



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP
Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

Luciana Marin Faneco

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING E A PESQUISA DE
SATISFAÇÃO DE CLIENTES PARA A TOMADA DE DECISÃO: UM
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo
2009

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

PUC-SP

Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração

Luciana Marin Faneco

**SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING E A PESQUISA DE
SATISFAÇÃO DE CLIENTES PARA A TOMADA DE DECISÃO: UM
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração sob orientação do Prof. Doutor Onésimo de Oliveira Cardoso.

São Paulo
2009

ERRATA

Orientando: Luciana Marin Faneco

Tema: **SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING E A PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES PARA A TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP

Data de aprovação: 24/02/2010

Banca examinadora:

Nome; Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso (Orientador e Presidente)
Instituição: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Nome: Prof. Dr. Francisco Antonio Serralvo
Instituição: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Nome: Prof. Dr. Edson Crescitelli
Instituição: Universidade de São Paulo - USP

1- Na Folha 29, na linha 18, no item 1.5, onde se lê:

“Procurou-se seguir os objetivos do método de estudo de caso, que segundo definição de McClintock et al. (1983, p. 150):”. Leia-se:

Procurou-se seguir os objetivos do método de estudo de caso, que segundo definição de McClintock et al. (1983, p. 150), citado por Bressan (2000):”.

2 - Na Folha 51, na linha 33, no item 3.1, onde se lê:

“Segundo Moreira (2007), é preciso entender o significado...”. Leia-se:

“Segundo Moreira (2009), é preciso entender o significado...”.

3 – Na Folha 52, na Linha 23, no item 3.1, onde se lê:

“De acordo com Moreira (2007),...”. Leia-se:

“De acordo com Moreira (2009),...”.

4 - Na Folha 152, na linha 26, em REFERÊNCIAS, onde se lê:

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000. Leia-se:

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. 4. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

5 - Na Folha 154, na linha 41, em REFERÊNCIAS, onde se lê:

_____. *Administração de marketing*: edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Leia-se:

KOTLER, P. *Administração de Marketing* - A edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

6 - Na Folha 154, na linha 45, em REFERÊNCIAS, onde se lê:

_____. *Princípios de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Leia-se:

KOTLER, P. *Princípios de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

7 - Na Folha 154, na linha 48, em REFERÊNCIAS, onde se lê:

_____. *Administração de Marketing*: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Leia-se:

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 5º ed., 1998.

8 - Na Folha 156, na linha 36, em REFERÊNCIAS, onde se lê:

O'BRIEN, J. A. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2002. Leia-se:

O'BRIEN, J. A. *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

9 - Na Folha 152, em **REFERÊNCIAS**, incluíam-se as seguintes referências citadas na dissertação:

CARVALHO, M. M. *Selecionando Projetos Seis Sigma*. in: ROTONDARO. *Seis Sigma*. São Paulo: Atlas, 2002.

CASSARRO, A. C. *Sistema de informação para tomada de decisão*. São Paulo. Pioneira, 1994.

CHASE, R. B.; GARVIN, D. A. The Service Factory. *Harvard Business Review*, p. 61-66, Jul./Aug. 1989.

DOOLE, I; LOWE, R. *International Marketing Strategy: Analysis, development and implementation*. 4th ed. London: Thomson Learning, 2004.

FALCONI C. V. *TQC: Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)*. Belo Horizonte: Bloch Editores, 1992.

FERREIRA, S.; SGANZERLLA, S. *Conquistando o consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas*. São Paulo. Editora Gente, 2000.

FISHER, C.; SALIBA, M. Managing customer value. *Quality Progress*, v. 33, n. 6, p. 63-69, 2000.

HAMEL; J.R. PRAHALAD, C. K. Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, p. 2-11, Jul./Aug. 1991.

HART, C. W. L.; HESKETT, J. L.; SASSER JR.; E. W. The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 4, p.148-56, 1990.

HAUSER, J.R.; KATZ, G. Metrics: You Are What You Measure!. *European Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 517-528, 1998.

HAUSKNECHT, D. C. Measurement scales in customer satisfaction/ dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and a Complaining Behaviour*, v. 3, p. 1-1, 1990.

HESKETT, J. L.; SASSER JR., W. E.; SCHLESINGER, L. A. *The Service Profit Chain*. The Free New York: Press, 1997.

JAMAL A.; NASER K. Customer Satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedentes of customer satisfaction in retail banking. *The International Journal of Bank Marketing*, v. 20, n. 4, p. 146-160, 2002.

JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, v. 21, p. 695-707, Mar. 1995.

JONES, T. O.; SASSER JR., W. E. Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 6, p. 88-99, 1995.

KEEGAN, W. J. *Marketing Global*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital*. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVESQUE, T; MCDOUGALL, G. H. G. Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, v. 14, n. 7, p. 12-20, 1996.

MARQUES, A.; COELHO, A. A Reinvenção do marketing no contexto “Economia Digital”.In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. *Anais do XX Enanpad*. Campinas: ANPAD, 2001.

MARTELLETTI, G. C. F; RODRIGUES, A. Pesquisa de Mercado. *Ancham Now*, São Paulo, v. 1, 2007. Disponível em : <<http://www.amcham.com.br/publicacoes/amchamnow>>. Acesso em fev. 2009.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas, v. 1, 1996.

