

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

MARIANA SOARES DE ASSIS

**O USO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA COMERCIAL
CIRÚRGICA RIOCLARENSE**

Belo Horizonte

2014

MARIANA SOARES DE ASSIS

**O USO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA COMERCIAL
CIRÚRGICA RIOCLARENSE**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Linha de Pesquisa: GIC – Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Prof. Mário Caixeta.

BELO HORIZONTE

2014



Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação intitulado O USO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DE UMA EMPRESA DE LOGÍSTICA de autoria de Mariana Soares de Assis, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. Dr. ***
instituição

Prof. *** Nome do Coordenador(a) ***
Coordenador(a) do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG
ECI/UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte, de de 20....

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida, saúde e força;

Ao professor Mário Caixeta pelos ensinamentos e orientação, que foram essenciais para que eu pudesse desenvolver este trabalho, o qual ajudou a engrandecer meu lado profissional;

Ao professor Jorge Tadeu, por aceitar a participar da banca;

Aos meus pais, Joana e João, pelo amor incondicional, confiança e apoio;

Aos meus colegas Bruno Pereira, Flávia, Grazielle, Kelly, Marcella e Rafael;

Aos meus amigos, pelo companheirismo e por entenderem a minha ausência quando era preciso me ausentar para elaboração do presente trabalho.

RESUMO

O marketing de relacionamento é de suma importância para a sobrevivência das empresas. O uso estratégico da informação dos clientes tornou-se um bem valioso, capaz de agregar vantagem competitiva para as grandes organizações. O objetivo deste trabalho é identificar e avaliar a percepção que o empresário tem dos resultados obtidos para o uso estratégico da informação gerado pelo marketing de relacionamento em uma empresa de logística. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizada uma entrevista com os gerentes e operadores da empresa estudada, bem como a revisão bibliográfica sobre o tema de estudo. A empresa analisada utiliza ferramentas de informação, como o site e o CRM, sendo estas importantes para delinear estratégias e manter a fidelidade dos clientes. Ao final da análise chega-se a conclusão que a utilização correta da informação pode agregar valor ao negócio e garantir a sobrevivência da empresa em um ambiente competitivo.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Informação. Vantagem competitiva.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – A cadeia de efeitos..... | 14 |
| Figura 2 – Cinco forças competitivas de Porter..... | 21 |
| Figura 3 – Elementos em uma interação de serviços..... | 28 |
| Figura 4 – Três tipos de marketing do setor de serviços..... | 29 |
| Quadro 1 - Síntese dos resultados..... | 44 |

LISTA DE ABREVIATURAS

BI- BUSINESS INTELLIGENCE

CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

ERP – ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

IC – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

ONG – ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL

PC – PERSONAL COMPUTER

PIMS – IMPACTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING SOBRE O LUCRO

TI – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

UNIVAC – UNIVERSAL AUTOMATED COMPUTER

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 OBJETIVOS | 11 |
| 1.1.1 Objetivo geral | 11 |
| 1.1.2 Objetivos específicos..... | 11 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 11 |
| 2 INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA..... | 13 |
| 2.1 EVOLUÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO..... | 13 |
| 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO..... | 14 |
| 2.3 A INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA..... | 16 |
| 2.4 FOCO NO CLIENTE | 21 |
| 2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO..... | 23 |
| 3 O SETOR DE SERVIÇOS..... | 25 |
| 3.1 CONCEITO DE SERVIÇOS..... | 25 |
| 3.2 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS..... | 26 |
| 3.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA AS EMPRESAS DE SERVIÇOS..... | 27 |
| 3.4 GERENCIAMENTO DA DIFERENCIAÇÃO DOS SERVIÇOS..... | 30 |
| 4 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO..... | 31 |
| 4.1 MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO..... | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.1 MODELO RACIONAL..... | 32 |
| 4.1.2 MODELO PROCESSUAL | 32 |
| 4.1.3 MODELO ANÁRQUICO | 33 |
| 4.1.4 MODELO POLÍTICO | 33 |
| 4.2 USO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO | 34 |
| 5 METODOLOGIA | 36 |
| 5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 36 |
| 5.2 COLETA DE DADOS..... | 36 |
| 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 38 |
| 6.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 38 |
| 6.2 DISCUSSÃO DOS DADOS..... | 39 |
| 7 CONCLUSÕES | 45 |
| REFERÊNCIAS..... | 48 |
| ANEXO 1..... | 51 |

1 INTRODUÇÃO

A cada dia o número de empresas no mercado aumenta mais, e conseqüentemente aumenta também a concorrência. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de empresas e outras organizações em 2012 foram de 5,2 milhões. As ameaças de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, com variáveis fora do domínio das organizações, exige que elas ajam de forma rápida e sejam proativas.

Uma empresa decide primeiro como deseja se posicionar: liderança de preço baixo ou liderança pela melhor qualidade, e investe em anúncios e promoções. Sua estratégia baseia-se na manipulação da mente do consumidor, no uso de truques de marketing para seduzi-lo a reconhecer a posição desejada pela empresa. No entanto, em um novo ambiente, gerado pela globalização e o aparecimento da Sociedade da Informação, onde as mudanças são cada vez mais dinâmicas, as estratégias de marketing voltaram-se cada vez mais para o cliente. Nesse sentido, as informações obtidas a partir do relacionamento da empresa com seus consumidores são essenciais na tomada de decisões estratégicas visando a atender as expectativas dos consumidores e aumentar o valor percebido por eles. Isso fica mais claro no tipo de consumidor influenciado pela internet e suas facilidades de acesso à rede de comércio eletrônico, o denominado neoconsumidor.

Segundo Gummesson (2005), o mercado eletrônico está complementando o mercado físico tradicional e “o “qualquer hora, em qualquer local” está se tornando uma estratégia de *marketing* real com a assistência do e-relacionamento.”.

Logo, há a necessidade de uma estratégia de marketing diferenciada que vai permitir não apenas conquistar novos clientes, mas, construir relacionamentos fortes ao proporcionar, de forma consistente, valor superior para o cliente, conforme citado por Kotler (2007, p.6).

Para isso, é necessário que as empresas interpretem o mais fielmente possível quais são as reais necessidades e desejos dos clientes/potenciais clientes. Assim entra em cena o Marketing de Relacionamento, ou mais especificamente, a gestão de relacionamento com o cliente. Para Kotler, 2007, “o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes.” Assim, o referido autor define o marketing como o processo “pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.”

Outra causa para o aumento da concorrência é o grande desenvolvimento das TIs que possibilitam o acesso à internet, e com ela o e-business, ou comércio eletrônico, proporcionando uma interface mais ágil entre a empresa e cliente e facilitando o comércio

entre ambos, independente do espaço geográfico. Tais facilidades aumentam o poder de barganha do cliente, exatamente porque ele agora tem mais informações e conseqüentemente mais alternativas de compras.

A crescente importância do Marketing de Relacionamento nas empresas, principalmente nas empresas de logística e distribuição, motivou a nossa pesquisa bibliográfica. O estudo de caso foi realizado através de entrevistas com os executivos da empresa escolhida, com o objetivo de identificar até que ponto essas informações podem ser utilizadas para as decisões estratégicas. Posto no contexto abordado por esta introdução, formulamos a seguinte questão básica: Como avaliar a percepção e utilização de informações obtidas no relacionamento com clientes para suas decisões mais estratégicas?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo principal identificar e avaliar a percepção que o empresário de uma organização de logística tem dos resultados obtidos pelo uso estratégico da informação gerada pelo marketing de relacionamento com o seu cliente.

1.1.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, é necessário determinar os objetivos específicos a seguir:

1. Verificar, através de estudo de caso, como a empresa utiliza o marketing de relacionamento como fonte de informação;
2. Avaliar em que condições a empresa estudada utiliza essas informações como subsídio na tomada de decisões;
3. Diagnosticar os resultados obtidos pelo uso estratégico da informação gerado pelo marketing de relacionamento com o cliente na visão dos gestores;
4. Sugerir formas de otimizar o uso estratégico da informação gerada pelo relacionamento com o cliente.

1.2 JUSTIFICATIVA

Tradicionalmente as empresas tomavam decisões com um elevado grau de incerteza e alto risco sobre o futuro do seu negócio. Esta fragilidade se devia à falta de informações para subsidiar o processo decisório e seus decisores. Atualmente, com o advento da Internet e das redes sociais, aparentemente ocorre o inverso. Ao invés de escassez há um excesso de informações provenientes de inúmeras fontes como imprensa, agências reguladoras, sindicatos e associações, fornecedores, concorrentes, colaboradores, instituições financeiras, academia, internet, clientes, entre outras. O empresário contemporâneo começa a descobrir o valor da informação e, mesmo que intuitivamente, passa a perceber o surgimento da economia da informação e que ela é o insumo fundamental para dar valor a seu produto. Diante disso, o desafio é saber identificar e

selecionar as informações confiáveis, que permitam tomar decisões com menor grau de incerteza e risco e que gerem melhores resultados à organização.

O marketing de relacionamento com o cliente vai gerar informações sobre demandas, desejos e necessidades dos clientes, deficiências/possíveis melhorias do produto, serviço, atendimento ou pós-venda da empresa, entre outras. Em princípio, o uso estratégico dessas informações deveria proporcionar resultados positivos à empresa se ela souber utilizar, selecionar, interpretar e transformar as informações em conhecimento útil.

Mas será que as empresas conseguem aproveitar todo o potencial que essas informações podem proporcionar? Quais os resultados que elas conseguem alcançar por meio da utilização estratégica de tais informações? Serão essas questões que conduzirão esse estudo para uma resposta à questão fundamental colocada na introdução.

O tema escolhido pela autora enquadra-se no seu campo de interesse profissional e na sua formação acadêmica de administração. A empresa Rioclarense tornou-se objeto do estudo de caso pelas facilidades de acesso que concedeu ao nosso pedido para entrevista e nos autorizando a utilizar do teor dos nossos encontros para embasar nossas conclusões.

2 INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

2.1 Evolução da tecnologia da informação

A evolução da tecnologia da informação pode ser dividida em três períodos e, em cada um deles, ocorreram diferentes estágios evolutivos: processamento de dados, microcomputadores e redes de trabalho. Em 1951, foi construído o primeiro computador comercialmente viável, culminando com a produção em escala comercial do Universal Automated Computer (Univac) (DI SERIO, 2009).

As grandes empresas passaram a utilizar computadores para realizar tarefas transacionais, como o processamento da folha de pagamento e lançamentos contábeis. Em 1950, a IBM lançou o computador 650, que consolidou a família “600”, que ficou conhecida como o “modelo T” da computação. Em 1964, a IBM lançou a série de computadores 360, proporcionando redução de custos e de tamanho dos equipamentos, bem como maior velocidade de processamento (DI SERIO, 2009).

