



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**COMO ESCOLHER SISTEMAS DE  
INFORMAÇÕES PARA O VAREJO: UMA  
APLICAÇÃO DA ANÁLISE VERBAL DE  
DECISÕES.**

**GERALDO LUIZ VEIGA RODRIGUES**

ORIENTADOR: PROF. DR. ERIC DAVID COHEN  
CO-ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ FLAVIO AUTRAN  
MONTEIRO GOMES

**Rio de Janeiro, 15 de Maio de 2007.**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**COMO ESCOLHER SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA O VAREJO: UMA  
APLICAÇÃO DA ANÁLISE VERBAL DE DECISÕES.**

GERALDO LUIZ VEIGA RODRIGUES

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.

Área de Concentração: Administração  
Geral.

ORIENTADOR: PROF. DR. ERIC DAVID COHEN

CO-ORIENTADOR: PROF. DR. LUIZ FLAVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES

Rio de Janeiro, 15 de Maio de 2007.

**COMO ESCOLHER SISTEMAS DE INFORMAÇÕES PARA O VAREJO: UMA  
APLICAÇÃO DA ANÁLISE VERBAL DE DECISÕES.**

**GERALDO LUIZ VEIGA RODRIGUES**

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissionalizante em  
Administração como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em  
Administração.  
Área de Concentração: Administração  
Geral.

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor Dr. ERIC DAVID COHEN (Orientador)  
Instituição: Faculdades IBMEC

---

Professor Dr. LUIZ FLAVIO AUTRAN MONTEIRO GOMES (CO Orientador)  
Instituição: Faculdades IBMEC

---

Professora Dr<sup>a</sup>. SIMONE BACELLAR LEAL FERREIRA  
Instituição: Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro - UNIRIO

Rio de Janeiro, 15 de maio de 2007.

658.8  
R696

Rodrigues, Geraldo Luiz Veiga.

Como escolher sistemas de informação para o varejo: uma aplicação da análise verbal de decisões/ Geraldo Luiz Veiga Rodrigues. - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc. 2007.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Marketing. 2. Marketing de informações. 3. Sistemas de informações – Tomada de decisão. 4. Varejo.

## **DEDICATÓRIA**

Ao meu filho Árgos

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Professor Eric Cohen por definir rumos e caminhos a trilhar, para me motivar e acreditar que o trabalho a ser realizado era possível, e ter me acompanhado de maneira positiva e motivacional.

Ao Profº Luiz Flavio Autran Monteiro Gomes pela idéia principal e original da apresentação do método de análise de tomada de decisão, utilizando a metodologia de Análise Verbal de Decisão para produzir este trabalho. Incentivo que não tem preço.

Ao Professor Frederico Carvalho que fez toda a diferença que com a sua visão, motivou-me pelo tema de Marketing de Informações. Sem falar do grande prazer de ter cursado uma de suas disciplinas, Marketing de Serviços, a qual me atualizou e me motivou mais ainda a buscar a integração dos 'pedaços do marketing', como o Marketing de Informações, que como dizia ele, com seus faróis para mostrar as direções a tomar.

Ao Profº Montezano pela atenção dispensada e pela firmeza na condução para o meu projeto de dissertação.

Ao Profº Valter Moreno pela visão e revisitação aos grandes conceitos, aos mestres da administração e às suas diversas formas e comportamentos. Por acreditar ser possível, em sua disciplina desenvolvi meu primeiro grande trabalho individual, tendo por suporte sua confiança.

Ao Geovah, a primeira pessoa que conheci no Ibmec, pela força e as informações sempre atuais. Valeu!

A toda a equipe da biblioteca, em especial a Geysa, a Paula, ao Paulo e a Marly pelo carinho e pronto atendimento sempre cortês e eficaz.

Ao coordenador de informática, Olielde, pela colaboração quando atualizou, com confiança e capacidade técnica, meu hardware no curso de minhas matérias. Grato.

À secretária Rita de Cássia pelos ouvidos nas interlocuções e orientações administrativas sempre importantes.

Aos meus pais Geraldo e Lêda que sempre souberam se dedicar a minha evolução pessoal e educacional junto à minha irmã Luciana. Com carinho.

Ao Profº Paulo Sérgio Coelho pelo estímulo e orientações, na difícil e desafiadora disciplina de métodos quantitativos, na qual além de conquistar uma melhor visão e uma nova perspectiva de comparações numéricas, deixou-me desafiado a buscar novos estudos sobre novas relações entre a análise numérica e a análise verbal de decisões e suas aplicações.

À professora Flávia Cavazzote pela grande atenção dispensada e pelas valiosas contribuições quanto às experiências pessoais de grande conhecimento, desenvolvidas pela aplicação de métodos por ela escolhidos.

À professora Simone Bacellar pela visão de sistemas de administração de informações e as demais competências que foram adicionadas ao meu desenvolvimento pessoal, ampliando a minha visão sobre a área de sistemas.

Ao CDLRio, representado nas figuras do Presidente Conrado, Presidente Aldo, do Superintendente Ubaldo e da Gerente de Recursos Humanos, Fátima, aos meus pares e demais colegas que sempre acreditaram na minha determinação, obrigado pelo apoio e força política.

Aos meus amigos de São Paulo, Sérgio Rojas pela grande ajuda e companheirismo com suas tiradas e piadas na Som Livre. Ao Moura, pelo refinamento musical que pôde me transmitir. Ao Alfredo Polito, amigo e tradicional empreendedor, a todos aqueles que conheci ao longo dos meus 11 anos de vivência em São Paulo, S.P.

Aos meus amigos globais, de viagens, de estudo, de trabalho na mesma empresa, sabendo que continuamos a trocar relacionamentos, idéias, opiniões, afetividade, e trabalhando para fazer este mundo melhor. Meu sincero obrigado.

A todas as pessoas, aos 'Ilustres Desconhecidos', como algumas vezes me sinto também, meu muito obrigado pelas trocas que nos foram favoráveis.

A minha equipe de colaboradores diretos pelas suas valiosas informações capturadas e filtradas junto ao mercado e pelos resultados constantes e consistentes, meu muito obrigado.

A Lili, minha grande companheira, que testemunhou de perto, entendeu e apoiou com galhardia e determinação a minha luta, resistindo bravamente comigo neste momento difícil, de grande crescimento pessoal, também meu muito obrigado pela sua presença constante e incondicional ao meu lado.

## RESUMO

Este projeto tem por objetivo a criação de metodologia e processos para a análise de perfil de empresas, seja econômico financeiro ou operacional, para adquirirem sistemas de informações comerciais para tomada de decisões de crédito, tomando o segmento do varejo do comércio da cidade do Rio de Janeiro como referência de critérios e análises.

O projeto objetiva estabelecer regras de comercialização de produtos de informações para o mercado do comércio, baseada na segmentação de empresas, especificamente, no marketing local, de clientes e futuros clientes de uma entidade tradicional prestadora de serviços de informações no Estado Rio de Janeiro.

Esta dissertação buscará através dos conceitos de marketing, marketing de informações e o método ZAPROS-LM da Análise Verbal de Decisão, aplicar metodologia a um caso real, considerando determinados nichos de mercado, e visando a oferecer produtos de informações para empresas que utilizam tais sistemas, a fim de realizarem vendas com segurança, relacionamento de longo prazo e na busca da menor inadimplência possível.

Portanto, tem-se como objetivo de pesquisa, estudar a aplicação do método de ZAPROS-LM, e demonstrar como se estruturaram e criam-se processos de tomada de decisão para venda de produtos e serviços customizados para determinados segmentos de mercado, bem como lançamentos de novos produtos. Por último, sugere-se a utilização do método ZAPROS-LM para futuras aplicações e outros estudos.

Palavras Chave: Marketing, Marketing de Informações e Sistemas de Tomada Decisão.

## **ABSTRACT**

This project holds as its objective the development of a methodology and processes for the analysis of company profiles, whether it is economic-financial or operational, so they may acquire commercial information systems for credit decision-making using the retail segment of the city of Rio de Janeiro as reference for criteria and analyses.

The project purposes to establish commercialization rules of information products for the sales market based on company segmentation, specifically within local marketing, and client and future client segmentation of a traditional information services provider entity in the State of Rio de Janeiro.

This dissertation will seek through marketing and information marketing concepts, and through the ZAPROS-LM Verbal Decision Analysis method to apply the methodology to a real-life case, considering certain market niches and purposing to provide information products to companies that make use of such systems, aiming at carrying out sales under a safe environment, long-term relationship and in the search for the lowest bad debt index possible.

Therefore, it is set as research goal, to study the application of the ZAPROS-LM method and demonstrate how to structure and how to create decision-making processes for the sales of customized services and products for certain market segments, as well as launching new products. Lastly, the ZAPROS-LM method use is suggested for future applications and for further studies.

**Keywords:** Marketing, Information Marketing and Decision-Making Systems

## **LISTA DE TABELAS E QUADROS**

Figura 1 – Diagrama para Implementação do método ZAPROS-LM.....	61
Figura 2 - Fluxo do Processo que demonstra o funcionamento dos produtos comercializado pelo CDL-Rio.....	70
Tabela 1 – Determinando critérios e regras de decisão CDLRIO.....	82
Tabela 2 – Matriz de Decisão Comercial.....	88

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AVD	Análise Verbal de Decisão
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
MD	Matriz de Decisão
CVV	Cadeia Virtual de Valor
CPF	Cadastro de Pessoa Física
SIAC	Sistema Integrado de Anotações Comerciais
SIC	Sistemas de Informações Comerciais
PDV	Ponto de Venda
TI	Tecnologia de informação.

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	14
1.2 FORMULAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA .....	20
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	21
1.3.1 Objetivo Amplo .....	22
1.3.2 Objetivos Específicos.....	23
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO PROJETO .....	24
1.4.1 Relevância Prática.....	25
1.4.2 Relevância Teórica.....	26
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	26
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	27
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>28</b>
2.1 MARKETING .....	28
2.1.1 Estratégias de Segmentação de Mercado .....	31
2.1.2 Perspectivas sobre a formulação e implementação de estratégias .....	32
2.1.3 Pesquisa sobre implementação de estratégias de marketing .....	35
2.1.4 Os aspectos culturais, estratégicos e táticos da implementação .....	37
2.2 MARKETING DE INFORMAÇÕES .....	40
2.2.1 O Alinhamento estratégico: estratégia de TI, de negócios e de organização.....	40
2.2.2 Informação e produtos de Informação .....	41
2.3 MODELO ESTRATÉGICO SHAPIRO & VARIAN.....	42
2.3.1 O Preço da Informação .....	42
2.3.2 O ciclo <i>Lock-in</i> .....	43
2.3.3 Positive feedback ou recomendação dos clientes e exterioridade da rede.	45
2.4 CADEIA VIRTUAL DE VALORES .....	45

2.5 TEORIA DA DECISÃO .....	47
<b>3. METODOLOGIA</b>	
3.1 Introdução .....	61
<b>4. O CDLRIO</b>	
4.1 O CDLRio e o comércio da cidade do Rio de Janeiro.....	63
4.2 Estratégias de Segmentação no Atendimento a Compradores .....	64
4.3 Comercialização de Produtos de Informação .....	68
4.4 Produtos para o Varejo .....	71
4.5 Produtos para o Atacado .....	74
4.6 Determinação da necessidade da criação da MD .....	75
<b>5. ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MÉTODO ZAPROS-LM AO PROBLEMA DE NEGÓCIO</b>	
5.1 Definição de critérios e regras de decisão .....	77
5.2 MD e seus Pontos de Ação .....	84
5.3 Facilidades de adaptação de utilização do método .....	89
<b>6. CONCLUSÕES</b>	
6.1 Resultados.....	91
6.2 Recomendações para Futuras Pesquisas .....	93
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>94</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A informação, nos dias de hoje, é vital para várias áreas de atividade econômica, seja nos setores de entretenimento, consultoria ou para tomada de decisão em qualquer tipo de empresa. A informação, nas suas mais diversas formas e conteúdo, está presente em nossas vidas, podendo ser criada, armazenada, tratada e distribuída também através dos meios e das formas mais diversas.

Dado o estágio atual da economia mundial na era da informação, todos os tipos de dados digitais se tornam mais importantes em muitos aspectos de negócios, para não dizer da vida cotidiana. DRUCKER (1994); NAISBITT (1982).

Particularmente para o comércio em geral, a utilização de serviços de informação, para apoio à decisão, é vital aos negócios. Na hora da venda, é muito importante que os empresários lojistas, principalmente em momentos sazonais, evitem empolgar-se e descuidar-se das medidas de precaução nas compras a prazo, tudo isto para evitar ter que passar pelo processo de cobrança de dívidas, que muitas vezes pode ser custoso e significar perdas de valores.

A partir de 1950, com a evolução da tecnologia de processamento, armazenamento de informações, modelos e gráficos utilizados, se faz necessário desenvolver a sensibilidade e a interpretação clara das informações visando à efetiva tomada de decisões. LACHTERMACHER, (2004)

Paralelamente a evolução da técnica de processamento de dados da década de 50, surgia no mercado o CDL-Rio, entidade promotora do comércio da cidade do Rio de Janeiro, onde se

propunha a administração, troca e o armazenamento de dados de pessoas físicas entre os principais lojistas da cidade, com informações sobre o comportamento de pagamento de prestações de suas compras, em fichas de papel guardadas em caixas, com objetivo dos lojistas se precaverem com as perdas (falta de pagamento) registradas entre os principais estabelecimentos comerciais da cidade. Caracterizou-se aí a iniciação do CDL-Rio no mercado de crédito e como banco de dados. Hoje, a entidade conta com dados de pessoas físicas e jurídicas em nível nacional e com grande capacidade de armazenamento e atualização.

FREIDEN, JON, et AL. (1998), em seu artigo, caracterizam a informação não sendo serviço nem produto e questionam “Como poderíamos tratá-la?”. Segundo os autores, há uma nova possibilidade de desenvolver o marketing de informações no mercado de tecnologia. Ou seja, os dados transformam-se em informações que embasam e cristalizam o conhecimento, tornando-se nesse processo, variáveis confiáveis para tomada de decisões mais confortáveis.

Segundo FREIDEN, JON, et AL, (1998), a segmentação de mercado de informações deve estar presente na estratégia e prática de mercado. A segmentação consiste em tornar mercados heterogêneos, grandes e pequenos, os mais homogêneos possíveis, e que visam a melhorar a satisfação do cliente, com eficiência e efetividade empresarial.

Um programa de segmentação de mercado de informações, coloca ênfase na personalização, na relação de negócios para pessoa jurídica. Os tipos de compradores, crescentemente, estão exigindo produtos de informações personalizados, sendo entregues em função das suas necessidades.

Certamente, o termo informação tem muitos significados que dependem do contexto em que é usado. Enquanto uma vertente discute o conceito de informações com mais detalhes, pode-se pensar a respeito da informação simplesmente como palavras, números, retratos, software, sons, ou vídeo. O conteúdo de informações pode ser efetivo, como sugerido por Campbell que definiu-a como sendo “Notícias, inteligência, fatos e as idéias que são adquiridas, tornam-se legados como Conhecimento” CAMPBELL, (1982).

Além disso, consumidores de todos os tipos, estão se tornando mais envolvidos na própria customização destes produtos. As novas tecnologias impulsionadas pela evolução da internet fazem com que o consumidor passe a descrever que tipos de informações ele deseja que sejam transmitidas para o seu computador, em função da sua conveniência.

A Internet também permite individualizar e customizar produtos como carteiras de investimentos, informação sobre o tempo, notícias, e outros tipos de apuração de informações, em que cada consumidor é tratado como um sem igual, individualmente. FREIDEN, JON et AL. (1998). Conteúdo, forma e meio são necessários para uma boa integração visando vendas de produtos direcionados aos clientes.

Com a utilização da segmentação de mercado, espera-se neste trabalho, formular e aplicar regras de perfil, a fim identificar e definir segmentos de mercados-alvo, otimizando recursos como tempo e dinheiro, para dar foco aos compradores com maior potencial de compra do produto ‘informação’.

A entidade CDL-Rio comercializa produtos de informação para o mercado de varejo e atacado. Para o varejo, o mais conhecido é o SPC, Serviço de Proteção ao Crédito; e para o

atacado, possui sistemas de informações comerciais (SIC), baseados na parametrização, análises estatísticas e composição de outros insumos de informação, para tomada de decisão.

Com o desenvolvimento de um estudo exploratório para criação de uma matriz de decisão (MD), tendo como referencial o Método ZAPROS-LM, que é um dos métodos de Tomada de Decisão, da Análise Verbal de Decisão (AVD), LARICHEV, O.; MOSHKOVICH H.; (1996), utilizando a segmentação de mercado e outros critérios, para avaliação comercial de perfil de empresas para venda de serviços de informações customizadas, espera-se resultados mensuráveis de empresas que possam ser identificadas e atendidas com um sistema de informação mais sofisticado. Pela importância da entidade no mercado da cidade do Rio de Janeiro, a linha de pesquisa desse trabalho foi buscar na área de Marketing, Marketing de Informações e na Teoria da Decisão.

Na área de Marketing foi desenvolvido pesquisas e práticas na busca de quais os critérios mais importantes para a criação da matriz de decisão utilizando a segmentação de mercado e de quais processos, entrevistas para se obter consenso de escolhas; na área de Marketing de Informações, o referencial teórico em alinhamento das estratégias de negócios em TI nas organizações, onde 'a tecnologia da informação' propulsiona a competição, pois é capaz de mudar a estrutura de um setor, criar vantagens competitivas, além de suportar a origem de negócios completamente novos PORTER & MILLAR (1992). A linha de pesquisa estendeu-se ao Modelo Estratégico de SHAPIRO & VARIAN (1999), descrevendo o Preço da Informação, Produto de Informação, e Cadeia Virtual de Valores (CVV) de RAYPORT E SVIOKLA (1995) entre outros.