_____. *Pesquisa de marketing: edição compacta*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G. *Gerência de Produtos: Como Tornar Seu Produto Um Sucesso*. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, S. C. B. O Que é o Conhecimento em Marketing no Brasil, Afinal?. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, p. 203-212, 2006.

MENTZER, J. T.; BIENSTOCK, C. C.; KAHN, K. B. Benchmarking satisfaction. *Marketing Management*, v. 4, n. 1, p. 41-46, Summer 1995.

MOREIRA, J. C. T. *Foco do Cliente - O cliente como leal investidor no futuro da sua empresa*. São Paulo: Gente, 2009.

NORMANN, Richard. *Service Management*. Nova York: John Wiley & Sons, 1984.

PORTER, M. E. *Competição (On Competition): estratégias competitivas essenciais*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REICHHELD, F. F; *A lealdade como filosofia*: HSM. São Paulo, Ano 7, n. 40, p. 18-24, set./out. 2003.

ROSSI, C.A. V.; SLOGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1997: Angra dos Reis). *Anais Eletrônicos*. Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. 3. ed. Nova York: Free Press, 1976.

SHETH, J. N. Evolution of global marketing and the relationship imperative. In: AMERICAN MARKETING ASSOCIATION SIXTEENTH FACULTY CONSORTIUM ON STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT (1996: Scottsdale). *Proceedings*. Scottsdale: 1996.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. BERRY, L. L. *The nature and determinants of customer expectation of service*. Cambridge: Cambridge Institute, 1991.

YIN, R. K. *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 1993.

WHITELEY, R. C. *Crescimento orientado para o cliente: cinco estratégias comprovadas para criar vantagem competitiva*. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

10 - Na Folha 158, em **REFERÊNCIAS**, em **Sites Consultados**, incluem-se as seguintes referências citadas na dissertação:

<<http://10.29.18.152/qualidade/comite>>. Acesso em: 19 jun. 2009.

<<http://www.epict.com.br>>. Acesso em: 21 ago. 2009.

Banca Examinadora:

À Maria Regina e Osvaldo, meus pais, pelo amor e dedicação de toda uma vida. À Roberta, minha irmã, pelo companheirismo e motivação.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso, pela valiosa orientação e pelas significantes contribuições tecidas no desenvolvimento desta dissertação, e pelos ensinamentos e conhecimentos transmitidos em disciplina ministrada durante o curso de mestrado.

Ao Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas, pelas oportunas colocações realizadas no momento da qualificação, pelo conhecimento transmitido como professor no curso de mestrado, assim como pelo grande incentivo para a realização do mestrado.

Ao Prof. Dr. Francisco A. Serralvo, membro da banca de qualificação, por sua valiosa assistência para a melhoria desta pesquisa, imprescindível para a realização deste trabalho.

À todos os professores, colegas e funcionários do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo que, durante o curso de mestrado, ofereceram importantes contribuições para a minha formação acadêmica.

Aos colaboradores da Telefônica, pelas informações cedidas para este estudo.

RESUMO

O objetivo da presente dissertação é a análise da pesquisa de satisfação de clientes como instrumento de medição e não apenas como um banco de dados fundamental para medir a eficácia das ações realizadas pela empresa, que ao alimentar e integrar o SIM fornece subsídios relevantes para a melhor tomada de decisão. A metodologia de estudo utilizada foi um estudo de caso simples, aplicado de acordo com Yin (2005). Neste trabalho buscou-se analisar de forma crítica se a pesquisa de satisfação de clientes é considerada relevante pelos tomadores de decisão, de que forma esta é trabalhada no segmento corporativo da Telefônica, e se os seus resultados fornecem informações oportunas aos executivos para a melhor tomada de decisão e melhor planejamento estratégico. Para a compreensão do estudo de caso analisou-se a estrutura e função do SIM, tendo como referência o modelo teórico de Kotler (2000), e como este modelo favorece a melhor coleta, organização, consolidação, análise, interpretação e distribuição, de forma inteligente e sistemática, das informações da pesquisa de satisfação de clientes aos tomadores de decisão. Examinou-se também o conceito, papel e contribuições da pesquisa de satisfação de clientes como instrumento que coleta informações relevantes de clientes e alimenta o SIM, e como esta é utilizada para prover subsídios aos tomadores de decisão para realização de ações. Para a análise do estudo de caso foram realizadas entrevistas com executivos, bem como análise de documentações e relatos. Os resultados obtidos indicam que, apesar da pesquisa de satisfação de clientes ser trabalhada em um processo estruturado, sistemático e contínuo alimentando os tomadores de decisão, este instrumento de medição é utilizado para subsidiar ações reativas e pontuais, direcionadas a reverterem a percepção negativa dos clientes em relação aos atributos de insatisfação. Observou-se que os tomadores de decisão utilizam a pesquisa de satisfação de clientes para direcionar o seu foco de atuação de maneira mais eficaz e melhor formular ações que gerem retorno imediato à empresa e aos clientes insatisfeitos. Não é possível constatar que este tipo de pesquisa está integrada e alimenta o processo de inteligência de marketing para a realização de melhor análise e interpretação das informações relevantes sobre os clientes, que juntamente com os dados gerados pelos componentes do SIM fornecem aos profissionais subsídios para tomada de decisão mais assertiva.