Em Outubro de 1981, a IBM lança o personal computer (PC), adotando uma estratégia horizontal modular de comercialização de seus produtos, ou seja, deixando de fabricar todos os componentes necessários e terceirizando os demais. No final da década de 1980 e início da de 1990, as empresas de software desenvolviam produtos que visavam melhorias no desempenho e na produtividade das redes de trabalho, sendo que neste contexto, a internet desempenhou um papel importante para a transformação da capacidade de trabalho das organizações (DI SERIO, 2009).

A revolução proporcionada pela tecnologia da informação contribuiu para uma completa reformulação do modo de agir e de gerir as organizações. A emergência da tecnologia da informação é considerada um marco de um novo paradigma tecnológico, possibilitando o surgimento de novas formas de organização e novos modelos de soluções de problemas (SILVA FILHO; SILVA, 2005).

A informação é peça principal de um processo pelo qual a empresa desenvolve o autoconhecimento e sobre seu ambiente. Pela aplicação desse conhecimento em ações devolve ao mercado novas informações, completando o ciclo. Esse processo pode ser subdividido em quatro subfunções (FREITAS, 1993):

- 1) Criação das informações: coleta, aquisição, captação;
- 2) Comunicação das informações: circulação, transmissão, difusão;

- 3) Tratamento das informações: transformação, utilização, interpretação;
- 4) Memorização das informações, nas formas mais diversas.

O sistema de informação da empresa é o conjunto interdependente das pessoas, das estruturas da organização, das tecnologias da informação – hardware e software-, dos procedimentos e métodos que deveriam permitir à empresa dispor de informações que necessita ou necessitará para seu funcionamento atual e para sua evolução (FREITAS, 1993)

A concepção de Freitas (1993), conforme adaptado por Caixeta para um sistema de informações aborda a sua aplicação em decisões estratégicas, como demonstra o modelo (Figura 1):

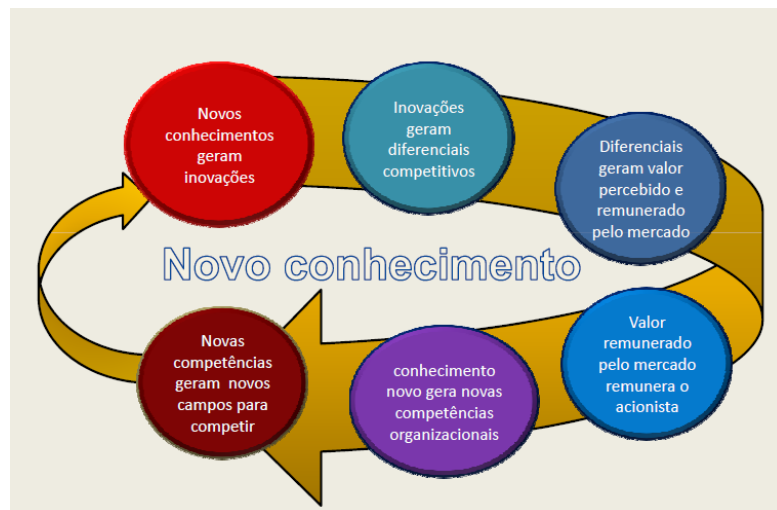


Figura 1: A cadeia de efeitos

Fonte: Caixeta, 2014, p.31.

2.2 Gestão do conhecimento e tecnologia da informação

A informação dá origem a mais informação e conhecimento que, por sua vez, gera mais conhecimento. Para os usuários de informação mais bem-sucedidos, aperfeiçoamentos contínuos no gerenciamento da informação fazem com que seja praticamente impossível para os concorrentes acompanhá-los. O gerenciamento nesta ótica deve ser entendido como a capacidade de transformar essas informações em conhecimentos estratégicos ou um conjunto de elementos fundamentais para uma boa tomada de decisão estratégica (STAREC, 2005).

Devido às rápidas e sucessivas inovações tecnológicas, a globalização e, conseqüentemente, a ampliação dos mercados e da concorrência, consumidores exigentes, dentre outros, as organizações tiveram que adotar práticas de gestão mais modernas, que envolveriam: cadeias de comando mais curtas; amplitudes de controle mais amplas; maior participação; ênfase nas equipes de trabalho; estrutura em informação; foco no negócio básico e essencial. E consolidação da economia no conhecimento (SILVA FILHO; SILVA, 2005).

Com ênfase no conhecimento, surge a gestão do conhecimento, sendo este modelo utilizado para aumentar a eficácia global da organização. Trata-se de um processo voltado para a criação, manutenção e disseminação do conhecimento da empresa. Tais processos só podem ser implantados por pessoas capazes de criar ou utilizar o conhecimento, as quais, certamente, serão as mais valorizadas dentro da organização (SILVA FILHO; SILVA, 2005).

A gestão do conhecimento diz respeito à criação, organização, obtenção, acesso e uso do capital de informações da empresa. A informação é uma matéria-prima essencial para a gestão do conhecimento. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento, assim como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional (CARVALHO, 2003).

Com relação à TI na gestão do conhecimento, deve-se considerar dois tipos de conhecimento: o explícito, que é aquele que pode ser classificado, armazenado e distribuído; e o tácito, que é mais difícil de classificar, armazenar e distribuir. Seria o conhecimento estratégico e operacional adquirido pela observação, experiência, raciocínio e pela intuição (SILVA FILHO; SILVA, 2005).

Para Silva Filho e Silva (2005), o objetivo básico da gestão do conhecimento é criar, compartilhar e disseminar o conhecimento para melhor enfrentar as forças que o ambiente exerce sobre a empresa. Ao contrário dos recursos físicos, o conhecimento cresce quando é compartilhado.

A criação do conhecimento organizacional ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Portanto, os dispositivos comunicacionais existentes na organização podem atuar na disseminação do conhecimento, estimulando assim o processo de aprendizagem individual e organizacional, sendo a disseminação fundamental para o processo de aprendizagem (SILVA FILHO; SILVA, 2005).

A gestão do conhecimento tem como objetivo desenvolver e disseminar o conhecimento que está implícito nas práticas individuais e coletivas da organização. A gestão do conhecimento deve tornar explícito o conhecimento que decorre da experiência dos indivíduos. Permite a criação, a comunicação e a aplicação do conhecimento de todos os tipos, com a finalidade de se atingir metas e objetivos traçados para a organização. Na gestão do conhecimento, a ênfase maior está mais nas pessoas e nos processos do que na tecnologia (SILVA FILHO; SILVA, 2005).

Uma das máximas que os estudiosos da ciência da informação colocam é o postulado de que máquinas não criam conhecimento e conseqüentemente não podem também compartilhá-lo. No máximo podem transmitir dados ou informações. Uma das razões que fundamentam esta assertiva é o fato de conhecimento ser um ato de julgamento e conclusão do seu detentor e isto não é atribuído às máquinas.

O objetivo das ferramentas de gestão do conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe nas pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização. A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se este não estiver acessível. Com estas ferramentas pretende-se que o conhecimento possa fluir através de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em uma mensagem (CARVALHO, 2003).

As empresas podem adquirir uma vantagem competitiva por meio da TI e, dado o dinamismo de evolução de tecnologia, foram obrigadas a adotar processos de aprendizagem contínua e um sistema de trabalho mais dinâmico como garantia de uma posição de vantagem perante os concorrentes.

É importante observar que o uso da TI só terá sentido e fará efeito positivo quando associado a um certo grau de maturidade da cultura de mudanças dentro da organização. Em outras palavras, a vantagem competitiva não se dá simplesmente pela posse de TIs, mas pela capacidade da organização gerir conhecimento e aplicá-lo através do seu capital intelectual.

2.3 A informação como estratégia competitiva

A obtenção de vantagem competitiva é a razão fundamental para o uso estratégico da informação. Segundo Mcgee (1994), em todos os segmentos de negócio, uma empresa chegará à liderança através do uso da informação como uma arma competitiva, e no processo, mudando as regras da competição para todo mundo. Para este

mesmo autor a capacidade de competição da empresa está na forma de utilização da informação e, por isto mesmo, é reconhecida como parte vital do que é vendido ao cliente. Com ele concorda Starec (2006) para quem: "mapear o fluxo de informação numa organização precisa ser encarado como estratégia competitiva, tendo em vista a relevância da informação nos dias de hoje." (p. 50).

Para a maioria das empresas, os investimentos em informação tornaram-se um componente significativo dos orçamentos para os investimentos de capital. Portanto, a informação tornou-se uma questão estratégica. Obter melhor retorno desses investimentos através da aquisição de maior valor a partir dos dados que são gerenciados e manipulados é ponto que ainda não recebeu o mesmo nível de atenção (MCGEE, 1994).

Esta é a tônica da Era da Informação, suportada pelo fantástico avanço das TIs. As empresas contemporâneas já começam a entender o fator "informação" não só como um componente da estratégia, mas como integrante da cadeia de conhecimento que vai formar o valor a ser percebido pelo mercado.

A informação, ao ser considerada como importante fonte de vantagem competitiva, passa ser relevante para a formulação de estratégias pelas empresas, porque ela torna possível obter a construção de um conhecimento único e de exclusiva propriedade da organização que passa a utilizá-lo como fator diferencial competitivo, sob a forma de novos produtos ou serviços. Desse modo, a tecnologia de informação é mobilizada para apoiar a incorporação de informações que agreguem valor à formulação da estratégia, bem como a matéria-prima para o conhecimento organizacional (STAREC, 2005).

É essencial implantar um sistema de informações sobre os concorrentes como forma de identificar antecipadamente possíveis manobras e introduzir novos produtos ou atuar em novos mercados. Quanto mais rápido e eficiente for o sistema de informações, mais as oportunidades poderão ser aproveitadas, proporcionando maiores margens de lucro. Rosini e Palmisano ampliam ainda mais a visão de sistemas de informação estratégicos admitindo que eles "oferecem oportunidades para melhorar tanto os produtos e serviços oferecidos como os procedimentos internos, ou dirigir a organização para encontrar novos parceiros em seus relacionamentos (2012, p. 23)".

Starec (2005) reforça a importância da criação de uma cultura gerencial propensa a utilizar racionalmente a informação nos seus processos decisórios. Isso porque a cultura organizacional interfere na definição do modo como a informação circula pela empresa. Portanto, requer-se da organização, responsáveis pela gestão da tecnologia da

informação, a responsabilidade pela criação de sistemas gerenciais que apoiem a circulação da informação e facilitem a sua utilização, de modo a agregar valor às ações das equipes de trabalho e à tomada de decisões, contribuindo para a introdução de padrões culturais propulsores da incorporação da informação no ambiente de negócios.