Seguindo a linha de pesquisa de GOMES (2007), a decisão é o processo que leva direta ou indiretamente, à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas

candidatas a resolver determinado problema. Como por exemplo, decidir-se sobre quais critérios serão eleitos, para a venda ou não de serviços a determinadas empresas, foco deste trabalho. Na Teoria da Decisão, a importância de processos para escolhas, diferentes escolas e metodologias para se tomar decisão. A (AVD) foi determinante, e dentre seus métodos ORCLASS e PACOM, que serão descritos mais adiante, onde os três métodos possuem forte relação com a descrição verbal de problemas decisórios, mas diferenciando-se em termos de metodologia e aplicação. O Método escolhido foi o ZAPROS-LM, desenvolvido para ordenar alternativas multicritério a partir de critérios verbais e que existam muitas alternativas para avaliação e por utilizar seqüências lógicas, elaboradas através de padrões predeterminados e de regras lógicas que, organizados, ranqueados e seqüenciados, permitem escolhas em ambientes complexos LARICHEV, O.; MOSHKOVICH H.; (1996).

A determinação da necessidade da utilização do método para a criação da MD deveu-se as características do CDL-Rio, e se tratando como entidade de utilidade pública que promove o comércio da cidade do Rio de Janeiro, possui limitação geográfica, ou seja, só o município do Rio de Janeiro para vender os serviços, necessidade de cobrir seus custos operacionais, atender aos seus associados oferecendo estudos/pesquisas de mercado, além de representar o comércio junto aos poderes municipal, estadual e federal e outras instituições. E como empresa de banco de dados, a necessidade de atualização de seus softwares/ hardwares, conquistar e manter clientes (são denominados de associados), administrar a inadimplência, contratos com prazos indeterminados, concorrência, mercado de pequenas e médias empresas é muito volátil, ou seja, as empresas não duram muito tempo, restrições cadastrais e além de tudo, ser varejo.

Empreender esforços para gerar, tratar, armazenar e distribuir as informações é parte da estratégia das empresas que as vendem , levando à conquista e manutenção dos clientes que necessitam delas para tomada de decisões. FREIDEN, JON et AL. (1998).

E como resultado no desenvolvimento desse trabalho, conseguiu-se chegar através da criação de uma MD, identificando empresas com perfil de atendimento, onde foi realizada venda de serviços de informações comerciais (SIC), tendo como metodologia, a utilização da segmentação de mercado, os produtos de informação ajustados e parametrizados, valores de insumos negociados, composição de dados na estrutura do produto, e o resultado da aplicação do método ZAPROS-LM, donde iniciou-se com um exaustivo processo de entrevistas e desenvolvimento lógico de regras onde as preferências do decisor foram claramente definidas e previstas em cada etapa do problema. Esse processo envolveu os atores da decisão como a equipe de vendas, o decisor e o especialista.

A MD em teste vem apresentando resultados satisfatórios na sua aplicação, vindo de encontro às necessidades esperadas. Foi realizado vendas às empresas potenciais para vendas de serviços inteligentes de informação, possibilitado pelas próprias características do método que trabalha com a criatividade e a possibilidade de se estabelecer, alternativas a partir de regras determinadas pela escolha.

O método ZAPROS-LM demonstrou-se uma ferramenta extremamente ágil e capaz na resolução de problemas complexos em ambientes onde métodos quantitativos ou potentes sistemas informatizados pouco teriam a acrescentar.

Uma das grandes vantagens do método, é a sensível mudança de cenários, como por exemplo, a proposição e aceitação de uma quantidade menor de pontos de vendas, o qual foi o primeiro

critério eleito foi o de número de lojas a se instalar o SIC, de que não poderia ser menor do que três, e que esta mudança levaria a uma reavaliação de parâmetros.

O conceito de informações é bem sumarizado por ROWLEY (1995), que declara que estas não são nem bem nem serviço, possuindo entretanto, algumas características de ambos, como também possuem as suas próprias, únicas e distintas .

Algumas empresas cujas estruturas estão totalmente informatizadas com tecnologia de ponta, dedicam-se exclusivamente a integrar, armazenar, compartilhar informações, e dar-lhes um tratamento de forma controlada e segura, FREIDEN, JON et AL. (1998). Para estas organizações, o investimento em tecnologia é determinante para a própria capacidade de dar suporte a operações, seja na área comercial, financeira, de crédito e tantas outras situações.

## **1.2 FORMULAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA**

O presente estudo se caracteriza por seu caráter eminentemente exploratório, na medida em que na entidade do CDL-Rio nunca se realizou nenhum trabalho de criação de processos de avaliação comercial do perfil de empresas para venda de serviços customizados.

Em que pese o seu caráter exploratório, e partindo-se do princípio que os serviços prestados pelo CDL-Rio são de fundamental importância para o fortalecimento das vendas no comércio varejista, indústria e prestadores de serviços, foram estabelecidas as seguintes questões de pesquisa:

1. É possível testar, aplicar o método ZAPROS-LM, e validar sua utilização para identificação e resolução de problemas complexos em auxílio à decisão de

comercialização ou não de produtos de informações para o Comércio Varejista, no âmbito do departamento de relações com mercado da entidade CDL-Rio ?

2. Quais os critérios mais importantes para a criação de uma matriz de tomada decisão (MD) utilizando a segmentação de marketing?
3. É possível identificar perfis de clientes internos para comercialização do produto de informação ‘Gestão de Crédito’?
4. Quais os maiores benefícios de cada etapa do processo de análise de crédito, serviços, que sejam percebidos como de boa qualidade pelos Gerentes de contas, e que atendam às necessidades do associado?
5. Qual o prazo necessário para avaliar o sucesso, ou seja, mensurar e apresentar a diminuição efetiva da inadimplência do associado, a otimização de relatórios de apoio utilizando o produto de gestão de crédito?

### **1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO**

- Vivenciar a possibilidade de desenvolvimento do Marketing de Informações através da segmentação de mercado com suporte de método de tomada de decisão, buscando domínio de seus processos e análises de resultados.
- Conhecimento de metodologia para criação de critérios em grau de importância e em ambientes complexos, para construção de matriz de decisão. (MD).

- Estudo da segmentação de mercado, para a identificação de perfis de empresas ajustadas ao perfil do produto Gestão de Crédito com resultados mensuráveis.
- Obtenção e compartilhamento de conhecimentos adquiridos acerca da utilização correta do produto junto à equipe de vendas, os clientes e área de desenvolvimento da entidade CDL-Rio.

### 1.3.1 Objetivo Amplo

- Através de pesquisa em referencial teórico das áreas envolvidas no trabalho, procurar uma linha de estudo, onde possa ser desenvolvido um conceito denominado pelo autor de ‘tripla ação’, ou seja, Produto/Conteúdo/Meio. Nesta inter-relação, buscar mais conhecimentos e práticas de gestão, para a criação e utilização de metodologia para aplicação em outros produtos e empresas.
- Verificar a hipótese de que quanto menor a qualidade da informação, tanto maior será a insegurança e a aversão do lojista ao risco, levando-o a não conceder crédito, não vendendo, executando um papel inverso e perverso, elevando os níveis de insatisfação dos clientes. Postula-se que a boa utilização da informação dotada de conhecimento, poderá levar ao bom desempenho organizacional, e permitir mais ousadia em suas decisões comerciais.
- Adquirir conhecimento crítico acerca da importância das análises das variáveis do processo, pela criação de regras de tomada de decisão utilizando o método ZARPROS-LM de análise verbal de decisões.

- Desenvolvimento em pesquisa no modelo ZAPROS II-LM, onde trabalhe-se com as resultantes das alternativas de preferências de ações e após outra análise de sensibilidade, poderá ser criado novos critérios e novas regras lógicas, gerando uma MD mais apurada e como resultados, estar ampliando a rede de usuários do produto, exercendo a ‘força de rede’, conforme modelo de SHAPIRO, VARIAN (1999).

O alcance destes objetivos deverá aumentar a qualidade da venda do produto específico ‘Gestão de Crédito’, contribuindo para a expansão deste mercado, e possibilitando aumentar a base deste segmento de clientes.

Por fim, pretende-se oferecer o conhecimento adquirido neste trabalho à comunidade acadêmica e aos praticantes de marketing, em especial no que tange ao Marketing de Informações, utilizando o método ZAPROS-LM, do ponto de vista do cliente externo. Não encontramos estudos feitos no Brasil sobre este tema, o que constitui a contribuição acadêmica desta pesquisa.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

O objetivo principal é levantar e classificar o maior número de clientes potenciais, através da segmentação de mercado e (MD), de empresas que utilizam serviços de informações para tomada de decisões de crédito, utilizando a AVD.

Como impactos para a grande área de Administração, o estudo objetiva ampliar o conhecimento sobre o comportamento do consumidor; permitir às empresas o entendimento dos benefícios e riscos das decisões gerenciais e possibilitar a quantificação e a aferição dos resultados das ações de marketing.

Ainda propõe-se como objetivo a verificação em um caso prático, da aplicabilidade do processo de avaliação utilizando o método ZAPROS-LM e as suas prováveis restrições, possibilitando o dimensionamento da sua realidade.

#### **1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO PROJETO**

Dentro deste contexto, esta dissertação se propõe a criar e implementar um processo de avaliação para comercialização de sistemas de informações para tomada de decisões no comércio, utilizando o método ZAPROS-LM. Será dada ênfase particular à avaliação dos critérios dos perfis de clientes internos da entidade com redes de lojas ou magazines, segmento este considerado o seu principal foco de Varejo.

Como será abordado na revisão teórica, o processo de avaliação de qualidade de perfil de clientes internos se apoiará no modelo ZAPROS-LM, em que se utilizam seqüências lógicas, elaboradas através de padrões predeterminados e de critérios verbais que, organizados, classificados e seqüenciados permitem escolhas em ambientes complexos.

Assim, ao identificar a classificação dos critérios de seus clientes, este trabalho propiciará ao gestor dos produtos e serviços de informações um conjunto de dados e informações que viabilizam a oferta adequada do produto. Conseqüentemente, um dos benefícios deste estudo é conseguir o alinhamento dentro da empresa frente aos resultados esperados pela implantação do método.

De acordo com ZEITHAML e BITNER (2003), conhecer o que o cliente espera é o primeiro e, possivelmente, o mais importante passo para a prestação de um serviço de qualidade. Ademais, ter suposições incorretas a respeito do que os clientes querem pode colocar em risco

desde a perda de um negócio, até a sobrevivência da empresa em um mercado de concorrência intensa.

Além disso, ainda segundo as mesmas autoras, apesar do real interesse em satisfazer as expectativas dos clientes, muitas empresas falham em atingir esses objetivos por pensarem “de dentro para fora”. Segundo este pressuposto de orientação interna, estas empresas imaginam conhecer o que os clientes querem, antes mesmo de investigarem o que eles necessitam.

#### 1.4.1 Relevância Prática

A relevância prática deste estudo estará na compreensão dos ‘valores’ dados aos respectivos critérios determinados pelos decisores e usuários do método, para que possam a posteriori criar metodologia semelhante, voltados para outros segmentos específicos de clientes ou de acordo com estratégia de segmentação de marketing de outras empresas.

O resultado deste trabalho deverá, portanto, propiciar ao CDL-Rio, uma oportunidade de melhoria dos seus serviços, maior competitividade no mercado, valorização do atendimento personalizado e, conseqüentemente, uma crescente fidelização de clientes.

Ainda como relevância prática, pode-se mencionar a crescente profissionalização do pessoal de vendas, a construção de processos apoiados na busca da qualidade da análise gerencial, a melhor performance dos clientes da entidade, a satisfação do consumidor, e a implementação de uma cultura organizacional na base desta entidade de prestação de serviços de utilidade pública.

#### 1.4.2 Relevância Teórica

A relevância teórica deste trabalho se dará inicialmente na revisão de literatura focada em Marketing, Marketing de Informações e Métodos de Tomada de Decisão. O propósito do trabalho é buscar através destes conceitos criar e implantar uma ferramenta inovadora para auxiliar a tomada de decisão da área comercial, no tocante à avaliação de perfil de clientes visando à venda de serviços, levando à redução dos índices de inadimplência e permitindo projetar e executar ações de longo prazo com receitas crescentes das empresas que utilizarem este método de tomada de decisão.

De mais a mais, até o presente momento, não se encontrou indícios de trabalhos aplicados a este tipo de serviço, o que representará, portanto, uma contribuição de aplicação do modelo teórico – AVD - Verbal Decision Analysis For Unstructured Problems – LARICHEV, O.; MOSHKOVICH H. (1996).

Desta forma, pretende-se oferecer este conhecimento adquirido para a comunidade acadêmica e aos praticantes de marketing.

#### **1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

A delimitação do estudo ocorrerá no segmento do varejo da cidade do Rio de Janeiro, numa carteira de mil e duzentos empresas e em uma das unidades de negócios da área comercial; em particular a área de relacionamento com o cliente, ou seja, os Gerentes de Conta.

Não é objetivo deste trabalho, esgotar as possibilidades de decisão do CDL-Rio em processos comerciais para venda de serviços em empresas com perfil mais direcionado ao produto

gestão de crédito, e sim, ilustrar como um método de decisão e análise verbal, extremamente simples, pode ser desenvolvido e utilizado em uma empresa de médio porte, sem um parque tecnológico instalado e com baixo investimento.

## **1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

No capítulo introdutório é apresentada a importância do tema escolhido, bem como possíveis desdobramentos de pesquisa. Ainda neste capítulo, são apresentados os objetivos de pesquisa e também a delimitação de estudo. Por fim, é oferecida ao leitor a contextualização dos serviços de informações prestados às empresas do comércio da cidade do Rio de Janeiro, RJ.

No segundo capítulo, será realizada a revisão de literatura no campo de conhecimento que forma a fundamentação teórica para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, serão referenciados os fundamentos do marketing, marketing de informações e sistemas de tomada de decisão que servirão de base para atingir os objetivos propostos.

O terceiro capítulo aborda a metodologia a ser adotada na pesquisa, abrangendo suas diversas fases: Introdução, métodos de tomada de decisão, o método Zapros, identificação de variáveis relevantes para o estudo, trabalho de campo e, por último, uma discussão das técnicas do método escolhido.

Os resultados do estudo serão apresentados no quarto capítulo. Será apresentado a entidade CDL-Rio, sua atuação como entidade e banco de dados. Este capítulo será dividido em duas partes: a primeira, descreverá os conceitos para criação dos critérios no método utilizado, julgamento de valores, em que utilizam-se seqüências lógicas, elaboradas através de padrões predeterminados e de critérios verbais que, organizados, ranqueados e seqüenciados permitem escolhas em ambientes complexos. Criando e descrevendo a utilização de uma matriz de

decisão (MD) elaborada junto aos decisores, em que serão tomadas posições comerciais; e enquanto a segunda parte compreenderá os resultados da análise qualitativa dos dados coletados.

Nesta etapa do trabalho, será apresentada uma breve descrição da criação da MD, na qual se utilizará regras de segmentação de mercado baseadas nas características do produto a ser analisado e os resultados da aplicação do método e seus desdobramentos, incluindo os resultados relativos à grande vantagem do seu poder de acomodação, versatilidade aplicada às mudanças conjunturais ou estruturais, níveis de desempenho do resultado da aplicação do sistema, zonas de tolerância, ponderação dos atributos, qualidade percebida do atendimento em produtos e serviços, e serão propostas medidas da qualidade dos serviços prestados e adaptações no produto.

No quinto capítulo, serão apresentadas as conclusões gerais do estudo, bem como serão oferecidas análises e interpretações dos resultados discutidos, limitações teóricas do método adotado e dos dados coletados.

No sexto e último capítulo, serão apresentados os resultados da aplicação do método, assim como o andamento da utilização do produto Gestão de Crédito e apresentadas sugestões para futuras pesquisas.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 MARKETING**

Entre algumas certezas dos dias de hoje, tem-se a observar as forças globais que continuarão a afetar as nossas vidas, bem como, as evoluções tecnológicas, a desregulamentação dos

mercados. Há uma tendência de funcionamento dos mercados sob condições relativamente livres, em que os consumidores possam decidir o que e onde comprar. Estes três fatores mencionados por KOTLER, globalização, avanços tecnológicos e desregulamentação, representam inúmeras oportunidades KOTLER (2004).

O Marketing lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais, e sendo assim, considerar o papel do Marketing cuja definição sucinta, mas extremamente objetiva é atender as necessidades de maneira lucrativa.

Estratégia de marketing, para DAY (1997), refere-se ao desenvolvimento de atividades e tomada de decisões objetivando construir e manter uma vantagem competitiva sustentável. Esta vantagem é obtida através da contínua interação dos recursos internos da corporação com o meio externo organizacional, em que a empresa se relaciona com seus públicos e, em especial, com o mercado consumidor, buscando informações e respondendo às demandas existentes, caracterizando assim a contribuição do marketing para com a estratégia organizacional.

Muitos autores KOTLER (2004) concordam que o principal objetivo das estratégias de marketing é conquistar e fidelizar mercados, e que isto leva a organização ao seu crescimento. Para SRIVATASA, SHERVANI e FAHEY (1999) as estratégias de marketing assumem um papel central na conquista e retenção de clientes, no desenvolvimento das vantagens competitivas que conduzem à performance financeira superior nos processos de negócios.

Dentro de sua complexidade de conceitos, funções, administração e tarefas, normalmente o Marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas.

O envolvimento dos profissionais do marketing segundo KOTLER (2004), divide-se em :

Bens – Trata-se de produtos tangíveis, que representam a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países.

Serviços – À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços. Assim como na economia dos E.U.A, no Brasil, os serviços correspondem a 70% (Setenta) por cento da produção econômica.

Experiências – O autor exemplifica a experiência pelo o mundo mágico de Walt Disney. No Brasil, ilustra-se uma experiência pela pessoa que desfila em escola de samba do 1º grupo do Rio de Janeiro.