Palavras-chave: Pesquisa de Satisfação de Clientes. Sistema de Informação de Marketing. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

This dissertation aims at an analysis of customer satisfaction survey as a measuring tool and not only as a fundamental data bank to measure the efficiency of acts performed by the company which, while feeding and integrating SIM (Marketing Intelligence System), provides relevant support for better decision making. Study methodology used was the study of a simple case, applied according to Yin (2005). In this work, one attempts to analyse, in a critical way, whether customer satisfaction survey is considered to be relevant by decision makers, in what manner this is worked out in the Telefonica corporate segment, and whether the outcome provides timely data to executives for a better decision making and strategic planning. To understand the study, SIM structure and function were analysed, taking as reference Kotler's (2000) theoretical model, and how this model favors intelligently and systematically a better collection, organization, consolidation, analysis, interpretation and distribution of customer satisfaction survey data to decision makers. Concept, role and contributions of customer satisfaction survey were also analysed as an instrument to gather significant information from customers and feed SIM, and how this data is used to provide auxiliary elements to decision makers in their actions. For the study analysis, interviews were carried out with executives, as well as analysis of documentation and reports. Results obtained indicate that, although customer satisfaction survey is worked within a structured, systematic and continuous process, supplying decision makers, this measuring tool is used to provide support to reactive and punctual acts, aimed at reverting customers' negative perception vis-à-vis dissatisfaction attributes. It was noted that decision makers use customer satisfaction survey to direct their performance focus more efficiently and better to formulate actions so they generate an immediate response to the company and to dissatisfied customers. It is not possible to ascertain that this kind of survey is integrated in and provides elements to the marketing intelligence process for the performance of a better analysis and interpretation of relevant information about clients, which together with data generated by SIM components supply professionals involved with evidence for a more assertive decision making.

Key-words: Customer Satisfaction Survey. Marketing Information System. Decision Making.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema de Informação de Marketing	38
Figura 2 - Evolução do Índice de Satisfação de Clientes	82
Figura 3 - Estrutura do Comitê de Qualidade.....	112
Figura 4 - Estrutura de Comunicação do Processo de Gestão de Satisfação.....	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Segmentação Valor	86
Quadro 2 - Agenda do Comitê de Qualidade	128

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa.....	19
1.2 Objetivos.....	21
1.3 Justificativas.....	22
1.4 Pressupostos	27
1.5 Procedimento metodológico.....	28
1.6 Estrutura do trabalho	31
2 TEORIZAÇÃO SOBRE O SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING	33
2.1 Funções do Sistema de Informação de Marketing	35
2.2 O modelo do Sistema de Informação de Marketing e seus componentes.....	38
3 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES – EMBATES TEÓRICOS	45
3.1 Visões e entendimentos sobre a pesquisa de satisfação de clientes	46
3.2 Pesquisa de Satisfação de Clientes e o Sistema de Informação de Marketing.....	54
3.3 Pesquisa de Satisfação de Clientes como fonte de informação do Sistema de Informação de Marketing para a melhor tomada de decisões	57
4 ESTUDO DE CASO	63
4.1 Procedimento Metodológico	63
4.1.1 O Protocolo	64
4.2 Introdução: detalhes mais técnicos do estudo de caso.....	73
4.2.1 Setor de Telecomunicações	73
4.2.2 Telefônica S/A.....	80
4.2.3 Telefônica S/A – Segmento Empresas	84
4.2.3.1 Busca por informações para a tomada de decisão.....	102
4.2.3.2 Desenvolvimento das informações geradas pelas pesquisas de satisfação de clientes para a tomada de decisão	116
4.2.3.3 Distribuição das informações da pesquisa de satisfação de clientes	125
4.2.3.4 Realização da tomada de decisão com base nos resultados da pesquisa de satisfação de clientes.....	130
4.3 Análise dos resultados	137
4.3.1 Busca por informações.....	137
4.3.2 Desenvolvimento das informações	140
4.3.3 Distribuição das informações.....	142
4.3.4 Tomada de Decisão	143
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	147
REFERÊNCIAS	152
ANEXO A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	160
ANEXO B - COMUNICADO DE CONVITE PARA A ENTREVISTA.....	162
ANEXO C - ANÁLISE HISTÓRICA DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	163

ANEXO D - ESPECIFICAÇÃO DO PORTAL DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES....	170
ANEXO E - METODOLOGIA DO PROJETO TIME DO CLIENTE.....	176
ANEXO F - PLANOS DE AÇÕES DO PROCESSO VIAS	177
ANEXO G - MATÉRIA DA INTRANET – ENCONTRO DE PLUGADOS	178

1 INTRODUÇÃO

O aumento da competição global tem elevado os custos associados à atração de novos clientes significativamente, impondo às empresas o desafio de realizar mudanças em sua forma de atuação perante seus clientes com o objetivo de mantê-los fiéis. Com os últimos acontecimentos na econômica mundial, desencadeado pelo aumento do desemprego, diminuição do crédito e consumo, e baixo investimento, entre outros, estas mudanças reforçaram ainda mais a necessidade de estimular o crescimento da base de clientes e aumentar a satisfação da base existente, visando o aumento da parcela de negócios e a elevação de receitas da empresa e da rentabilidade a longo prazo.