Segundo este autor, a estratégia pode ser definida como um conjunto de regras de tomada de decisão que orientam o comportamento de uma organização, sendo que o seu processo de formulação deve estipular as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá. É de suma importância a formulação de estratégias competitivas, ou seja, ações ofensivas ou defensivas adotadas pelas empresas, visando criar uma posição que enfrente com sucesso as forças competitivas.

Para Mcgee (1994), a estratégia deve ter como objetivo satisfazer pelo menos os seguintes critérios:

- 1) Deve ser singular, demonstrando como a empresa se distinguirá dos concorrentes;
- 2) Deve considerar claramente o ambiente competitivo, inclusive os clientes, fornecedores e concorrentes;
- 3) Deve orientar especificamente escolhas importantes;
- 4) Deve considerar claramente todos os recursos que serão necessários à implementação da estratégia, inclusive capital, conhecimento e capacitação de indivíduos, e informação.

A estratégia é a base sobre a qual são feitos planos, prioridades são estabelecidas e modificadas, a comunicação dentro da empresa é estruturada, os riscos são gerenciados e a trajetória da empresa é alterada, em resposta a fatos novos (COSTA, 2009).

Di Serio (2009) detalha o que ele chama de estratégia de operação: “um conjunto de políticas e planos de uso dos recursos de uma firma, com a finalidade de melhor apoiar sua estratégia competitiva de longo prazo” (2009, p.184). Isto significa que na prática há repercussões importantes derivadas dos impactos de mudanças ambientais, cujo conhecimento é fator fundamental para antecipar-se à concorrência e poder adaptar, mais rapidamente, a empresa aos novos cenários.

De acordo com Starec (2005), a estratégia significa decidir para onde os negócios de uma empresa devem ir e como fazer para lá chegar. A questão central para a definição de estratégias é gerenciar mudanças permanentemente, de modo a tornar a organização dinâmica e flexível e adotar estratégias que permitam à empresa conduzir o

comportamento do mercado, antecipar ações que aproveitem as oportunidades identificadas ou reagir diante de ameaças já visíveis.

Definidos o significado e a importância das estratégias para o ambiente de negócios, cabe abordar como as estratégias são formuladas. Inicialmente, deve-se planejar as estratégias, para posteriormente, a administração estratégica, como processos estruturados para a formulação de estratégias, sendo que o planejamento parte de uma análise das perspectivas da empresa, com a finalidade de identificar aspectos que possam alterar as tendências históricas e identificar novas áreas de negócio compatíveis com as capacidades da empresa (STAREC, 2005).

Segundo observa Costa (2009), as estratégias baseadas em recursos da empresa ocorrem quando é buscada internamente uma maior competitividade, usando os recursos existentes ou explorando seus pontos fortes. Quando se busca por maior competitividade, não apenas internamente, mas em toda cadeia de valor – através de ações conjuntas com fornecedores, para aumentar a eficiência da cadeia de atendimento ou desenvolver novos produtos; ou por parcerias com distribuidores, para maior eficiência no atingimento de segmentos e clientes-chave-, a estratégia torna-se altamente competitiva.

Já McGee (1994) chama a atenção para o fato de que a estratégia competitiva de uma empresa define suas atividades comerciais, a forma de operar tais atividades e a forma de diferenciar seus produtos e serviços com relação aos concorrentes. Assim, uma estratégia abrangente deverá abordar dois conjuntos de questões e sua integração. Em primeiro lugar, as estratégias devem considerar os clientes da empresa e os segmentos de mercado aos quais a organização almeja servir. Segundo, as estratégias devem considerar habilidades e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados. Esses dois pontos dependem significativamente da informação.

A diferenciação é fundamental para a estratégia competitiva, pois uma estratégia efetiva deve definir as formas pelas quais os produtos e serviços da empresa serão superiores aos dos concorrentes aos olhos dos clientes. Se uma ação de mercado não permitir que uma empresa ofereça (ou pelo menos convença aos consumidores que oferece) melhor qualidade, menor custo, melhor serviço, ou outra característica desejável, não poderá ser considerada estratégia. Assim, uma estratégia define o lugar que a organização ocupa no ambiente competitivo e a forma pela qual ela irá melhorar essa posição em relação a seus concorrentes (MCGEE, 1994).

Porter (2004), considerado um dos maiores estudiosos da estratégia empresarial contemporânea, acredita que a diferenciação é o fundamento de ser competitivo. Para ele

trata-se de “diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria” (2004, p.39).

As estratégias competitivas levam em conta não apenas a própria cadeia de valor, mas também o mercado e os concorrentes. Definem o posicionamento competitivo considerando, do lado da demanda, os fatores que determinam a evolução do mercado; e da oferta, os concorrentes, suas propostas de valor e as cadeias de valor (COSTA, 2009).

Informação e tecnologia da informação têm desempenhado papéis tanto na definição quanto na execução de uma estratégia. À medida que a integração da estratégia e sua execução tornam-se um desafio para a organização mais importante, o papel da informação como uma ferramenta essencial para chegar a essa integração torna-se mais claro.

Michael Porter sugere que uma estratégia eficaz deve levar em consideração não apenas as ações e reações dos concorrentes diretos, mas também os papéis dos fornecedores e clientes, e produtos alternativos que satisfaçam a mesma necessidade básica e a previsão de que produtos novos entrem na disputa, conforme demonstra a Figura 2. Porter salienta que o poder dos fornecedores e clientes com relação à empresa e seus concorrentes, as barreiras de entrada no mercado que limitam os concorrentes, e a disponibilidade de produtos similares influenciam a natureza da concorrência de um segmento de negócio (MCGEE, 1994).

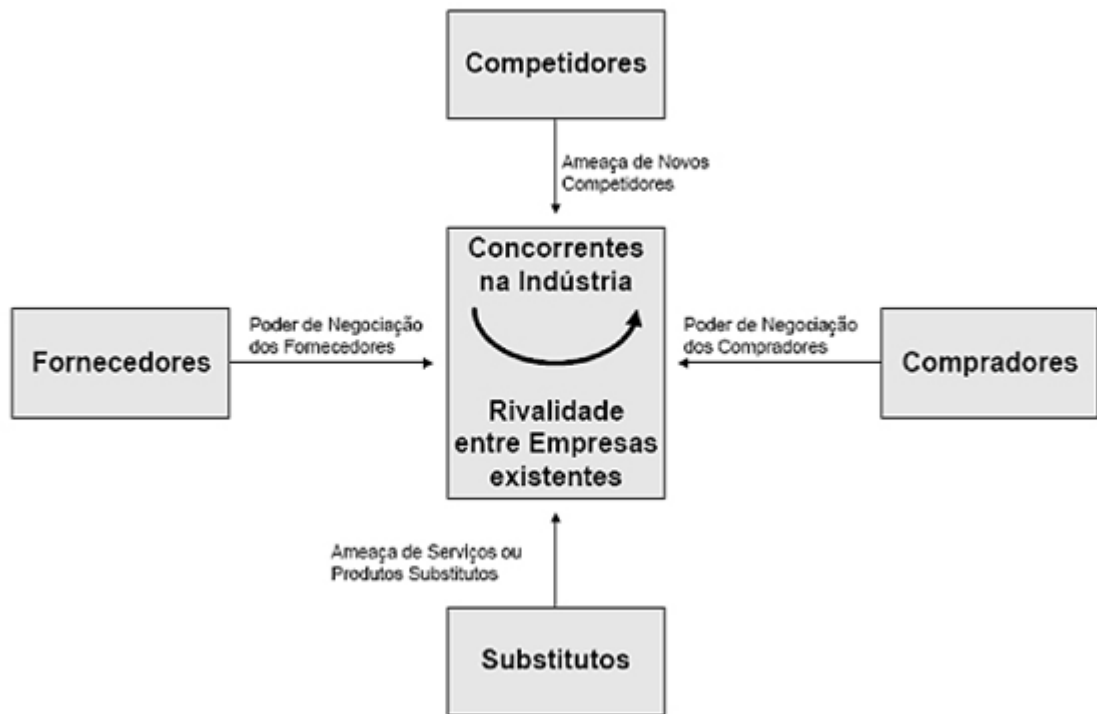


Figura 2 – Cinco forças competitivas de Porter

Fonte: MCGEE, 1994, p.28.

O modelo de Porter fornece uma base fundamentada em princípios para a definição e avaliação das estratégias competitivas, e seu modelo, conseqüentemente, demanda por informação sob várias formas e a partir de várias fontes. A análise dos concorrentes exige dados mais aprofundados sobre cada um deles assim como dados mais amplos dos concorrentes em potencial (MCGEE, 1994).

2.4 Foco no cliente

Valor é determinado pela utilidade dos benefícios entregues ao consumidor menos o total de custos de aquisição desses benefícios por parte do consumidor. Valor relativo é a satisfação percebida a partir de diferentes ofertas de valor e proposição de valor significa quanto de valor está sendo entregue aos consumidores (DI SERIO, 2009).

Quando o valor criado é comunicado ao cliente e por ele percebido, a empresa pode cobrar um preço *premium*, pois o valor adicionado ao produto torna-o diferenciado. Dessa forma, o valor relativo está associado à satisfação dos consumidores. A noção de satisfação engloba variáveis, como a propensão aos pagamentos de valores *premium* pelos produtos de uma empresa, o aumento da taxa de recompra do produto, entre outras. O valor relativo pode ainda ser perdido, caso ocorra a insatisfação dos clientes (DI SERIO, 2009, p. 50).

O valor percebido pelo cliente consiste na diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto e as alternativas percebidas. O benefício total para o cliente consiste no valor monetário de um conjunto de outros benefícios que o cliente espera de um determinado produto em função de produto, pessoal e imagem. O custo total para o cliente é o conjunto de custos que os consumidores esperam ter para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto incluindo os custos monetário, de tempo, de energia física e psicológico (KOTLER; KELLER, 2012).

O relacionamento individualizado com clientes foi viabilizado pelos avanços da tecnologia de informação e pelos progressos da própria estatística, que vem desenvolvendo recentemente técnicas para lidar com grandes volumes de dados. Ela é baseada na modelagem de dados transacionais e pessoais de cada cliente, para conhecer e prever suas atitudes e seus comportamentos relacionados aos produtos e serviços da empresa e à própria empresa (COSTA, 2009).

Serviço individualizado ao cliente é uma ideia que está embutida no conceito de que os consumidores estão mais exigentes, querendo ser tratados como indivíduos e não somente como membros de um grande grupo. Serviço de alta qualidade significa que o prestador de serviços e o cliente interagem com base no conhecimento pessoal mútuo em relação aos antecedentes, experiências e necessidades (MCGEE, 1994).

As preferências individuais dos clientes residem na memória de cada vendedor, mas é preciso que essa informação seja convertida, passando de memória pessoal a memória organizacional. O atendimento personalizado pode ser aperfeiçoado através de uma maior atenção às características individuais da pessoa que está do outro lado do balcão (MCGEE, 1994).