Eventos - O Marketing promove eventos como a Copa do Mundo, Shows de Rock, Feira de Negócios, Exposições e outros eventos. Há um exército de profissionais que se encarregam de organizar estes eventos.

Pessoas - O Marketing auxilia a divulgação dos profissionais como astros de cinema, TV, políticos, presidentes de empresas, músicos, advogados, etc. Contratam-se Assessores de imprensa, agentes e até um Gerente Pessoal para cuidar da imagem.

Lugares - Países, Estados, Cidades, Regiões que competem ferozmente a atração turística.

Propriedades – Exemplificados por imóveis compradores e vendedores, assim como as Instituições Financeiras de Investimentos, que estão dispostas a divulgar sua credibilidade e sua eficácia na rentabilidade ou administração de patrimônio.

Organizações – Ilustradas pelas organizações que trabalham insistentemente para construir uma imagem sólida e positiva na mente do público.

Informações - Objeto deste estudo, as informações podem ser produzidas e comercializadas como produto. Como exemplo, temos as escolas, universidades, enciclopédias, livros e banco de dados que vendem informações. A produção, customização, embalagem e distribuição da informação constituem-se em um dos principais setores econômicos de hoje.

Idéias – As empresas empenham-se na busca do essencial para tentar satisfazer as mais simples necessidades de seu público. Por exemplo, na fábrica de cosméticos produz-se cremes e na loja, vende-se o apelo à vaidade e a beleza.

#### 2.1.1 Estratégias de Segmentação de Mercado

Face à complexidade nos mercados atuais, os profissionais de marketing deparam-se com decisões acerca de criação de produtos e serviços, definição de mercado, fornecedores, preços, além de estipular orçamentos de Marketing e distribuir recursos para a força de venda, promoção, comércio eletrônico e outras ferramentas do composto de marketing. KLOTLER (2004).

Segundo Kotler (2004), uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos como o de computadores, refrigerantes e serviços, e até mesmo o da informação. São muitos os clientes, e eles se diversificam em suas exigências de compras.

Muitas empresas estão optando por definir mercados-alvo, em que as empresas vendedoras buscam os maiores segmentos de mercado, escolhem um ou mais de um desses segmentos e

desenvolvem produtos, ações de marketing para cada um. O objetivo maior da segmentação é concentrar a atenção e dar foco aos compradores que terão maior chance de atender KOTLER, (2004).

Na criação dos mercados-alvo, os profissionais da área devem seguir três passos básicos:

A- Identificar e traçar perfis de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos diferenciados.

B- Selecionar um ou mais segmentos de mercado.

C- Determinar e divulgar os principais benefícios e atributos que diferenciem os produtos no mercado.

### 2.1.2 Perspectivas sobre formulação e implementação de estratégias

A formulação e implementação de estratégias são representadas como um processo que possui várias características. Entre estas menciona-se que é formal e sistemático: requerer esforço analítico, necessitar de habilidade visionária, buscar adequações, exigir esforço mental, ser emergente, requerer trabalho coletivo, ser adaptável ao ambiente e exigir habilidade de negociação e de transformação, MINTZBERG (1990). Cada um desses enfoques corresponde a diferentes escolas do pensamento da estratégia e, de acordo com o posicionamento dos autores, é relevante considerar diferentes abordagens na formulação e implementação de estratégias.

A implementação de estratégias de marketing, por sua vez, é tornada possível por meio de ações organizacionais que levam a sua efetivação. Tais ações são caracterizadas pela

mobilização dos recursos internos necessários; adaptação da estrutura organizacional às atividades de implementação; sistema de informações e fluxo de comunicações que facilite as trocas entre os grupos; gestão das pessoas envolvidas, contemplando um conjunto adequado de motivações e avaliação de desempenho, a fim de que haja o comprometimento e envolvimento de todos e, por fim, a preocupação com a existência de liderança efetiva durante o processo, tanto em nível estratégico como funcional MENON et al.(1999); MINTZBERG (1990); NOBLE e MOKWA (1999).

Uma estratégia competitiva, de acordo com PORTER (1992), precisa considerar: as forças e fraquezas da empresa, representadas pelos seus recursos e capacidades; os valores pessoais dos principais responsáveis pela implementação da estratégia escolhida; suas motivações e necessidades; as ameaças e as oportunidades da indústria e as expectativas da sociedade. Esse processo se realiza através de uma profunda análise estrutural da indústria, do poder de negociação dos compradores, do poder de negociação dos fornecedores, dos produtos substitutos, dos novos entrantes e da rivalidade entre as empresas que concorrem no momento. A vantagem de desenvolver estratégias, para o autor, se dá no fortalecimento da empresa no mercado em que atua ou pretende atuar.

MORGAN (2002), complementando esta posição, abordam a questão central da concorrência na formação de estratégias, afirmando que ela é o ponto de desequilíbrio das organizações, uma vez que a obtenção da performance financeira superior se efetiva através da vantagem dos recursos frente à concorrência.

Tais recursos que correspondem a elementos, tangíveis ou não, possibilitam a composição de uma oferta de maior valor para o mercado. O papel da concorrência é fundamental na formulação e implementação de estratégias, mas também devem ser consideradas as variáveis

macroambientais, as características dos clientes, dos intermediários e do mercado onde a empresa atua.

RUST, et AL; (2004), colocam a questão das estratégias em primeiro plano. No que denominam cadeia da produtividade de marketing, afirmam que o processo se inicia com a formulação de estratégias de promoções, produto e canais de distribuição que conduzem à implementação de ações táticas, como campanhas de publicidade, programas de fidelidade, esforços para melhoria de serviços, e outras ações de marketing. Tais ações irão desenvolver a satisfação do consumidor, sua lealdade, atitudes em relação à marca, e outros elementos relacionados ao consumidor que irão impactar no valor da marca. Estes aspectos relacionados ao comportamento do consumidor influenciam o mercado, a participação da companhia no mercado, e as vendas.

RUEKERT e WALKER (1987) propõem uma estrutura que liga a implementação da estratégia aos relacionamentos contingenciais entre estruturas e processos internos, entre eles a estrutura do marketing, as políticas, os procedimentos, e os programas. Sugerem três fatores que propulsionam o sucesso de unidade de negócio na execução da estratégia: (1) o grau de autonomia dos gerentes de unidade de negócio, (2) o grau com que uma unidade compartilha programas e habilidades funcionais com outras unidades na busca por sinergia, e (3) a maneira como os gerentes do nível corporativo avaliam e recompensam o desempenho de gerentes de unidades de negócio.

Em seus trabalhos, MENON et AL. (1999) realizaram uma extensiva revisão sobre implementação de estratégias e afirmam que ambas, formulação e implementação, precisam ser consideradas conjuntamente no processo estratégico como um processo dinâmico e contínuo.

Para os autores, o processo de formação da estratégia precisa tanto de componentes relativos à análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, como também da visão, comprometimento, envolvimento de vários setores e criatividade. Para eles, dividir o processo formulação-implementação da estratégia corresponde ao erro de presumir que, no momento da formulação, há informações completas e suficientes, e que não são necessárias adaptações posteriores. Esse posicionamento conduz ao erro de se pressupor que durante a implementação não haverá mudanças no ambiente em que está inserida a organização. Face ao contexto ambiental e econômico atual que altera-se rapidamente, percebe-se claramente que a formulação-implementação de estratégias deve ser dinâmica, contínua e adaptável para que possa contemplar as necessárias mudanças e insights que surgem ao longo do processo MINZTBERG, (2001). DICKSON FARRIS e VERBEKE (2001) complementam esta definição, afirmando que no processo de formulação-implementação de estratégias os gestores devem ser capazes de desenvolver um pensamento estratégico dinâmico que lhes permita perceber os efeitos de *feedbacks* que permeiam a evolução do mercado.

### 2.1.3 Pesquisas sobre implementação de estratégias de marketing

As pesquisas sobre implementação de estratégias de marketing têm investigado tópicos relacionados à obtenção de envolvimento e comprometimento organizacional no processo de planejamento (MENON et AL., 1999). Tais pesquisas apontam a criatividade como um fator crucial para a efetividade do planejamento.

Não há consenso em marketing acerca da definição de implementação de estratégias. WIND e ROBERTSON (1983) exemplificam a definição usual da implementação como um estágio final no processo da estratégia do marketing. Nesse estágio, o controle e monitoração são fundamentais. DAY e WENSLEY (1983) consideram fundamental a aplicação dos recursos

para sua implementação. Por sua vez, KOTLER (2004) descreve a implementação do marketing como o processo que transforma plano em ação.

CESPEDES (1991) define implementação como a questão do “como executar” ações de marketing, dentre os quais está o desenvolvimento de programas de marketing específicos, e a sua implementação. O autor refuta a opinião de que a formulação da estratégia precede necessariamente a implementação, sugerindo que o relacionamento entre estes dois jogos das atividades é inerentemente reflexivo e interativo.

De acordo com NOBLE e MOKWA (1999), embora a pesquisa em marketing ofereça contribuições no que concerne aos processos de implementação, ao mesmo tempo apresenta-se ao menos três limitações. Primeiramente, há poucos trabalhos sobre o tema. Com poucas exceções por exemplo, CESPEDES 1991; RUEKERT e WALKER (1987), as pesquisas consideram processos da estratégia gerais de marketing, com somente referência tangencial ao estágio de implementação.

Em segundo lugar, as pesquisas focalizam quase exclusivamente em implementação no nível organizacional ou funcional, com pouca atenção dada aos fatores relacionados ao nível gerencial. Em terceiro lugar, muito da pesquisa não é construído em bases teóricas consistentes.

#### 2.1.4 Os aspectos culturais, estratégicos e táticos da implementação

O papel das estratégias de marketing nas organizações envolve ações que abrangem simultaneamente cultura, estratégias e táticas WEBSTER (1997). Enquanto cultura de empresas, estas ações são expressas como um conjunto de valores e crenças que dirigem a

organização a um comprometimento em servir as necessidades da clientela DRUCKER, (1988); KEITH, (1960) apud WEBSTER, (1997). Como estratégias, auxiliam a empresa a responder a um ambiente mercadológico em constante mutação, através da definição de segmentos de mercado-alvo e do desenvolvimento e posicionamento das ofertas de produtos da companhia a tais mercados. Por sua vez, os aspectos táticos são percebidos nas atividades de administração de produtos, preço, distribuição e comunicação.

Estratégias, táticas e cultura foram consideradas por muito tempo como conceitos gerenciais fundamentais e distintos. Tal distinção vem se tornando obsoleta, em face da importância da criação dinâmica de respostas sistêmicas para entrega de valor superior ao cliente cujos valores estão constantemente mudando. NOBLE, RAJIV e KUMAR (2002) ressaltam a inter-relação entre os conceitos de cultura, estratégias e táticas em especial no desenvolvimento de orientação para o mercado. Portanto, é tarefa fundamental para a implementação de estratégias de marketing o desenvolvimento de contribuições aos negócios das companhias, levando à integração de suas dimensões culturais, estratégicas e táticas. WEBSTER (1997).

Neste ponto, é relevante contextualizar o desenvolvimento do marketing como campo de conhecimento até a década de 50, o conceito de marketing remetia a uma tendência a concentrar as ações no objetivo de gerar demanda para os produtos. Dessa forma o departamento de marketing possuía uma orientação tática e de curto prazo. Somente na década de 70, o marketing e a orientação para o cliente perderam espaço nas discussões estratégicas das companhias. À época, a ênfase estratégica, situava-se na análise da concorrência e na gestão de operações e finanças. FULLERTON (1988).

Nas décadas de 80 e 90, renovou-se o interesse nas questões de foco no cliente como um conceito gerencial. Adotando uma perspectiva de longo prazo, o conceito de marketing requer

uma orientação estratégica focada na satisfação da clientela através de uma estratégia integrada, envolvendo produto, preço, promoções e distribuição. Nesse sentido, faz-se necessário uma cultura organizacional, na qual as crenças e valores compartilhados coloquem o cliente em primeiro lugar WEBSTER (1997). Assim sendo, as empresas estão enfatizando a retenção e o gerenciamento das relações com os clientes, buscando entender a díade comprador-vendedor, através da inclusão de parceiros na cadeia de valor DAY E MONTGOMERY.(1999); MORGAN e HUNT (1994); WEBSTER (1992).

Atualmente, algumas forças apresentam elevada relevância no reposicionamento de marketing nas organizações. Dentro destas, menciona-se a tecnologia da informação, o foco no cliente, a globalização, as relações com a clientela, a aprendizagem organizacional, as organizações flexíveis e o marketing enquanto um processo de entrega de valor. Nesse sentido, conforme coloca WEBSTER (1997) a área de marketing nas organizações quando engloba cultura, estratégia e tática deve, simultaneamente:

- a) construir uma cultura de orientação para o cliente, informar desejos e necessidades destes, bem como atuar em prol do ponto de vista do cliente;
- b) analisar mercados e definir segmentos de mercado, selecionando grupos de clientes-alvo para os esforços da companhia, e adotando ações para atender as necessidades dos clientes de acordo com as capacidades da companhia;
- c) desenvolver uma proposição de valor e uma posição competitiva que guie a organização;

- d) desenvolver planos detalhados de marketing nas áreas de produtos, preço, promoção e distribuição que irão implementar a estratégia de negócio geral da companhia e possibilitando alcançar os níveis desejados de vendas, participação no mercado e rentabilidade.

Na trajetória para consecução dos objetivos acima e na busca de uma orientação para o cliente, um dos maiores erros que as empresas têm cometido consiste em ignorar suas competências e capacidades essenciais que deveriam servir como a base para a seleção de mercados e produtos. DAY (1994 e 1997) complementa esta constatação, quando ressalta a importância do alinhamento entre estratégias e capacidades organizacionais com as sinalizações do mercado para possibilitar a entrega de valor superior ao cliente. O autor aponta também a necessidade de uma estrutura flexível para lidar com as expectativas cada vez mais elevadas dos clientes, e a intensificação da competição, ressaltando a importância da construção de uma cultura na qual as crenças e normas estejam conectadas a primazia dos interesses dos clientes em todas as atividades. Nesse sentido, as organizações devem constantemente rever suas estruturas e atividades, posto que os desejos e padrões dos clientes também evoluem.

Da mesma forma, torna-se fundamental a habilidade de executar uma estratégia bem focada - guiada pelo mercado e pela missão de entregar valor superior aos clientes - e continuamente adaptar processos e habilidades para mantê-los alinhados com as mudanças das oportunidades no mercado e das requisições dos clientes. Tais ações objetivam tornar a organização mais orientada ao mercado e ao atendimento das necessidades dos clientes.

## 2.2 MARKETING DE INFORMAÇÕES

### 2.2.1 O alinhamento estratégico: estratégia de TI, de negócios e de organização.

Analisando a questão da implementação da tecnologia de informação, WALTON (1993) mostra a importância do alinhamento estratégico entre a estratégia de negócios, a organização e a área de tecnologia de informação. Complementa-se esta visão pelo fato de que uma decisão acertada quanto aos investimentos em TI implica no reconhecimento de que os seus benefícios não estão diretamente ligados ao investimento em si, mas ao uso que é feito dele GRAEML (2000). Este alinhamento se torna essencial para os objetivos da organização, e permeia as diversas facetas e componentes da implantação e utilização de tecnologia.

A visão de alinhamento estratégico evidencia como os componentes de um sistema se interrelacionam, convergem no estabelecimento de objetivos comuns, como a redução de barreiras organizacionais, a melhoria do ambiente para mudanças, e melhor performance da organização.

Dentro do conceito da organização, a orientação de TI deve integrar os aspectos técnicos aos sociais e culturais. É comum, na avaliação de projetos de TI, que as preocupações se concentrem sobre a tecnologia em si, ou seja, se está funcionando, se as pessoas gostam e a utilizam GRAEML (2000). Entretanto, muitas contribuições da TI estão relacionadas a aspectos intangíveis de agregação de valor e de retorno de médio e longo prazo. Assim, é difícil a sua mensuração imediata, pois os indicadores de desempenho clássicos não conseguem mensurar este tipo de contribuição. Nesta mesma linha, PORTER e MILLAR (1997) apontam que a TI propulsiona a competição, pois é capaz de mudar a estrutura de um setor, criar vantagens competitivas, além de ser suporte para a origem de negócios completamente novos.

### 2.2.2 Informação e Produto de Informação

A informação necessita ser utilizada como um recurso que auxilie a organização a criar um diferencial competitivo. Isso decorre das características apresentadas pela economia baseada na informação, que a considera fator competitivo, e que as alternativas tecnológicas são conseqüências das necessidades de gestão da informação MCGEE e PRUSAK (1994). Na mesma linha, NONAKA e TAKEUCHI (1997), a informação é um meio necessário para extrair e construir o conhecimento. Já GROVER e DAVENPORT (2001), afirmam que a informação é única e útil somente dentro do contexto em que é manuseada.

O termo “produto de informação” foi definido por SHAPIRO e VARIAN (1999), observando que o preço de um bem de informação deve ser determinado a partir de seu valor para o consumidor, e não a partir de seu custo de produção. Logo, é imprescindível alcançar o consumidor, e saber o quanto ele pagaria pelo produto. Os autores apresentam estratégias para recuperar o custo de produção da primeira cópia e ainda obter lucro. Dentre as estratégias, destacam-se: 1. o preço; 2. a coexistência de múltiplas versões do bem de informação; 3. o *Lock-In*, isto é, a dependência de determinada tecnologia e custos para substituí-la por outra; 4. os benefícios adicionais que ocorrem para certos produtos quando são utilizados por muitos, em que surgem padrões seguidos pela maior parte do mercado.

