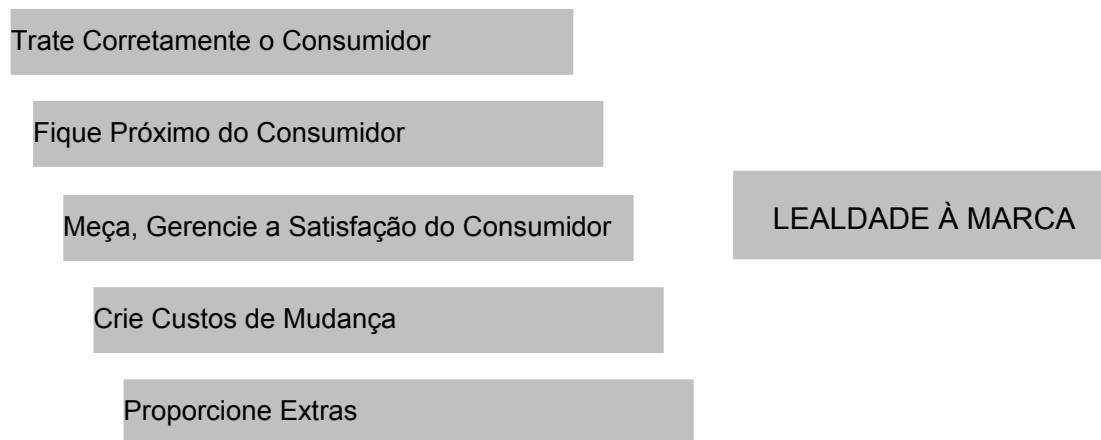
No final da década de 90, surge a percepção de que é possível aumentar a rentabilidade com os clientes por meio do *telemarketing* ativo e o *call center*. A

missão do *call center* passa a ser a construção do relacionamento em longo prazo, mediante a qualidade do diálogo e os serviços que podem ser agregados para gerar valor extra para os clientes.

Atualmente, as empresas percebem que os clientes desejam ser atendidos e reconhecidos, independentemente do meio com o qual se comunicam, seja por telefone, pelo vendedor, na loja, no quiosque eletrônico ou pela Internet. Os clientes exigem respostas em tempo real, vindas da empresa como um todo e não do *call center*, do vendedor ou da loja. As empresas devem interagir com seus clientes, visando conquistar a lealdade, agregando valor extra, transformar oportunidades em receitas através dos contatos ativos e receptivos com seus clientes.

A lealdade do cliente à empresa, além de aumentar a possibilidade de repetição de compras, proporciona a empresa tempo para reagir ao movimento da concorrência. Se um concorrente desenvolve um produto superior, a lealdade permitirá que a empresa tenha o tempo necessário para que as melhorias do produto sejam igualadas ou neutralizadas. A lealdade proporciona ainda menores custos com marketing e atrai novos clientes.

A Figura 10 a seguir sugere ações para a obtenção da lealdade à marca na visão de Aaker (1998).



Fonte: Marcas – Brand Equity Gerenciando o Valor da Marca, Aaker, 1998.

**Figura 10 - Criando e mantendo lealdade à marca**



CRM tem a missão de prospectar novos clientes com atividades de venda ativa, qualificar o *data base* com novos *prospects* e fazer agendamento de visitas. Também, dar suporte a vendas e a administração, estabelecer comunicação continuada, reativar clientes e estabelecer vendas cruzadas. Com os clientes atuais, CRM assume a função de pesquisa de satisfação, enriquecimento do banco de dados de clientes, oferta de promoções, agendamento de visitas do vendedor e do técnico, registro de reclamações, solicitações diversas e atividades que podem ser agregadas conforme experiência de marketing da empresa.

Os primeiros *softwares* de CRM foram lançados no início da década de 90 e desde então, estão sendo cada vez mais adotados pelas empresas, como forma de manter a competitividade através do conhecimento do cliente e poder atender melhor suas demandas, entregar valor adicional e serviços agregados, antes, durante e após a venda.

A adoção de estratégia baseada em CRM requer algumas mudanças no estilo gerencial das empresas. O comprometimento, automotivação, criatividade e o ambiente físico e as condições de trabalho são aspectos importantes para o engajamento dos funcionários.

Conforme Bretzke (2000), a proposta de gestão pelo CRM requer que a empresa percorra caminhos como:

- reduzir os níveis organizacionais;
- privilegiar os processos que facilitem o fluxo do pedido e das informações;
- diminuir a departamentalização excessiva que trava e impede o fluir rápido da decisão; e,
- oferecer condições e valorizar a cooperação entre as pessoas e departamentos.

A Tabela 7, a seguir, compara dois modelos organizacionais, onde o proposto é o modelo a ser perseguido para que a estratégia de CRM possa ser implantada.

**Tabela 7 - Modelos organizacionais**

	<b>Atual</b>	<b>Proposto</b>
<b>Estrutura</b>	Vários níveis hierárquicos	Poucos níveis
<b>Ambiente Empresarial</b>	Estável, estático	Dinâmico, mutação
<b>Foco Gerencial</b>	Gerentes	Líderes
<b>Key Drivers</b>	Recompensa ou punição	Comprometimento
<b>Base da Ação</b>	Controle	Autonomia para agir
<b>Aprendizado</b>	Especialização	Competência ampliada
<b>Gerenciamento</b>	Controle dos gerentes	Autogerenciamento
<b>Principal vetor</b>	Orientação para o lucro	Orientação para o cliente
<b>Organização</b>	Departamental	Em rede
<b>Sistema de Informação</b>	Local	Compartilhado
<b>Filosofia voltada para</b>	Gestão com controle de custos	Relacionamento com controle de resultados

Fonte: Adaptado de Tapscott, Don e Casto, Art. Paradigm Shift: The new promise of information Technology. 1. ed. New York: McGraw Hill, Inc., 1993 apud Bretzke, Miriam. Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real. Atlas. SP. 2000.

A adoção de estratégia de CRM também implica em uma mudança no marketing empresarial. No marketing tradicional, o sucesso é medido pela participação no mercado, calculado por categoria de produto. A empresa tenta encontrar mais clientes para seus produtos e serviços. No marketing de aplicação de CRM o sucesso é medido em termos de participação do cliente, avaliado cliente a cliente, um de cada vez. A empresa tenta encontrar mais produtos e serviços para seus clientes.

De acordo com recente pesquisa feita com duzentos executivos seniores de todo o mundo, no ano de 2002 provavelmente cerca de 50% das empresas estarão organizadas em torno de tipos de clientes, em comparação com 18% da data da pesquisa. E mais de 60% das empresas representadas na pesquisa citaram a 'mudança' nos dados

demográficos e nas 'necessidades dos clientes' e a 'pressão para a personalização' de suas ofertas à luz dessas mudanças como influências mais profundas em suas atuais estratégias de negócios. (PEPPERS & ROGERS, 2000, p. 25).

Enquête realizada em agosto de 2001 junto aos leitores, através do seu *web site*, a Revista Exame fez a seguinte pergunta: qual tecnologia sua empresa vai priorizar agora?

A Tabela 8 mostra o resultado da enquête.

**Tabela 8 - Enquête sobre prioridades de tecnologias no ambiente empresarial**

<b>Qual tecnologia sua empresa vai priorizar agora?</b>		
<b>Opção</b>	<b>Nº de Votos</b>	<b>%</b>
CRM (gerenciamento do relacionamento com o cliente)	172	47.3
ERP (sistema de gestão integrado)	89	24.5
<i>Data warehouse</i> (banco de dados único)	43	11.8
SCM (gerenciamento da cadeia de suprimentos)	35	9.6
Olap (ferramenta de análise)	25	6.9
<b>De 29/08/01 a 28/09/01</b>	<b>Total de votos: 364</b>	

Fonte: Resultado da consulta feita no site [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br).

Peppers & Rogers (2000) propõem que o processo de implantação de uma estratégia de CRM pode ser pensado como um conjunto de quatro passos básicos: identificação, diferenciação, interação e personalização também conhecida como a fórmula de construção do CRM denominada *IDIP* (*Identify, Differentiate, Interact, Personify*).

Não é possível estabelecer relacionamento com alguém que não se consegue identificar. Portanto, é essencial conhecer os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível, e conseguir reconhecê-los em todos os pontos de contato com a empresa. Se a empresa não consegue identificar seus clientes mais importantes, ela não estará preparada para adotar estratégia de CRM.

Depois de identificar os clientes, o próximo passo é diferenciá-los. Os clientes são diferenciados de duas maneiras (segundo PEPPERS & ROGERS, 2000): pelos diferentes níveis de valor que eles têm para a empresa e pelas suas necessidades diferenciadas. Desse modo, a empresa deve priorizar seus esforços e tirar o máximo proveito dos clientes de maior valor e personalizar o comportamento da empresa em relação aos clientes, com base nas necessidades individuais de cada um. É necessário desenvolver algum tipo de critério de graduação ou modelos de rentabilidade e de avaliação do cliente e categorizar os clientes por suas diferentes necessidades e preparar-se para tratar diferentes clientes de forma diferente.

“Nem todos os clientes têm o mesmo valor. Os profissionais de marketing precisam classificar os clientes em função da lucratividade, medida por seu valor vitalício, e dar mais atenção aos clientes mais valiosos” (KOTLER, JAIN, MAESINCEE, 2002, p. 107).

Para implantação de estratégia de CRM, é preciso que se aprimore a acessibilidade e a eficácia das interações com os clientes. É preciso conseguir as interações mais baratas e automatizadas, e também as mais úteis em termos de produção de informações que possam ajudar a fortalecer o relacionamento com os clientes. Na prática, é ter a possibilidade de retomar a conversa com o cliente do ponto em que a última acabou, não importando se ela ocorreu ontem à noite ou no mês passado, se aconteceu através do *call center*, pelo *site* que a empresa tem na Internet ou na sede do cliente durante uma visita da equipe de vendas. O passo da interação está intimamente ligado ao da diferenciação e ao da personalização.

Personalização significa que o comportamento da empresa deve ser adequado às necessidades individuais expressas pelo cliente. A produção ou a prestação de serviços de uma empresa precisa ser capaz de tratar um cliente específico de forma diferente, de acordo com o que este cliente tiver dito durante uma interação com a equipe de vendas ou de marketing. O significado de personalização deve ser entendido como personalização em massa, que é tratar diferentes clientes de forma diferente, de modo que isso seja significativo para cada cliente. Não significa que a empresa deva fazer uma oferta ou mensagem um a um.

De acordo com Peppers & Rogers (2000) a personalização em massa

significa criar uma variedade de produtos específicos a partir de componentes ou módulos preexistentes. A personalização em massa vai além dos atributos do próprio produto. A personalização pode ser feita através da forma como os produtos são embalados, configurados, entregues, faturados, organizados, financiados, apresentados. Através da forma como são atendidos seus clientes pelo *call center*, ou através da forma como são tratados quando visitam seu site da Internet.

Mais do que os efetivos passos de implementação, no entanto, o processo de transformação em uma verdadeira empresa 1 to 1 exigirá que ela repense sua filosofia básica de como fazer negócios revise a postura de seus gerentes e empregados e provavelmente até reconstrua a cultura da própria empresa. Fazer negócios como uma empresa 1 to 1 significa considerar o negócio como um todo a partir da perspectiva do cliente. (PEPPERS & ROGERS, 2000, p. 29).

### **3.3.2 Data Base Marketing**

Segundo Peppers & Rogers (2000), a tecnologia de informação está ao alcance de empresas interessadas em praticar marketing um para um com seus clientes.