Uma destas mudanças consiste em buscar o melhor conjunto de benefícios para o cliente de forma individualizada. As compras, as informações e os relacionamentos deixam de ser um conjunto genérico, formatado apenas uma vez e distribuído para muitos, e tornam-se agora um trabalho mais minucioso, individualizado e estruturado de acordo com o perfil de cada cliente e de cada segmento de atuação. No setor de serviços, este formato de negócio individualizado e diferenciado aumenta a satisfação do cliente, configurando-se em vantagem competitiva.

Diversos autores (CARVALHO, 2002; CHASE, GARVIN, 1989; FISHER, SALIBA, 2000; HAMEL, PRAHALAD, 1991; HAUSER, KATZ, 1998) destacam a importância de compreender o cliente e suas necessidades como um aspecto decisivo para que as organizações obtenham vantagens competitivas sustentáveis, em especial no setor de serviços, cuja proximidade com o cliente demanda um diálogo ativo, assim como exige o uso de métricas que permitam avaliar a discrepância entre expectativas e impressões na avaliação dos clientes.

Para enfrentar estes novos desafios e oportunidades, um recurso essencial é a informação. A informação é imprescindível na análise, planejamento, implementação e controle de marketing por contribuir para a melhoria do processo de decisão associado ao marketing, configurando-se como um dos recursos mais importantes para se alcançar os objetivos organizacionais (NOVAIS, OLIVEIRA, SILVA, 2004).

A sistematização da informação facilita e aumenta a dinâmica e a velocidade da tomada de decisões, cria e fortalece a vantagem competitiva sustentável e reduz os custos das operações repetitivas. O uso da informação como recurso estratégico para a ação exige que o foco seja empregado nas necessidades internas (as necessidades dos tomadores de decisão) e que sejam identificadas as requisições, oportunidades e ameaças externas (demandas de clientes, análise da concorrência, de tecnologias e novos desenvolvimento de serviços, etc.), tendo como objetivo o desenvolvimento da base informacional da organização e garantia de acesso a ela.

Para melhor determinar os julgamentos dos problemas e oportunidades, o tomador de decisão necessita de informações oportunas que lhe forneça os esclarecimentos dos acontecimentos do ambiente interno e externo. Nas organizações, gestores estão constantemente em busca de subsídios que sustentem a tomada de decisões e que lhes forneçam segurança para gerenciar, com clareza e objetividade, as informações do ambiente empresarial.

Os tomadores de decisão adquirem estas informações ao gerar relatórios internos; realizar atividades de inteligência; aplicar pesquisas de mercado e pesquisas com clientes; coletar dados em institutos de pesquisa, em revistas especializadas, jornais, livros, publicações de negócios, artigos acadêmicos, entre outros; analisar tendências de mercado; estudar a concorrência; e também ao conversar com colegas de trabalho e clientes.

No entanto, não basta possuir a informação, é necessário, além de analisá-la devidamente, saber interpretá-la frente ao momento e ao contexto existente, divulgá-la aos interessados e aplicar, o mais rápido possível, o conhecimento dela obtido para que se tome a decisão mais correta (SOUZA,1996). Em síntese, uma vez obtida a informação, cabe gerenciá-la.

Concordamos com a definição de Páez Urdaneta (1994), na qual a Administração da Informação é definida como sendo “o manejo da inteligência corporativa de uma organização com o objetivo de aumentar seus níveis de eficiência, eficácia e efetividade no cumprimento de suas metas”. Com o gerenciamento da informação, as empresas poderão compreender melhor a percepção e expectativa dos clientes em relação à prestação de serviço, monitorar a concorrência, desenvolver e ofertar produtos e serviços com valor adicional, correlacionar

dados internos com dados de mercado e realizar inovações e ações diferenciadas em seus negócios com objetivo único de executar as melhores tomadas de decisões frente às suas diretrizes estratégicas.

Drucker (1997) já salientava na década de 1990 que as organizações modernas deveriam ter sua gestão direcionada para o gerenciamento da informação. À medida que o mercado se sofisticava e a complexidade dos produtos e serviços aumenta, exigem-se recursos humanos mais preparados e melhores ferramentas para a gestão da informação. Por este motivo, as empresas não têm muita escolha, a não ser a de repensar suas estratégias baseadas nas informações internas e de seu ambiente.

Ao compreender este novo contexto, observa-se um crescente empenho das organizações em gerenciar, mediante um olhar crítico e direcionado e com maior domínio, suas informações e as produzidas por seu ambiente. E para melhor administração da informação, são desenvolvidos e utilizados procedimentos, ferramentas e sistemas que facilitam e agilizam a obtenção, consolidação, análise, interpretação e distribuição destas informações aos tomadores de decisão.

Neste sentido, as empresas estão desenvolvendo estratégias e utilizando ferramentas de marketing para aprimorar a comunicação com seus clientes, melhorar o planejamento e as decisões de marketing, agilizar a busca da informação e tomada de decisão, estruturar ações diferenciadas e de valor, e também com o objetivo de auxiliar na criação e aperfeiçoamento de novos produtos e serviços, visando a satisfação dos clientes e a obtenção de vantagem competitiva.