Abordando as mudanças decorrentes dos impactos econômicos e sociais da revolução da informação, HAMEL (2000), HENDERSON (1995), TOFLER (2003), DRUKER (2003) e SCHWARTZ (2000) observam que o mundo está entrando na era dos bens e serviços "sob encomenda em larga escala". O aumento do grau de personificação do consumo é resultado, do "processo de desmassificação" ou de "customização em massa", que corre em sentido

oposto à massificação, oferecendo bens e serviços cada vez mais adequados às necessidades dos consumidores.

### 2.3. MODELO ESTRATÉGICO SHAPIRO & VARIAN

#### 2.3.1. O preço da informação

O desenvolvimento da TI está contribuindo para a redução do custo de distribuição, tornando crítico o custo de desenvolvimento do produto de informação em relação aos demais custos marginais. Os custos fixos para a produção da informação são chamados “custos afundados”, que não são recuperados quando a produção é interrompida, como é o caso dos custos envolvidos na criação do produto. Os custos para atrair a atenção dos clientes, como por exemplo, a promoção, são elevados e também são irrecuperáveis SHAPIRO & VARIAN (1999).

Os custos variáveis de produção de bens de informação apresentam uma estrutura na qual o custo para produzir cópias adicionais não varia segundo a quantidade produzida, devido à inexistência de restrição à capacidade de produção. Esta estrutura de custos leva à grandes economias de escala, pois quanto mais se produz, menor é o custo médio de produção. Assim, é possível produzir uma cópia ou milhões de cópias, mantendo fixo o custo unitário, e com acréscimo irrelevante nos custos marginais da produção em larga escala. As economias de escala são maiores nas empresas que vendem produtos de informação, uma vez que os mercados para informação não são mercados em competição perfeita SHAPIRO & VARIAN (1999).

SHAPIRO & VARIAN (1999), destacam duas possibilidades de estrutura de mercado para a indústria da informação: o modelo da firma dominante, e o modelo do mercado de produtos diferenciados. O modelo da firma dominante consiste em uma firma que talvez não produza o melhor produto, mas em função de seu tamanho e economias de escala pode conquistar a vantagem de custo sobre os concorrentes. A diferenciação deve ser procurada para evitar que o bem de informação torne-se uma *commodity* e ocorra a queda espiral de preços, característica da guerra de preços em mercados de informação. A personalização do produto e do preço é o próximo ponto após a obtenção do sucesso na estratégia de exclusividade da informação, o que evita a comoditização do produto. SHAPIRO & VARIAN (1999) aconselham a desenvolver primeiramente o produto, gerando maior valor para o cliente, e depois criar os pacotes de preços que possam absorver a maior parte possível do valor percebido pelo cliente.

SHAPIRO & VARIAN (1999) aconselham a utilização de dois princípios básicos para nortear o desenvolvimento de uma linha de bens e serviços: a segmentação e a auto-seleção pelos próprios clientes. No desenvolvimento de uma nova versão de produto, todas as suas dimensões, que envolvem os quatro Ps do marketing e sua customização, devem ser utilizadas para construir aquele que é o mais completo possível, para que posteriormente, através da técnica de subtração de valor, sejam criados os produtos mais simples. A estratégia de "pacote de produtos", (o produto, conteúdo e o meio) são úteis na criação de versões onde o preço obtido por dois ou mais produtos é maior do que o obtido em suas vendas separadamente. Isto possibilita ganhar mercado, e criar *lock-in* com os clientes.

### 2.3.2. O ciclo do *lock-in*

O *lock-in* refere-se a toda situação em que o cliente fica “preso” à empresa, seja por motivos econômicos (custo da mudança), por motivos práticos ou operacionais, que dificultam ou inviabilizam a troca de fornecedor, ou ainda a migração para o concorrente. SHAPIRO & VARIAN (1999) observam que os custos de mudança sempre existem, e mesmo sendo pequenos, no ponto de vista do consumidor, a soma dos custos totais de todos os consumidores pode inviabilizar as mudanças.

O ciclo inicia quando o cliente escolhe a marca do bem ou do prestador do serviço. Neste momento, o cliente exerce a sua opção. A segunda etapa é a da experimentação, na qual o cliente utiliza os produtos e as vantagens oferecidas na aquisição. Um dos perigos nesta fase é a oferta de vantagens que não vão se repetir, fazendo com que o cliente aceite a oferta, mas não fique por período suficiente para gerar as receitas que cubram o custo de aquisição. A terceira fase é a retenção do cliente, nela é desenvolvida a preferência pela marca e uso do produto e demais investimentos que levam ao *lock-in* em que os custos de mudança tornam-se proibitivos. Após a terceira fase o cliente irá analisar e selecionar novamente as marcas, considerando o peso do *lock-in* da marca atual. O princípio básico para gerenciar o *lock-in* é antecipar várias vezes o ciclo, e utilizar a conclusão para identificar o quanto estarão valendo os clientes amanhã e decidir o quanto deve ser investido hoje. SHAPIRO e VARIAN, (1999).

### 2.3.3. *Positive feedback* ou recomendação dos clientes e exterioridade da rede

Enquanto na produção de bens duráveis as economias de escala definem a competitividade da empresa, na economia de informação as economias de escala são dominadas pelas forças das redes, ou seja, redes de usuários, nas quais as recomendações dos clientes podem impulsionar a vantagem competitiva SHAPIRO & VARIAN (1999). A força do *positive feedback* está na percepção dos clientes sobre qual é o melhor produto ou tecnologia disponível na rede de

usuários sobre algum ou mais produtos de informação, e como este(s) produto(s) irá(ão) agregar valor ao cliente. Quando a percepção do mercado indica que um grupo de produtos compatíveis e com boa penetração de mercado representa a melhor solução de interação na rede de usuários, os fornecedores passam a ser mais fortes, e os concorrentes menores ficam cada vez mais fracos SHAPIRO & VARIAN (1999).

O valor de estar conectado a uma rede é em função da quantidade de pessoas que já estão conectadas a ela. Esta variável é conhecida como exterioridade da rede, e foi descrita por SHAPIRO & VARIAN (1999). Segundo os autores, mantendo constante todas as outras variáveis, a vantagem da empresa aumenta quando ela está conectada a uma grande rede ao invés de estar conectada a uma pequena rede. A dinâmica do *positive feedback* é motivada pelo desejo dos usuários em optar pela tecnologia ou padrão que vai permanecer no mercado. Como resultado, o mais forte fica cada vez mais forte, e o mais fraco assume a posição de perdedor.

#### 2.4 CADEIA VIRTUAL DE VALORES (CVV)

Para RAYPORT e SVIOKLA (1995), os negócios atualmente competem em dois mundos: o físico, que é composto dos recursos que o administrador pode ver e tocar, e o virtual, ou da informação. Este último fez surgir um novo local de criação de valor: o *marketspace*. O processo de criação de valor não é idêntico nos dois mundos, por isso existe a necessidade de entender as diferenças e interações entre ambos. Na análise da cadeia de valor, a informação é tratada como um elemento de apoio ao processo de adição de valor, e não uma fonte de valor em si. PORTER e MILLAR (1997) defendem que a tecnologia permeia todos os pontos da cadeia de valor, transformando o modo como as atividades de valor são conduzidas, e a natureza dos elos que unem estas atividades.

No mundo virtual, os passos para adição de valor também são virtuais, porque eles são desempenhados através da informação e com informação. Para RAYPORT e SVIOKLA (1995), os processos de adição de valor para informação são adotados pelas empresas em três estágios.

O primeiro é o de “visibilidade” no qual as empresas adquirem a habilidade de enxergarem as operações físicas eficientemente através da informação. Utilizam-se sistemas de larga escala para coordenar atividades na cadeia, e lançar as bases para a cadeia de valor virtual. O segundo estágio é a “capacidade de espelho”, no qual as empresas criam uma cadeia de valor virtual paralela à cadeia física. É o início das operações, ou de formas de adicionar valor mais rapidamente, melhor, com mais flexibilidade e menor custo. O terceiro estágio é o de “novas relações com os consumidores” no qual a cadeia virtual de valor é estruturada para entregar valor adicional para os consumidores de novas formas, ou seja, novas composições de informações.

Em paralelo às atividades da cadeia de valor física, RAYPORT e SVIOKLA (1995) definem a consolidação e a distribuição da informação. Os autores observam que em cada estágio da CVV, há oportunidade de extração de valor do fluxo de informação, e em cada oportunidade pode se constituir em um novo bem ou serviço. Assim, os cinco passos de criação de valor, em conjunto com a própria CVV, formam uma matriz que permite às organizações identificarem os desejos dos consumidores de forma mais eficaz, e assim atendê-los de modo mais eficiente.

## **2.6 TEORIA DA DECISÃO**

De modo a preparar o leitor face à posterior exposição de alguns dos métodos mais utilizados, é importante que se destaque, inicialmente, o conceito de decisão. Segundo GOMES (2007), decisão é o processo que leva direta, ou indiretamente, à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas elas candidatas a resolverem determinado problema. Desta forma, decide-se os critérios para a venda, ou não de serviços a determinadas empresas, e quando se classificam esses critérios em excelentes, bons, regulares e não satisfatórios.

Embora a decisão seja uma constante realidade nas atividades diárias, não se pode considerar que apenas pessoas muito inteligentes as tomem com os resultados esperados. Na verdade, sua tomada não depende apenas de inteligência, depende também da adequação à cultura da organização – empresa, partido político, família, etc. – na qual ela se realiza e do estilo psicológico de quem toma a atitude. Nesse último aspecto, há pessoas, por exemplo, que preferem tomar decisões importantes de forma solitária, após ter ouvido todos os pontos de vista relevantes, ao passo que outras preferem fazê-lo sempre em grupo, GOMES (2007).

A decisão é percebida, por sua vez, em três dimensões: a) a importância, em termo de satisfação de valores – por exemplo, para um executivo responsável pela decisão do trajeto de um oleoduto de uma cidade à outra, esta é, sem dúvida, mais importante do que decidir sobre o consumo de doces, exceto se ele, em seu mais recente exame de sangue, tenha apresentado altíssimo nível de glicose e, portanto, esteja submetido a uma rigorosa dieta alimentar; b) a velocidade exigida – por exemplo, decisões jurídicas, durante uma audiência judicial, normalmente exigem velocidade muito maior de raciocínio do que aquelas de natureza logística, em um contexto de planejamento estratégico empresarial; e c) o grau de individualidade - por exemplo, o ato decisório do principal executivo de uma empresa que deve ser tomado rapidamente, diante de um cenário de mercado relativamente inédito, para

lançamento de um novo produto que seria de importância crucial para a sobrevivência da empresa, pode ser solitário ou ter a participação de outros membros de sua equipe.

Segundo GOMES (2007) existe um consenso, por parte dos estudiosos dessa Teoria, de que o caminho para uma boa decisão, normalmente, abrange as seguintes etapas (não necessariamente nessa seqüência):

1. ter certeza de que se está tentando resolver o problema verdadeiro que se tem à nossa frente – e não algum outro problema ;
2. pensar suficientemente sobre o problema, procurando manter distanciamento de eventuais envolvimentos emocionais, jamais tendo como verdade a opinião alheia e evitando as chamadas armadilhas psicológicas, apud Nutt (2002);
3. obter todas as informações relevantes;
4. identificar, de forma clara o que efetivamente importa, ou seja, o objetivo concreto da decisão;
5. considerar, explicitamente, os comprometimentos de natureza moral e ética;
6. gerar um conjunto mais amplo possível de alternativas viáveis;
7. listar os objetivos da tomada de decisão, tanto quantitativos – como encontrar a solução de menor custo total anual possível, ou minimizar o custo total anual – como qualitativos – encontrar a melhor solução do ponto de vista estético, por exemplo, ou

maximizar a estética. Observe que os objetivos são sempre formulados utilizando-se o modo infinitivo dos verbos;

8. explicitar os critérios de decisão, para cada um dos objetivos listados. Assim, um objetivo como “maximizar a importância social do projeto” pode ser desdobrado nos critérios: a) atendimento às necessidades mais urgentes da população carente, b) promoção da mobilidade social. Os critérios são sempre formulados utilizando-se substantivos;
9. explicitar a consequência de cada alternativa com relação à cada um dos critérios de decisão, junto a uma estimativa de probabilidade de que cada uma dessas consequências, de fato, se materializem. A melhor forma de fazê-lo é por meio da construção de uma tabela a qual as linhas estarão associadas às alternativas e as colunas corresponderão aos critérios. A informação contida no cruzamento entre cada linha com cada coluna advirá de cálculos, o juízo de valor e/ou consulta a expertos;
10. realimentar as etapas anteriores e, na medida do necessário, utilizar um dos vários métodos analíticos disponíveis na literatura de Teoria da Decisão – os “métodos multicritério” – para selecionar, ordenar, classificar ou descrever detalhadamente as alternativas a partir das quais se tomará a decisão, apud (ROY e BOUYSSOU 1993). A realimentação deve-se ao fato de que, ao longo dessa análise técnica, poderá emergir algum aspecto do problema sobre o qual não se tinha atentado durante as etapas anteriores, gerando, assim, por exemplo, novas alternativas ou novos critérios;
11. efetuar críticas dos resultados obtidos, tentando se colocar tanto na posição de quem tomará a decisão como naquela de quem viverá as consequências diretas e indiretas

dela. Eventualmente, em decorrência dessa crítica, haverá necessidade de se refazer a décima etapa.

12. produzir recomendações bem objetivas para quem tomará a decisão, aqui incluídas a proposta da decisão em si e a melhor forma de implementá-la, garantindo a documentação transparente de todas as etapas, com vistas à aprendizagem organizacional. A percepção da viabilidade da implementação de cada uma das alternativas candidatas deverá, aliás, permear todo o processo descrito anteriormente, podendo mesmo, em muitos casos, constituir-se em um dos critérios de decisão.

As nove primeiras etapas dessas doze constituem o que se pode chamar, geralmente, por “estruturação do problema”. A décima e a décima primeira constituem a “análise de decisão”. A última etapa é a “síntese”. Ao longo da “análise de decisão”, repensam-se valores, alternativas, critérios, conseqüências, possíveis riscos e relações de troca entre alternativas e critérios. Não se deve acreditar que é um processo puramente racional, uma vez que a intuição sempre se faz presente no seu exercício.

Para GOMES (2007), por sua importância técnica, é necessário identificar claramente as sete fases – não seqüenciais, porém interativas – da análise de decisão, descritas a seguir.

- Fase 1 – identificação dos agentes e do tomador de decisão.
- Fase 2 – listagem das alternativas – todas as alternativas são candidatas viáveis à resolução do problema em pauta. Em alguns casos, será fácil identificar quais são as alternativas; em outros, no entanto, será necessário defini-las progressivamente.

- Fase 3 – definição dos critérios efetivamente relevantes – a definição das alternativas e critérios, como se viu anteriormente, será geralmente um processo interativo, no qual, novas alternativas podem sugerir novos critérios e vice-versa.
- Fase 4 – avaliação das alternativas com relação aos critérios – há várias maneiras de executá-la, dependendo do método multicritério empregado, como veremos adiante.
- Fase 5 – determinação da importância relativa dos critérios – essa fase da análise de decisão consiste em ponderar os critérios. Como na fase 4, existem muitas maneiras de se efetuar essa ponderação, dependendo do método multicritério escolhido. O importante é que as medidas de ponderações relativas dos critérios sejam expressões das relações de troca (os trade-offs) entre critérios.
- Fase 6 – a determinação das soluções satisfatórias será resultante do processo de seleção (pelo menos, da melhor alternativa para a escolha final do tomador da decisão, ou, eventualmente, de um subconjunto das melhores alternativas), de ordenação (no qual se ordena o conjunto de alternativas viáveis da melhor para a pior), de classificação (em que as alternativas são classificadas em categorias pré-estabelecidas) ou, simplesmente, de descrição detalhada das alternativas (podendo-se utilizar essa descrição, freqüentemente expressa por meio de regras lógicas, como preliminar à seleção, à ordenação ou à classificação).
- Fase 7 – análise da sensibilidade – Nesta última fase de análise da decisão, além de fazer o papel de advogado do diabo, o analista busca introduzir modificações realistas nas variáveis e nos parâmetros usados pelo método multicritério

empregado, de modo a se testar até que ponto são sólidos os resultados obtidos. Ocasionalmente, o analista poderá introduzir essas modificações de modo a simular possíveis mudanças nas preferências do tomador de decisão.

GOMES (2007) descreve as preferências, nada mais são do que relações binárias, ou seja, preferências entre alternativas. Há quatro categorias principais de preferências.

- A indiferença: quando existem razões claras e positivas que justifiquem equivalência entre as duas alternativas.
- A preferência forte: quando existem razões claras e positivas que justifiquem preferência significativa em favor de uma das duas alternativas, em contraposição à outra.
- A preferência fraca: quando existem razões claras e positivas que não impliquem em preferência estrita em uma das duas alternativas, em contraposição à outra, mas essas razões são insuficientes para se deduzir seja uma preferência forte, seja uma indiferença entre essas duas alternativas (essas razões não permitem, assim, isolar uma das duas situações precedentes – indiferença e preferência forte – como uma única apropriada).
- A incomparabilidade: quando não existem razões claras e positivas que justifiquem uma das três razões precedentes.

As doze etapas descritas por GOMES (2007), que são utilizadas pela Teoria da Decisão são designadas como um todo: “apoio à decisão”. Aqui cabe uma consideração de natureza

terminológica: uma vez que, para se resolver todo e qualquer problema de decisão, lança-se mão de pelo menos dois critérios conflitantes, este apoio é denominado “apoio multicritério à decisão”.

Reconhecendo-se que a tomada de decisão geralmente ocorre em um cenário dinâmico, isto é, evolui com o transcorrer do tempo, pode-se então afirmar que a boa decisão é aquela que resolve um problema, tendo como base o apoio multicritério à decisão. Na medida em que aquele cenário se altera, melhores decisões, calcadas naquela mesma base poderão aflorar.