Há hoje uma corrente de estudiosos de marketing que identifica um novo tipo de consumidor chamado Neoconsumidor (SOUZA, 2009). Trata-se do consumidor da era digital, do multicanal e não loja e global. Na verdade ele é uma evolução do Consumidor 1.0 para o consumidor 4.0 e na fronteira do Consumidor 5.0. Este último é aquele que utiliza a internet e as redes sociais em tempo integral e da TV interativa. Mas hoje a tendência é a do Consumidor 4.0 que caracteriza a segunda geração de consumidores digitais que "incorpora o celular como canal de relacionamento, vendas, promoção e pagamento, tanto de produtos como de serviços" (Souza, 2009, p. 36). O significado de tais transformações reforça o cada vez mais forte poder do consumidor e a necessidade de estudá-lo de forma cada vez mais individualizada.

Portanto, cliente é o fator chave para a definição das estratégias de um negócio, da mesma forma que entender suas percepções, vontades, preferências e realidade é essencial para que se consiga produtos e serviços considerados “valiosos” para ele (DI SERIO, 2009).

2.5 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento é fundamental para o desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de um relacionamento sólido e duradouro é uma tarefa de difícil manutenção. Mas, em um mundo globalizado onde os clientes possuem diversas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de se manter a fidelidade dos clientes (MCKENNA, 1999).

As empresas têm utilizado informações sobre os clientes para executar o marketing de precisão para construir relacionamentos de longo prazo. A informação é fácil de diferenciar, customizar, personalizar e enviar via redes a uma velocidade incrível (KOTLER; KELLER, 2012).

Kotler (2005) salienta que para o marketing de relacionamento com o cliente, o principal propulsor da lucratividade da empresa é o valor agregado de sua base de clientes. Essas empresas aumentam o valor de sua base de clientes através da redução da taxa de perda de clientes, no aumento do período de relacionamento com o cliente, na elevação do potencial de receita e lucro de seus clientes, na transformação de clientes de baixo lucro em clientes atrativos e na concentração em clientes de alto valor. Assim, o marketing para o consumidor individual não é igual ao marketing de massas.

Empresas bem-sucedidas conhecem seus clientes: elas coletam informações, armazenam-nas em um banco de dados e aplicam o marketing de banco de dados. Um banco de dados de clientes é um conjunto organizado de informações abrangentes sobre clientes potenciais ou individuais, as quais são atuais, acessíveis e podem ser empregadas para propósito de marketing. O marketing de banco de dados é o processo de construir, manter e usar banco de dados de clientes com a finalidade de contatar, negociar e construir relacionamentos (KOTLER, 2005).

Um dos bancos de dados mais utilizados é o CRM- *CustomerRelationship Management* ou gestão de relacionamento com clientes. A filosofia do CRM é a base para gerenciar clientes e se relacionar positivamente, indo além de um simples sistema de

informática, buscando estabelecer com os consumidores um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação e do conhecimento. Outro ponto importante sobre a filosofia de CRM é a necessidade de foco organizacional integrado junto ao cliente, onde todos os departamentos e sistemas informacionais, devam ter objetivos comuns na busca de soluções de mercado (SANTIAGO, 2008).

O CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um dos grandes impulsionadores da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

3 O SETOR DE SERVIÇOS

3.1 Conceito de serviços

Para Teboul (2008), uma das formas de definir serviços é através da classificação tripartite dos setores da economia. A partir desse ponto de vista tradicional, os serviços representam o setor terciário: a terceira parte da trindade, que também inclui o setor primário (agricultura) e o setor industrial (manufatura).

A definição de serviço é ampla e imprecisa. Uma operação de serviços é melhor definida observando-se o que ela não é, ou seja, desvinculando agricultura e indústria, porém, permanece a imprecisão da definição uma vez que atividades como o serviço público tem classificações distintas (TEBOUL, 2008).

O serviço pode ser definido como qualquer ato ou desempenho intangível, que uma parte pode oferecer a outra que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um bem concreto. Cada vez mais, fabricantes, distribuidores e varejistas oferecem serviços de valor agregado ou um excelente atendimento ao cliente na busca de diferenciação (KOTLER; KELLER, 2012).

De acordo com Santiago (2008), o serviço pode ser entendido como uma ação ou desempenho que cria valor através de uma mudança desejada no cliente ou em seu benefício. Os atributos de um serviço são seus componentes tangíveis e intangíveis, avaliados ou assumidos pelo cliente, podendo ser três tipos de atributos:

- 1) Aquele que pode ser pesquisado e avaliado antes da compra;
- 2) Aquele que pode ser avaliado somente durante a realização do serviço;
- 3) E o atributo que não pode ser avaliado nem mesmo após a realização do serviço.

Kotler (2000) salienta que o setor de serviços é muito variado. A área governamental, com tribunais, hospitais, serviços militares, corpo de bombeiro, correio e escolas, faz parte do setor de serviços. A área de organizações não-governamentais (ONGs), como igrejas, fundações e hospitais também fazem parte desse setor. A área empresarial, onde se incluem as companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, escritórios de advocacia, consultórios médicos, dentre outros também fazem parte do setor de serviços.

Quanto às categorias do mix de serviços, Kotler; Keller (2012) explicam que o componente de serviço pode ser uma parte secundária ou principal da oferta total e que existem cinco categorias de oferta ao mercado, sendo:

- 1) Bens puramente tangíveis: bens tangíveis, como sabonete ou creme dental, sem nenhum serviço associado a eles;
- 2) Bens tangíveis associados a serviços: bens tangíveis, como carro, computador ou telefone, associados a um ou mais serviços. De modo geral, quanto mais tecnologicamente sofisticados forem esses bens, mais suas vendas dependerão de uma alta qualidade de serviços ao consumidor;
- 3) Híbridos: ofertas, como uma refeição em um restaurante, igualmente compostas por bens e serviços. As pessoas frequentam restaurantes tanto pela comida quanto pelo serviço prestado;
- 4) Serviço principal associado a bens ou serviços secundários: um serviço principal, como viagens aéreas, com serviços adicionais ou bens de apoio, como salgadinhos e bebidas;
- 5) Serviço puro: essencialmente um serviço intangível, como o de babá ou uma consulta a um médico e uma sessão de massagem.

Kotler; Keller (2012) salientam que os serviços geralmente apresentam altos índices de qualidades experimentáveis e credenciáveis, e por isso sua aquisição apresenta um índice maior de risco, com diversas consequências. Uma delas é que os consumidores de serviços costumam confiar mais nas informações boca a boca do que em propaganda. Outra questão é que, ao julgar a qualidade, eles dão grande importância ao preço, ao atendente e aos fatores visíveis. Os consumidores também são altamente fiéis aos prestadores de serviços que os satisfazem. E por último, devido aos custos variáveis envolvidos, há muito comodismo do consumidor, e pode ser difícil tirar um cliente do concorrente.

3.2 Características dos serviços

Segundo Kotler (2000), os serviços podem ser diferenciados e classificados de acordo com as seguintes características:

- 1) Intangibilidade: os serviços, ao contrário dos produtos físicos, não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de serem adquiridos. Uma pessoa que se submete a uma cirurgia plástica não pode ver os

resultados exatos antes da compra. A fim de reduzir incertezas, os compradores procuram sinais de qualidade nos serviços. Deduzirão a qualidade com base em atributos tangíveis, com base nas instalações, nas pessoas, nos equipamentos, no material de comunicação, nos símbolos e nos preços percebidos;

- 2) Inseparabilidade: os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente. Esse mesmo princípio não se aplica a bens materiais, que são fabricados, estocados, distribuídos por incontáveis revendedores e só então consumidos. Além disso, a pessoa encarregada de prestar o serviço é parte dele. Como o cliente também está presente enquanto o serviço é executado, a interação entre o prestador de serviços e o cliente é uma característica especial do marketing de serviços;
- 3) Variabilidade: Pelo fato de dependerem de quem os fornece, além de onde e quando são fornecidos, os serviços são altamente variáveis. Por esse motivo, os compradores de serviços frequentemente se informam com outros compradores antes de decidirem por um prestador de serviços.
- 4) Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados. A perecibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Mas, quando a demanda é instável, as empresas prestadoras de serviços têm problemas. Um exemplo ocorre por causa da demanda na hora do rush, quando as empresas de transporte público precisam ter um número maior de equipamentos do que se não houvesse oscilações na demanda durante o dia.

3.3 Estratégias de marketing para as empresas de serviços

Além dos tradicionais 4Ps de marketing (preço, produto, praça e promoção), as prestadoras de serviços devem se atentar nos outros 3Ps para o marketing de serviços: pessoas, prova física e processo. Como a maioria dos serviços é fornecida por pessoas, a seleção, o treinamento e a motivação dos funcionários podem fazer uma grande diferença na satisfação do cliente.

As empresas também procuram demonstrar a qualidade dos seus serviços através da prova física e da apresentação, como acomodações luxuosas em hotéis. Além disso, as empresas de serviços podem optar entre diferentes processos para fornecer seu

serviço. Um exemplo são as refeições self-services e as refeições à la carte (KOTLER, 2005).

Para esse autor clássico do marketing, as interações de serviços são influenciadas por elementos visíveis (ambiente físico) e invisíveis (processos de produção e o sistema organizacional), conforme demonstra a Figura 3. Assim, o resultado do serviço e a possibilidade das pessoas ficarem satisfeitas e permanecerem fiéis são influenciados por diversas variáveis.

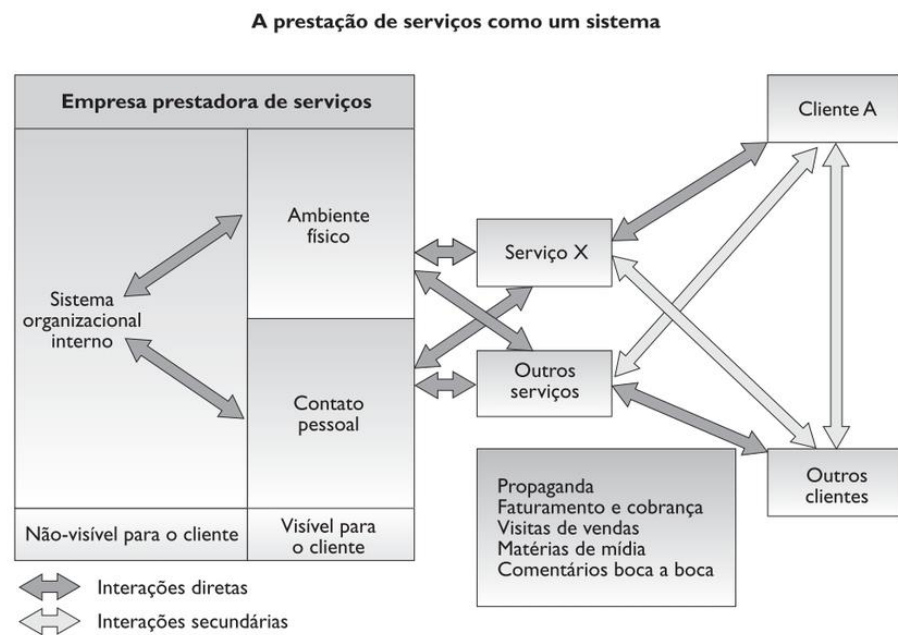


Figura 3: Elementos em uma interação de serviços

Fonte: Kotler, 2005, p.251.