Diante deste cenário, o Sistema de Informação de Marketing (SIM) tem sido sistematicamente focado na literatura sobre gerenciamento como um dos elementos mais relevantes para o sucesso empresarial, para a prática moderna de gestão, o melhor uso da informação e a melhor análise do ambiente (MATTAR, SANTOS, 1999; KOTLER, 2000; O'BRIEN, 2004).

Como definido pelos autores (KEEGAN, 2005; DOOLE, LOWE, 2004; NOSÉ JR., 2001), o SIM pode ser qualquer estrutura de fluxo e interação entre pessoas, equipamentos, métodos e controles pré-estabelecidos com o objetivo de criar um fluxo de informações ou

dados que seja capaz de ajudar o profissional de marketing a tomar decisões fundamentais para a empresa, que podem ser desde número de vendas, preços de produtos, até níveis de satisfação de clientes. De forma mais sucinta, para Kotler (2000, p. 122), um sistema de informações de marketing (SIM) é

constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias de maneira precisa e oportuna para os que tomam decisões de marketing.

Para realizar o planejamento e a implementação de estratégias de marketing, os gerentes desta área precisam de informações. O papel do SIM é avaliar as necessidades de informação da gerência, obter as informações necessárias e distribuir estas informações de maneira oportuna para melhorar a eficácia da tomada de decisões (KOTLER, 2000).

De acordo com o Kotler (2000), os componentes do SIM são: sistema de registros internos, sistema de inteligência de marketing, sistema de pesquisa de marketing e sistema de apoio de marketing. Apesar de que cada um possui objetivos distintos, todos se preocupam em gerar um fluxo ordenado e permanente de dados provenientes das fontes de informações internas ou externas a fim de facilitar a tomada de decisão. A seção 2 apresenta, com detalhes, o que constitui cada um destes componentes. No entanto, podemos adiantar que estes componentes visam reunir informações de mercado, juntamente com outros dados gerados na própria empresa para melhorar as decisões de marketing e gerar rapidez ao processo decisório.

A empresa deve organizar um fluxo de informações de marketing reunindo e analisando estes quatro subsistemas, ou avaliá-los separadamente de acordo com sua necessidade e disponibilidade. A própria empresa determina quais decisões serão tomadas e, por sua vez, o Sistema de Informação de Marketing trabalha para evitar informações repetitivas e orienta os tomadores de decisão para novas determinações.

Nestes novos tempos, diante a uma economia sem fronteiras que muitas vezes impõe cenários versáteis, exige-se que as organizações conheçam bem o ambiente no qual estão inseridas, bem como seus clientes, para fazer frente às ameaças e oportunidades que surgem. Desta forma, o sistema de informação de marketing, ao assumir a rapidez e a confiabilidade necessárias, permite que profissionais de marketing e outros grupos de trabalho (gerentes de

vendas e gerentes de serviços, por exemplo) colem, gerenciem e divulguem a informação, interna e externa, de forma uniformizada e criteriosa para a melhor tomada de decisões.

No entanto, mais do que uma simples coleta, consolidação e distribuição da informação aos tomadores de decisão, o SIM facilita o uso da inteligência para a melhor interpretação e gestão dos dados dos clientes e do mercado de modo que compreenda seus potenciais (MARQUES, COELHO, 2001). Desta forma, a “Inteligência de Marketing” consiste na interpretação e utilização das informações de forma inteligente, gerando vantagem competitiva. O termo “Inteligência de Marketing”, para Fleisher e Blenkho (2003), é o resultado do processo de compreensão que examina os competidores e o ambiente de negócios - relevante para prover recomendações às companhias e ao topo da diretoria.

Para o auxílio na busca de informações existem inúmeras fontes. É fato que algumas são mais acessíveis, e, portanto, mais fáceis de serem obtidas: livros e periódicos, Internet, pessoas de dentro da empresa e fora dela (amigos, consultores, clientes e outros), feiras, congressos, fóruns, reuniões e pesquisas. Outras demandam maiores esforços para sua obtenção por serem fontes privilegiadas de informação: documentos relativos ao planejamento estratégico da própria organização, plano de marketing e informações confidenciais sobre aquisições e fusões.

Todavia, todas as informações que integram o SIM, independente do grau de dificuldade para sua aquisição, devem provir de fontes confiáveis, adquiridas com base na ética, e serem capazes de apoiar uma ação (tomada de decisão) reduzindo riscos ligados à incerteza ambiental. Esta mesma premissa deve ser atribuída aos componentes do SIM.

Para construir um sistema de inteligência de marketing que forneça informações estratégicas do mercado à empresa é preciso utilizar instrumentos de medição confiáveis que colem as informações desejadas e alimentem o sistema. Identificam-se como instrumentos confiáveis: a pesquisa de satisfação de clientes que mede a percepção e satisfação do mesmo com o produto ou serviço, os sistemas CRM (Sistema de Gestão de Relacionamento com o cliente) que são excelentes fontes de informação sobre o comportamento real de compra do cliente, as fichas e relatórios de reclamações e sugestões de clientes quanto aos diversos aspectos da prestação de serviço ou compra realizada, pesquisas realizadas em banco de

dados, pesquisas de marketing que tornam as decisões a respeito do mix de marketing mais seguras, entre outras.

Um dos instrumentos de medição utilizado por grande parte das empresas para avaliar seu desempenho a partir da percepção do cliente em relação à prestação de serviço, considerado uma das maiores prioridades de gestão nas empresas e que é analisado posteriormente nesta dissertação, é a pesquisa de satisfação de clientes.