O apoio multicritério à decisão não pretende uma solução ótima para determinado problema, como acontece na pesquisa operacional tradicional, mas sim a solução de compromisso na qual deve preferencialmente prevalecer o consenso entre as partes envolvidas. Por esta visão, os critérios empregados, bem como a importância a eles atribuída têm papel importante nos resultados obtidos. Esse tipo de análise permite tratar o processo decisório de forma mais transparente, aumentando assim a sua credibilidade. Porém, há o que se observar que a abordagem do problema de decisão, da perspectiva do apoio multicritério à decisão, não visa a apresentar ao tomador de decisão a solução definitiva para seu problema, elegendo uma verdade única representada pela alternativa selecionada. Essa abordagem visa, sim, a apoiar o processo decisório com a recomendação de ações que estejam em sintonia com as preferências expressas pelos múltiplos agentes de decisão.

Portanto, o apoio multicritério à decisão tem papel crucial, de natureza eminentemente técnica, no ato decisório concernente a processos complexos.

Conseqüentemente, a abordagem multicritério aplicada ao processo decisório complexo implica, geralmente, as vantagens a seguir: a) a constituição de uma base para o diálogo entre

os diferentes agentes de decisão; b) a possibilidade concreta de se trabalhar com as subjetividades, incertezas e imprecisões sempre presentes em um processo dessa natureza; c) a visualização de cada solução potencial satisfatória, como compromisso entre os diferentes pontos de vista em conflito.

Segundo SIMON (1982), tenta-se obter solução satisfatória que represente o melhor compromisso possível entre os múltiplos critérios de decisão. Ainda segundo Simon, reconhece que a racionalidade na tomada de decisão é sempre limitada por três fatores principais, inerentes a seus participantes: 1) suas capacidades cognitivas não são infinitas; 2) seus valores e suas motivações pessoais nem sempre coincidem com aqueles da organização em que nos inserimos como tomadores de decisão; 3) seus conhecimentos do problema são geralmente parciais. Desse modo, compreende-se porque não se caminha em direção à melhor solução possível segundo todos os critérios de decisão, mas sim em direção, a pelo menos uma solução satisfatória.

Para GOMES (2007), antes da exposição de alguns dos métodos mais utilizados na resolução de problemas complexos faz-se necessária a explicitação dos personagens envolvidos em sua implementação:

- a. O dono do problema;
- b. O decisor;
- c. O grupo formador de opinião;
- d. O especialista e/ou
- e. O analista.

### 3.1 Métodos de Tomada de Decisão

Naturalmente, muitas vezes os atores podem ter papéis complementares, ou executar mais de um papel durante o processo, sem que seja afetado o desempenho da equipe. O desejável é que as regras estabelecidas demonstrem consistência, racionalidade, e algum critério de validação, GOMES (2007).

Segundo GOMES (2007), as técnicas de apoio à decisão subdividem-se em quantitativas e qualitativas. A seguir, são apresentadas de forma resumida, os métodos relevantes para a compreensão do trabalho em questão:

1. Método da escolha racional – pressupõe que todas as decisões são tomadas racionalmente e obedecem a critérios de utilidade marginal. Desta forma as escolhas atendem perfeitamente a dois critérios apenas, custo e benefício, e são tomadas pela otimização de recursos.

2. Método da utilidade esperada – é um método simples, que contempla apenas dois parâmetros que são a utilidade do resultado e sua probabilidade de ocorrência. Por ser de fácil compreensão, é muito difundido, podendo ser utilizado para situações de baixa complexidade.

3. O método SMART – *Simple Multiattribute Rating Technique* - consiste basicamente em computar a importância de coeficientes de critérios, construir funções de utilidade separadamente para cada critério, e cálculo de utilidade de cada alternativa usando este método (WINTERFELDT, 1986).

4. Os métodos ELECTRE – que orientam o decisor a escolher entre um subconjunto das melhores alternativas derivadas das alternativas existentes. Cada um dos  $n$  critérios têm uma escala numérica qualitativa e um número  $b$  que designa sua importância. No

ELECTRE IV todos os critérios são iguais em importância. A partir desta comparação, uma relação binária é estabelecida e comparada com o índice  $b$ , sendo mais, igualmente ou menos preferível que esta. Nos métodos III e IV os índices utilizados obedecem a lógica *fuzzy*, estabelecendo-se alternativas mais fortes ou fracas umas das outras (GOMES, 2002).

5. Método da hierarquia analítica – (AHP). Semelhante ao ELECTRE, este método é recomendado para ser utilizado em um grupo pequeno de atributos multicritério no qual cada melhor alternativa pode ser isolada.

6. Análise Verbal de Decisões – objeto deste estudo, compreende o conjunto de métodos multicritério baseados, essencialmente, na descrição verbal de problemas decisórios. O racional para esse enfoque advém do reconhecimento de que os mais relevantes dentre esses problemas podem ser descritos de forma verbal, utilizando-se a linguagem natural das pessoas. Como exemplo, quando um corpo técnico de uma empresa faz estudos para a expansão de seus negócios, realizam-se eventualmente, muitos cálculos, muitas análises técnicas e simulações. No entanto, quando se finalizam esses estudos, seus resultados são apresentados aos acionistas para a tomada de decisão, é normal que haja a representação verbal do problema. A idéia central da análise verbal de decisões é tentar se apoiar o processo de tomada de decisão partindo-se diretamente de tal representação verbal LARICHEV e MOSHKOVICH, (1997); LARICHEV e OLSON,(2001).

Os mais importantes métodos multicritério de análise verbal de decisões são os métodos ORCLASS, PACOM e ZAPROS-LM. Deve-se pensar em usar o método ORCLASS, quando se têm diferentes graus de avaliação e se quer ordenar as alternativas por categoria. Por exemplo, pode-se querer avaliar a publicação de artigos, aceitando, recusando, aceitando com revisão ou revendo a posição após a revisão: o objetivo então deve ser agrupar as alternativas

de acordo com seu grau de qualificação. Quanto ao emprego do método PACOM, é recomendado quando se têm um número relativamente pequeno (tipicamente entre dois e cinco) de alternativas consideradas muito complexas, sendo necessária a comparação completa e detalhada entre elas. É o caso, por exemplo, da escolha do melhor trajeto para um oleoduto.

O método ZAPROS foi desenvolvido para ordenar alternativas multicritério e diferencia-se de outros métodos de análise de decisão verbal, como o ORCLASS ou PACOM, principalmente, quanto a sua aplicabilidade. O método ZAPROS, por ter sido o escolhido para auxiliar a resolução do problema em estudo neste trabalho, será mais bem explicado, em seguida.

ZAPROS - LM (LARICHEV, 2002) é uma sigla montada a partir da abreviatura de diversas palavras russas que, utilizando uma tradução livre, significam “procedimentos fechados para situações em referência”. Nas palavras de MOSHKOVICH (2002) ZAPROS é um termo russo usada para fazer perguntas cuja pronuncia e a escrita foram adaptadas para o alfabeto latino, não podendo ser traduzido ou corretamente decifrado em um idioma ocidental (inglês). As letras LM, são as iniciais dos nomes dos autores do método.

O método ZAPROS-LM deve ser escolhido em situações e ambientes nas quais a descrição do problema e das regras, para a sua elucidação, sejam mais facilmente compreendidas e aplicáveis se desenvolvidas a partir de critérios verbais, e que existam muitas alternativas para a avaliação. GOMES(2007).

Ao longo deste trabalho apresentar-se-á a metodologia, denominada ZAPROS-LM, que utiliza seqüências lógicas, elaboradas através de padrões predeterminados e de critérios

verbais que, organizados, ranqueados e seqüenciados permitem escolhas em ambientes complexos.

Assim como o uso de outros métodos qualitativos, tais como *brainstorm*, matriz de prioridade, diagrama de espinha de peixe e mapas cognitivos, é de suma importância que, diante de sua aplicação, sejam observados alguns critérios:

1. Se não houver estímulos à participação do grupo pode ser limitada e desinteressante;
2. Diante de problemas muito complexos os grupos podem perder o foco e a visão geral do contexto;
3. Existe dificuldade em se trabalhar com impactos múltiplos, nos quais vários eventos influem simultaneamente uns sobre os outros;
4. Sem o uso de especialistas, as técnicas aplicadas podem ser ineficazes; e
5. As pessoas intimamente ligadas ao problema podem influenciar no processo, conduzindo a soluções imperfeitas.

As regras para elaboração de preferências resumem-se a:

alternativa A é preferível à B;

alternativa A e B são igualmente preferíveis; e

alternativa B é preferível à A.

Logicamente, os critérios para comparação entre as alternativas também devem ser desenvolvidos a partir de uma lista de preferências estabelecida pelo decisor. Na formulação de critérios e na escolha de padrões, assim como em outros métodos multicritério, é comum recorrer-se a especialistas, que podem contribuir positivamente nesta etapa do processo. Antes da apresentação do caso prático, far-se-á breves considerações a propósito da criatividade e sua importância no desenvolvimento de alternativas.

Esta metodologia compreende a elaboração, através de um exaustivo processo de entrevistas e desenvolvimento lógico, de regras nas quais as preferências do decisor sejam claramente definidas e previstas em cada etapa do problema.

Durante o processo de entrevista e determinação das regras de decisão, alguns cuidados devem ser tomados com a finalidade de não permitir a elaboração de regras que conflitem entre si. Por exemplo, uma mesma pergunta deve ser formulada e repetida tantas vezes quanto se fizer necessário até que as respostas possam concatenar uma regra única de decisão.

Há que se atentar para um erro, muito comum na prática verbal, de se fazer uma pergunta e obter-se uma resposta, e em seguida ou mais adiante, fazer a mesma pergunta, de modo diferente e obter-se outra resposta, conflitante esta última, com a primeira. Neste sentido, o especialista deve atentar para os conflitos de linguagem e ser capaz de esclarecer estes pontos controversos junto ao decisor.

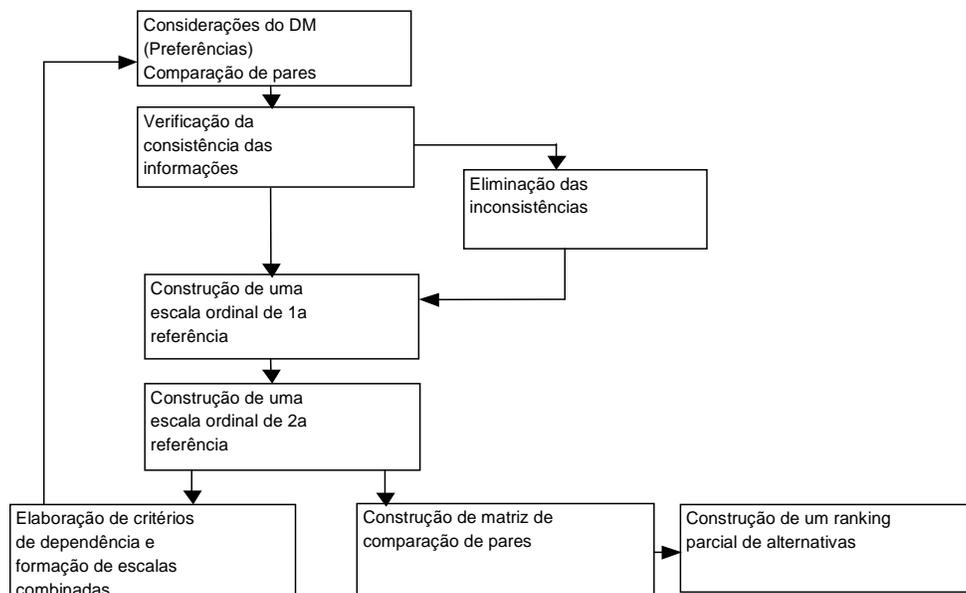
Segundo afirma James Surowiecki em *The wisdom of crowds* (A sabedoria das multidões, Editora Record), as conclusões de um grupo grande podem, de alguma forma, ser melhores do

que as dos *experts*, pela simples razão de que esses grupos reúnem o conhecimento disperso e, com freqüência, o que poderia ser descrito como o “julgamento estatístico” do grupo, ou a opinião média, é surpreendentemente bom. HSM (2007).

### A Interatividade do sistema ZAPROS

O método de análise verbal de decisão trabalha com a criatividade e a possibilidade de se estabelecer alternativas a partir de regras determinadas para a escolha. CASTRO, GOMES (2002). Uma escala ordinal é construída a partir da elaboração de critérios e preferências, então regras são estabelecidas para cada etapa do problema. Acredita-se que este trabalho, um estudo de caso prático de uma empresa nacional de médio porte, possa servir como demonstração da viabilidade de se planejar e construir regras de decisão dentro da realidade das empresas, para tomada de decisão, reformulando o processo comercial em que a metodologia proposta será aplicada construindo um modelo decisório. ZAPROS – LM, LARICHEV(2002).

Figura 1 – Etapas de Implantação do Método ZAPROS–LM LARICHEV e MOSHKOVICH, (1997).



Vamos apresentar um caso prático:

“Uma análise apurada do perfil de empresas, com potencial para venda de sistemas de informações para apoio a tomada de decisão na área de crédito e negócios”.

### **3 METODOLOGIA**

#### 3.1 Introdução

Através de um caso prático, com o Método ZAPROS-LM, será criada uma matriz de decisão (MD), com suporte em uma seqüência de critérios de prioridades que são subjetivos. Eles devem se modificar à medida que as variáveis se alteram. Com a criação de uma MD para auxiliar o decisor num ‘refinamento de análises’, através da escala verbal de critérios e regras (construção de valores), fundamentada na segmentação de mercado, deseja-se empresas com potencial imediato para venda de produtos de sistemas de informações inteligentes.

Os casos foram estudados tendo por base os modelos de negócios de KOTLER (2004) focados na segmentação de mercado, modelo estratégico de Shapiro & Varian (1999). Além disso, utilizou-se o modelo teórico Cadeia Virtual de Valor Rayport e Sviokla, (1995) para analisar o impacto da aplicação da TI no alinhamento estratégico e ambiental das organizações.

Conforme Vergara (2000) quanto aos fins, este estudo é uma pesquisa exploratória e descritiva, e quanto aos meios de investigação, consiste em um de estudo multicaso. O estudo baseou-se em revisão bibliográfica e documental, comparando pesquisas de campo desenvolvidas por pesquisadores, a equipe de vendas, alinhados com os mesmos objetivos e modelos de análise e deste estudo.

Tendo em vista os objetivos enumerados no capítulo introdutório, e considerando-se o método ZAPROS-LM para tomada de decisão abordada na revisão de literatura de análise verbal de decisões, o presente capítulo desta dissertação apresenta os procedimentos metodológicos a serem utilizados neste trabalho a fim de responder às perguntas das pesquisas e alcançar os objetivos do estudo.

É importante observar que o autor deste trabalho é funcionário da entidade, objeto deste estudo, que trabalha na Gerência de Relações com Mercado, tendo como responsabilidade direta o atendimento às necessidades do comércio. Em que pese fazer parte do processo, é condição necessária, para o cumprimento dos objetivos deste estudo, que o autor mantenha uma postura crítica, isenta e independente dos processos de tomada decisão que ora serão avaliados.

## **4 O CDL-RIO**

### 4.1 O CDL-Rio e o Comércio da Cidade do Rio de Janeiro.

No dia 07 de novembro de 1955, às treze horas, reuniram-se, em almoço, no restaurante Mesbla, os representantes de algumas empresas como Mesbla S/A, Ponto Frio, entre outras, estabelecidas nesta cidade, além do Presidente do Sindicato dos Lojistas do Comércio do Rio de Janeiro. Declararam naquela ocasião a fundação do CLUBE DE DIRETORES DE LOJAS A VAREJO DO RIO DE JANEIRO. Mais tarde, este nome foi modificado para CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, ou simplesmente CDL-Rio ficando constituída a primeira diretoria, e aprovou-se unanimemente a seguinte decisão:

“Todos os sócios trocarão entre si as informações de seus cadastros por meio de impressos próprios do Clube, com o carimbo do solicitante, dentro do prazo de vinte e quatro horas, para cada pedido de informação” CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO,( 2007).

O CDL-Rio é uma entidade civil, de utilidade pública, que se destina a promover e assistir o comércio da cidade do Rio de Janeiro. Isso significa que o principal objetivo da entidade é oferecer produtos e serviços que proporcionem maior segurança às transações comerciais, além de promover ações que propulsionem o desenvolvimento, crescimento e fortalecimento do comércio do Rio de Janeiro. ” CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

Deu-se início também ao cadastro do SPC (Serviço de Proteção ao Crédito), que é um banco de dados com informações de Pessoas Físicas, que possuem, ou não, registros de débitos de operações no comércio CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

Apresenta, entre outros serviços, o de verificação de cheques e localizações de endereços em todo o Brasil sobre os consumidores que têm dívidas junto ao comércio. No entanto, o SPC não é o único serviço fornecido, visto que o CDL-Rio também oferece produtos de informações de Pessoas Jurídicas, com dados das Juntas Comerciais e ações cíveis. O CDL-Rio possibilita a customização destes insumos, até que sejam compostos ou demandados para servirem às diversas análises, seja de crédito, econômico-financeiras, composição acionária, indo até a moderna proposta de crédito positivo que atualmente aguarda votação no congresso através de projeto de lei. Atua, também, na linha educacional na qual oferece cursos e

materiais de treinamento para o aperfeiçoamento e a capacitação dos empresários lojistas e seus colaboradores. CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO,(2007).