A invenção do microchip e das tecnologias da informação tem permitido que companhias possam começar a praticar a antiga arte do gerenciamento do relacionamento com os clientes. Verifica-se que o custo do processamento e armazenamento das informações vem caindo, o que torna disponível às empresas as vantagens de sua utilização apropriada.

O valor estratégico da informação está na possibilidade desta ser considerada como componente de vantagem competitiva. Essa vantagem estratégica reside no fato de habilitar a empresa a criar valor para os clientes e possibilitar a diferenciação do produto ou serviço.

Para Bretzke (2000) uma estratégia de CRM integrada a *Data Base Marketing* para segmentação de *prospects* e clientes, coletando e disponibilizando dados de relacionamento e representatividade de clientes, permite vantagem competitiva pela geração de informação de suporte a decisões sobre a satisfação e fidelização de clientes.

*Data Base Marketing* tem diferentes conceituações, porém o conceito mais utilizado tem sido o de ser um sistema dinâmico de base de dados organizados e atualizados para geração de informações relevantes sobre clientes atuais e futuros. Objetivos associados ao uso desta tecnologia são (BRETZKE, 2000):

- identificar os clientes atuais e futuros mais propensos a responder a ações de marketing;
- desenvolver relacionamento de longo prazo com compras repetidas;
- através do desenvolvimento de modelos preditivos, capacitar o envio das mensagens desejadas no tempo certo, no formato certo, para as pessoas certas;
- enviar mensagens que encantarão os clientes;
- construir lealdade;
- fazer com que as despesas de marketing tenham a melhor relação custo-resultado; e,
- aumentar o lucro.

*Data Base Marketing* deve proporcionar aos profissionais de marketing informações sobre o perfil dos clientes atuais e futuros através de análise de variáveis como:

- comportamento de resposta;
- demográficas;
- psicográficas, principalmente relacionadas ao estilo de vida;
- geográficas; e,
- FRVC, ou seja, histórico de compra comparado a um padrão de referência por segmento de clientes, segundo o conceito de frequência de compra, recência, valor e categoria de produtos comprados.

Os *softwares* de *Data Base Marketing* podem conter inúmeras funcionalidades e podem estar associados com aplicações como:

- a) gerenciamento de campanhas que permitem executar e controlar as campanhas de comunicação por *telemarketing*, mala direta ou qualquer agente da força de vendas ou mídia dirigida;
- b) *data mining* que pesquisam grandes volumes de dados, procurando por relações estatísticas ou padrões que permitam prever o comportamento de clientes atuais e futuros em relação a certos eventos; e,
- c) sistemas de banco de dados relacionais, ou RDBMS – *Relational Database Management Systems* – que tem a possibilidade de executar procedimentos de armazenagem e recuperação estruturada de dados, de acordo com a necessidade do usuário.

Segundo Berry (1996), nos últimos anos, o investimento em tecnologia explodiu no setor de serviços, à medida que as empresas de serviços buscam custos mais baixos, aumento de produtividade e melhoria de seus serviços. Cerca de 80 por cento de todos os investimentos em tecnologia são feitos por empresas de serviços. Entretanto, o retorno em ganhos de produtividade, redução de custos ou melhoria dos serviços não depende da potência da tecnologia em si, mas da sua gestão.

“Se na era inicial dos serviços a tônica era a alta sensibilidade e na segunda a alta tecnologia, na terceira era a que chegamos é: alta sensibilidade através da tecnologia” (BERRY, 1996, p. 161).

Diante da revisão bibliográfica, percebe-se que um dos pilares do sucesso de uma prestadora de serviços é medido pela força de seus relacionamentos com os clientes. A interação e o compromisso com os clientes podem levar ao estabelecimento da confiança, que pode gerar fidelidade. Quando as pessoas encontram confiança ficam relutantes em mudar para outra empresa.

## **4 MÉTODO, ETAPAS E DESENVOLVIMENTO DE DATA BASE MARKETING**

O método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa será Pesquisa ação. Portanto, neste capítulo serão feitas considerações sobre a Pesquisa ação e descritas as etapas que compõem o trabalho e o desenvolvimento *do Data Base Marketing*.

### **4.1 Método da pesquisa**

Há muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa. Podem, no entanto, ser classificadas em dois grandes grupos: razões de ordem intelectual e razões de ordem prática. As primeiras decorrem de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz. (GIL, 1996, p. 19).

Numa pesquisa convencional, não há participação dos pesquisadores junto com os usuários ou pessoas da situação observada. Além disso, sempre há uma distância entre os resultados de uma pesquisa convencional e as possíveis decisões ou ações decorrentes. Os usuários não são considerados como atores. Ao nível da pesquisa o usuário é mero informante, ao nível da ação ele é mero executor. Essa concepção é incompatível com a da pesquisa-ação, sempre pressupondo participação e ação efetiva dos interessados. Na pesquisa social convencional, são privilegiados os aspectos individuais, tais como: opiniões, atitudes, motivações, comportamentos, etc. Estes aspectos são geralmente captados por meio de questionários e entrevistas que não permitem uma visão dinâmica de transformação desta situação. Não há focalização da pesquisa na dinâmica de transformação dessa situação numa situação desejada. Ao contrário, na pesquisa-ação é possível estudar dinamicamente os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os agentes durante o processo de transformação da situação.



### A pesquisa ação:

consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente há produção e uso de conhecimento. (THIOLLENT, 1997, p. 14).

A Pesquisa ação é definida como uma pesquisa “aplicada”, porque o objetivo é a solução de problemas práticos, e pode conduzir à descoberta de princípios científicos, enquanto as denominadas pesquisas “puras”, tem conteúdo acadêmico e podem fornecer conhecimentos passíveis de aplicação prática imediata.

Quanto à aplicação da pesquisa ação dentro das organizações, Thiollent (1996) relata que os métodos experimentais comuns, válidos em laboratórios, seriam inadequados em organizações reais. A pesquisa ação é então apresentada como alternativa. Seu princípio fundamental consiste na intervenção dentro da organização na qual os pesquisadores e os membros da organização colaboram na definição do problema, na busca de soluções e, simultaneamente, no aprofundamento do conhecimento científico disponível. A pesquisa é acoplada a uma ação efetiva sobre a solução do problema e é também acompanhada por práticas pedagógicas: difusão de conhecimentos, treinamento, simulação, etc.

A pesquisa ação é igualmente uma proposta conhecida pelos analistas de sistemas de informação. Seu papel consiste em facilitar a aprendizagem e proporcionar o relacionamento entre analista e o usuário o caráter de aprendizagem conjunta.

Nos últimos anos, a pesquisa ação tem sido pensada como instrumento adaptado ao estudo, em situação real, das mudanças organizacionais que acompanham a introdução de novas tecnologias, principalmente as baseadas na informática. Com ela pretende-se facilitar a implementação e assimilação coletiva, a organização do trabalho em grupos com reunião de competências variadas. A pesquisa ação facilita as mudanças da organização, ao mesmo tempo em que permite formular e difundir a experiência adquirida no decorrer das mudanças.

A pesquisa ação tem suas origens nas escolas dos Sistemas Sociotécnicos e do Desenvolvimento Organizacional. Desta forma, este modelo tem sido usado nas organizações, tanto em pesquisa como em consultoria. Este enfoque também é conhecido como “clínico”, por causa do papel atribuído ao pesquisador ou ao consultor de orientar os participantes na definição e busca de soluções para os problemas organizacionais.

Para Susman e Evered (1978) apud Stumpf (1998), a pesquisa ação como processo cíclico, inclui cinco fases: diagnóstico, planejamento da ação, ação, avaliação e aprendizado.

Na fase de diagnóstico é realizada a identificação de uma oportunidade de melhoria, ou de um problema geral a ser resolvido.

O planejamento da ação envolve a consideração de caminhos alternativos de ação para atingir a melhoria ou resolver o problema identificado.

A ação envolve a seleção e realização de uma das alternativas de ação definidas no planejamento.

A fase de avaliação envolve o agrupamento e classificação das evidências relevantes da pesquisa.

Na fase de aprendizado, é realizado o estudo das evidências obtidas na fase de avaliação e também nas demais fases da pesquisa. O aprendizado corre em todas as fases da pesquisa, sendo que neste trabalho foi utilizado o modelo de Susman e Evered (1978) apud Stumpf (1998) levando-se em conta esta característica do aprendizado. A Figura 11 mostra o modelo modificado.



**Figura 11 - Ciclo de pesquisa ação de Susman & Evered modificado**

Em relação á tecnologia de Informação, Walton (1998) ensina. Quando no processo global de implementação de TI, os planejadores têm que desenvolver os aspectos organizacionais, existem três opções de implementação: 1. Desenvolvimento antecipado da organização, 2. Desenvolvimento simultâneo da tecnologia e da organização e, 3. Desenvolvimento reativo-adaptativo da organização. A primeira opção o desenvolvimento antecipado da organização não pode ser imaginado como uma estratégia global, embora o alinhamento inicial da estratégia da organização, com as estratégias de negócios e de tecnologia seja desejável e muitas vezes possível. A terceira opção – adaptação da organização após o fato – é ainda a prática que prevalece. Basear-se na tecnologia para automaticamente produzir a resposta organizacional apropriada geralmente

conduz a um projeto tecnológico pobre e repostas organizacionais não desejadas. Apesar de a opção reativa-adaptativa ser prática comum, o desenvolvimento simultâneo da organização e tecnologia (segunda opção) é defendido na literatura acadêmica. Esse método permite, opções de organização e de tecnologia que influenciam uma a outra, os planejadores dos sistemas de TI deveriam abordar muitos dos aspectos de desenho da organização e tecnologia em conjunto.

Roesch (1996) propõe dois modelos de dissertação: dissertação-pesquisa e dissertação-projeto. A dissertação pesquisa está voltada para a pesquisa científica, enquanto a dissertação-projeto está mais próxima da consultoria, sendo mais apropriada para os propósitos de pesquisa de caráter profissional.

## **4.2 Etapas do trabalho**

Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizado o ciclo de Pesquisa ação proposto por Susman e Evered (1978) apud Stumpf (1998).

### **4.2.1 Diagnóstico**

A fase de diagnóstico compreendeu o levantamento das necessidades da empresa definidas no seu Planejamento Estratégico, contatos com os principais executivos da empresa e levantamentos das informações disponíveis no ambiente interno da empresa.