Os profissionais no mercado utilizam este tipo de pesquisa para medir a satisfação de seus clientes, utilizando-a como ferramenta para a tomada de decisão (EVRARD, 1994). Esta pesquisa fornece dois tipos de visão do negócio: a geral e a específica.

Na visão geral, pelos atributos: expectativa, satisfação do cliente e companhia perfeita - os quais compõem o índice de satisfação de clientes (ISC) -, assim como pelos atributos: disposição de recomendar, sensibilidade ao preço e intenção de voltar a comprar - que compõem o índice de fidelização de clientes (IFC) -, a empresa obtém informações de sua evolução no mercado e de seu nível de competitividade.

Por sua vez, pela visão específica, ao colocar em avaliação sua cadeia de processos pela ótica do cliente, que em seu entendimento nada mais é do que as etapas realizadas pela empresa para a efetiva entrega do serviço, a empresa gere informação mais detalhada de cada etapa da prestação de serviço, mensurando tanto a qualidade quanto o desempenho de sua cadeia produtiva.

Diante destas duas visões, entende-se que para manter os clientes próximos e satisfeitos é preciso conhecer seus anseios, expectativas e necessidades, e implementar ações direcionadas que lhes tragam benefícios. As empresas estão buscando não somente fornecer o produto ou serviço preciso para o cliente certo, na hora certa, mas também buscam alinhar sua estratégia à dos clientes com o objetivo de agregar o maior valor possível em sua oferta.

As empresas podem obter e manter uma vantagem competitiva pelo uso criativo das informações do mercado, visto que hoje os concorrentes mais fortes também possuem acesso a estas informações. De certa forma, uma pesquisa de satisfação bem estruturada pode ser utilizada para nortear as decisões de uma empresa. No processo de decisão, é importante

disponibilizar dados, informações e conhecimentos que devem ser reunidos e analisados conjuntamente, para que as avaliações reflitam propostas de valor ao mercado.

Com as informações obtidas por meio da pesquisa de satisfação de clientes, e ao integrá-la a outras informações contidas no sistema de inteligência de marketing, este estudo pretende compreender como as corporações podem gerar melhores subsídios aos tomadores de decisão ao realizarem análises e interpretações mais precisas quanto ao desenvolvimento de novos produtos ou ampliação do portfólio já existente, quanto à estratégia de posicionamento no mercado, à estruturação de carteiras de clientes, à geração de novas oportunidades de vendas, à realização de ações diferenciadas, entre outras. É uma solução para a mensuração do desempenho da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras da empresa.

No entanto, apesar destes benefícios evidenciados, a pesquisa de satisfação de clientes constantemente é mal utilizada, ou até mesmo não é utilizada como instrumento de medição, ordenado pelo sistema de inteligência de marketing, que provê informações relevantes e contínuas dos clientes para a tomada de decisões. É utilizada de forma imprópria quando, por exemplo, não se avalia adequadamente o público a ser entrevistado na pesquisa de campo, incorporando ao banco de dados e ao processo analítico respostas de pessoas que não estão diretamente envolvidas na prestação de serviço e que certamente não contribuirão com informações oportunas para a tomada de decisão. Quando seus resultados são analisados isoladamente, não sendo cruzados com registros internos e outros relatórios e pesquisas geradas pela empresa, prejudicam a análise e interpretação dos dados e, conseqüentemente, a tomada de decisão. Ou, quando é considerada e aplicada como um evento que acontece uma única vez e não como um processo.

O resultado deste mau uso é a obtenção de informações que não condiz com a verdadeira percepção do cliente e que, portanto, não darão suporte à tomada de decisão. Empresas que prestam serviços no mercado *business to business*, por exemplo, ao aplicarem a pesquisa de satisfação de clientes, devem conhecer muito bem o cliente, os tomadores de decisões, os influenciadores e os formadores de opinião, a fim de coletar e interpretar informações condizentes com a realidade.

Logo, para entregar produtos e serviços de valor ao cliente e que atendam a tais anseios, expectativas e necessidades, é preciso gerir a informação de forma inteligente e sistemática, transformando-a em insumo para a tomada de decisões. Quanto maior o número de informações relevantes coletadas e consolidadas junto aos clientes e sobre os mesmos, mais conhecimento é adquirido e assim relações de confiança são construídas, permitindo a melhor interpretação das informações e dos acontecimentos, maior rapidez na identificação e concretização de novas oportunidades de negócios. Mediante a utilização da sistemática do SIM, este fluxo de informação ajuda os tomadores de decisões a visualizarem os diversos cenários e, a partir destes, tomarem decisões mais realistas e coerentes.

Ressalta-se que ao analisar as informações sobre a satisfação de clientes sob uma perspectiva de longo prazo para medir a experiência acumulada, a empresa obtém dados mais consistentes do que se medisse a experiência isolada de cada cliente em relação a uma determinada prestação de serviço. Além da análise, é preciso consolidar a informação, internalizar o conhecimento, difundindo-o entre os tomadores de decisão e sistematizando-o na empresa com inteligência, o que permite a formulação de estratégias que façam frente às oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo na busca de uma melhor tomada de decisão para a obtenção e sustentação da satisfação dos clientes e das vantagens competitivas.