Kotler; Keller (2012) salientam que o marketing de serviços requer não somente o marketing externo, mas também o interno e o interativo (Figura 4), conforme descrito abaixo:

- 1) Marketing externo descreve o processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de um serviço aos clientes;
- 2) Marketing interno descreve o processo de treinamento e motivação de funcionários para que eles atendam bem os clientes. A maior contribuição que pode ser dada pelo departamento de marketing é ser excepcionalmente hábil em induzir todos os outros setores da organização a fazer marketing;

- 3) Marketing interativo: descreve a habilidade dos funcionários em servir ao cliente. Os clientes julgam o serviço não apenas por sua qualidade técnica, mas também por sua qualidade funcional.

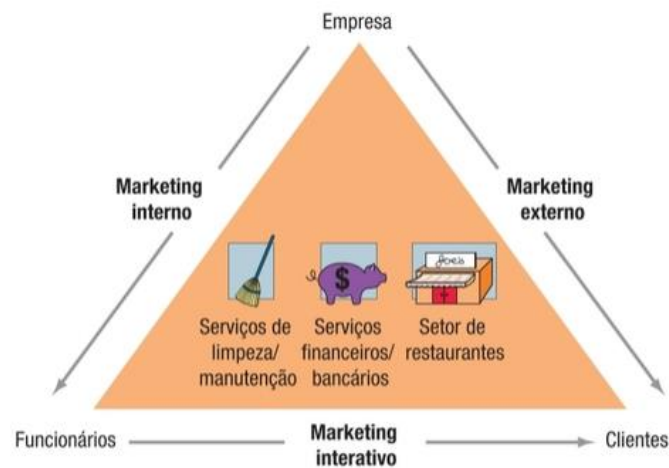


Figura 4: Três tipos de marketing do setor de serviços

Fonte: Kotler; Keller, 2012, p.391.

No marketing interativo, o trabalho em equipe costuma ser o principal elemento, e a delegação de autoridade do pessoal da linha de frente pode permitir maior flexibilidade e adaptabilidade de serviços através de uma resolução de problemas mais competente, uma cooperação mais estreita dos funcionários e eficiência na transmissão de conhecimentos.

Ainda para Kotler; Keller (2012), as empresas devem evitar pressionar tanto por produtividade a ponto de reduzir a qualidade percebida. Os prestadores de serviços devem entregar “alto envolvimento pessoal”, assim como “alta tecnologia”. A internet permite às empresas melhorar suas ofertas de serviços e fortalecer suas relações com os clientes ao promover maior interatividade, personalizações específicas de cliente e situacional, e ajustes em tempo real de suas ofertas ao mercado. Porém, à medida que as empresas coletam, armazenam e utilizam informações sobre os clientes, as mesmas devem propor medidas de segurança e privacidade, tranquilizando os clientes sobre suas iniciativas.

Atualmente, com o crescimento da concorrência e dos custos e a queda da produtividade e da qualidade, torna-se fundamental às empresas uma maior sofisticação do marketing de serviços. Kotler e Armstrong (2007) salientam que as empresas prestadoras de

serviços têm de enfrentar três importantes tarefas de marketing: precisam aumentar a diferenciação, a qualidade e a produtividade do serviço.

3.4 Gerenciamento da diferenciação dos serviços

Com a intensa concorrência de preços, as empresas de serviços frequentemente reclamam da dificuldade em criar uma diferenciação entre seus serviços e os de seus concorrentes. Quando os clientes consideram semelhantes os serviços prestados por diferentes empresas, eles se preocupam menos com o prestador de serviço do que com o preço (KOTLER; AMSTRONG, 2007).

A oferta de serviços pode ser diferenciada de diversas maneiras, através de processos e pessoas que agregam valor. As expectativas do cliente são chamados pacotes primários de serviços. Um exemplo apresentado por Kotler e Keller (2012) é a empresa Vanguard, a segunda maior gestora de fundos mútuos de investimentos sem encargos do mundo, que possui uma estrutura exclusiva de manutenção da carteira de clientes que diminui os custos e proporciona maior retorno. Altamente diferenciada de suas concorrentes, a empresa cresceu graças ao boca a boca, às ações de relações públicas e ao marketing viral.

Ao pacote primário podem ser adicionados os recursos secundários. Um exemplo está no setor de hotelaria, onde várias redes introduziram tais recursos, como mercadorias para venda, café da manhã em caráter de cortesia e programas de fidelidade.

Quanto à diferenciação da entrega, Kotler (2000) salienta que uma empresa prestadora pode contratar e treinar pessoas mais qualificadas para executar seus serviços, desenvolvendo um ambiente físico mais atraente para executar os serviços. Ou pode ainda desenvolver um processo de entrega superior, qual seja um produto de melhor qualidade ou diferenciado.

4 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

Tomar decisões faz parte da rotina das pessoas e das organizações. Porém, para as organizações, especialmente as que visam lucro, é a atividade mais importante e estratégica em sua gestão e fundamento para construção do seu futuro (SALES, 2013).

A tomada de decisão só é efetiva se dispuser das informações necessárias. Sem informação não haveria a propagação das descobertas científicas, tão importantes à longevidade humana. Portanto, a informação é comparada à função que o sistema nervoso exerce no organismo, ou seja, a de regulação social (VIEIRA, 2011).

Sales (2013) salienta que quando as informações (internas e externas) são transformadas em conhecimento, estas alimentam a cadeia de ações e decisões na organização, sendo fundamentais para uma boa tomada de decisão.

A informação auxilia no processo decisório, sendo de suma importância para a empresa, e quando é devidamente estruturada, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a impetrar seus objetivos. A informação é um instrumento de valor que, se trabalhada de forma eficaz, torna-se responsável por agregar ainda mais valor à organização (VIEIRA, 2011).

Na visão de Mintzberg (1976), mesmo nas decisões mais estratégicas estão representadas verdadeiras cadeias de pequenas decisões e associadas a cada elas, naturalmente, informações que respondem pela redução da incerteza na escolha final.

De acordo com Choo (2003), o processo decisório cria normas, valores e procedimentos para confirmar a crença existente, o que valida a lógica utilizada nas empresas. É um processo cíclico, que recebe importante influência da cultura organizacional e está, contudo, sujeito a falhas na criação de significado e na construção do conhecimento. Também existem restrições ao processo de tomada de decisão, devido à sua complexidade, à incerteza dos acontecimentos futuros, ao processo em si, aos interesses das partes envolvidas, ao tempo limitado dos gestores e à racionalidade limitada dos mesmos, que faz com que, no processo decisório haja a seleção de informações relevantes ao problema e a simplificação do mesmo.

4.1 Modelos de tomada de decisão

Choo (2003) conceitua que o processo decisório compreende a aplicação de diferentes modelos de tomada de decisão, cada um deles pertinente a cada situação. O autor relaciona quatro modelos: o modelo racional, o processual, anárquico e político.

4.1.1 Modelo racional

O modelo racional propõe que a decisão envolve uma racionalidade do tomador de decisão. A Teoria da decisão foi desenvolvida por Simon (1979), na década de 50, sob o conceito de “racionalidade limitada”, já que o autor admite que existem outras variáveis não racionais que integram o processo decisório.

A racionalidade resulta da escolha das estratégias mais apropriadas para o alcance dos objetivos, na busca de melhores resultados (ALMEIDA; ALVES; REIS, 2010).

Para aumentar a racionalidade no processo decisório deve-se: buscar as informações relevantes para o assunto a ser decidido; ter a capacidade de determinar preferências utilizando algum tipo de mensuração; ter a capacidade de selecionar a alternativa que maximize a satisfação do tomador de decisão e minimize as consequências negativas (ALMEIDA; ALVES; REIS, 2010, p.8).

Diante das limitações de tempo e conhecimento, o indivíduo, impossibilitado de encontrar a decisão ótima, busca a mais adequada tendo em vista as condições disponíveis. Dessa forma ele se contenta com o satisfatório em detrimento do ótimo (FEIO et al., 2007).

4.1.2 Modelo Processual

De acordo com Lousada; Valentim (2011), o modelo processual elucida as fases e os ciclos que subsidiam as atividades decisórias, que se caracterizam como complexas e dinâmicas. As questões-chave deste modelo são: quais são as organizações que atuam nesse tipo de circunstância?;Quais são as rotinas e procedimentos utilizados usualmente?;Quais são as informações disponíveis?; Quais são os procedimentos padrões utilizados nesses casos? É um modelo que se concentra nas fases, nas atividades e na dinâmica dos comportamentos decisórios.

As três fases deste modelo são: a identificação, desenvolvimento e seleção. Em cada fase, as atividades inerentes ao processo de decisão são agrupadas em torno de rotinas específicas. A primeira etapa é a identificação das rotinas, que reconhece a

necessidade de tomar uma decisão e envolve a compreensão das questões implicadas na decisão. O desenvolvimento é a segunda etapa, que consiste no desenvolvimento de uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade. A última fase é a seleção, que avalia as alternativas e escolhe uma delas.

O que distingue esse modelo do modelo racional é que não existe uma ordem pré-estabelecida entre as etapas. As organizações são arranjos hierárquicos onde a capacidade e responsabilidade está concentrada no topo da organização. A autoridade e responsabilidade da tomada de decisão seguem um procedimento formal e as regras aplicadas a cada posição na hierarquia. Segundo esses autores, a organização é vista como um conjunto de regras, combinações de regras e procedimentos (FEIO et al., 2007).

4.1.3 Modelo Anárquico

O modelo anárquico recebe a expressão “lata de lixo” por caracterizar um modelo onde o processo de tomada de decisão não possui regras definidas, podendo até mesmo ser incoerentes. Para Choo (2003), no modelo anárquico vários tipos de problemas e soluções são atirados pelos indivíduos, à medida que são gerados. A decisão ocorre quando problemas e soluções coincidem.