#### 4.2 Estratégias de Segmentação no Atendimento aos Compradores.

No CDL-Rio, a estrutura organizacional para realizar negócios com os produtos de informações e serviços se subdivide em três grandes dimensões:

1. Serviço Básico de atendimento aos associados de varejo, isto é, clientes pessoa jurídica ou física, e que necessitam de informações para tomada de decisão em seus negócios. É ofertado ao associado um pacote de informações de Pessoas Físicas e Jurídicas para que este possa utilizar um mix de produtos para suas consultas, e assim viabilizar operações de venda em seu negócio.
2. Serviço Real de atendimento aos associados de atacado, ou seja, associados com tradição de lealdade e receitas, e que possuem mais de 5 lojas. Para esta área de Serviço Real, oferecem-se serviços que levam à viabilização de negócios com os produtos direcionados a este segmento de clientes, tais como:
  - Sistemas de Informações para gestão de crédito sem garantia de cheques. Não há a garantia de ressarcimento de cheques e sim opera-se baseado no risco que o cliente se dispõe a assumir.
  - Sistema de Informações para cheque garantido, garantia de operação e ressarcimento de cheques, baseados em determinadas alíneas pelo Banco Central.

- Adições de insumos e produtos para complemento de análise de risco.
  - Sistema de informação de confirmação de CPFs para ações específicas de cobrança.
  - Sistema de gerenciamento e acompanhamento de registros e baixas efetuados pelos associados.
  - Sistemas de transferência de dados (informação qualificada) da consulta do PDV (terminal de vendas) ao servidor do associado, evitando despesas com pessoal de retaguarda de cadastramento de clientes, para futuras ações de relacionamento e novas ofertas.
  - Estruturação de novos produtos a pedido dos associados, com escala de utilização, podendo ser servido a outros associados com características semelhantes.
3. Serviço Ampliado, atendimento aos associados de varejo e atacado. São serviços realizados por parceiros do CDL-Rio, como consultoria e assessoria nas áreas de Comércio, Jurídica e Operacional. Educação continuada, Cursos In Company. Palestras e Eventos de conhecimento concernentes à Gestão de Vendas, Fraudes e outras atividades que o comércio necessita. A entidade possibilita àqueles associados que queiram participar do serviço termômetro de vendas, ou seja, indicadores de vendas efetivas do comércio com apuração mensal através do seu Centro de Estudos.

Para fins deste trabalho, serão abordados apenas os atributos considerados importantes no atendimento aos empresários de atacado, no tocante às demandas por produtos e sistemas de informações.

O CDL-Rio utiliza modelo de segmentação de sua base de clientes. Neste trabalho será focado a necessidade do segmento de serviços da unidade gestora dos produtos de mercado de associados.

A unidade gestora dos produtos, é responsável pelo atendimento a clientes de receita superior a duzentos reais e a dez mil reais, ainda a associados que poderão ter um crescimento de receita acima de cinquenta mil reais por mês. Por razões de eficiência do nosso estudo, optou-se por deixar a outra unidade de negócio, correspondente ao atendimento e captação de novos associados, fora do escopo deste trabalho, ficando como sugestão de pesquisa futura.

Concluindo, para os fins deste estudo, os clientes internos serão os agentes de pesquisa, lotados no escritório da entidade, sendo de responsabilidade da área de relações com o mercado da entidade a iniciativa da aplicação da metodologia.

Para o caso específico do CDL-Rio, pela característica da entidade prestadora de serviços, cujo portfólio de produtos oferece diversos serviços ao mercado em geral, existem necessidades específicas de alguns clientes a criação de alguns produtos, em particular um sistema de informações voltado ao comércio varejista, iniciando na análise do perfil do consumidor, passando pelo seu comportamento creditício, área geográfica, perpassado pela 'parametrização' do crédito de acordo com o ticket médio de vendas do estabelecimento comercial, indo até a produção de relatórios de vendas, inadimplência, carteiras recebíveis e

rentabilidade, o cliente do CDL-Rio compra um produto de informação que leva ao melhor desempenho da empresa.

Segundo Regis MacKenna, os consumidores dispõem de vários meios para compra, seja em Shopping Centers imensos, lojas especializadas, lojas de departamentos, catálogos por correio, compras em domicílios ou lojas virtuais na Internet. E eles são bombardeados com mensagens divulgadas por um número crescente de meios de comunicação, como canais de televisão abertas ou fechadas, rádio, redes de computadores on line, internet, serviços por telefone como o telemarketing, revistas segmentadas e outros meios impressos. A proliferação de meios de propaganda e canais de distribuição estão levando os profissionais de marketing a entenderem e visualizarem melhores canais para trabalharem seus clientes-alvos MACKENNA (1995).

Há mais de cinquenta anos, o CDL-Rio atende, promove, representa e viabiliza operações de crédito. Nesse decorrer de tempo, surgiram outras empresas oferecendo serviços semelhantes aos do CDL-Rio que atuam e administram um grande banco de dados, registrando-os, e criando informações, que são os Registros de Débitos dos consumidores dos associados os quais poderão ter acesso a estas informações para realizar suas operações de crédito com segurança. Quer dizer, ao mesmo tempo aumentou o mercado, e o número de empresas concorrentes, o que demanda do CDL-Rio, a criação de produtos específicos, indo no sentido do desenvolvimento da segmentação do Marketing para uma melhor oferta, de produtos e soluções voltadas às necessidades de seus associados. CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

#### 4.3 Comercialização de Produtos de Informação

O Comércio, da cidade do Rio de Janeiro, tem sua própria dinâmica, contando com novos empreendimentos e também com empresas tradicionais e familiares. Baseado num único conceito: aumentar as vendas nas compras a crédito, muitas organizações puderam ampliar seus negócios. Tanto que, já existem várias grandes organizações do comércio varejista do Brasil, em que o que se vende não são mercadorias e sim o crédito CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

Por herança do povo fenício, o comércio sempre movimentou a economia, envolveu as pessoas, integrou povos e enriqueceu as nações. Mas, ele sempre baseou-se numa das características do segmento: a imagem da palavra e do caráter. E imagem hoje está localizada no decisor da venda, e não do consumidor ou adquirente.

Nesse contexto as empresas necessitam de informações para tomada de decisão na hora da venda de mercadoria. E para tal, lança mão de ferramentas de análise do perfil do seu provável comprador através de identificações e características do consumidor, que vão desde dados creditícios e pessoais, até à recência de compras. Naturalmente, a tomada de decisão eficaz precisa gerar conforto e credibilidade, de tal forma a evitar perdas e minimizar ao máximo a inadimplência CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

A totalidade dos dados armazenados no banco de dados do CDL-Rio, denominados insumos, possibilitam a criação dos mais diversos recursos para o atendimento das necessidades específicas dos clientes do CDL-Rio. Por exemplo, o comércio varejista de vestuário, trata-se de redes tradicionais e franquias de diversas marcas que se utilizam de produtos que auxiliam suas decisões de crédito. A partir do entendimento das necessidades das empresas de vestuário, o CDL-Rio disponibiliza um atendimento personalizado que leva à implementação

de produtos voltados para o setor CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

No caso específico de loja única de bairro ou de rua, que trabalha com poucos meios de pagamentos, pode-se optar por aceitar cheque consultando o CPF do consumidor. Já a grande rede varejista com 5 ou mais lojas (próprias e franqueadas) e grandes magazines se apoiam nos sistemas de informações nos quais são compostos insumos de dados como perfil do consumidor, valor da compra, localização de residência, parametrização do crédito de acordo com valor médio de venda daquela filial específica, e assim por diante. CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

As necessidades específicas dos segmentos de clientes do CDL-Rio são, assim, atendidas através da proposição de um conjunto de ofertas de dados com visibilidade nacional, ou seja, produtos que visam a atender a diversas necessidades para os diversos segmentos que a entidade atende. Dentro do conceito da segmentação, o CDL-Rio trabalha com produtos para o varejo e atacado.

O quadro da figura 1 demonstra o funcionamento do produto comercializado pelo CDL-Rio. Como se vê, junto à credibilidade da informação fornecida, o produto ou o sistema de informação tem que atender às necessidades dos clientes do CDL-Rio.

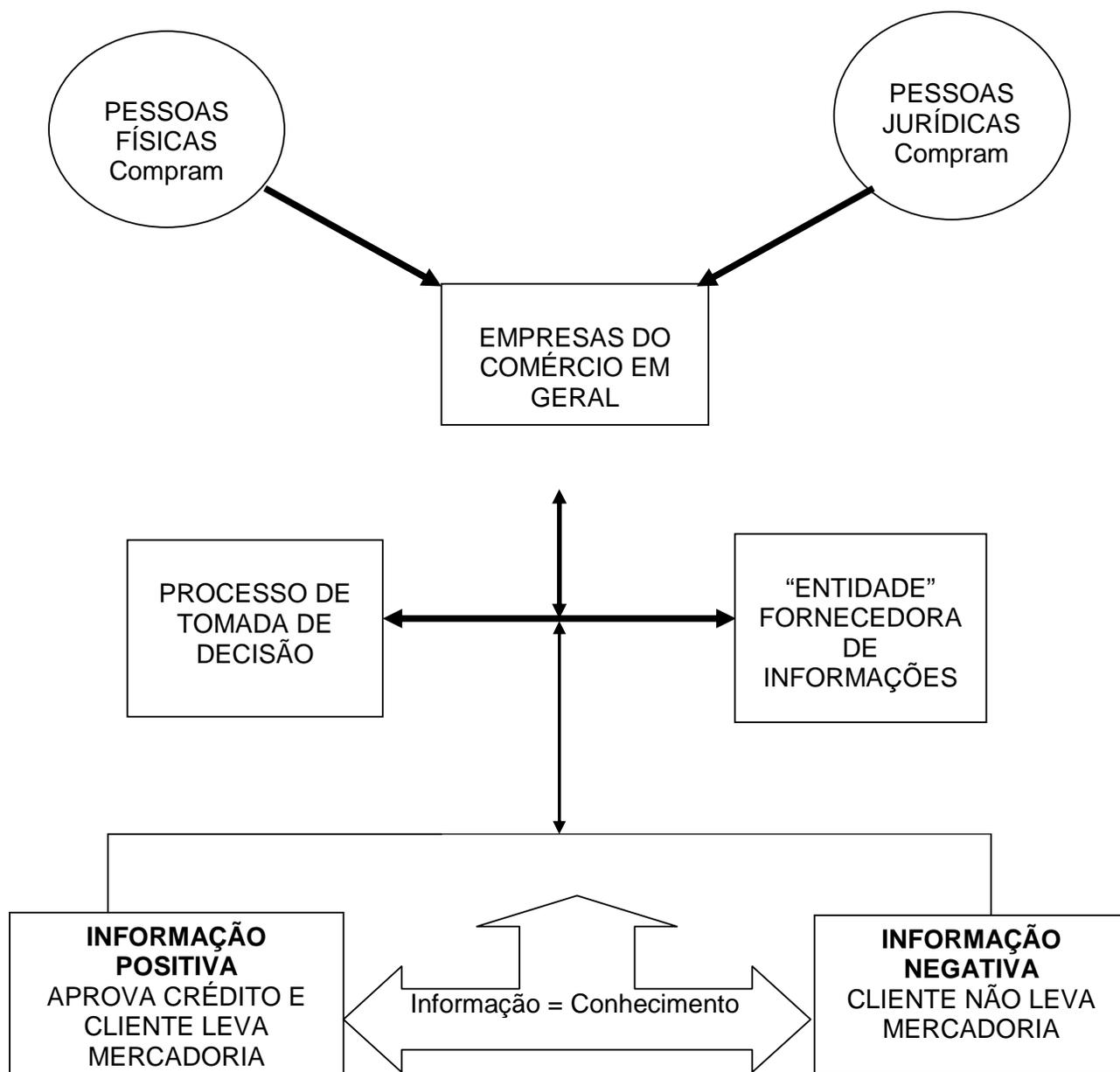


Figura 2- Fluxo de funcionamento do produto do CDLRio. Fonte: O Autor

O uso de banco de dados aplicado ao marketing impulsiona o desenvolvimento da precisão da análise de mercado, agrupando consumidores através da segmentação geográfica e

demográfica. BAGA, (1994); FRANCESE E PIIRTO, (1990); THOMAS e KIRCHNER, (1991).

Isto representa uma importante vantagem competitiva às empresas, no sentido de que a interligação dos bancos de dados permite tratar cada consumidor como um objetivo individual MCDUGALL,(1995); PIMENTAS e ROGERES, (1993).

#### 4.4 Produtos para o Varejo

O mais tradicional e importante produto do CDL-Rio, que desfruta de grande credibilidade, é o SPC. Criado para diminuir os riscos e aumentar a confiabilidade nas operações de crédito no comércio varejista, o SPC é uma ferramenta fundamental para ampliar a aquisição de bens de consumo, ao mesmo tempo em que protege empresários das perdas decorrentes da inadimplência.

Com o produto SPC, a empresa cliente melhora seu desempenho comercial. O acesso à informação é rápido e está sempre disponível em qualquer lugar do Brasil. Existem mais de um milhão de estabelecimentos cadastrados, utilizando e alimentando o sistema com informações atualizadas.

Para clientes com diferentes necessidades de acesso, o CDL-Rio disponibiliza diversos meios de consulta. O SPC agrega o serviço de verificação de endereços OK, e pode ser customizado para disponibilizar outras informações oferecidas pelos produtos CDL-Rio, CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

LigCheque.

O pagamento em cheque ainda é muito utilizado hoje no Brasil. As suas vantagens são a comodidade e segurança para o consumidor, existindo em contrapartida um alto custo para o setor comercial, quando da não observância dos procedimentos abaixo relacionados. Através de uma consulta ao LigCheque, o associado recebe todas as informações que precisa para garantir a origem e o histórico do cheque, com agilidade, segurança e minimizando os riscos. Ao fornecer os dados do cheque e emitente, o cliente acessa diretamente o banco de dados do cadastro de Emitentes de Cheques Sem Fundo do Banco Central, além de receber informações sobre ocorrências de cheques roubados ou extraviados, e de contumácia de sustação em todo o Brasil CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

OK

Com o OK, o Serviço de Verificação de Endereços oferecido pelo CDL-Rio, o associado tem acesso rápido, prático e eficiente a um banco de dados de âmbito nacional, contendo endereços e telefones de milhões de consumidores e estabelecimentos comerciais. A consulta é automática, e o tempo de resposta médio não ultrapassa alguns segundos. CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO,(2007).

Com a validação de informações pessoais ou empresariais, é possível estabelecer uma verdadeira relação comercial entre o consumidor e o empresário. O OK é um produto agregado aos demais serviços de consulta desenvolvidos pelo CDL-Rio, mas também pode ser utilizado isoladamente, de acordo com as necessidades do negócio do cliente do CDL-Rio CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO,(2007).

Alerta Legal.

O serviço Alerta Legal busca diminuir o risco das operações comerciais dos associados do CDL-Rio. Através de um convênio firmado com a Secretaria de Segurança do Estado do Rio de Janeiro, o CDL-Rio informa para os seus associados o momento em que o CPF é consultado no SPC, LigCheque e SIAC, se existe ocorrência de roubo, furto, extravio ou uso indevido de documentos registrados nas 140 Delegacias Legais do Estado do Rio de Janeiro. Além da resposta no momento da consulta, outra funcionalidade é oferecida, ao efetuar uma inclusão de SPC, a empresa é alertada no sentido de evitar que se faça um registro oriundo de uma operação realizada com a utilização de documentos roubados, extraviados ou furtados, reduzindo a responsabilidade da empresa por perdas de mercadorias e por danos morais. CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

SIAC – Sistema integrado de anotações comerciais

O SIAC é um serviço exclusivo que agrega informações sobre pessoas físicas e jurídicas dos principais bancos de dados comerciais. Dispondo de informações 100% atualizadas, a consulta ao SIAC oferece informações sobre capital, sócios, alterações contratuais e restrições como protestos, SPC, cheques sem fundo, falências e concordatas, tanto sobre pessoas jurídicas quanto sobre pessoas físicas CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

Em conclusão, para atender a grande demanda do mundo do varejo, o banco de dados do CDL-Rio desenvolve em conjunto com os associados, novas formas de composição de insumos que acabam gerando ‘produtos de informação’ que também servirão a outras empresas do mesmo porte ou características daquele segmento de empresas CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

#### 4.5 Produtos para o atacado

Visando a conhecer melhor o perfil de associados de porte que demanda sistemas sofisticados de informações para tomada de decisão, e que oferecem análises e estudos estatísticos aliados à parametrizações fornecidas pelo associado, a área de desenvolvimento do CDL-Rio trabalha de forma “customizada” com seus grandes clientes , CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO,(2007).

#### Gestão de Crédito

Trata-se de um produto desenvolvido para pequenas redes de lojas ou grandes magazines. Como foi dito anteriormente, esses “sistemas de informações” são uma composição de vários insumos, que aliados à definição do associado sobre regras de crédito, alçadas e uma necessidade de confiabilidade no processo de tomada de decisão para a realização de vendas. Isto resulta num produto que solidifica o processo através de centralização sobre as alçadas pré estabelecidas, bem como no suporte para o nível imediato operacional de tomada de decisão com um sistema mais blindado que administra as possibilidades de fornecer crédito.

Este sistema pode ser aplicado à toda rede de pontos de vendas, e permite ao gestor financeiro adaptar o crédito versus o perfil de consumidor de cada região geográfica. Por exemplo, em algumas redes de marcas, a inadimplência de loja em determinado Shopping da região norte da cidade é superior a das lojas do centro. CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO,(2007).

A troca de informações com o associado possibilita gerar e disponibilizar relatórios de acompanhamento do crédito fornecido, e a empresa cliente reduz gastos em pessoal na

retaguarda, ao mesmo tempo em que obtém maior controle sobre o crédito fornecido pela sua empresa. Assim, o CDL-Rio ajuda o associado a gerir melhor sua carteira de recebíveis, liberando-o para ser mais ousado em sua política comercial, e o apoia naquilo que cria e administra, CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, (2007).

#### 4.6 Determinação da Necessidade da utilização do Método

O CDL-Rio, entidade tradicional da cidade do Rio de Janeiro, fundada em 1955, atua como um grande banco de dados, que conta com uma planta tecnológica bem instalada, sendo composta por hardwares atuais e grande conteúdo de dados (registros) efetuados por empresas do comércio e que essas mesmas empresas possam utilizar da maneira que mais convier. Este banco de dados do CDL-Rio vem a compor com mais três entidades o que é configurado como Rede Nacional de Informações Comerciais - RENIC, em que são trocadas informações diariamente a fim de se manter a base total de dados integrada, atualizada.