Portanto, é importante compreender como a informação sobre clientes, gerada pela pesquisa de satisfação quando inserida em um fluxo contínuo e sistemático, pode facilitar a realização de melhores análises e relevantes interpretações sobre o cenário existente pelos tomadores de decisão, a fim de subsidiar a estruturação de ações que gerem valor significativo aos clientes e à empresa, que promova o desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como melhore e agilize o processo analítico e decisório em todos os níveis da organização, aperfeiçoando, por sua vez, a elaboração de estratégias que reflitam uma integração constante e efetiva com o ambiente no qual a empresa está inserida. Em síntese, entende-se que é essencial à empresa um sistema de informação, ou seja, um modelo eficaz de inteligência que ao ser alimentado sistematicamente com informações relevantes sobre a percepção do cliente proporcione melhores análises dos acontecimentos e tendências para a tomada de decisão futura.

Por esta razão, é analisada a pesquisa de satisfação de clientes, sistematizada por meio do sistema de inteligência de marketing, como instrumento de medição capaz de alimentar os

tomadores de decisão com informações relevantes para a melhor tomada de decisão. Por outro lado, ao mensurar a satisfação do cliente, pretende-se analisar como as informações geradas por este instrumento de medição são utilizadas pelos executivos (tomadores de decisão) do segmento empresas (corporativo) da Telefônica como subsídios para iniciar um processo analítico, utilizando ferramentas gerenciais compatíveis cujo resultado gere melhorias significativas na tomada de decisão.

Diante destas considerações e para melhor compreensão, esta introdução aborda ainda o problema de pesquisa, a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho, as justificativas que legitima a escolha do tema; e apresenta também os pressupostos teóricos, o procedimento metodológico e a estrutura do trabalho.

1.1 Problema de Pesquisa

Já é constatado, nas empresas não há uma metodologia de análise definida, e nem ao menos um processo estruturado de interpretação e distribuição das informações obtidas na pesquisa de satisfação de clientes. Ou seja, a pesquisa de satisfação de cliente, apesar de ser utilizada na maioria dos casos como um indicador estratégico, não é considerada um instrumento de medição que capta informações relevantes para alimentar o processo de inteligência de marketing e auxiliar os dirigentes da empresa e, assim, melhorar a tomada de decisão.

Na etapa de interpretação, essencial para gerar inteligência ao processo de análise, os resultados desta pesquisa acabam não sendo filtrados e estruturados para prover análises direcionadas aos tomadores de decisão, desencadeando a falta de um padrão de análise e a subutilização destes resultados. Além disso, os próprios tomadores de decisão não expressam interesse em trabalhar com os resultados desta pesquisa, como também não identificam e nem exteriorizam suas reais necessidades que poderiam ser supridas com a interpretação dos dados gerados por este instrumento de medição que, juntamente com outras variáveis ou componentes de análise (por exemplo: oportunidades de vendas, rentabilidade por cliente e por área geográfica, desenvolvimento de novos produtos ou melhorias dos já existentes,

planos de crescimento dos clientes, ações da concorrência, entre outras), podem facilitar a estruturação de ações de inteligência.

Quanto à distribuição, os resultados obtidos por este instrumento de medição acabam não sendo de conhecimento dos tomadores de decisão, uma vez que não há um processo estruturado, centralizado e coordenado que permita a identificação dos interessados pela informação, seleção e consolidação das informações relevantes e a distribuição contínua destes resultados; nem mesmo a realização de ações estruturadas e de longo prazo, formatadas com base nas oportunidades de melhorias apontadas nas pesquisas de satisfação de clientes.

Em relação às ações estruturadas, estas por sua vez acabam não sendo o objetivo final do processo de análise da empresa a partir dos resultados das pesquisas de satisfação de clientes, visto que estes resultados não são devidamente interpretados de forma contínua, e trabalhados por equipes preparadas e focadas que detêm o conhecimento do cliente e dos processos internos da empresa, tornando-os irrelevantes para alimentarem o sistema de informação de marketing com inteligência para a melhoria da tomada de decisões. Em função disto, muitos gestores acabam utilizando a pesquisa de satisfação de clientes de forma passiva, ou seja, apenas para reportar e apontar os aspectos de insatisfação dos clientes, e evidenciar os atributos que os clientes estão satisfeitos; e outros a utilizam apenas para acompanhar a evolução do índice da pesquisa, incorporado dentro do relatório de indicadores estratégicos da empresa.

Por sua vez, ainda há muitas equipes que não trabalham com o foco do cliente, ou seja, que não analisam a situação com o mesmo olhar do cliente, na mesma direção e perspectiva. Sem este foco, no qual a cooperação dirige a relação, a empresa não consegue interpretar as informações obtidas junto aos clientes, por não considerarem relevante a perspectiva dos mesmos, gerando ações ineficazes que não cooperarão com a melhoria da tomada de decisões para aumentar a satisfação dos clientes e sustentar a vantagem competitiva. Por estes motivos, questionamentos são levantados a respeito do uso da pesquisa de satisfação de clientes para a tomada de decisões.