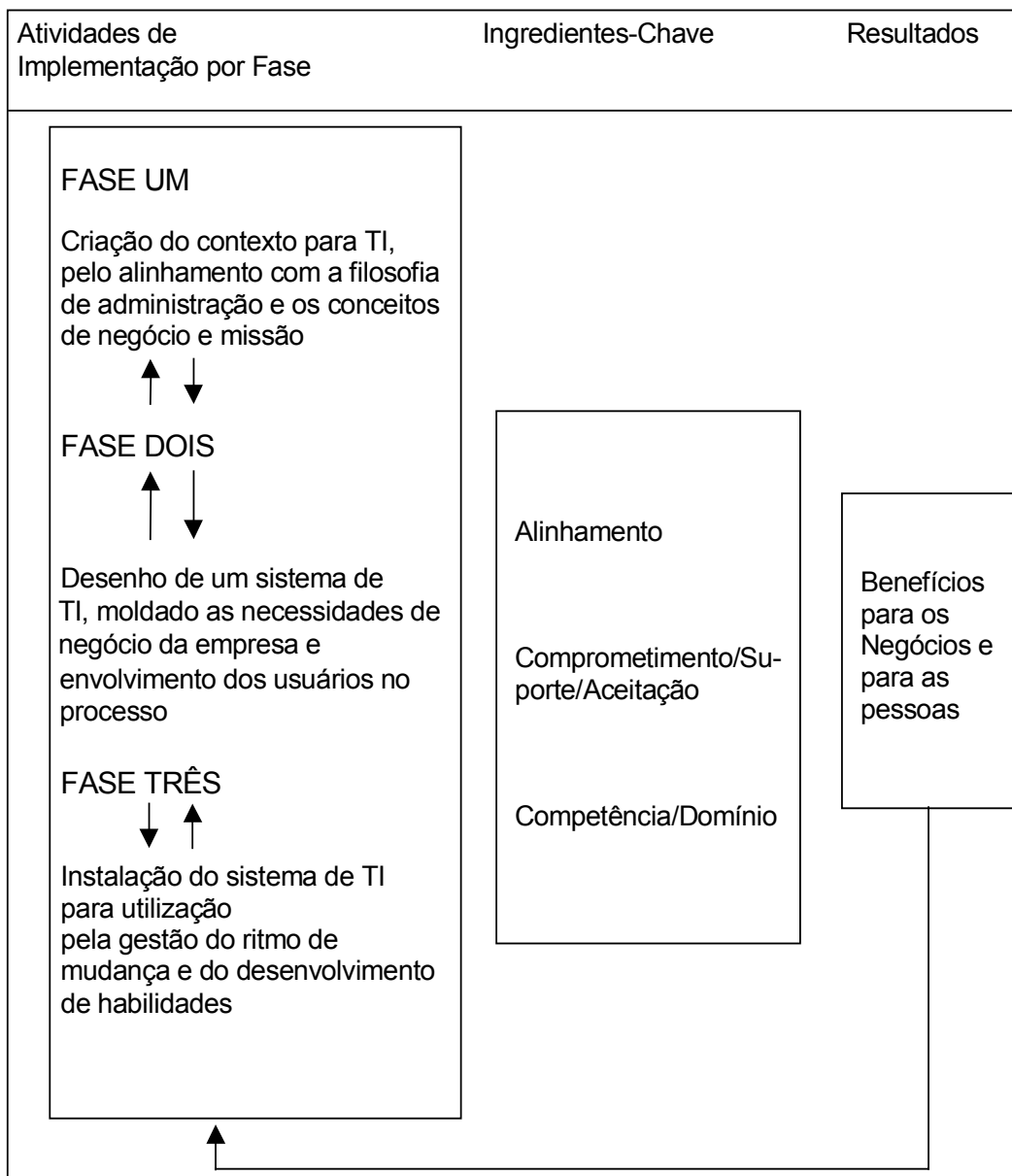
A necessidade de desenvolver e implantar *Data Base Marketing* evidenciou-se pela definição estratégica definida pela alta gerência no seu Planejamento Estratégico e pelas características do negócio da empresa descritas no segundo capítulo.

Quanto às alternativas para a solução em sistemas de informações, foi adotada a alternativa da prototipagem por suas características de flexibilidade e adaptação às necessidades dos usuários.

Em vez de analisar detalhadamente um problema, a prototipagem gera um projeto de solução, presumindo-se que o desejado seja uma solução de aplicação. Os requisitos são determinados dinamicamente à medida que o protótipo vai sendo construído. A análise do problema, o entendimento do problema, a tomada de decisões e o projeto de solução são agrupados em uma só atividade. (LAUDON & LAUDON, 1999, p. 246).

#### **4.2.2 Planejamento da ação**

Conforme Walton (1998), a implementação engloba três fases. Na primeira fase, a administração molda o contexto antes do início do desenvolvimento; na segunda, ocorre o desenho do sistema; e na terceira, o sistema é introduzido, operado e difundido. A Figura 12 define as atividades de implementação, ingredientes-chave de eficácia e de resultados.



**Figura 12 – Atividades de implementação de TI, ingredientes-chave de eficácia e de resultados de Walton, R.E. (1998) modificado.**

No trabalho de planejamento e ação a empresa procurou seguir esta orientação, que está adequada a sua visão de organização e valores.

O planejamento da ação foi desenvolvido da seguinte forma:

- 1) Sensibilização dos funcionários. Neste sentido, a empresa promoveu a realização de um Seminário de oito horas, envolvendo todos os

funcionários, abordando para uma atuação voltada para a satisfação do cliente e a estratégia de CRM a ser adotada e a Tecnologia de Informação.

- 2) Definição do gestor do projeto. A responsabilidade pela condução do projeto coube ao Gerente de vendas e Marketing.
- 3) A contratação de consultoria técnica para construção de *Data Base Marketing* envolveu análises de opções de aquisição de *softwares* já desenvolvidos e *benchmarking*.
- 4) O estabelecimento de força tarefa para desenvolvimento da prototipagem em conjunto com a consultoria técnica foi feito com a criação da função de Líder de Marketing de Relacionamento a qual teve a incumbência de coordenar e constituir o grupo.

#### **4.2.3 Ação**

Nesta etapa, seguiu-se o planejamento e atualmente encontra-se na fase de implantação e melhorias.

### **4.3 Desenvolvimento de *Data Base Marketing***

O desenvolvimento de *Data Base Marketing* na Randon Consórcios aconteceu e se desenvolve conforme as etapas de diagnóstico, planejamento da ação, ação, avaliação e aprendizado definidos neste capítulo.

#### **4.3.1 Diagnóstico**

A decisão de desenvolver *Data Base Marketing* na Randon Consórcios nasceu das discussões da análise de ambiente interno e análise do ambiente externo quando da elaboração do Planejamento Estratégico de 2000 e o contexto de negócios da empresa.

As discussões de análise de ambiente interno são feitas com todas as áreas

da empresa e a análise do ambiente externo junto aos parceiros de negócios. No Planejamento Estratégico deste ano a empresa definiu quatro grandes objetivos, que foram: Crescimento, Produtividade, Rentabilidade e Qualidade.

Uma das estratégias para o objetivo de Crescimento foi desenvolvimento de Data Base Marketing para apoiar uma administração com o conceito de gestão voltado à obtenção da satisfação dos clientes e a fidelização dos mesmos.

A seguir os itens das análises de ambiente que influíram na decisão de desenvolvimento do *Data Base Marketing*.

### **Ambiente Interno (forças e fraquezas):**

#### **Forças:**

- 1) Estrutura segmentada com foco no cliente.
- 2) Equipe de campo segmentada por tipo de cliente e parceiro.
- 3) Cultura empresarial de atendimento às necessidades do mercado e agilidade nas negociações com foco no cliente.
- 4) Marca forte aliada a estrutura de atendimento a clientes.

#### **Fraquezas:**

- 5) Não tem um diferencial importante para o cliente.
- 6) Pouca autonomia do assistente comercial na tomada de decisão junto aos clientes no campo.
- 7) Deficiência no atendimento telefônico.
- 8) Falta de foco no cliente pela área administrativa.
- 9) Necessidade de avalista, obrigatório para todos os clientes.
- 10) Falta de conhecimento das possibilidades para formação de grupos especiais.



- 11) Pouca velocidade de adequar a formatação de grupos às exigências do mercado.
- 12) Publicidade é ineficaz e pesquisa de mercado inexistente.
- 13) Pós-venda ineficiente e telemarketing inexistente.
- 14) Reativação de consorciados cancelados com redutor.
- 15) Falta de Pós-venda (ligação de compra, pesquisa).
- 16) Multa de 20% para reabilitar cliente de cota cancelada.
- 17) Falta de habilidade do pessoal da administradora para atender clientes de carta de crédito.
- 18) Falta de opções de prazo de pagamentos (mensal, trimestral, anual).
- 19) Falta de opções de grupos.
- 20) Informações erradas passadas pelos funcionários das áreas administrativas.

### **Ambiente externo (oportunidades e ameaças)**

#### **Oportunidades:**

- 21) Criação de grupos especiais (entrega programada, pessoa jurídica, quitação de saldo).
- 22) Abertura de novos mercados.
- 23) Divulgação do consórcio para carros usados.
- 24) Parceria com associações e entidades de classe, criando novos nichos de mercado.
- 25) “*Member get member*” (cliente indicando cliente).
- 26) Lançamento do Micruss (novo tipo de cliente).

**Ameaças:**

- 27) Concorrência “montadoras” com taxas de administração baixas.
- 28) Falta de reconhecimento das ações da concorrência.
- 29) Concorrentes formando parcerias com associações e entidades de classe, criando novos nichos de mercado.
- 30) Concorrentes com diferenciais (ausência de taxa de adesão).
- 31) Necessidade de atuar com uma estratégia voltada a nichos de mercado.
- 32) Reação da concorrência.
- 33) Atuação inadequada da concorrência.
- 34) Aumento da inadimplência.
- 35) Ação da concorrência.
- 36) Limitação do mercado – número de clientes.

Com base nestes itens de análise de ambiente interno e externo do Planejamento Estratégico de 2000 e o contexto de negócios da empresa demonstrado no segundo capítulo, definiu-se pelo desenvolvimento do *Data Base Marketing*.

A Tabela 9 relaciona os itens de análise de ambiente, problemas e as funcionalidades críticas requeridas que deveriam ser contempladas no protótipo do *Data Base Marketing*.

**Tabela 9 - Itens de análise de ambiente, problemas e funcionalidades críticas requeridas.**

Item de análise de Ambiente	Problema	Funcionalidade crítica requerida no Data Base Marketing
5,6,9,17,23,	Os clientes da empresa não são reconhecidos em suas características.	Dados do perfil demográfico e psicográfico dos clientes.
1,2,3,4,7,8,	Todos os clientes são iguais, tanto pelo aspecto de suas necessidades quanto pelo aspecto do valor de cada um para a empresa.	Dados sobre as necessidades dos clientes e dados sobre o valor econômico de cada cliente para a empresa.
11,12,13,15,20,25,26,32,33,	Comunicação com os clientes deficiente.	Pesquisas de satisfação pós-venda e registro das reclamações e solicitações dos clientes.
10,14,16,18,19,21,22,24,27,28,29,30,31,34,35,36.	O atendimento e os produtos oferecidos são pouco customizados.	Os dados demográficos, psicográficos e o valor econômico de cada cliente para a empresa são necessários para personalizar o atendimento e os produtos aliado ao telemarketing.

Conforme Bretzke (2000) conseguir o comprometimento, automotivação e criatividade dos empregados, conduz a mudanças na natureza da própria organização.

Nossa perspectiva sociotécnica dos sistemas de informação sugere que as organizações e as pessoas necessitam mudar de modo a fazer a tecnologia de informação funcionar adequadamente. Às vezes essas mudanças podem ser feitas ajustando e modificando procedimentos, freqüentemente, a própria organização deve ser projetada. (LAUDON & LAUDON, 1999, p. 52).

Neste sentido, o primeiro passo do planejamento da ação foi utilizar a estratégia de CRM e a ferramenta *Data Base Marketing* para criar um contexto organizacional que promovesse o comprometimento dos funcionários.

Desta forma, a primeira ação foi procurar através de palestras motivacionais, a sensibilização dos funcionários para a mudança, ou seja, demonstrar que o foco

no cliente e os objetivos de satisfação e fidelização eram necessários. Alinhar a visão. Foi realizado um seminário de oito horas, envolvendo todos os funcionários da empresa e reuniões nas diversas áreas com propósitos de se obter o engajamento de toda a organização para a adoção da filosofia de administração sob o conceito de marketing, para a estratégia de CRM e a ferramenta *Data Base Marketing*.

Para Vavra (1992) o compromisso para marketing de relacionamento deve vir da alta administração e os funcionários devem sentir que todos os membros da diretoria acreditam firmemente nisso.