O negócio do CDL-Rio é a prestação de serviços de informações comerciais ao mercado, especificamente, ao comércio. Como empresa, atua na forma de conquistar e manter clientes, denominados associados, para que venham a cobrir seus custos operacionais. Está dividida em dois ramos de atuação distintos, a saber: administração/venda de informação para empresas de médio a grande porte dentro varejo, e representação dos interesses do comércio junto aos poderes municipal, estadual e federal.

Como entidade, mesmo sendo empresa de utilidade pública, necessita ter clientes fiéis e com a menor inadimplência e para isto, necessita de ferramentas, sistemas de informações, conhecimento de perfil de clientes mais adequados aos diversos produtos e serviços disponíveis e que poderão ser criados, e que segundo a literatura sobre marketing de

informações “não é só necessário criar e atender os seus mais diversos públicos, como também atendê-los no desenho do produto que solicitaram, assim como a entrega”.

Trabalhando através de contrato com prazos indeterminados, concorrência e um mercado volátil no que diz respeito à média de idade baixa de existência das novas pequenas e médias empresas, o CDL-Rio depende fundamentalmente de sua atuação junto ao mercado.

A participação e atuação no mercado, exige do CDL-Rio uma série de decisões estratégicas que vão determinar desde a política de preços a ser praticada, segmentos e região geográfica que podem ou não atender por questões estatutárias, empresas com restrições cadastrais, até a viabilidade ou não de apresentação de uma proposta.

O CDL-Rio, após seus cinquenta e um anos de vida, com credibilidade reconhecida e produto consagrado, mesmo assim, está optando por uma postura mais conservadora em relação ao mercado, buscando empresas (associados) com que possa continuar a consolidação de sua posição de mercado, com ganhos médios e situação adimplente por parte de seus clientes (associados).

## **5. ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MÉTODO ZAPROS-LM AO PROBLEMA DE NEGÓCIO.**

Segundo PORTER (1986), os pontos chaves que devem ser abordados para um planejamento de uma estratégia comercial são: O que vem dirigindo a concorrência em minha indústria ou nas quais eu estou pensando em entrar ?

Quais atitudes os concorrentes, provavelmente, assumirão e qual a melhor maneira de responder?

De que modo a minha indústria irá se desenvolver?

Qual a melhor posição a ser adotada pela empresa para competir a longo prazo ?

### 5.1 Determinando critérios e regras de decisão – CDL-Rio

Como já se discutiu anteriormente, para que o problema seja considerado complexo, devem pelo menos existir duas alternativas a serem avaliadas.

Os atores da decisão, através de exaustivas discussões, análises e consensos, chegaram a uma Tabela de Critérios que é descrita a seguir:

1 – O Critério de Composição de Lojas ;

O primeiro critério analisado pelo CDL-Rio é relativo à quantidade de pontos de vendas. O CDL-Rio classifica a distribuição em três categorias, a saber:

a) Quantidade de pontos de vendas - Classifica as redes de lojas em números e sua distribuição. Segundo o decisor, o produto é dirigido para empresas de três ou mais pontos de vendas.

b) Localização - Lojas em bairros, shoppings, rua e até mesmo fora da cidade do Rio de Janeiro.

c) Público Alvo - Caracteriza o poder de compra de acordo com as características do produto.

O decisor adotando uma postura expansionista de mercado, levou em consideração que o simples fato da empresa possuir menos de três lojas, independente das demais condições e critérios, já é suficiente para recusar a participação no processo. Assim, em todos os cruzamentos em que uma das condições for esta, automaticamente está recusada a participação do CDL-Rio.

Certamente, se o CDL-Rio estivesse perdendo contratos ou iniciando suas atividades, não adotaria uma postura tão conservadora em relação ao mercado. Isto provavelmente teria reflexo nas respostas do decisor, e uma nova configuração de caminhos surgiria a partir do juízo de valores dos entrevistados

Se o cliente apresentar recente aquisição de ponto de venda, como pelo menos dois, pode modificar o juízo de valores do decisor que, diante do critério da empresa com redes acima de três pontos, não mais aplique um N, e sim um A, ou até mesmo um V, dependendo do grau de interesse e rentabilidade que se vai adotar em suas posturas comerciais de agora em diante.

Outro aspecto curioso em relação ao método proposto, e que apresenta grande vantagem para sua aplicação, é que à medida em que os cenários se modificam, as mesmas perguntas podem obter respostas diferentes, o que produzirá resultados muito diferentes do quadro apresentado neste trabalho.

A segunda gradação para o critério de composição de lojas é a localização. Dentro do atual juízo de valores dos decisores do CDL-Rio, se a empresa tiver boa localização na cidade do Rio de Janeiro, e possuir estrutura de comunicação, o CDL-Rio deverá participar do processo de comercialização, pois os mesmos acham que devam valorizar a tecnologia.

E a terceira gradação, o Público a atingir distingue o universo de potencial de clientes versus o ticket médio da empresa e da loja a ser o implantado o SIC.

2 - O Critério seguinte refere-se à Tecnologia;

Este pode ser classificado como:

a) Possui - Para que o produto 'gestão de crédito' possa atender ao que se propõe, é necessário que o potencial cliente deva possuir uma estrutura de comunicação para suportar o sistema. Deverá possuir boa capacidade de banda larga, redes e sistemas de comunicação. O produto gestão de crédito é calcado na WEB, pois suas atualizações necessitam de comunicação permanente e confiável.

b) Carente – Possui pouca capacidade de comunicação, como exemplo o acesso discado, dificultando a comunicação no caso de rapidez na troca de dados. Para tais casos, é necessário reunir mais informações e verificar as possibilidades de atendimento.

c) Não Possui - Dificulta a implantação do produto, pois sem a internet não é possível o controle do sistema e o balizamento das informações, pois não permite a troca de dados para autorizar ou negar o crédito; e sendo assim, o CDL-Rio já se posiciona a não participar de processo quando o cliente não possui tecnologia.

3 - O critério 'Risco de Crédito' subdivide-se em três tipos;

a) Aceita – A empresa em evidência já atua com certa destreza e costume, possui cultura para assumir riscos na concessão de crédito.

b) Pensa em Aceitar – A empresa pode vir a ser convencida a implantar um sistema de informações, mesmo sendo terceirizado seu sistema de controle de crédito e recebíveis pela concorrência.

c) Não Aceita – Torna-se mais difícil e demorado a participação do CDL-Rio a este futuro cliente, que precisa ser convencido para assumir riscos e confiar sua administração de crédito por terceiros. Desiste-se deste associado.

4 – O critério ‘ Domínio de Análise de Crédito’;

Seguindo o modelo anterior, também divide-se em três gradações;

a) A empresa possui - facilitando a recepção dos conceitos do produto Gestão de Crédito a ser vendido, torna-se alvo.

b) A empresa terceiriza - foi considerado pelos atores decisão, uma real possibilidade de penetração em clientes com este perfil.

c) a empresa não possui - no que tange ao julgamento de valor do decisor, associados que apresentem tal perfil, abandona-se tal incursão, pois não haverá resultados positivos na implantação do produto.

5- Tipos de Barreiras do Ponto de Venda;

a) Transponíveis - em distâncias, custos e tecnologia, torna-se adequado.

b) Transponíveis com custos – Dependendo da avaliação desses custos em termos de aplicação, desenvolvimento de sistemas, treinamentos e adequação de perfil, poderá também se adequar.

c) Intransponíveis - Abandona-se o perfil deste cliente e busca-se outro cruzamento mais favorável.

#### 6- O critério da Condição do Cliente;

a) Associado – possuidor de tecnologia, tende a ser contemplado com a oferta do SIC.

b) Pensa em ser – dependendo da quantidade de pontos comerciais e cruzamento de outras adequações, poderá se enquadrar na oferta de produto.

c) Não Associado - em que pese sua condição estratégica de pontos de vendas e visibilidade, avalia-se.

#### 7- Critério de Cliente;

a) Excelente pagador - opta-se por atendê-lo.

b) Bom Pagador - também é potencial cliente.

c) Mau Pagador - dependendo da sua importância no mercado, o seu grau de tecnologia, opta-se por avaliar, pois no caso de inadimplência, bloqueia-se via internet, seu acesso às informações.

Dando prosseguimento ao método proposto para o CDL-Rio, partiu-se para o confronto das alternativas elencadas, e com o auxílio do decisor, foram estabelecidos critérios de escolha mediante cada cruzamento. Nota-se que o caminho escolhido é decorrente do juízo pessoal do decisor dentro do contexto em que o CDL-Rio estava inserido no momento da definição do método. O mais importante, para a análise de dados, era justamente buscar, dentro das regras pré-estabelecidas, clientes da entidade ou potenciais clientes do mercado que merecessem uma participação de atuação do departamento de relações com mercado.

A	Critério de Composição de Lojas (Redes)	Quantidade de lojas
		Localização
		Público a atingir
B	Critério de Tecnologia	Possui
		Carente
		Não Possui
C	Risco ao Crédito	Aceita
		Pensa em Aceitar
		Não Aceita
D	Domínio de Análise de Crédito	A empresa possui
		A empresa terceiriza
		A empresa não possui
E	Tipos de Barreiras do Ponto de Venda	Transponíveis
		Transponíveis com Custos
		Intransponíveis
F	Condição do Cliente	Associado
		Pensa em Ser
		Não Associado
G	Critério do Cliente	Excelente Pagador
		Bom Pagador
		Mau Pagador

Tabela 1- Construção de ranking de critérios e suas regras lógicas, para venda de sistemas de informações, para apoio a tomada de decisão na área de crédito e negócios.

Observa-se que cada critério foi ranqueado verbalmente. Poder-se-ia, neste caso, criar uma escala ordinal, ou ainda subdividir cada parâmetro, estabelecendo-se um sistema de pesos. Optou-se, entretanto, criar uma escala verbal, com termos bom pagador, mau pagador, ou se a

empresa candidata possui tecnologia, não possui ou é carente, possíveis de definição a partir de uma escala de valores determinada pelos decisores e dos demais atores envolvidos.

Para que se obtenha sucesso na parametrização de um problema, é preciso que se faça uma série de perguntas e que ao procurar respondê-las, ao menos na fase final do processo, não se restrinjam, entrevistador e entrevistado, a obter respostas precisas. É hora de se colocar a criatividade à disposição. GOMES (2007).

1. Pergunte-se o porquê da decisão e por que está se pensando nisto?
2. Veja se a definição do problema não está restringindo o desenvolvimento do negócio;
3. Identifique os pontos essenciais do problema;
4. Compreenda as decisões que afetam e que são afetadas pelas escolhas que você faz;
5. Procure opiniões de pessoas, exponha o problema e procure novos *insights*;
6. Reexamine sempre o problema à medida em que o processo avança; e
7. Mantenha a objetividade e o foco.

## 5.2 MD e seus Pontos de Ação.

Aplicado este exercício, os decisores do CDL-Rio chegaram a seguinte descrição do problema: “*Estabelecer, a partir de critérios e regras de decisão preestabelecidos,*

*parâmetros que possam determinar a participação ou não do CDL-Rio quanto a escolha de empresas-alvo para venda de serviços”.*

Parte-se então, para a análise do caso do CDL-Rio, que poderá ilustrar bem a utilidade do método proposto.

A partir do cruzamento dos critérios e de suas gradações, surgem os pontos denominados de ação. Estes cruzamentos, no método proposto pelo CDL-Rio, derivam em cinco tipos de conclusão, que são:

1. V – Vende – A decisão é imediata. A simples existência do cruzamento de condições é suficiente para determinar a participação no processo de vendas. É bom lembrar que esta conclusão pode ser alcançada em uma primeira checagem de parâmetros ou após exaustivas tentativas.
2. N – Não Vende - A decisão, em que pese ser oposta à anterior, tem um tratamento análogo ao caso anterior.
3. A - Avalia - O simples cruzamento de dois critérios não é suficiente para tomar decisão;
4. # - Erro - O cruzamento de dois critérios produz uma seqüência impossível, que não permite o tratamento da informação. Ex. Se a empresa não tem domínio algum de Análise de Crédito, como se coloca em posição de aceitar Riscos de Crédito?
5. 0 - Sem Avaliação - Trata-se do cruzamento do critério com ele mesmo.

Para clientes com tecnologia carente o CDL-Rio considera que o simples cruzamento destas informações não é suficiente para tomar a decisão, tendo que verificar a estrutura de comunicação do cliente. E para clientes que não possui nenhum suporte de tecnologia, os decisores, optaram por não participar em processos, pois este produto tem a web como apoio.

Além da dificuldade do possível cliente não possuir estrutura de comunicação adequada, outro valor muito importante é a sua disposição em aceitar risco de crédito, porque sem esta premissa, não há como implementar o produto, e o cliente precisa estar aberto, ou pelo menos pensa em aceitar, assim, o produto de sistemas de informações é para flexibilizar as regras de crédito e viabilizar ou não, a operação de compra. Em alguns perfis de pequeno uso ou de atitude de compromisso com a utilização do suporte da ferramenta, segue-se para mais uma rodada de negociação.

Segue-se, então, para o cruzamento do Critério de composição de lojas com o cliente associado, com aquele que pensa em ser ou o não associado. Note-se que, se a localização de pontos de venda estiver dentro das regras, mas o cliente não for associado e mau pagador, nega-se a participação no processo de vendas. Esta posição deve-se à necessidade de ainda 'vender' o associativismo, demandando outros recursos e também não atendendo um cliente mau pagador. Entretanto, se o cliente possuir tecnologia e for mau pagador, o CDLRio adota a postura de avaliar uma nova condição.

No cruzamento do critério tecnologia com o critério do cliente, que é mau pagador, surge uma questão metodológica relevante. Após uma série de avaliações, os dois critérios ao se cruzarem determinam a análise. A questão que surge é: se seriam estes dois critérios suficientes para decidir se a empresa participa ou não, independente dos critérios anteriores?

Esta questão deve ser exaustivamente discutida, pois uma empresa que possui tecnologia, mas é má pagadora, deve ou não participar no processo de vendas ?

A resposta a esta questão é que determina como os critérios devem ser avaliados. No caso do CDL-Rio, os critérios são obrigatoriamente analisados na seqüência proposta, dentro da matriz, de A para G, de cima para baixo, da esquerda para a direita. Uma análise de um dos critérios fora da seqüência ou isoladamente, pode trazer conseqüências desastrosas para o sistema.

Prosseguindo na análise da empresa ser carente ou não possuir tecnologia, e não ser associada, opta-se pela não participação, assim como se o cliente for mau pagador, pois como falado anteriormente, não é função desta equipe utilizar outros recursos.

Por que esta restrição ?

A resposta provavelmente tem haver com o foco e direcionamento total sobre os clientes definidos pelos perfis e que possam a curto prazo, serem usuários do produto gestão de crédito.

Vejamos agora como se mostra a análise a partir do critério de Risco de Crédito. O primeiro aspecto que se deve levar em conta é o de que este critério já foi cruzado com o de

composição de pontos de vendas e tecnologia, e que nos poupa tempo em outras análises redundantes, com relação a ele mesmo. Se o cliente aceita ou se já trabalha, opta-se por participar e até analisar a participação em processo de algumas empresas. Opta-se pelo N, se o perfil do cliente, que pensa em aceitar ou não aceita, é de um não associado e mau pagador.

Segue-se ao critério que se refere à Tecnologia dependente em relação ao citado anteriormente, o que leva em conta a pré-disposição para assumir Risco de Crédito. É importante ressaltar que o produto será mais adequado para aqueles clientes com mais potencial abertos à cultura de assumir riscos de créditos. É importante notar que, para a empresa que utiliza Análise de Crédito ou que terceiriza, este critério faz sentido. Não há muito o que se falar sobre a empresa que aceita Risco de Crédito sem experiência ou domínio algum de Análise de Crédito.

Na continuidade, do cruzamento do critério Tipos de Barreira do ponto de venda com o Critério de cliente, há uma outra observação interessante; se o perfil do cliente aponta barreiras transponíveis com o perfil mau pagador, será analisado, pois se o cliente possui tecnologia, por meio dela mesmo se bloqueia o acesso ao serviço. Já no mesmo cruzamento, as barreiras com custo e logicamente as Intransponíveis, já são imediatamente descartadas.

O processo de análise das condições repete o roteiro apresentado acima para todas as condições previstas.