É um modelo que não segue nenhum tipo de estrutura ou sequência, sendo regido pelo acaso ou pela sorte. Neste modelo as decisões são tomadas de três maneiras (LOUSADA; VALENTIM, 2011):

- 1) Resolução: é a tomada de decisão que ocorre depois de se pensar sobre o problema, por determinado tempo;
- 2) Inadvertência: uma escolha é adotada rápida e incidentalmente, para outras escolhas serem feitas;
- 3) Fuga: ocorre quando os problemas abandonam a escolha, quando não há resolução do problema (CHOO, 2003).

A organização trata as situações de forma obscura, assim como os processos e procedimentos não são muito bem definidos, o que gera falta de entendimento e insegurança em seus colaboradores (LOUSADA; VALENTIM, 2011).

4.1.4 Modelo Político

No modelo político, o mecanismo de apoio à decisão é a política, ou seja, os atores ocupam diferentes posições e exercem diferentes graus de influência na tomada de

decisão. As questões chave para este modelo são: quais são os canais usados para produzir ações que resolvam um tipo de problema?; Quem são os atores e quais suas posições?; e quais são as pressões que estão influenciando? Este modelo é foco de disputas internas de poder e de influência. Muitas vezes, os objetivos pessoais ultrapassam os organizacionais e, às vezes, prejudicam a própria organização (LOUSADA; VALENTIM, 2011).

Feio et al. (2007) relaciona o modelo político com a Teoria dos Jogos, pois diz respeito aos diferentes interesses que existem na organização. Nesse modelo, a quantidade, tamanho e qualidade dos jogadores influenciam no jogo de negócios, bem como o valor de cada jogador. A organização é analisada como um conjunto de atores - indivíduos ou grupos. Os atores possuem interesses e objetivos próprios. Cada indivíduo é um jogador, em competição, onde o nome do jogo é "política". Neste jogo as decisões governamentais não são tomadas como uma escolha racional, mas como resultado da negociação entre os atores. É uma situação de poder dividido, onde a ação governamental é uma resultante política; nesta situação há dicotomia entre ação/ intenção e entre problemas/soluções.

4.2 Uso da informação na tomada de decisão

De acordo com Choo (2003), o ser humano é vital no processo de decisão, mesmo diante de utilização de tecnologias e regras pré-definidas, que reduzem o espaço mental, mas não o eliminam. A busca da informação é um processo guiado pela experiência do indivíduo e pelas organizações que determinam os resultados que a empresa pretende alcançar.

A determinação de regras para lidar com a informação é um dos processos operacionais mais importantes das organizações. São regras que especificam o sistema de comunicação que dirige e limita o fluxo do uso da informação. Tais regras definem as características da informação que entra na organização, a distribuição e condensação da informação recebida, da informação gerada internamente e das características da informação que deve sair da organização (CHOO, 2003).

Atualmente, os gerentes e pessoas envolvidas na tomada de decisão necessitam de suporte (científico) para que o processo ocorra de forma mais satisfatória. Este processo decisório precisa ser bem compreendido e ferramentas, métodos e modelos precisam estar disponíveis no momento da tomada de decisão (FREITAS; KLADIS, 1995). Rosini e Palmisano dão ênfase a forma como a empresa utiliza seus sistemas de

informação e a tecnologia associada e advertem: "o construtor de um sistema de apoio à decisão tem a responsabilidade de, mediante recursos e técnicas baseadas no computador, prover o suporte à decisão requerida pelos gerentes usuários" (2012, p.26).

A decisão é uma etapa para que os objetivos sejam alcançados. Os esforços podem ser direcionados para objetivos intermediários, que somados a outros chegam ao objetivo final. Nesse contexto, os tomadores de decisão precisam escolher pela melhor alternativa para alcançar o objetivo principal da organização.

5 METODOLOGIA

5.1 Delineamento da pesquisa

Este trabalho tem como objeto de pesquisa suporte para suas conclusões toda a exploração bibliográfica em torno dos conceitos principais associados ao processo de relacionamento empresas e clientes, e em especial o enfoque na área de serviços. Pretendeu-se obter uma identificação dos resultados obtidos pelo uso estratégico da informação gerada pelo marketing de relacionamento com o cliente utilizando o exemplo de uma empresa de logística, através de entrevistas desenvolvidas com seus gerentes e operadores.

O mais adequado seria poder mensurar o retorno financeiro gerado pelo relacionamento com o cliente, na forma de receita e lucro, como exemplo do projeto iniciado nos anos 1960, citado por Gummesson (2005, p. 220), PIMS (Impacto da Estratégia de *Marketing* sobre o Lucro), mas que não criou o rigor e a clareza esperados. Como colocado pelo próprio Gummesson (2005, p.221), “não aceito a ideia de que algum dia iremos gerar a cura universal da medição; é uma procura por um fantasma e continuará sendo ficção científica. Tentar medir quantitativamente, um por um, os inúmeros fatores e influências em *marketing* é um beco sem saída.”.

Devido ao fato desses aspectos não poderem ser quantificados, este trabalho utilizará uma abordagem qualitativa, por meio da metodologia de estudo de caso único.

Gil (2009) ressalta que o estudo de caso apresenta diversas vantagens quando comparado a outros delineamentos de pesquisa como: possibilidade de estudar um caso em profundidade; flexibilidade para escolha dos procedimentos de coleta de dados; e o favorecimento da compreensão do fenômeno sob a perspectiva dos membros das organizações. Isso permitirá com que a identificação dos resultados obtidos pelo uso estratégico da informação gerada pelo marketing de relacionamento com o cliente seja o mais próximo possível da realidade da organização estudada, conferindo maior credibilidade à pesquisa.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, tendo como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa contará com embasamento teórico através de livros, monografias e artigos sobre o tema.

5.2 Coleta de dados

O contato com a empresa objeto do caso em estudo foi feito por telefone e por e-mail com o Diretor Financeiro da filial Belo Horizonte-MG, a que foram solicitadas instruções para obter a aprovação da empresa para participar deste estudo. A escolha pela empresa deve-se pela estrutura e consolidação da mesma no mercado de logística, bem como a disposição de seus diretores para a realização da entrevista.

As informações foram coletadas por meio de entrevista semiestruturada com o Diretor Financeiro da Filial (Entrevistado A), o Diretor de Marketing (Entrevistado B) e o Diretor de Compras (Entrevistado C). As entrevistas buscaram identificar os seus interesses com relação ao comportamento do mercado consumidor, através da importância do relacionamento com o cliente.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Caracterização da empresa

A Comercial Cirúrgica Rioclarense é uma empresa de logística de medicamentos, que foi fundada em 1992 com o objetivo de distribuir medicamentos e produtos para a saúde.

A empresa estudada foi fundada em 1992, em Rio Claro, interior de São Paulo como distribuidora de medicamentos e produtos para a saúde. Importante salientar que 80% do faturamento da empresa vem do setor público.

Após alguns anos, graças a qualidade e competência, conquistou a confiança e passou a representar grandes laboratórios, satisfazendo a necessidade de seus clientes e fornecedores.

No final de 2005 foi inaugurada a filial Belo Horizonte/MG, para melhor atender ao mercado e atingir as metas de crescimento da empresa.

No início de 2009 entrou em atividade o centro de Distribuição Poços de Caldas/MG, que também veio somar nos planos estratégicos de distribuição.

A missão da empresa é atender o mercado brasileiro do setor público e privado, buscando atendimento rápido, com qualidade de serviço, visando a satisfação de todas as pessoas envolvidas com a empresa.

Tem como visão ser líder em distribuição do setor público de medicamentos buscando o desenvolvimento no seguimento de produtos para saúde e liderar a distribuição para hospitais e clínicas.

Garantir a melhoria contínua na distribuição e armazenamento de medicamentos e produtos para a saúde por meio do cumprimento às exigências sanitárias, assim como o aperfeiçoamento de processos e treinamento de pessoal para alcançar a satisfação de todos os envolvidos com a empresa garantindo um atendimento eficaz e de qualidade.

No estudo, analisou-se a filial em Belo Horizonte-MG, que foi fundada no final de 2005, para melhor atender o mercado e atingir metas de crescimento da empresa. Inicialmente, a proposta era realizar a pesquisa em uma empresa de comércio eletrônico, mas a mesma não se manifestou o que gerou atraso na confecção do trabalho. Após contatos com algumas empresas, a RioClarense se manifestou, demonstrando interesse e concedendo a entrevista.

6.2 Discussão dos dados

O marketing envolve o desenvolvimento de relações e, através delas, a orientação do futuro da empresa. Os gerentes de marketing necessitam ser integradores do posicionamento da empresa, projetando a posição para o mercado através do treinamento e do estabelecimento de relações com os membros da infraestrutura. Um posicionamento de mercado forte permite que uma empresa estabeleça relações com parceiros fortes, e estas relações fortalecem ainda mais o posicionamento da empresa (McKENNA, 1999).

Santiago (2008) menciona que todo relacionamento comercial está focado na necessidade do contato constante com o cliente, abrindo canais e oportunidades para ouvir, interagir e gerar soluções para o consumidor.

Teboul (2008, p.27) ainda chama atenção para a relação empresa e cliente apontando que: “os clientes são uma matéria-prima altamente reativa; eles nada tem de passivos e são difíceis de controlar”.

Foi sob este prisma que conduzimos as entrevistas e obtivemos as seguintes visões dos entrevistados ao se referirem aos canais de relacionamento da sua empresa:

Além dos canais como Site/E-mails marketing/participação em feiras e eventos nosso foco é aproximar o máximo do cliente através do atendimento corpo a corpo. A empresa possui representantes e consultores comerciais em todos os estados do país a fim de estreitar e aproximar do cliente. Palavra chave do nosso negócio é RELACIONAMENTO (Entrevistado A).

Buscamos o relacionamento constante com o cliente. O site é sempre atualizado e focamos no atendimento direto com o mesmo. O CRM ajuda a manter esse contato, nos direcionando diretamente sobre os desejos e expectativas dos clientes quanto aos nossos serviços e produtos (Entrevistado B).

O relacionamento é primordial na RioClarense. Contamos, além de ferramentas de comunicação como site e email, com representantes em diversos estados do Brasil, para auxiliar no contato direto com os clientes. Os canais de relacionamento são de suma importância para, principalmente, manter um cliente fidelizado (Entrevistado C).

Conforme enfatiza constantemente McKenna (1999) e Teboul (2008), o marketing de relacionamento é essencial no desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção.

Questionados sobre os benefícios do relacionamento, foram observadas as seguintes respostas:

Todos os benefícios possíveis. Sem relacionamento o nosso negócio não existe. Posso citar como exemplo: Sou vendedor de um contrato milionário junto a algum órgão público. O órgão tem o poder de comprar de mim ou de outras empresas, se não tenho relacionamento ele não faz o pedido, conseqüentemente não tenho venda (ENTREVISTADO A).

Considero o relacionamento vital para toda organização. São inúmeros seus benefícios. Um deles, que considero o mais importante, é a lealdade do cliente. Clientes leais são essenciais e determinam o sucesso da organização, e sem um bom relacionamento, isso não é possível (ENTREVISTADO B).