O segundo passo foi definir os gestores do projeto. Baseados nos ensinamentos acima e entendendo que deve haver o envolvimento de toda a organização, a tarefa foi designada à Gerência de Vendas e Marketing.

Com o objetivo de focar a estratégia e desenvolver simultaneamente a organização e a nova tecnologia, foi criada a área de Marketing de Relacionamento e função de Líder do time de Marketing de Relacionamento, apoiada por uma estrutura funcional denominada de agentes de marketing relacionamento, atualmente com nove pessoas que fazem o trabalho de contato receptivo e ativo com os clientes.

O terceiro passo do planejamento foi contratar assessoria técnica para desenvolver *Data Base Marketing*. Após a análise de opções de pacotes de soluções de *softwares* já desenvolvidos e *benchmarking* na John Derre, a opção foi de desenvolvimento interno com a assessoria de uma empresa de informática. Esta opção levou em conta aspectos de investimento e a necessidade de customização para atender as necessidades de negócio da empresa.

O quarto passo do planejamento foi formar uma força tarefa para o desenvolvimento do projeto. O grupo foi formado pelo gerente de vendas e marketing, o líder do time de marketing de relacionamento, profissionais da empresa de informática, dois consultores ligados ao conhecimento do tema e tecnologia de Informação e usuários.

Profissionais das diversas áreas da empresa, tais como área da qualidade, financeiro e atendimento a clientes participaram nos diversos estágios, colaborando

com os interesses de suas áreas e nas análises de segmentação de clientes.

#### **4.3.2 Ação**

Esta etapa caracterizou-se pelo desenvolvimento da estrutura do protótipo de *Data Base Marketing*.

O desenvolvimento da estrutura do protótipo de *Data Base Marketing* da Randon Consórcios tem na sua plataforma a base técnica desenvolvida sob uma plataforma da *Oracle Corporation*.

Quanto à sua base conceitual, o desenvolvimento segue os passos do *IDIP* – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar dos autores Peppers, Don & Rogers, Martha (2000), base em *benchmarking* de *Data Base Marketing* na *John Deere S/A*, análise das necessidades da empresa e contribuições resultantes das discussões do grupo de força tarefa.

Dentro do setor de negócios em que a empresa atua, não havia projetos em desenvolvimento e ou implantados. Tampouco ações similares, informações e ou experiências que pudessem servir como referências para o trabalho.

##### **4.3.2.1 Base Técnica do *Data Base Marketing***

O *Data Base Marketing* da Randon Consórcios utiliza uma abordagem de entrada e processamento de dados do tipo em Tempo Real *On Line*, onde os dados são introduzidos diretamente no computador e atualizados imediatamente.

O *Data Base Marketing* da Randon Consórcios utiliza o modelo de banco de dados relacional, fisicamente construído para ser um banco de dados distribuído e particionado.

A *holding*, que detém o gerenciamento das estratégias de TI e Sistemas de Informações, adota uma estratégia de visão consolidada de informações para serem utilizadas por todas as empresas.

#### **4.3.2.2 Base conceitual do *Data Base Marketing***

A necessidade da empresa de manter seus clientes atuais foi o fator determinante para a decisão de desenvolvimento de *Data Base Marketing* na Randon Consórcios.

Sendo este o problema, a empresa deveria dispor de um banco de dados de clientes que tivesse a capacidade de identificar, diferenciar e conseqüentemente proporcionasse a possibilidade de interagir com os clientes e personalizar produtos e serviços adequados.

A identificação, interação, diferenciação e personalização, são consideradas pela empresa, os fatores críticos de sucesso.

O *benchmarking* realizado na *John Deere* permitiu conhecer os conceitos, necessidades e funcionalidades do software desenvolvido na matriz da empresa nos USA. Este *software* esta sendo implantado no Brasil em toda a rede de distribuição e é considerado um fator de vantagem competitiva dentro do seu segmento de negócios em relação à concorrência.

##### **4.3.2.2.1 Identificação**

A base de dados da Randon Consórcios era constituída apenas de informações cadastrais primárias dos clientes, tais como: nome, endereço, data de nascimento, número da carteira de identidade, CGC e CIC.

Através das discussões do grupo força tarefa foram definidas as seguintes necessidades de identificação dos clientes: Dados de Identificação, Dados Demográficos e Dados Psicográficos.

Os dados de identificação em um banco de dados limitam-se ao nome, endereço, data de nascimento, número da carteira de identidade, CGC e CIC.

Os dados demográficos tratam dos aspectos que possam agrupar os clientes por algumas características comuns, tais como: estado civil, número de filhos, faixa etária, renda, ocupação, etc.

Os dados psicográficos tratam da segmentação de clientes por estilo de vida, interesses, hábitos e preferências.

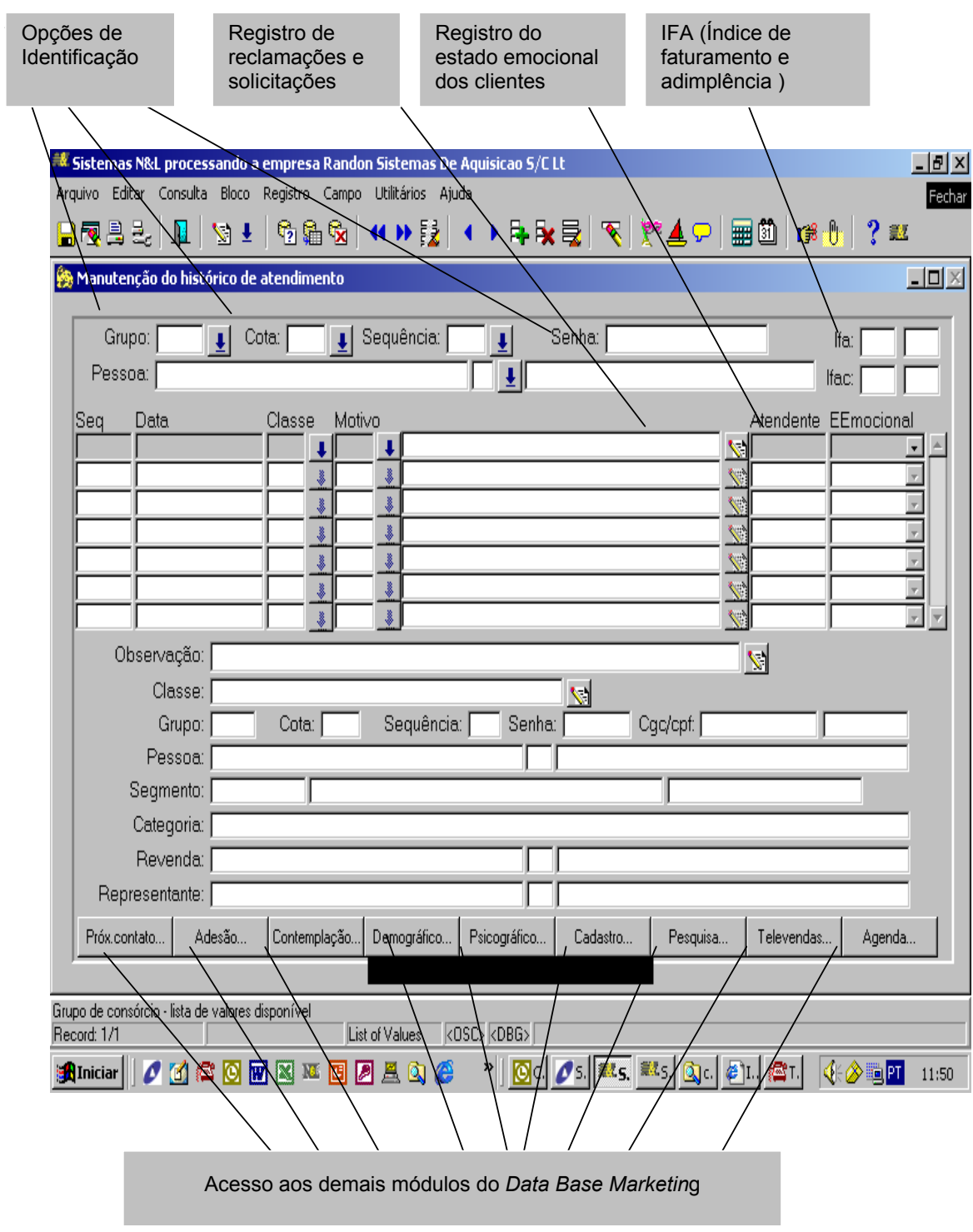
A modelagem do *Data Base Marketing* na Randon Consórcios considerou que uma facilidade deveria ser as diversas formas de identificar os clientes no momento em que estes viessem a contatar a empresa. Desta forma, os clientes podem ser identificados pelo nome, pelo grupo e cota ou pela senha.

Na tela principal de acesso consta, além dos dados de identificação, o IFA (Índice de Faturamento e Adimplência), segmento de produto, revenda, aos principais módulos de acesso aos demais dados como os dados demográficos, psicográficos, dados da adesão do cliente ao grupo, pesquisas, cadastro, televendas e agenda.

Previu-se também, nesta tela de acesso principal, os registros de solicitações e reclamações dos clientes, oportunizando que a partir destes registros todos os usuários tenham informações sobre o que foi tratado com o cliente por ocasião do seu último contato com empresa. Além dos registros de reclamações e solicitações dos clientes existe um registro sobre o estado emocional do cliente no momento do contato.

Para estruturar os dados do sistema, houve a participação da assessoria técnica e uma empresa de desenvolvimento de *softwares*. Os dados contidos no *Data Base Marketing* são confidenciais e para uso interno da empresa.

A Figura 13 mostra a tela principal de acesso aos principais módulos do *Data Base Marketing* na Randon Consórcios.



**Figura 13 - Tela principal de acesso aos principais módulos do Data Base Marketing da Randon Consórcios.**



#### 4.3.2.2.2 Diferenciação

A diferenciação pode ocorrer de duas maneiras: pelas necessidades diferenciadas dos clientes e pelos diferentes níveis de valor que eles tem para a empresa (alguns clientes são muito valiosos, outros nem tanto).

Quanto às necessidades diferenciadas dos clientes, a Randon Consórcios já atua de uma forma segmentada. Atua com uma estrutura específica para cada segmento, tratando-as como Unidades de Negócios, inclusive com marcas distintas, enfocando as diferentes necessidades de seus grupos de clientes respeitando o seu perfil.

A Tabela 10 descreve os diferentes produtos, suas marcas e os parceiros onde a Randon Consórcios atua.

**Tabela 10 - Produtos, marcas e parceiros da Randon Consórcios**

<b>Produtos</b>	<b>Marcas</b>	<b>Parceiro</b>
Carrocerias e Implementos Rodoviários	Consórcio Nacional Randon	Randon S. A – Implementos e Sistemas Automotivos
Tratores e Implementos Agrícolas	Consórcio Nacional <i>John Deere</i>	<i>John Deere</i> do Brasil S. A.
Carrocerias de ônibus	Consórcio Busscar	Busscar S. A.
Caminhões	Consórcio de Caminhões International	Navistar do Brasil S. A.
Automóveis	Racon – Consórcio de Automóveis	Racon Franchising
Imóveis	Racon – Consórcio de Imóveis	Racon Franchising

Quanto aos diferentes níveis de valor de cada clientes, o *Data Base Marketing* da Randon Consórcios desenvolveu um critério de graduação da rentabilidade e adimplência dos clientes denominado IFA, ou seja, Índice de Faturamento e Adimplência.

O índice de faturamento é determinado analisando-se em cada segmento o custo de administração da cota, a receita gerada por cliente e conseqüentemente a sua lucratividade.