V= Vende  
 N= Não Vende  
 A= Avalia  
 # = Erro  
 O = S/  
 Avaliação  
 (Tabela II)

			Critério de Composição de Lojas	Mau pagador			Bom Pagador			Excelente Pagador															
				A1	A2	A3	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3	E1	E2	E3	F1	F2	F3	G1	G2	G3	
A	Critério de Composição de Lojas	Quantidade de Pontos de venda	A1	0	0	0	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
		Localização	A2	0	0	0	V	A	N	V	A	N	V	A	N	V	A	N	V	A	N	V	A	N	N
		Público Alvo	A3	0	0	0	V	A	N	V	A	N	V	A	N	V	A	N	V	A	N	V	A	N	N
B	Critério de Tecnologia	Possui	B1	N	V	V	0	0	0	V	A	N	V	A	N	V	A	N	V	A	A	V	V	A	N
		Carente	B2	N	A	A	0	0	0	A	A	N	A	A	N	A	A	N	A	A	N	A	A	N	N
		Não Possui	B3	N	N	N	0	0	0	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
C	Risco ao Crédito	Aceita	C1	N	V	V	V	A	N	0	0	0	V	V	#	V	A	N	V	V	A	V	V	A	N
		Pensa em Aceitar	C2	N	A	A	A	A	N	0	0	0	A	A	N	A	A	N	V	A	N	V	V	N	N
		Não Aceita	C3	N	N	N	N	N	N	0	0	0	#	A	N	A	A	N	A	A	N	A	A	N	N
D	Domínio da Análise de Crédito	A empresa possui	D1	N	V	V	V	A	N	V	A	#	0	0	0	V	A	N	V	A	A	V	V	A	N
		Terceiriza	D2	N	A	A	A	A	N	V	A	A	0	0	0	V	A	N	V	V	A	V	V	A	N
		A empresa ã possui	D3	N	N	N	N	N	N	#	N	N	0	0	0	V	A	N	A	A	N	A	A	N	N
E	Tipos de Barreiras do Ponto de Venda	Transponíveis	E1	N	V	V	V	A	N	V	A	A	V	V	V	0	0	0	V	V	A	V	V	A	N
		Transponíveis c/ custos	E2	N	A	A	A	A	N	A	A	A	A	A	A	0	0	0	A	A	A	A	A	N	N
		Intransponíveis	E3	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	0	0	0	N	N	N	N	N	N	N
F	Condição do Cliente	Associado	F1	N	V	V	V	A	N	V	V	A	V	V	A	V	A	N	O	O	O	A	A	A	N
		Pensa em Ser	F2	N	A	A	A	A	N	V	A	A	A	V	A	V	A	N	0	0	0	A	A	A	N
		Não Associado	F3	N	N	N	A	N	N	A	N	N	A	A	N	A	A	N	0	0	0	A	A	N	N
G	Critério do Cliente	Excelente Pagador	G1	N	V	V	V	A	N	V	V	A	V	V	A	V	A	N	A	A	A	0	0	0	N
		Bom Pagador	G2	N	A	A	V	A	N	V	V	A	V	V	A	V	A	N	A	A	A	0	0	0	N
		Mau pagador	G3	N	N	N	A	N	N	A	N	N	A	A	N	A	N	N	A	A	N	0	0	0	N

Tabela 2 – Matriz de Decisão, onde encontram-se pontos de ação desenvolvidos pelo CDL-Rio para distinguir suas decisões de participar ou não de processos comerciais para venda de sistemas de informações

### 5.3 Facilidades de adaptação de utilização do método

O método ZAPROS-LM demonstrou-se uma ferramenta extremamente ágil e capaz na resolução de problemas complexos em ambientes onde métodos quantitativos ou potentes sistemas informatizados pouco teriam a acrescentar.

Uma das grandes vantagens do método, é a sensível mudança de cenários, como, por exemplo, a proposição e aceitação de uma quantidade menor de pontos de vendas, e que esta mudança levaria a uma reavaliação de parâmetros.

Como por exemplo, poderá ser possível que empresas que não possuem tecnologia serem atendidas pelo produto a médio prazo. Esta mudança de cenário poderá ser substituída por condições técnicas que não venham utilizar a web, mas outros meios de comunicação como linhas de transmissão direta como a Riopac ou outros protocolos de comunicação, o que exigirá das empresas uma menor capacidade estrutural de comunicação e uma melhor avaliação dos critérios de participação, que determinarão a viabilidade ou não de se participar em processos tais como aqui descritos.

Como também, a construção de modelos de produto para entregar ao cliente final, relatórios com informações mais consolidadas para análise de controle, dispensando a sua alimentação. Neste caso, este produto possui flexibilidade para servir como controle do crédito ou solução. Para controles, são as empresas que já possuem cultura de assumir riscos, cultura para ter o

cliente como seu e não repassá-lo a uma financeira. E, como solução, situação análoga a esta, ou seja, o cliente necessita de uma resposta mais imediata. É importante salientar que é possível incluir novos critérios a qualquer tempo, além da já propagada revisão de critérios, o que permite que a cada evolução do produto ou a velocidade de adequação ao perfil de novos entrantes, propiciando esta flexibilidade.

Um recurso como o controle de crédito e recebíveis, poderá ocasionar um aperto nas condições de estruturas , e com isto uma renegociação interna de parâmetros aplicáveis.

No caso do CDL-Rio o universo de decisores está calcado na gerência do departamento, a equipe de gerentes de contas, atores da decisão e de um especialista que já possuem uma trajetória de criação de alguns produtos, o que pode facilitar a obtenção das regras de decisão. Certamente que, quanto mais complexa a empresa e os cenários, mais pessoas e opiniões estarão envolvidas, desencadeando um maior processo de negociação, tanto na determinação de regras, como em sua eventual renegociação.

Pode ser extremamente dificultosa a determinação de uma regra em um processo altamente complexo, em que estejam envolvidas várias áreas e pessoas. Nestes ambientes, o método ZAPROS-LM pode ser usado como uma ferramenta extremamente útil para a formação de um espírito de corpo e determinação de objetivos comuns.

Ressalta-se que neste ambientes complexos, considerando a interação dos cenários propostos, muitos parâmetros podem ser negociados a cada etapa, fazendo com que nunca uma decisão seja igual a outra, por mais que os processos analisados sejam semelhantes.

Do ponto de vista mercadológico, este método, se bem aplicado, permite a obtenção de resultados que podem superar as expectativas dos participantes, facilitando e agilizando um processo de captura de perfis para venda de um produto mais voltado para o atacado do varejo, objeto de estudo futuro.

## **6. CONCLUSÕES**

### 6.1 Resultados

A MD criada, em fase de teste, vem apresentando resultado satisfatório para eleição de empresas e seus resultados, vindo ao encontro das necessidades esperadas. Hoje o CDL-Rio, trabalha com 8 empresas identificadas com a MD somando 65 pontos de vendas; levando-se em consideração a quantidade de pontos de vendas, que estão sendo considerados para análise de resultados. Em uma escala progressiva, o quadro apresenta algumas indicações a serem observadas, tais como:

Metade do universo de clientes está operando e utilizando corretamente o sistema, ou seja, o controle de processo de crédito passou a ser de responsabilidade da empresa, seu sistema está sendo bem alimentado pela área operacional, levando a gerar relatórios confiáveis para realização de operações financeiras como antecipação de títulos, factoring, e outras, com segurança e rentabilidade.

Para o grupo de vinte e cinco por cento, eles conduzem bem o sistema, chegam a ter sucesso nas decisões de crédito baseadas nas alçadas de crédito, estão tomando decisões com mais rapidez e segurança e dominam o processo como um todo, entretanto como lhe faltam a alimentação devida dos dados, não conseguem gerar relatórios mais consistentes para

realização de operações. Além de não poderem ampliar a utilização total das ferramentas de análise.

E a outra parte, encontra-se em fase inicial de implantação, em que se capacita pessoas junto à parametrização do sistema, instalação de terminais de vendas para a captura dos dados e inicia-se o novo processo de análise de crédito.

Será tomada posição nas empresas usuárias em Set/2007 do produto gestão de crédito, quanto aos objetivos de serem atingidos do valor comparativo de diminuição de inadimplência em relação ao ano anterior ao de sua aplicação.

Todas as pessoas estão sujeitas as armadilhas comportamentais, por isso, antes de tomar alguma decisão relevante, verifique se não está sendo tragado por uma das heurísticas, ou simplesmente se não está decidindo sem pensar pelo menos o necessário a propósito da questão.

Tão importante quanto a definição do problema é a escolha dos objetivos que nortearão suas decisões. Não saber determinar corretamente seus objetivos pode ser desastroso e trazer conseqüências irreparáveis para o decisor ou para o sistema ou sistemas que estão sendo afetados pela deliberação.

Em algumas situações mais elaboradas, não mais do que as quatro operações básicas da aritmética seriam utilizadas. No exemplo desenvolvido neste trabalho, não mais do que pressupostos lógicos, compreensíveis a qualquer leigo, foram utilizados obtendo-se excelentes resultados.

Especialmente em ambientes de pequenas e médias empresas, em grupos de decisão de organizações familiares, organizações não governamentais, instituições de ensino e pesquisa, ou outras em que o juízo das ações de seus membros sejam relevantes e sejam necessárias negociações para fixação de parâmetros, o método proposto é bastante adequado.

## 6.2 Recomendações para Futuras Pesquisas

A criação de uma MD que a partir de critérios e regras, tais como características e benefícios de produtos ou serviços versus características pré-definidas de público consumidor, e até participação de mercado, poder-se-á ser aplicada para lançamentos de produtos.

O objetivo deste estudo é descrição do método ZAPROS-LM e sua utilização para a identificação e resolução de problemas complexos, em auxílio à decisão da comercialização ou não de produtos para o comércio varejista, no âmbito do departamento de relações com mercado da entidade CDL-Rio.

Considera-se que o presente trabalho, longe de esgotar o tema pesquisado, é apenas uma porta para um amplo desenvolvimento de sistemáticas de apoio à decisão aplicáveis a pequenas e médias organizações brasileiras, e seria recomendável que novas pesquisas a respeito do tema fossem empreendidas, bem como a aplicabilidade do método ZAPROS, e outros de análise verbal, à realidade das empresas brasileiras. Por se tratar de um método pouco difundido em nosso país, é desejável que outros estudos avancem, permitindo assim uma maior reflexão e difusão do tema proposto.

## 6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAGA, J. ET AL (1994), “Marketing de banco de dados”, Negócios Semana, 5 de setembro, pp. 56-62.
- BONOMA, Thomas V.; Making your marketing strategies work. Harvard Business Review, Boston, v.62, p. 69-76, Mar./Apr. 1984.
- CAMPBELL, J.; (Grammatical Man: Information, Entropy, Language, and Life, Simon & Schuster), New York. 1982.
- CASTRO, L. F. S. Seleção de Projetos Comerciais em Processos Licitatórios Utilizando Análise Verbal de Decisões- Método Zapros-LM, Rio de Janeiro 2002.67 p. (Dissertação de mestrado apresentada no curso de pós-graduação do Ibmec/Rio, área de concentração: sistemas de apoio à decisão).
- CASTRO, L. F. S.; GOMES, L. F. A. M.; Seleção de projetos comerciais em engenharia de manutenção utilizando análise verbal de decisões método ZAPROS-LM. Revista de pós-graduação Unimonte, v.2, n.1, p. 55-67, 2004.
- CESPEDES, Frank V.; Contemporary Perspectives on Strategic Market Planning (Book). Journal of Marketing, Apr91, Vol. 55 Issue 2, p77, 4p.
- CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, Ata da reunião-almoço da fundação do Clube de Diretores de Lojas do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1955. Disponível em: <<http://www.cdlrio.com.br/?area=1>>. Acessado em: 26 abril 2007.
- CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS DO RIO DE JANEIRO, Ata da reunião-almoço da fundação do Clube de Diretores de Lojas do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1955. Disponível em: <<http://www.cdlrio.com.br/?area=2>>. Acessado em: 26 abril 2007.
- DAY, George S.; Aligning the organization to the market. In: Lehman, D. R. e Jocz, K. E. Reflections on the future of marketing. 1997.
- DEIGHTON, J. et al.; “The future of interactive marketing”, Harvard Business Review, November-December, pp.151-62. 1996.
- DICKSON, Peter R.; FARRIS, Paul W.; VERBEKE, Willem J. M. I.; Dynamic strategic thinking. Journal of the Academy of Marketing Science, Greenvale, v. 29, n. 3, p. 216-237, 2001.
- DRUCKER, Peter.; The coming of the new organization. Harvard Business Review, p.45-53, jan/feb.1988.
- DRUCKER, P.F.; “The age of social transformation”, The Atlantic, Vol. 247, November, pp. 53-80.1994.
- DRUCKER, P.; A Administração na próxima sociedade. São Paulo: Nobel. 2003. 216p.
- FREIDEN, JON et al.; Information as a product: not goods, not services. USA, Marketing Intelligence and Planning, pp. 210-220, Mars.1998.
- FULLERTON, R. A.; How modern is modern Marketing? Marketing’s evolution and the myth of the “production era”. Journal of Marketing, 52 (1): 108-125, Winter, 1988.
- GATES, B.; (The Road Ahead, Viking, New York.) 1995.
- HSN, [HSM On-line](#) / [Editorias](#) / [Gestão do conhecimento](#). Disponível em <[http://www.hsm.com.br/editorias/gestaodoconhecimento/artigogestconh\\_170407.php?\\_log\\_action=loginOK&fromMace=437&pess2\\_cod=129332&lenc2\\_cod=>](http://www.hsm.com.br/editorias/gestaodoconhecimento/artigogestconh_170407.php?_log_action=loginOK&fromMace=437&pess2_cod=129332&lenc2_cod=>)>. Acessado em: 26 de abril 2007.
- GRAEML, A. R.; Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. São Paulo: Atlas, 2000. 136 p.
- GROVER, V.; DAVENPORT, T.H.; General Perspective on Knowledge Management: Fostering a Research. Journal of Management Information Systems, vol.18, i.1, p.5, 2001.
- GOMES, L.F.A.M.; Teoria da decisão. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- HAMEL, G.; Liderando a Revolução. 2ª edição, Rio de Janeiro: Campus. 2000. 235p.

HENDERSON, Hazel.; Transcendendo a Economia. Administrar a economia ou construir uma sociedade? São Paulo: Cultrix. 1995. 280p.

KOTLER, P.; Administração de Marketing: análise, planejamento, administração e controle. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2004, 12ª edição. São Paulo, 2006.

LACHTERMACHER, Gerson; Pesquisa Operacional na Tomada de Decisões- Modelagem em Excell – Rio de Janeiro: Campus - 2004.

LARICHEV, O.; MOSHKOVICH H.; (1996) - Verbal Decision Analysis For Unstructured Problems – Boston – Kluwer Academic Publishers.

LARICHEV, O.(2001); Ranking Multicriteria Alternatives: The method ZAPROS III, European Journal of Operational Research, 06/16/2001, Vol. 131 Issue 3, p550, 9p.

LARICHEV, O; OLSON, L. (2001); Multiple Criteria Analysis in Strategic Siting Problems. Boston: Kluwer Academic Publishers.

LARICHEV, O.; MOSHKOVICH (1994), H.; An Approach to Ordinal Classification Problems - International Transactions in Operational Research, July, Vol. 1 Issue 3, p375, 11p, 4 charts.

McKENNA, Regis; “Real Time Marketing”, Haward Business Review, jul/ago.1995.p.87.

McDOUGALL, D.; “Know the customer”, Wall Street Journal, 7 August-1995.

MEYER, M.H. and Zack, M.H.; “The design and development of information products”, Sloan Management Review, Spring, pp. 43-59. 1996.

MCGEE, J.; PRUSAK, L.; Gerenciamento estratégico de informações. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCGOWAN, W. G.; Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 61-84.

MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM, Phani Tej; EDISON, Steven W.; Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. Journal of Marketing, New York, v. 63, p. 18-40, Apr. 1999.

MINTZBERG, Henry.; The design school: reconsidering the basis premises of strategic management. Strategic Management Journal, Chichester, v. 11, p. 171-195, 1990.

MORGAN, Gareth.; Imagem da Organização. São Paulo: Atlas, 2002.

NAISBITT, J., Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives, Warner Books, New York. 1982.

NOBLE, Charles H.; MOKWA, Michael P.; Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. Journal of Marketing; New York, v. 63, n. 4, p. 57-73, Oct. 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.; Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUTT, P.C.; The effects of culture on decision making. Omega International Journal of Management Science, v. 16, n. 1, p. 553-567, jan. 1988.

PARASURAMAN, A., Zeithaml, V.A. E Baga, L.L.(1985), “Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para pesquisa futura”, Diário de Marketing, Vol. 49, Caia, pp. 41-50.

PORTER, Michael, E.MILLAR, V.E; Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1992. Tradução de: Competitive Advantage.

RAYPORT, J.; SVIOKLA, J. J.; Exploiting the Virtual Value Chain. Harvard Business Review, Jan/Feb. 1995. p. 75-85.

ROWLEY, J.; “Issues in pricing strategies for electronic information”, Pricing Strategy & Practice, Vol. 3 No. 2, pp. 4-13.- 1995.

ROY, B.; VANDERPOOTEN, D.; Aide multicritère à la decision: methods et cases. Paris: Economica, 1993.

RUEKERT, Robert W.; WALKER JR.; Orville C. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, New York, v. 51, n. 1, p. 1-19, Jan. 1987.

RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER G. S., KUMAR V. E SRIVASTASA R. K.; Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, Oct 2004, Vol.68 Issue 4.

SCHLENDER, B.; ("What Bill Gates really wants", *Fortune*)16 January, pp. 34-63-1995.

SCHWARTZ, Peter.; A arte da visão de longo prazo - Planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller. 2000. 216p.

SHAPIRO, C. & VARIAN, H. R.; *Information Rules: A Strategic guide to the network economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

SIMON, H.; *Models of bounded rationality*. Cambridge: The MIT Press, 1982, 3 v.

SRIVASTASA, Rajendra K. SHERVANI; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam.; Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing *Journal of Marketing*; Special Issue, Vol. 63 Issue 4,p168, 12p. 1999.

TAPSCOTT, D.; *The Digital Economy*, McGraw- Hill, New York. 1996.

TOFFLER, A; TOFFLER, H.; *Criando uma nova civilização: a política da terceira onda*. São Paulo: Record, 5ª edição 2003. 144p.

WALTON, R.; *Tecnologia de informação: uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1993. 215 p.

WEBSTER, Jr. Frederick.; The future role of marketing in the organization. In: LEHMAN, Donald; JOCZ, Katherine. *Reflections on the futures of marketing*. Cambridge: Marketing Science Institute.1997.

WIND, Yoram.; ROBERTSON, Thomas S.; Marketing strategy: new directions for theory and research. *Journal of Marketing*, New York, v.47, p. 12-25, Spring 1983.

WORKMAN Jr.; Marketing's limited role in new product development in one computer systems firm. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Nov93, Vol. 30 Issue 4, p405.

ZEITHAML, Valerie A. e BITNER, Mary Jo.; *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. Trad. Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)