O relacionamento proporciona benefícios tanto para o cliente quanto para a empresa. Na Rioclarense não consigo imaginar a sobrevivência da mesma sem um bom relacionamento com nossos clientes. Qualquer contrato pode ser cessado sem um bom relacionamento. Portanto, este é a base de tudo (ENTREVISTADO C).

Quando questionados se a empresa consegue manter um relacionamento duradouro com os clientes, os entrevistados assim se manifestaram:

Sim. Primeiramente é importante ressaltar que como participamos de processos licitatórios em primeiro momento o vendedor é que tem o melhor preço, porém é o pós que se torna nosso diferencial. Investimos pesado em mão de obra qualificada para atuar juntamente aos clientes dando o melhor suporte após o encerramento do processo e principalmente no acompanhamento dos pedidos e pós-venda, desta forma temos que ter uma atuação frequente juntamente aos clientes. Um fator agravante para nosso negócio é que geralmente muda-se toda equipe dos órgãos após eleições onde é necessário um plano emergencial para criar novos relacionamentos e manter a boa relação comercial (ENTREVISTADO A).

Após o processo licitatório nós investimos diretamente no pós venda, dando o suporte necessário aos nossos clientes. Nossos vendedores são altamente qualificados e auxiliam os clientes até o encerramento da venda. Por isso, considero sim que mantemos um relacionamento duradouro, não somente em menor preço, que é o foco da licitação, mas em proporcionar qualidade dos produtos e rapidez na entrega (ENTREVISTADO B).

Sim, mantemos um relacionamento duradouro com os clientes. Possuímos uma base pós venda qualificada, que atua diretamente com o cliente no momento da venda até a entrega do produto. Investimos pesado no relacionamento e colhemos bons frutos com isso, temos clientes fiéis e um bom relacionamento com eles (ENTREVISTADO C).

A informação constituirá cada vez mais a base de competição, especialmente nos setores de serviços. A informação deve ser discutida no contexto de usuários e responsáveis por decisões específicas. Ao focalizarem a informação, as empresas passam a poder abordar a forma pela qual são capazes de obter desempenho superior, e transformar a estratégia em algo concreto e operacional (McGee, 1994).

Quando questionados que tipos de informações são extraídos dos canais de relacionamento da empresa e se as mesmas são registradas, os executivos tiveram o seguinte posicionamento:

As informações extraídas são os modelos de compras utilizados pelos órgãos, quais as datas previstas de divulgação de editais, quais fontes de verbas são recebidas (municipais/estaduais ou federais), se o cliente troca marca do item em contrato e como é esta troca. Se aceita medicamentos com validades inferiores a 12 meses. Tudo isso mapeado e lançado no setor de Relações Públicas no CRM do cliente (Entrevistado A).

As informações constantes em nossos canais são valiosas. O CRM permite à empresa dados sobre os clientes que não seriam possíveis sem este sistema. O setor de Relações Públicas lança todos estes dados facilitando as próximas vendas e aperfeiçoando a fidelização com os clientes (Entrevistado B).

No meu ponto de vista, a informação é de suma importância para as empresas. A Rioclarense consegue tomar decisões quanto aos clientes que são primordiais e que só ocorrem graças aos canais que coletam as mesmas. Penso que, sem a informação correta do cliente, a empresa não conseguiria atingir um nível elevado de satisfação e fidelização do cliente (Entrevistado C).

A empresa precisa utilizar adequadamente a informação se quiser permanecer competitiva até mesmo se estiver em posição de sobrevivência. O uso adequado implica na habilidade de coletar informações condizentes com as necessidades informacionais daqueles que irão usar a informação. Não basta coletar dados e alimentar o sistema de informação. Para que se torne estratégica, é fundamental que a informação seja disseminada entre as pessoas chave da empresa (DAVENPORT, 2004).

Quanto ao uso de sistemas de informação na tomada de decisão, os entrevistados apontaram que:

Utilizamos nosso banco de dados interno e também informações externas a todo momento. Prevalece na empresa as informações internas e também as baseadas na experiência. A junção das duas são extremamente importante para ser o mais assertivo possível na tomada de decisões. No nosso negócio quem não arrisca não consegue manter-se líder de mercado (ENTREVISTADO A).

São utilizados pela empresa tanto o banco de dados interno quanto o externo. A tomada de decisão é diretamente ligada ao uso da informação. Não é possível tomar nenhuma atitude sem se basear em informações, sendo isto crucial até mesmo para nossa sobrevivência em um ambiente competitivo (ENTREVISTADO B).

Os bancos de dados são utilizados o tempo todo na tomada de decisão. Baseamo-nos diretamente nas informações, tanto externas quanto internas

para que possamos tomar atitudes imediatas ou até mesmo a longo prazo na empresa. Assim podemos ter mais assertividade nas decisões (ENTREVISTADO C).

A qualidade da informação é mais importante para as empresas do que o volume que ela possa captar. Não obstante a necessidade da agilidade pode interferir nesta qualidade. A qualidade da informação é alcançada através de um cuidado detalhado com a integridade, precisão, atualidade, interpretabilidade e valor geral da informação, conforme detalha McGee (1994). As empresas precisam elaborar estratégias, traduzi-las em ação diária e garantir a integração constante e efetiva entre a definição e ação.

Além da qualidade da informação, o aperfeiçoamento na coleta de informação de clientes é de suma importância para a empresa. Os entrevistados responderam sobre aperfeiçoamento na coleta de informação da seguinte forma:

Consideramos que a forma de coleta de informações hoje trabalhada já é bem agressiva. Porém é necessário a todo o momento estar na busca constante. Acreditamos que a melhor forma de se fazer isso é estar preparado desenvolvendo ferramentas com tecnologia de ponta (atualmente temos uma equipe interna de oito desenvolvedores de software), podendo oferecer ao cliente a melhor prestação de serviço e tendo como retorno a coleta de dados correta para gerar informações precisas (ENTREVISTA A).

As informações dos clientes são aperfeiçoadas constantemente através de softwares que nos permite analisar as informações. Dados precisos dos clientes, quando bem disseminados, podem ser ferramentas úteis no relacionamento com os mesmos, além de nos dar um “norte” sobre qual decisão tomar (ENTREVISTADO B).

Buscamos sempre o aperfeiçoamento na coleta e na disseminação das informações dos clientes. Considero que não somente o aperfeiçoamento na coleta, como também uma melhor utilização dos dados pode ser decisivo para a qualidade dos serviços prestados ao cliente (ENTREVISTADO C).

Ainda, segundo McGEE (1994) e outros autores como Di Serio (2007) e Rosini e Palmisano (2012), a estratégia competitiva deveria identificar: as informações mais importantes a respeito dos clientes, fornecedores e ambiente; as informações que devem ser fornecidas aos clientes e fornecedores e como estes a utilizarão; como incorporar informações a produtos e serviços já existentes.

Todas as decisões estratégicas são repassadas pela diretoria comercial nos eventos e encontros anuais. Com auxílio das relações públicas, a canalização das informações torna-se bem mais fácil de interpretação e consequentemente estratégicas (Entrevistado A).

Buscamos obter e filtrar as informações de qualidade, que nos permite uma avaliação mais profunda do cliente, para que seja repassado as relações públicas para aperfeiçoamentos nos serviços ao cliente, fazendo da informação uma ferramenta de estratégia competitiva (Entrevistado B).

As informações obtidas são de suma importância para definir quais os pontos fortes devemos atingir no cliente, ou seja, quais seus desejos e necessidades. Considero as informações como uma excelente forma de se tomar estratégias competitivas (Entrevistado C).

McGEE (1994) e PORTER (2004) apontam que uma estratégia eficaz deve levar em consideração não apenas as ações e reações dos concorrentes diretos, mas também os papéis dos fornecedores e clientes, e produtos alternativos que satisfaçam a mesma necessidade básica e a previsão de que recém-chegados entrem na disputa. Os novos entrantes devem ser observados pelas empresas, e monitorados constantemente sobre suas estratégias.

Quanto aos novos entrantes, os entrevistados se manifestaram da seguinte forma:

Devido à grade atual da empresa, a todo momento é sinalizado pelas relações públicas as alterações de mercado, principalmente preços praticados pelos concorrentes. Isso se torna fácil devido as atas nos finais dos processos licitatórios, seja ele presencial ou eletrônico (ENTREVISTADO A).

As alterações no mercado são monitoradas constantemente pela empresa. Buscamos conhecer quem são os novos concorrentes e tentamos surpreender nossos clientes, principalmente com relação aos preços. Como trabalhamos com licitações, conhecemos o concorrente e tentamos agir direto no ponto fraco do mesmo (ENTREVISTADO B).

Os concorrentes são uma ameaça para as empresas, mas na Rioclarense nós tentamos sempre evitar que eles se tornem ameaça. Usamos a informação como base antes de enfrentarmos o processo licitatório, como os preços que o concorrente pretende informar (ENTREVISTADO C).

O desenvolvimento da inovação de forma compartilhada é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação. Freitas (2003); DI Serio (2007) e Teboul (2008) salientam que são poucas as atividades que a empresa pode realizar com seus clientes nesta busca. Inovação pode ser conceituada como a criação e a introdução de soluções originais para as necessidades que já tinham sido ou que foram recentemente identificadas.

Quanto ao aperfeiçoamento e desenvolvimento de novos serviços, os entrevistados se posicionaram da seguinte forma:

Nossa empresa é a única no segmento que tem abrangência nacional o que permite que negocie com laboratórios a exclusividade de determinado produto. Em algumas situações fechamos com todos os laboratórios o mesmo princípio ativo, em consequência temos exclusividade do produto no Brasil (ENTREVISTADO A).

Sempre buscamos o aperfeiçoamento e o desenvolvimento dos serviços. Nosso foco é atender o cliente com produtos diferenciados e pautando em entregas rápidas. Por isso, investimos constantemente em inovação (ENTREVISTADO B).

A empresa sempre investe em aperfeiçoamento, seja nos produtos ou nos serviços. Buscamos abrangência nacional para atender melhor o cliente, sendo os únicos no nosso segmento. Creio que inovação proporciona valor à marca e isso é um excelente diferencial competitivo (ENTREVISTADO C).

Ao final da coleta de dados, foi elaborado um quadro (quadro 1) sintetizando as respostas obtidas.