O índice de adimplência analisa o comportamento de pagamentos do cliente ao longo da sua relação com a empresa. Verifica no contexto das parcelas pagas quantas foram pagas no vencimento, determinando um percentual de adimplência.

O IFA de cada cliente foi determinado conforme os seguintes parâmetros:

**Tabela 11 - Parâmetros para definição do IFA**

ÍNDICE DE FATURAMENTO	
A	Clientes que trazem acima de 150% de lucratividade
B	Clientes que trazem de 100% até 150% de lucratividade
C	Clientes que trazem de 50% até 99% de lucratividade
D	Clientes que trazem de 1% até 49% de lucratividade
E	Clientes que contribuem com o custo de administração da cota

ÍNDICE DE ADIMPLÊNCIA	
A	Clientes que pagam acima de 90% de suas parcelas no vencimento
B	Clientes que pagam de 80% até 89,99% de suas parcelas no vencimento
C	Clientes que pagam de 70% até 79,99% de suas parcelas no vencimento
D	Clientes que pagam de 60% até 69,99% de suas parcelas no vencimento
E	Clientes que pagam até 60% de suas parcelas no vencimento

A cada parcela paga pelo cliente o *Data Base Marketing* da Randon Consórcios examina a geração de valor para a empresa e o histórico de pagamentos do cliente, determinando um índice para cada cliente. Um cliente pode estar classificado como, por exemplo, AA, AB, EA, EE, etc.

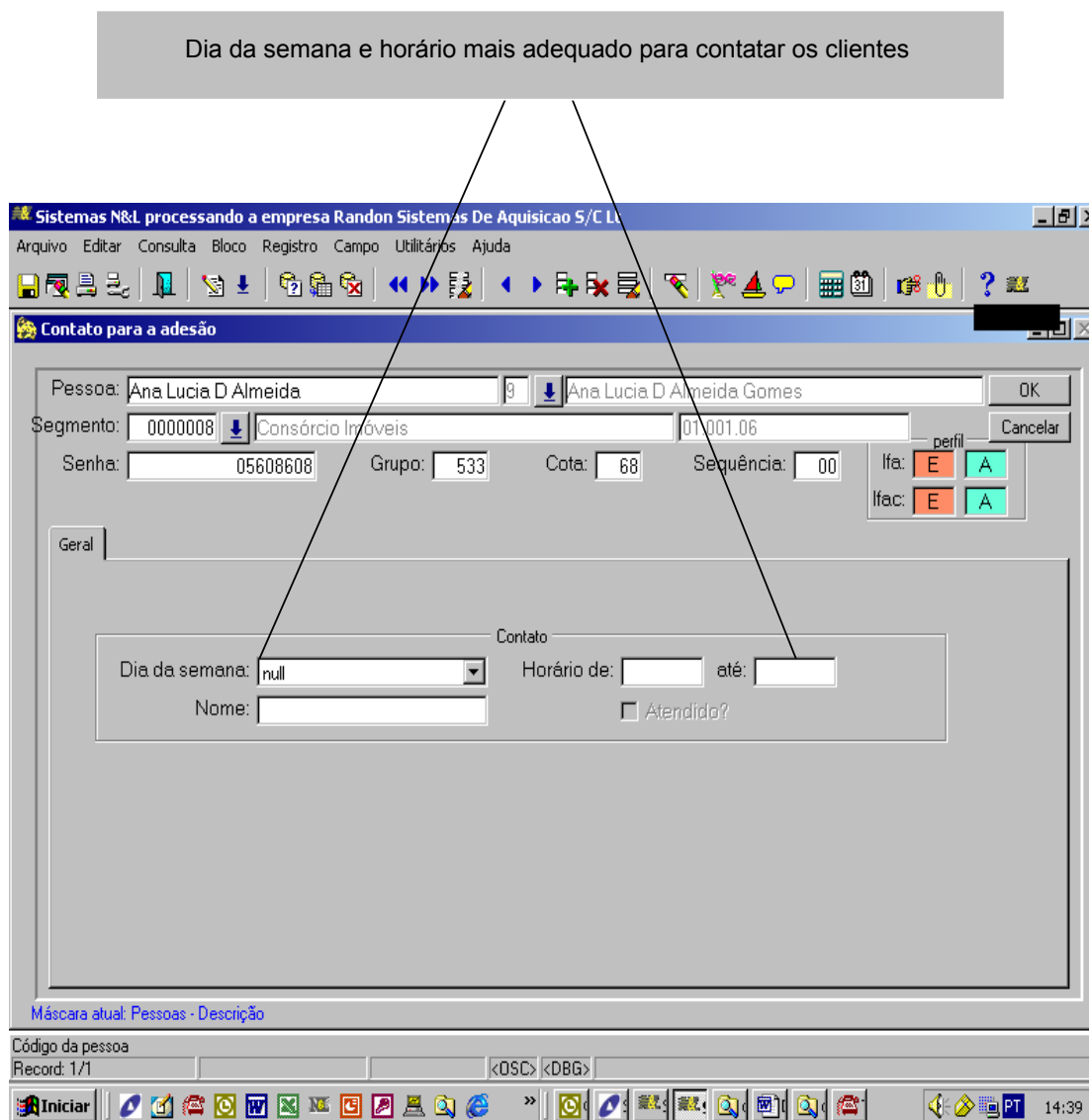
O IFA de cada cliente aparece em todas as telas do *Data Base Marketing*, possibilitando que usuários saibam com que tipo de cliente estão interagindo e o valor de cada um dentro do segmento.

O IFAC significa o Índice Financeiro e Adimplência Combinado. E este índice retrata o valor do cliente para a empresa, ou seja, vai além do exame do valor do cliente dentro do segmento, pois considera todas as cotas ativas do cliente independentemente do segmento.

#### **4.3.2.2.3 Interação**

A empresa adota uma postura ativa de pós-venda contatando seus clientes por telefone após a adesão ao consórcio, no aniversário do cliente e após a contemplação da cota. Nestes momentos, são feitas pesquisas de satisfação, através de um questionário padrão. A obtenção de dados para manutenção do banco de dados e a atualização dos dados demográficos e psicográficos dos clientes é feita pelos agentes de relacionamento, questionando os clientes sobre o seu perfil, hábitos e preferências.

Nestes momentos, também são feitos registros das pesquisas, informações, solicitações, reclamações, sugestões e o estado emocional dos clientes. Para adequar-se às necessidades dos clientes foi previsto um registro de qual o melhor dia da semana e horário adequado para o contato com os clientes. A Figura 14 mostra esta tela.



**Figura 14 - Dia da semana e horário para contato com os clientes**

Os campos de pesquisa prevêem várias informações sobre o cliente tais como: dados pessoais, financeiros, bancos, aplicações, crédito, automóvel, preferências, revistas e dados sobre o contato.

A Figura 15 mostra uma das telas de pesquisa que registram os dados das pesquisas.

Campos para registro das informações obtidas com as pesquisas de pós-venda

Pessoa: Ana Lucia D Almeida 9 Ana Lucia D Almeida Gomes OK

Segmento: 0000008 Consórcio Imóveis 01.001.06 Cancelar

Grupo: 533 Cota: 68 Seqüência: 00 Senha: 05608608

perfil

lfa: E A

lfac: E A

Geral Interpessoal Financeiro Banco Aplicação Crédito Automóvel Preferência Revista

Seq	Nome do contato
Contato... 1	Maria Josefina D Almeida Gomes 32297

Grau parentesco: 6 mãe Graus...

Nível escolaridade: 2 Médio Níveis...

Dependente de renda?  É um contato?  Acessa internet

Lê jornal? Qual jornal mais lido? Jornais...

Lê revista? Qual revista mais lida? Revistas...

Escuta rádio com frequência? Qual rádio preferida? Rádios...

Assiste televisão? Qual canal favorito? 4 RBS TV Canais...

Record: 1/1 <OSC> <DBG>

Iniciar 14:40

Figura 15 - Registro dos dados das pesquisas obtidas pelo pós-venda

#### 4.3.2.2.4 Personalização

O *Data Base Marketing* da Randon Consórcios tem uma estrutura de modelo relacional, isto significa a possibilidade de obter-se diversas composições de relatórios que permitem identificar públicos-alvo para dirigir promoções e ofertas adequadas e personalizadas.

Esta característica permite ainda trabalhar a comunicação com os clientes de forma eficaz, dirigindo a mensagem certa ao cliente certo e na hora certa.

Objetivando a personalização das promoções e ofertas aos clientes, o *Data Base Marketing* da Randon Consórcios foi preparado para acolher dados psicográficos dos clientes tais como: tipo de automóvel preferido, jornais, rádio, tipo de bebida, restaurantes, tipo de comida preferida, animais de estimação, esporte preferido, música e time de futebol preferido.

A Figura 16 mostra alguns campos de dados psicográficos.

## Campos para registros dos dados psicográficos dos clientes

Pessoa: Ana Lucia D Almeida 9 Ana Lucia D Almeida Gomes OK

Unidade: 0000008 Consórcio Imóveis 01.001.06 Cancelar

Senha: 05608608 Grupo: 533 Cota: 68 Sequência: 00

perfil

lfa: E A

lfac: E A

Preferência Revista Televisão

Tipo de automóvel preferido Modelo: 10 Corsa Modelos...

Acessa internet Marca: 15 GM Marcas...

Lê jornal? Qual jornal mais lido? Jornais...

Escuta rádio? Qual rádio preferida? 22 102.9 Sorriso Rádios...

Bebida preferida: Bebidas...

Fumante? Restaurante preferido: Restaura...

Prato preferido: 11 Churrasco Pratos...

Animal preferido: Animais...

Hobbie preferido: 37 Velejar Hobbies...

Esporte preferido: 2 Vôlei Esportes...

Preferência musical: 20 Jazz Ritmos...

Time preferido: 17 Internacional Times...

Máscara atual: Pessoas - Descrição

Código da pessoa - lista de valores disponível

Record: 1/1 <OSC> <DBG>

**Figura 16 - Campos para registros dos dados psicográficos dos clientes.**

O *Data Base Marketing* da Randon Consórcios prevê ainda a possibilidade de no momento da contemplação do cliente, ter a informação do potencial de crédito.

Denominado de *Credit Score*, este índice revela em tempo real os limites de crédito dos clientes, baseado em dados econômicos e financeiros contidos no

banco de dados, como renda familiar em relação à prestação mensal, patrimônio do cliente em relação ao saldo devedor das cotas contempladas, limite do cheque especial, limite de cartão de crédito, índice de adimplência combinada, índice financeiro combinado, informações do serviço de proteção ao crédito, informações do serviço de cadastro integrado e escolaridade. Para determinados dados econômicos e financeiros do cliente atribuí-se pesos que, combinados, determinam o *score* personalizado de cada cliente e que auxiliam na análise e por consequência, na exigência maior ou menor de garantias para liberação do crédito.

A Figura 17 mostra uma das telas contendo os dados econômicos e financeiros e os pesos atribuídos.



Dados econômicos e financeiros e pesos atribuídos

Cálculo:

Fórmula	Descrição	Peso
0001	Renda familiar em relação a prest. mensal	4,00000000
0002	Patrimônio em rel. ao saldo devedor das cotas cont	4,00000000
0003	Saldo dev. das contemp. em rel. as contemp.	5,00000000
0004	Limite cheque especial	4,00000000
0005	Limite cartão de crédito	2,00000000
0006	Adimplência Combinada	2,50000000
0007	Financeiro Combinado	5,00000000
0008	SPC	3,00000000
0009	SCI	2,00000000
0010	Escolaridade	2,00000000

FRM-40401: Nenhuma mudança para salvar  
Record: 1/2

ENC: Bêbado - Mensagem (Texto sem formatação)

**Figura 17 - Dados econômicos, financeiros dos clientes e pesos atribuídos para o *Credit Score*.**

### 4.3.3 Avaliação e aprendizado

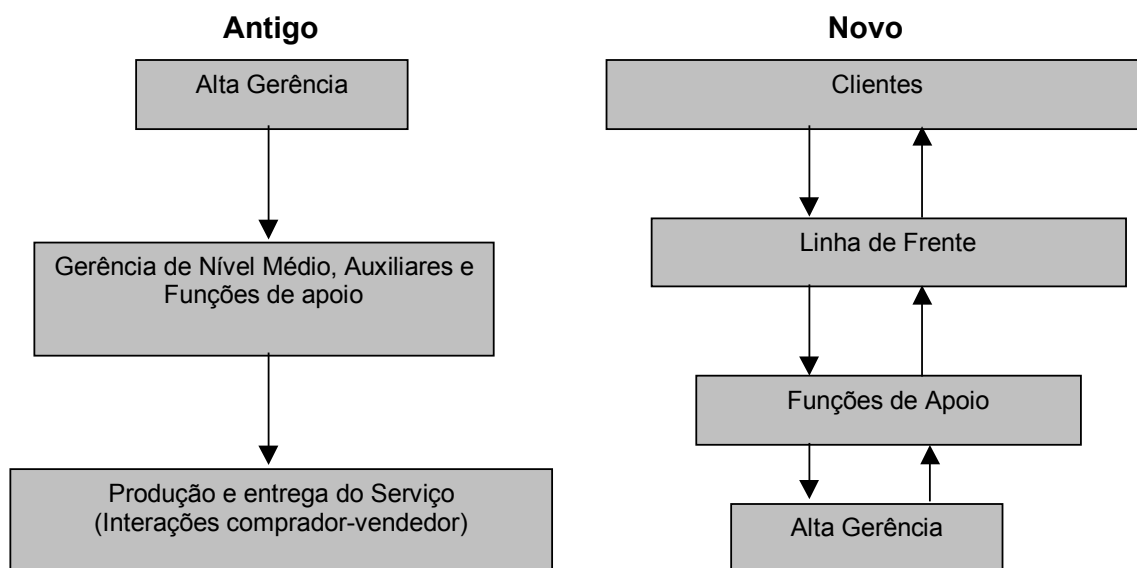
O *Data Base Marketing* da Randon Consórcios encontra-se atualmente na fase de avaliação, ajustes e aprendizado.

A avaliação se detém na forma como as pessoas devem trabalhar, no treinamento na avaliação dos recursos humanos necessários e na comunicação.

Com a implantação do *Data Base Marketing* foram realizados treinamentos operacionais e palestras motivacionais para que todas as pessoas da organização entendessem que é responsabilidade das mesmas obter informações para a alimentação do banco de dados, atualizar os dados que estiverem defasados, bem como registrar sempre o que foi tratado com o cliente.

Segundo Grönroos (1993), referindo-se a importância da linha de frente para a excelência em serviços, a linha de frente, incluindo pessoal, recursos físicos, sistemas operacionais, interagindo com os clientes, situa-se no topo da hierarquia organizacional.

A Figura 18 mostra como é a nova estrutura organizacional orientada para serviços.



Fonte: Marketing: Gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade – Grönroos, 1993.

**Figura 18 - Estrutura organizacional orientada para os serviços**

Baseada neste conhecimento, a empresa redefiniu as responsabilidades, conhecimentos, habilidades, atitudes requeridas e remuneração para as pessoas que prestam atendimento ao cliente na linha de frente. Denomina-se “Agentes de Marketing Relacionamento”, a estas pessoas que obtiveram reconhecimento salarial e a valorização do cargo na hierarquia organizacional.

Com relação à comunicação, a empresa faz reuniões semanais com todos os funcionários para comunicação de ações em andamento e mensalmente são analisados dados estatísticos de atendimento, reclamações e solicitações de clientes. Em função dos investimentos feitos em *Call Center*, a empresa dispõe de recursos de gravação dos atendimentos a clientes, sendo estas também analisadas e utilizadas para treinamento interno.

O *Data Base Marketing* da Randon Consórcios foi configurado para receber mais informações sobre clientes, tanto no nível de quantidade de dados, mas, sobretudo podendo ajustar-se às novas necessidades da empresa no que se refere ao conhecimento e novas demandas de clientes.

## 5 AVALIAÇÃO

Neste capítulo serão analisados os resultados da pesquisa de avaliação feita com os funcionários da empresa.

O questionário buscou obter respostas dos entrevistados, baseado na avaliação dos fatores críticos de sucesso em TI conforme Walton (1988). O autor considera uma implementação eficaz de TI se os resultados relevantes atendem dois objetivos:

- 1) econômico, relacionando o investimento no sistema com aspectos como aumento da produtividade profissional, inovação, valor percebido pelo cliente e qualidade dos serviços prestados; e,
- 2) aumento da satisfação das pessoas da organização.

A qualidade do *software* sob o aspecto de *interface* amigável e que atenda às expectativas dos usuários é um item a ser considerado.

Laudon & Laudon (1999) ensinam que os aspectos de qualidade, a partir de uma perspectiva empresarial, incluem *interface* simples de aprender e usar; tempo de resposta do computador; horas de disponibilidade do sistema; localização e horas de serviço de telecomunicações; número de erros por 1.000 linhas de código de programação; e quaisquer outros elementos que os usuários exijam.

### 5.1 Avaliação do *Data Base Marketing*

Durante todo o ano de 2001 a empresa trabalhou no desenvolvimento e implementação do *Data Base Marketing*. O grupo força tarefa dedicou-se ao projeto organizando-se em equipes de trabalho para que algumas atividades pudessem ser implementadas imediatamente na medida em que a ferramenta ia sendo modelada.

Esta estratégia de implementação gradativa esta em consonância com a metodologia de pesquisa proposta, onde na Pesquisa Ação as práticas são testadas e melhoradas na medida em que a pesquisa evolui. No caso deste trabalho, o *Data Base Marketing* teve o desenvolvimento simultâneo da tecnologia e da estrutura interna da organização.

Neste sentido, para que a empresa fosse praticando uma estratégia de *CRM*, foi desenvolvido um trabalho de reorganização da área de atendimento e relacionamento com os clientes. Foram definidos o local de trabalho, perfil das pessoas, o cargo, a liderança, os procedimentos e as rotinas de trabalho da área.

Em paralelo ao trabalho de modelagem do *Data Base Marketing*, também se definiu o *hardware* para o *Call Center*, que deveria funcionar em perfeita *interface* com a tecnologia que estava sendo empregada no desenvolvimento do *Data Base Marketing*.

O questionário de avaliação foi elaborado abrangendo 03 (três) blocos avaliando a satisfação em relação a:

- quanto ao Uso do Sistema com cinco questões, focando a facilidade de uso;
- quanto aos Dados do Cliente no Sistema foram seis questões, focando aspectos do atendimento ao cliente; e,
- quanto aos Benefícios para a empresa com o Uso do Sistema com seis questões, focando os ganhos para a empresa.

No total foram formuladas 17 questões.

A Pesquisa foi enviada para todos os cento e dois funcionários, onde as avaliações foram segmentadas entre quatro áreas: Área de Apoio (que compreendia funcionários ligados aos setores financeiro, contábil, marketing externo e administrativo); Área de Segmentos (que compreendia os setores operacionais específicos que trabalham junto aos segmentos de negócios); Área de Atendimento (que compreendia a chamada “linha de frente”; ou os Agentes de Marketing de

Relacionamento - que são os funcionários de atendimento receptivo aos clientes, funcionários de atendimento ativo de relacionamento com os clientes e os funcionários de Televendas) e os funcionários que compõem o Grupo de Gestão da Empresa. O objetivo da segmentação é apenas focar em melhorias que atendam melhor as áreas envolvidas, pois na avaliação estava prevista a opção NA (Não se aplica) que permitia ao respondente a opção de não avaliar caso a questão não se relacionasse a sua atividade.

Os respondentes tinham que acessar o endereço eletrônico e responder o questionário fazendo avaliações de satisfação numa escala de 0 a 10, sendo 0 (zero) uma avaliação de dimensão Péssimo e 10 uma avaliação de dimensão Excelente e a opção NA (Não se aplica).

Foi perguntado também, sobre o grau de importância das questões na percepção do respondente. O objetivo da avaliação do grau de importância é trabalhar prioritariamente em melhorias nos aspectos de importância mais elevada com as avaliações de menor satisfação na percepção dos usuários. A escala também era de 0 a 10, sendo 0 (zero) a dimensão de menor importância e 10 a de maior importância para os respondentes.

O questionário da pesquisa encontra-se como Anexo 1.

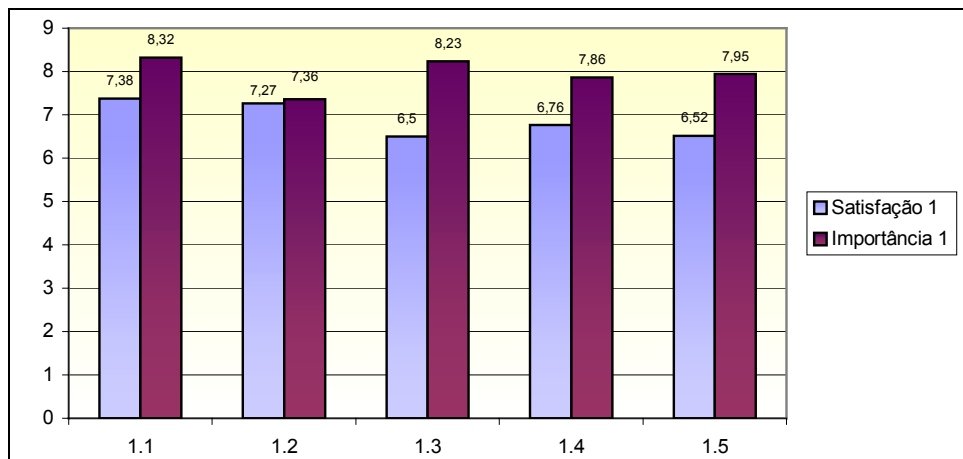
### **5.1.1 Resultados**

Na fase de planejamento da pesquisa, foi idealizado um processo que oportunizasse resposta rápida e facilitada do instrumento por parte dos respondentes e ao mesmo tempo proporcionasse ao pesquisador uma tabulação automática dos resultados.

Para atender estes objetivos, foi formatado um processo digital, onde o público-alvo foi convidado, através de correio eletrônico, a participar acessando o endereço eletrônico. Os pesquisados, ao acessarem o endereço eletrônico, encontravam o questionário digital para responder as questões formuladas.

Obteve-se média de 25 respondentes avaliando o sistema.