Quadro 1: Síntese dos resultados

| Perguntas | Resultados |
|---|---|
| Uso da informação | <ul style="list-style-type: none"> • Site; • Participação em feiras e eventos; • Atendimento corpo-a-corpo. |
| Benefícios do relacionamento | <ul style="list-style-type: none"> • Lealdade; • Sem relacionamento o negócio não existe; • Relacionamento é a base de qualquer negócio. |
| Relacionamento duradouro | <ul style="list-style-type: none"> • Licitações – menor preço; • Diferencial no pós-venda; • Suporte aos clientes. |
| Informações extraídas dos canais de relacionamento | <ul style="list-style-type: none"> • Datas de divulgação de editais; • Trocas realizadas pelos clientes. |
| Sistema de informação na tomada de decisão | <ul style="list-style-type: none"> • Utilização de banco de dados interno e informações externas. |
| Aperfeiçoamento na coleta de informação | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de softwares; • Melhor utilização dos dados. |
| Como incorporar informações a produtos e serviços já existentes | <ul style="list-style-type: none"> • Informações mais fáceis de interpretar com a ajuda das relações públicas. |
| Novos entrantes | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento dos concorrentes. |
| Aperfeiçoamento e desenvolvimento de novos serviços | <ul style="list-style-type: none"> • Empresa possui abrangência nacional; • Produtos diferenciados. |

7 CONCLUSÕES

Se o mundo fosse estável, com mudanças lentas e muito graduais, as organizações poderiam adotar uma postura conservadora de deixar que a evolução seguisse seu curso natural. Mudanças no projeto, na execução ou na integração seriam feitas cuidadosamente, com a segurança de que haveria tempo para a adaptação. Mas o mundo real é diferente dos negócios e das relações econômicas e sociais.

Por isso torna-se fundamental que se analise o ambiente competitivo, sem perder a perspectiva da análise interna da capacidade de coletar e analisar informações, conforme prega Di Serio (2007). O uso estratégico principalmente das informações coletadas no relacionamento com o cliente pode determinar o sucesso ou não da empresa ou organização. Ou, conforme enfatizaram nossos entrevistados, o cuidado com o pós venda, ou seja, um contato mais permanente com seus clientes, que não só os fidelizem à empresa, mas continuam a ser fontes altamente confiáveis de monitoramento ambiental.

Neste contexto econômico contemporâneo, as organizações que não sejam capazes de adaptação morrem rápida e conscientemente. Encontrar uma solução eficaz para o problema estratégico de definição, execução e integração depende do uso e gerenciamento eficaz da informação. O encontro das soluções subsequentes, à medida que o ambiente muda, depende do aprendizado, e o aprendizado dependerá do uso e gerenciamento efetivos da informação (MCGEE, 1994).

Finalmente, procedeu-se à resposta a nossa pergunta formulada na introdução desta monografia: É possível a empresas que atuam na área de logística perceberem e utilizem de informações obtidas no relacionamento com clientes para suas decisões mais estratégicas? As entrevistas combinadas com todas as pesquisas bibliográficas e eletrônicas feitas sobre os conceitos que norteiam o caso em estudo confirmam que é possível às empresas utilizarem de dados do relacionamento com clientes e, mais do que isto, perceberem a importância que elas trazem para a estratégia do desenvolvimento e sobrevivência deste negócio.

Constatou-se que a empresa estudada mantém contato constante com os clientes, priorizando o atendimento corpo a corpo. A proximidade deste relacionamento propicia um fluxo mais constante de informação o que culmina com a maior confiança do cliente. Tal confiança é elemento fundamental na construção do conhecimento compartilhado e certamente este fator poderá se constituir em diferencial competitivo.

Não se trata pura e simplesmente de se tornar uma presença constante e simpática diante de seus clientes, mas visualizar nesta relação uma fonte permanente de conteúdo informacional que gere constante estratégias capazes de fazerem face à dinâmica do mercado. E pelo que se constatou parece ser esta a percepção da empresa analisada.

Também foi possível constatar que somente sites e e-mail não são suficientes para o relacionamento com o cliente. Outras estratégias de fidelização devem ser adotadas, bem como uma pesquisa de campo com o perfil dos clientes, para a diferenciação do relacionamento perante a concorrência. Como ponto positivo a empresa possui a exclusividade de produtos e o segmento com abrangência nacional. Assim, para atender às diversidades culturais de nosso país, é necessária a presença de um vendedor daquela localização, pois, o contato corpo a corpo humaniza a relação e constitui um elo de compartilhamento de ações. Esta deve ser a base de marketing de relacionamento da empresa.

Outro apontamento é referente à qualidade da informação: um dos pressupostos que mencionamos para uma boa estratégia no caso estudado é a disseminação da informação e sua importância para os negócios da empresa. E seus decisores e pessoas chaves têm, a nosso ver, a percepção clara da vantagem competitiva. Pelas entrevistas feitas, conclui-se que esta filosofia de atuação é levada em consideração pela Rioclarense.

Concluindo, cabe salientar que a empresa atua em sua maior parte em processos licitatórios, devendo pautar seu atendimento de acordo com os princípios da administração pública. Nesse caso, a vantagem competitiva não se resume simplesmente em oferecer o menor preço, mas também na capacidade de transmitir confiabilidade de uma relação pós venda e condições de entrega dos produtos exigidos pelos editais ou pedidos de fornecimento. Não obstante o estudo de um único caso, conforme proposta, este nos trouxe a certeza de responder positivamente a pergunta formulada, principalmente porque as respostas dos diversos entrevistados confirmaram a tese levantada. Este material foi complementado com algumas observações empíricas feitas e nos dá a segurança de que, não só é totalmente pertinente a ação rotineira de obter informações que fluem em relacionamentos mais estreitos com o cliente, mas que elas só assumem este caráter se forem e assim interpretadas pelos dirigentes. Por fim, estabelecer um sistema para coletar e interpretar essas informações não apresentem nenhuma dificuldade operacional ou tecnológica. O que realmente importa é a percepção dos dirigentes e sua disposição em por em prática esta filosofia nas suas operações comerciais.

Como apontamentos para trabalhos futuros, seria necessário aprofundar na necessidade da informação para as empresas, objetivando compreender o poder que a mesma possui de transformar a mente do cliente, sendo que muitas empresas ainda não conseguem compreender ou não utilizam a informação de forma adequada.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Paula M. ALVES, Camila G. M.F. REIS, Giselle V. C. **O processo de tomada de decisão**: adoção de sistemas de apoio à decisão no jogo de empresas. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói-RJ, 2010.
- BROWN, Stanley A. **CRM - Customer Relationship Management**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- CARVALHO, Rodrigo Baroni de. **Tecnologia da informação aplicada à gestão do conhecimento**. Belo Horizonte: FACE-FUMEC, 2003.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.
- COSTA, Clovis Corrêa da. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- DAVENPORT, Thomas H. **Competindo com o conhecimento**. Bookman, 2004.
- DI SERIO, Luiz Carlos. **Estratégia e competitividade empresarial**: inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva, 2009.
- FEIO, Miguel Armando C.B.N. NODARI, Luciana Davi T. ZIBRES, Rubens A. POPUDIUK, Silvio. **O processo de tomada de decisão**: um estudo em empresas de tecnologia da informação. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu - PR, 2007.
- FREITAS, Henrique M.R. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- _____. KLADIS, C.M. **O processo decisório**: modelos e dificuldades. Rio de Janeiro-RJ: Revista Decidir, v.2, n.8, p.30-34, 1995.
- FULD, Leonard. **Inteligência competitiva**: como manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Trad.: Janaína Ruffoni. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GALO, Bruno. Isto é Dinheiro. **A explosão do comércio eletrônico brasileiro**. Disponível em:
<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/78272_A+EXPLOSAO+DO+COMERCIO+ELETRONICO> acesso em: 30 out. 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2010**. Disponível em:
<ftp://ftp.ibge.gov.br/Economia_Cadastro_de_Empresas/2010/tab1.pdf> acesso em: 01 jul. 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 765p.

LOUSADA, Mariana. VALENTIM, Marta Lígia P. **Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica**. Perspectivas em Ciência da Informação, v.16, n.1, p.147-164, jan./mar. 2011.

MCGEE, James V. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

McKenna, Regis. **Marketing de relacionamento**. /RegisMcKenna; [tradução de Outras Palavras]-Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MINTZBERG, Henry; RAISIGHANI, Duru e THÉORÉT, André. The structure of “Unstructured” decision processes. In: Administrative Science Quarterly, v. 2, n. 21- Junho, 1976.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Gestão do Conhecimento* Tradução: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Trad.: Elizabeth Maria de Pinto Braga. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 362 p.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISSANO, Angelo. *Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SALES, Alisson A. **Os sistemas de apoio gerencial na construção do conhecimento organizacional e tomada de decisão em organizações de recuperação de crédito**. 2013. Monografia (Especialista em Gestão Estratégica da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte-MG, 2013.

SANTIAGO, Marcelo P. **Gestão de Marketing**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008. 260p.

SILVA FILHO, Cândido F. SILVA, Lucas F. **Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento: teoria e estudos em organizações**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2005.

SIMON, Herbert Alexander – Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução: Aluizio Loureiro Pinto – 3 ed. Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getulio Vargas. 1979

SOUZA, Marcos Gouvea. Neoconsumidor – digital, multicanal e global. São Paulo: GSM & MD, 2009.

STAREC, Cláudio. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2005.

_____; GOMES, Elisabeth; BEZERRA, Jorge. *Gestão Estratégica da Informação e Inteligência competitiva.* São Paulo: Saraiva. 2006.

TEBOUL, James. **Serviços em Cena:** o diferencial que agrega valor ao seu negócio. Brasília: IEL- NC, 2008. 208p.

VIEIRA, Elaine Aparecida. **A gestão da informação na tomada das decisões gerenciais:** Estudo de caso na Organização Multinacional de Reflorestamento - V & M FLORESTAL. 2011. 81f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo- MG, 2011.

ANEXO I

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Como você definiria o negócio da empresa?
2. Quais os canais utilizados para manter um relacionamento com o cliente?
3. Quais tipos de informações são extraídos desses canais de relacionamento? Elas são registradas?
4. Uma vez coletada, como a informação é interpretada de acordo com as crenças e valores da alta administração?
5. Como a empresa reage diante das mudanças de cenário, como a chegada de novos concorrentes, mudanças nos hábitos dos consumidores, dentre outras?
6. Sob o seu ponto de vista, a empresa consegue manter um relacionamento duradouro com o cliente? Com que frequência?
7. Vocês utilizam algum sistema de informação interno ou externo para a tomada de decisão? O que prevalece, em sua opinião, nas decisões estratégicas da empresa: as informações explícitas obtidas ou aquelas baseadas na experiência e na intuição dos que decidem?
8. Sob o seu ponto de vista estratégico, quais os benefícios que esse relacionamento traz para a empresa?
9. Você considera a empresa como inovadora em seu ambiente de negócios, ou seja, está sempre desenvolvendo ou aperfeiçoando seus serviços? É possível citar um exemplo?
10. Há planos para aperfeiçoar a coleta de informações dos clientes? Quais?