**Gráfico 1 - Resultados da avaliação dos respondentes “Quanto ao uso do sistema”.**



### 1 Quanto ao Uso do Sistema

1.1 Facilidade para aprender a utilizar o sistema

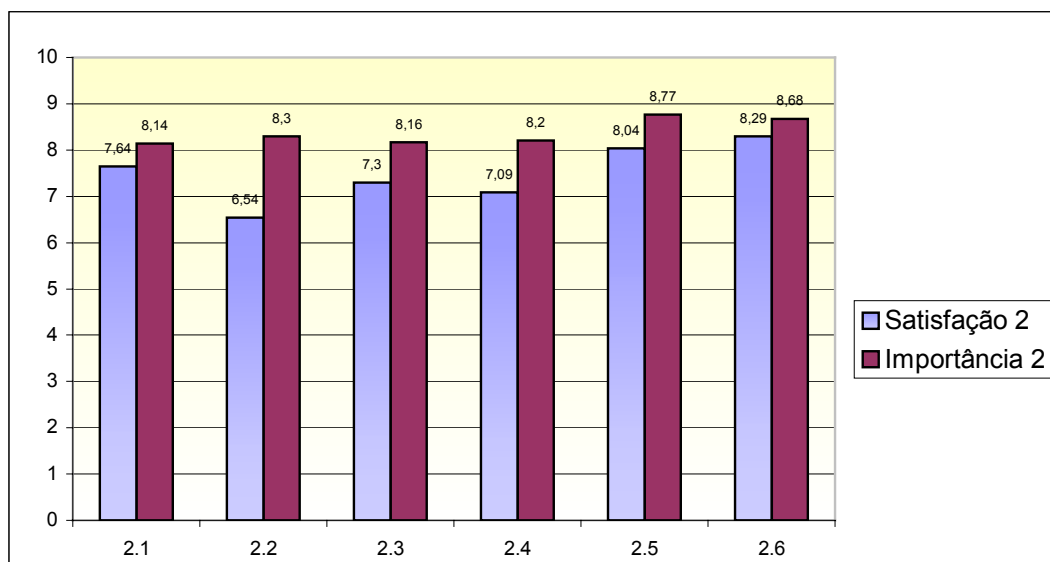
1.2 Facilidade de acesso às funções nos menus do sistema

1.3 Tempo necessário para acessar as funções do sistema

1.4 Facilidade de entrar com as informações dos clientes

1.5 Facilidade de acesso aos dados do cliente no momento do atendimento

**Gráfico 2 - Resultados da avaliação dos respondentes “Quanto aos dados dos clientes no sistema”:**



## 2 Quanto aos dados dos clientes no sistema

2.1 Auxílio no momento do atendimento

2.2 Tempo necessário para acessar os diversos dados dos clientes no momento do atendimento

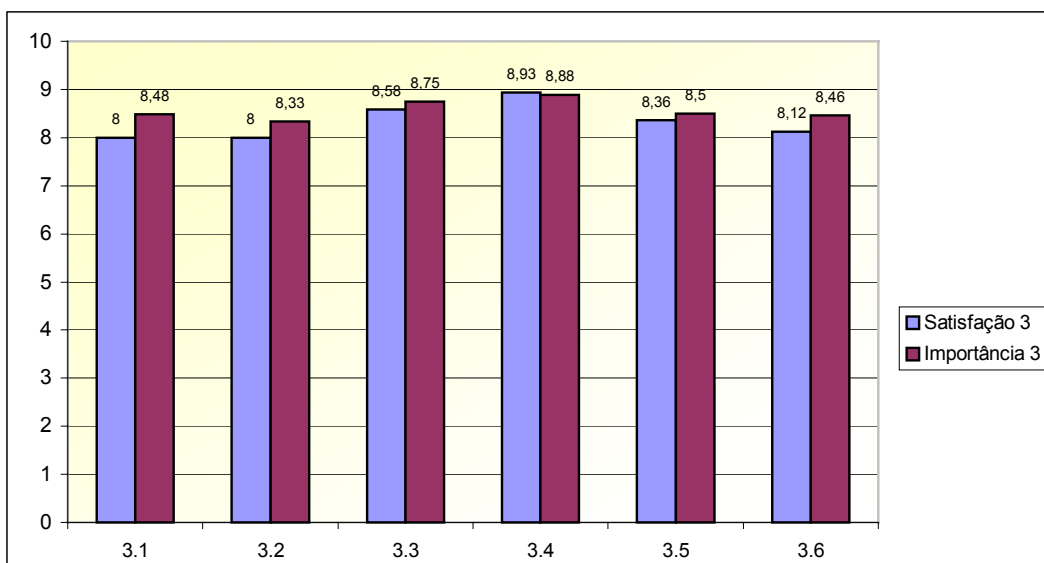
2.3 Facilidade de atualizar dados dos clientes

2.4 Auxílio a reduzir o tempo total de atendimento ao cliente

2.5 Melhorar a qualidade do atendimento aos clientes

2.6 Facilitar o conhecimento do perfil do cliente para fornecer atendimento personalizado

**Gráfico 3 - Resultados da avaliação dos respondentes “Quanto aos benefícios para a empresa com o uso do sistema”:**



## 3. Quanto aos benefícios para a empresa com o uso do sistema

3.1 Percepção do cliente em relação à qualidade do atendimento com o uso do sistema

3.2 Percepção do cliente na intenção da empresa em melhorar o atendimento

3.3 Sua percepção em relação a reconhecer o perfil dos clientes e proporcionar atendimento de melhor qualidade



- 3.4 Sua percepção em relação aos objetivos da empresa por melhorar o atendimento aos clientes
- 3.5 Sua percepção em relação ao sistema atender às suas necessidades por fornecer atendimento qualificado aos clientes
- 3.6 Sua percepção em relação à capacidade do sistema em satisfazer as necessidades dos clientes com o atendimento

### **5.1.2 Análise de resultados**

Na análise dos resultados referente ao bloco 1, o item de maior satisfação está relacionado a “facilidade para aprender a utilizar o sistema” (7,38), sendo também o item mais importante (8,32). O item de menor satisfação é “tempo necessário para acessar as funções do sistema” (6,5). A “facilidade de acesso às funções nos menus do sistema” (7,36) foi considerado o item menos importante.

Na análise dos resultados referente ao bloco 2, o item de maior satisfação é “Facilitar o conhecimento do perfil do cliente para fornecer atendimento personalizado” (8,29), porém o item mais importante neste bloco é o fato do sistema “Melhorar a qualidade do atendimento aos clientes” (8,77). O item de menor satisfação neste bloco é o “Tempo necessário para acessar os diversos dados dos clientes no momento do atendimento” com 6, 54, e de menor importância “Auxílio no momento do atendimento” (8,14).

No bloco 3, o item de maior satisfação e também de importância é “Sua percepção em relação aos objetivos da empresa por melhorar o atendimento aos clientes” com média de 8,93 e 8,88 respectivamente. Os itens de menor satisfação são “Percepção do cliente em relação à qualidade do atendimento com o uso do sistema” e “Percepção do cliente na intenção da empresa em melhorar o atendimento” (8.0).

Desta análise, pode-se aferir que o sistema apresentou resultados positivos. Pode-se comprovar isto quando as pessoas atribuem notas positivas quanto à satisfação com a facilidade de uso e a característica do sistema em facilitar o

conhecimento do perfil do cliente para fornecer um atendimento personalizado. Também, as notas positivas de importância quanto à facilidade de uso e percepção de que o sistema melhora a qualidade do atendimento aos clientes, reforçam a validade do projeto.

O resultado de satisfação e importância do item "Sua percepção em relação aos objetivos da empresa por melhorar o atendimento aos clientes", do bloco 3, permite inferir que a gestão conseguiu passar para os funcionários o conceito de marketing de relacionamento e a importância da satisfação do cliente para atingir os resultados da empresa. Os funcionários atribuíram médias de 8,93 e 8,88 respectivamente.

Quanto aos itens de menor satisfações estes devem ser objeto de um plano de ação corretivo visando facilitar principalmente a operação da linha de frente.

Os resultados do sistema não foram avaliados por áreas de trabalho na empresa em função do tamanho da amostra. Isto representa uma limitação do trabalho e a avaliação do sistema, portanto é genérica. A avaliação de satisfação das áreas poderá ser feita mais adiante através de discussões em grupos para melhoria contínua do sistema.

## **6 CONCLUSÕES**

### **6.1 Processo de desenvolvimento**

O método de Pesquisa-Ação mostrou-se adequado para o desenvolvimento desta pesquisa, porque se propôs a estudar dinamicamente o problema, com todas as suas implicações de tomada de decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os agentes durante o processo de transformação da situação e pela participação ativa dos pesquisadores na resolução dos problemas durante o projeto, na avaliação e acompanhamento das ações. Foi importante para o sucesso do projeto a participação do pesquisador como responsável e mentor da estratégia e principalmente nas fases de diagnóstico e planejamento da ação.

#### **6.1.1 Estágio inicial de concepção do sistema**

Quando da elaboração da estratégia de desenvolvimento de *Data Base Marketing* no Planejamento Estratégico da Empresa, junto à diretoria da empresa, ficou claro para o pesquisador a responsabilidade em exercer a liderança do projeto, bem como a implicação em relação aos recursos financeiros necessários e o comprometimento que deveria ser obtido de toda a empresa em relação ao mesmo.

Na fase de diagnóstico e planejamento da ação foi criada uma força-tarefa constituída do pesquisador, líder da área de marketing de relacionamento, consultores e usuários. Este grupo ficou encarregado de operacionalizar o projeto, organizar as reuniões e estabelecer e executar o cronograma de trabalho.

### **6.1.2 Estágio da modelagem**

A atuação da força-tarefa na modelagem e desenvolvimento do projeto merece destaque, pois a contribuição das pessoas com diferentes especialidades e modelos mentais, resultou em várias reuniões de discussão sobre o tema que tornaram o projeto mais amplo e enriquecido por estas contribuições. O trabalho foi desenvolvido durante praticamente todo o ano de 2001, com reuniões mensais de discussão e ajustes. No grupo da força-tarefa, além do pesquisador, participaram *full-time* a Líder da área de Marketing de Relacionamento, um funcionário da linha de frente e um especialista em tecnologia da informação. A este grupo, eventualmente participavam outros especialistas de TI, bem como consultores externos.

O papel do pesquisador envolvia coordenar os trabalhos e motivar o grupo para atingir os objetivos propostos.

### **6.1.3 Implementação e treinamento**

A implementação do projeto e treinamento das pessoas demandou também algum trabalho somente no nível da operação do sistema.

Quanto à aplicabilidade e a importância do sistema para a empresa, esta fase foi muito tranquila. Atribuí-se ao trabalho de sensibilização feito no início do projeto e ao entendimento das pessoas sobre os benefícios que o sistema traria o trabalho das pessoas e a empresa como um todo. Este trabalho de sensibilização atendeu os ensinamentos da revisão bibliográfica que indicava, que o sucesso deste tipo de projeto depende muito do engajamento dos profissionais da empresa e uma mudança de cultura empresarial.

### **6.1.4 Avaliação da qualidade e aprendizado**

A qualidade do trabalho está na percepção das pessoas. Neste sentido, atribuí-se que o projeto atende a qualidade esperada e por conseqüência as expectativas das pessoas da organização através dos resultados da pesquisa.

O aprendizado que se obtém de todo este processo trata primeiramente de se

acreditar numa inovação, num novo modo de fazer as coisas, na mudança. Isto na realidade é o grande desafio dos executivos no contexto atual. A segunda lição aprendida é de que estratégias inovadoras nas empresas somente são apoiadas quando a empresa entende que a inovação é chave para a sua perpetuação e este conceito está dentro dos seus preceitos de valores e missão empresarial. A terceira e última conclusão é de que a inovação e a mudança dentro das empresas estão intimamente ligadas a participação dos funcionários no desenvolvimento do projeto, sem a qual a falta de comprometimento pode ser fatal para o sucesso de qualquer novo empreendimento.

## **6.2 Resultados obtidos pela organização**

A utilização do *Data Base Marketing* vem contribuindo decisivamente para melhorar o relacionamento entre os clientes e a empresa. Percebe-se que atualmente a empresa já tem ações diferenciadas por tipo de categoria de clientes, resultado da utilização dos recursos do *Data Base Marketing* cumprindo desta forma a estratégia definida como base conceitual do *IDIP (Identify, Differentiate, Interact, Personify)*. O conhecimento do valor do cliente para a empresa tem permitido aos funcionários definir autonomamente o que fazer para atender o cliente de forma lucrativa para a empresa e que atenda as necessidades do cliente.

Outro resultado importante diz respeito aos registros das informações prestadas e solicitações dos clientes no banco de dados. Esta informação tem permitido um atendimento mais eficaz e de maior qualidade por parte dos atendentes na medida em que, quando o cliente é contactado, o sistema mostra o que foi tratado com o cliente por ocasião do seu último contato.

O conhecimento do perfil do cliente tem possibilitado também aos funcionários da empresa uma abordagem muito mais próxima com o cliente no momento do contato. Este fato tem muitas vezes causando surpresa aos clientes pelo nível de conhecimento que a empresa tem sobre eles mesmos e ao mesmo tempo esta interação mais calorosa deve contribuir com a imagem da empresa.

Outro resultado importante para a empresa, é o fato de que a ferramenta e a

estratégia tem sido objeto de *Benchmarking* para outras empresas do segmento e demais organizações. A empresa também tem sido requisitada para fazer apresentações da ferramenta e da estratégia em escolas, universidades e outras entidades.

### **6.3 Considerações finais**

Os números apontados pelo resultado da avaliação são animadores e demonstram que a empresa realmente ganhou com a implantação do projeto. Contudo, caso fosse o contrário, ou seja, se o projeto não tivesse atendido as expectativas, a percepção do pesquisador seria de que o projeto falhou no desenvolvimento ou na implementação, ou ambos e não no seu conteúdo estratégico.

### **6.4 Desenvolvimentos futuros**

Um projeto de médio prazo poderia ser, prover o sistema de inteligência (nos moldes de um *BI – Business Intelligent*) para cruzar dados e informações e auxiliar a gerência na tomada de decisões estratégicas em relação aos clientes. Outro projeto de médio prazo é disponibilizar o acesso à rede de vendas através da *WEB* para atualizar dados dos clientes. Neste sentido, além dos aspectos técnicos, será necessário conscientizar os envolvidos para a importância do trabalho e comprometê-los com a idéia.

Sob o aspecto de melhorar a gestão do relacionamento com os clientes, talvez seja importante retomar ações que promovam a visita de clientes à empresa. Neste sentido, a empresa poderia oferecer mais tangibilidade aos serviços, obter informações sobre seus serviços, medir necessidades e reforçar imagem pela integração com os clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. Marcas Brand Equity: gerenciando o valor das marcas. São Paulo: Negócio, 1998.

ABAC (Associação Brasileira de Administradores de Consórcio), SINAC (Sindicato Nacional dos Administradores de Consórcio). Manual do sistema de consórcio. São Paulo: ABAC/SINAC, 1991.

BARCELLOS, Paulo F.P. Curso de mestrado profissional do PPGEP-UFRGS. 2000. Porto Alegre.

BATESON, John E. G. & HOFFMANN, K. Douglas. Marketing de serviços. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BERRY, Leonardo L. Serviços de satisfação máxima. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BRASIL. Circular nº 2.766, de 03 de julho de 1997. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de grupos de consórcios. Banco Central do Brasil. Brasília, [www.bcb.gov.br/](http://www.bcb.gov.br/)

BRETZE, Miriam. Marketing de relacionamento e competição em tempo real. São Paulo: Atlas, 2000.

CLANCY, Kevin J. & KRIEG, Peter C. Marketing contra - intuitivo. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CONSTITUIÇÃO DA REPUBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - 5 de outubro de 1988 - Manuais de Legislação Atlas – 17 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CRITÉRIOS DA EXCELÊNCIA 2001. FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. Ver. 1 – São Paulo. Fev. 2001.

DEMO, Pedro. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa? 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRÖNROOS, Christian. Marketing, gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HESKETT, James L., et al (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review* - March-April 1994.

HUGHES, Arthur. The complete database marketer: second generation strategies and techniques for tapping the power of your customer database. 2 ed. Chicago : Irwin Professional Publishing, 1996 apud BRETZE, Miriam. Marketing de relacionamento e competição em tempo real. São Paulo: Atlas, 2000.

JONHSON, Michael D. & FORNELL, Claes. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories apud Barcellos, Paulo F.P. Curso de Mestrado Profissional do PPGEF-UFRGS. 2000. Porto Alegre.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, Philip; JAIN, Dipack C.; MAESINCEE, Suvit. Marketing em ação. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAUDON, Kenneth C. & LAUDON, Jane P. Sistemas de informação. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

McCARTHY, Jerome E. & PERREAUULT Jr. William D. Marketing essencial. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

McKENNA, Regis. Competindo em tempo real. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NÓBREGA, Clemente. Estratégias e ferramentas para pensar e gerenciar a empresa do século XXI. 1, 2001. Porto Alegre (Workshop).

NORTON, A. David P. & KAPLAN, S. Robert. Estratégia em ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. O gerente um a um. Rio de Janeiro: Campus, 2000.



ROESCH, Sylvia M.A. A dissertação de mestrado em administração: proposta de uma tipologia. R A E. V. 31, n 1, p. 75-83, Jan/mar. 1996. São Paulo.

Revista Exame Negócios, São Paulo, outubro de 2001, 13. ed. Disponível: [www.exame.com.br](http://www.exame.com.br).

SUSMAN, R.H & EVERED, and R.D. an Assessment of the scientific merits of action research. Administrative Science Quarterly, v.23. December, 1978.

STUMPF, Evandro C. Concepção e desenvolvimento de um painel de controladoria em uma organização de um setor de autopeças utilizando a tecnologia de informação. Dissertação de Mestrado. PPGA/Escola de Administração/UFRGS, 1997.

THIOLLENT, Michel. Pesquisa-ação nas organizações. 1ed. São Paulo: Atlas, 1997.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa ação. 7 ed. São Paulo: Cortez, 1996.

VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1992.

WALTON, Richard E. Tecnologia de Informação. São Paulo: Atlas, 1998.

## **ANEXOS**



<b>Péssimo</b>	→	→	→	→	→	→	<b>Excelente</b>				
<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> N/A

Quanto às questões acima, atribua uma nota de 0 a 10 avaliando o grau de importância da mesma na sua atividade profissional. Caso a questão não se aplique à sua atividade profissional, selecione N/A.

1.1 - Facilidade para aprender a utilizar o sistema

1.2 - Facilidade de acesso às funções nos menus do sistema

1.3 - Tempo necessário para acessar as funções do sistema

1.4 - Facilidade de entrar com as informações dos clientes

1.5 - Facilidade de acesso aos dados do cliente no momento do atendimento

O que você acha que pode ser melhorado quanto ao uso do sistema?

## 2 - QUANTO AOS DADOS DOS CLIENTES NO SISTEMA

2.1 - Auxílio no momento do atendimento

<b>Péssimo</b>	→	→	→	→	→	→	<b>Excelente</b>				
<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> N/A





3.5 - Sua percepção em relação ao sistema atender às suas necessidades por fornecer atendimento qualificado aos clientes

<b>Péssimo</b>	→	→	→	→	→	→	<b>Excelente</b>				
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/> N/A

3.6 - Sua percepção em relação a capacidade do sistema em satisfazer as necessidades dos clientes com o atendimento

<b>Péssimo</b>	→	→	→	→	→	→	<b>Excelente</b>				
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10	<input type="radio"/> N/A

Quanto às questões acima, atribua uma nota de 0 a 10 avaliando o grau de importância da mesma na sua atividade profissional. Caso a questão não se aplique à sua atividade profissional, selecione N/A.

3.1 - Percepção do cliente em relação a qualidade do atendimento com o uso do sistema	<input type="text" value="N/A"/>
3.2 - Percepção do cliente na intenção da empresa em melhorar o atendimento	<input type="text" value="N/A"/>
3.3 - Sua percepção em relação a reconhecer o perfil dos clientes e proporcionar atendimento de melhor qualidade	<input type="text" value="N/A"/>
3.4 - Sua percepção em relação aos objetivos da empresa por melhorar o atendimento aos clientes	<input type="text" value="N/A"/>
3.5 - Sua percepção em relação ao sistema atender às suas necessidades por fornecer atendimento qualificado aos clientes	<input type="text" value="N/A"/>
3.6 - Sua percepção em relação a capacidade do sistema em satisfazer as necessidades dos clientes com o atendimento	<input type="text" value="N/A"/>

O que pode ser melhorado no sistema para que você e o cliente possam reconhecer as intenções da empresa em melhorar a qualidade no atendimento

## Anexo 2 – Tabulação do Questionário

**4 - COMENTÁRIOS OU SUGESTÕES GERAIS:**


1 - QUANTO AO USO DO SISTEMA									
1.1 - Facilidade para aprender a utilizar o sistema		1.2 - Facilidade de acesso às funções nos menus do sistema		1.3 - Tempo necessário para acessar as funções do sistema		1.4 - Facilidade de entrar com as informações dos clientes		1.5 - Facilidade de acesso aos dados do cliente no momento do atendimento	
nota1	importancia1	nota2	importancia2	nota3	importancia3	nota4	importancia4	nota5	importancia5
8	8	8	4	4	8	5	5	5	5
7	7	7	5	5	7	6	6	7	7
8	8	8	4	4	8	6	6	5	5
8	10	8	10	7	10	9	10	7	10
8	8	8	5	5	8	8	8	5	5
8	9	9	4	6	8	na	N/A	na	N/A
8	N/A	6	N/A	5	N/A	4	N/A	5	N/A
8	10	6	10	6	10	4	10	4	10
7	6	7	4	4	7	4	4	4	6
na	N/A	na	N/A	na	N/A	na	N/A	na	N/A
9	5	10	10	10	10	9	10	9	10
7	9	8	9	7	9	8	9	8	9
4	8	7	10	10	8	5	8	5	8
6	9	6	7	7	8	7	9	7	9
6	N/A	5	N/A	6	N/A	7	N/A	7	N/A
4	10	4	10	4	10	6	10	2	10







7	10	7	9	8	7	8	8	8	6	8	5	
8	8	9	8	10	9	9	8	9	8	9	9	
7	7	7	7	8	8	8	5	8	8	7	7	
8	8	10	10	8	8	7	7	9	9	8	8	
10	9	9	9	9	9	9	10	9	10	9	10	
6	8	6	7	7	8	8	8	6	8	6	8	
	9		9		10		9		10		10	
9	N/A	9	N/A	9	N/A	9	N/A	9	N/A	9	N/A	
8	8	8	8	9	9	9	9	8	8	8	8	
7	N/A	9	N/A	9	N/A	9	N/A	9	N/A	9	N/A	
9	9	8	9	9	9	8	9	8	9	8	9	
na	N/A	na	N/A	na	N/A	na	N/A	na	N/A	na	N/A	
8	8	10	7	10	9	10	8	9	8	9	8	
	7		6		8		8		8		7	
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	
na	N/A	na	N/A	na	N/A	na	N/A	na	N/A	na	N/A	
Média	<b>8,00</b>	<b>8,48</b>	<b>8,00</b>	<b>8,33</b>	<b>8,58</b>	<b>8,75</b>	<b>8,93</b>	<b>8,88</b>	<b>8,36</b>	<b>8,50</b>	<b>8,12</b>	<b>8,46</b>
Soma	<b>200</b>	<b>195</b>	<b>208</b>	<b>200</b>	<b>223</b>	<b>210</b>	<b>241</b>	<b>222</b>	<b>209</b>	<b>204</b>	<b>211</b>	<b>203</b>
N	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>24</b>