Muitas vezes consomem-se esforços na elaboração e execução de ações que os clientes não julgam importantes e, conseqüentemente, o desperdício de energia gera respostas que não correspondem às expectativas dos clientes e tampouco com a realidade da empresa e do

mercado. Estes esforços devem ter seu foco na melhoria do planejamento estratégico, do desempenho da empresa e na busca pelo aumento da satisfação dos clientes. Para tanto, é necessário, a partir dos resultados gerados pelas pesquisas, analisar e interpretar seus dados, junto a outras relevantes informações, a fim de gerar dados oportunos, atuais, precisos e válidos aos tomadores de decisões e que realmente tragam valor para a organização e benefícios aos clientes.

Neste cenário, o questionamento adaptado da American Marketing Association (AMA), cujo foco está direcionado exclusivamente à pesquisa de marketing, que motivou o desenvolvimento do tema deste trabalho e pelo qual se busca uma explicação fundamentada sob levantamento teórico e empírico, consiste em: **A pesquisa de satisfação de clientes, sistematizada pelo sistema de inteligência de marketing, é utilizada como entrada de informação para a tomada de decisões, ou é apenas um instrumento de medição para a avaliação de decisões que já foram tomadas?** (AAKER, KUMAR; DAY, 2001, p. 27, grifo nosso).

Diante do problema e questionamento descrito, ao final deste trabalho a expectativa é a consolidação de um referencial teórico que contribua para a geração de conhecimento.

1.2 Objetivos

Objetivo geral

Diante da proeminência do tema abordado, este estudo visa construir um conhecimento sobre a pesquisa de satisfação de clientes ao analisá-la como fonte de informação relevante que alimenta o sistema de inteligência de marketing para a melhoria da tomada de decisão e para a obtenção de vantagens competitivas de mercado, considerando-a como um instrumento de melhora organizacional em toda a cadeia de valor e não apenas como um banco de dados fundamental para medir a eficácia das ações realizadas pela empresa. O objetivo é compreender como os executivos da empresa - objeto do estudo de caso - podem tomar as decisões mais acertadas e realizar o melhor planejamento estratégico mediante o uso inteligente e sistemático de informações sobre a satisfação de clientes.

Objetivos específicos

Em um aspecto mais específico, este trabalho visa:

- Analisar a relevância das informações obtidas pela pesquisa de satisfação de cliente para a melhor tomada de decisões;
- Avaliar como a empresa operacionaliza, coleta, analisa, interpreta e distribui a informação obtida pela pesquisa de satisfação de clientes aos tomadores de decisão para a geração de conhecimento sobre as necessidades e expectativas dos clientes e identificação de oportunidades de negócios que fortaleçam as vantagens competitivas;
- Identificar e analisar como são realizadas as iniciativas e decisões a partir das informações obtidas em pesquisas de satisfação de clientes, avaliando a importância dada pelos tomadores de decisão da empresa a este instrumento de medição, e a agilidade da empresa em fornecer respostas concisas e rápidas ao cliente frente às suas necessidades e expectativas.

1.3 Justificativas

A escolha do tema para a realização deste trabalho foi baseada, por um lado, na importância acadêmica dos estudos atuais sobre a satisfação de clientes. O caráter estratégico que as pesquisas de satisfação de clientes possuem reforça a importância de um trabalho de tal natureza, uma vez que contribui para a obtenção de informações relevantes sobre os clientes e para um melhor suporte à tomada de decisão. Por outro lado, a seleção do tema funda-se na participação significativa do setor de telecomunicações na economia brasileira e na vida da maior parte dos consumidores do país.

Portanto, justifica-se refletir sobre a pesquisa de satisfação de clientes mediante duas perspectivas: para a academia e para o setor de telecomunicações.

a) *Valor gerado para a academia*

O construto satisfação tem gerado teorias que oferecem tanto contribuições acadêmicas quanto aplicações na prática de marketing. O crescimento dos interesses das empresas e de seus executivos no conhecimento da satisfação de seus clientes deveu-se, com maior intensidade a partir da década de 1980, a consciência de que a satisfação é uma variável-chave, servindo para ligar processos de compra e consumo com o fenômeno de pós-compra, tais como mudança de atitude, compra repetida e lealdade a marca.

As contribuições acadêmicas são apresentadas nos diversos estudos publicados em associações de pesquisa (ANPAD, por exemplo), em trabalhos acadêmicos de mestrado e doutorado, em revistas especializadas relacionadas à análise da satisfação de cliente e de diversos instrumentos de medição. Alguns estudos tratam da relação entre a pesquisa de satisfação e a geração com a ampliação do conhecimento organizacional sobre o mercado e o cliente (LACERDA, 2004). Outros buscam analisar se os resultados da pesquisa de satisfação de clientes confirmam a relação positiva entre satisfação e lealdade do consumidor, indicando que clientes satisfeitos tendem a ser mais leais (ESPINOZA, LARÁN, 2004). Por outro lado, há aqueles que estudam a aplicação da pesquisa de satisfação direcionada à análise de um ramo de negócios específico (serviços bancários, por exemplo), tendo como objetivo identificar os principais fatores que levam à satisfação dos clientes com seu prestador de serviço (ALMEIDA, FIGUEIREDO, ZACHARIAS, 2008).

Como enfatiza Falconi (1992, p. 2), nos dias atuais é cada vez mais claro que o componente “informação”, que é o conhecimento que alimenta o elemento humano (“*humanware*”) - que por sua vez desenvolve o “*software*” -, é de fato muito importante para as organizações que visam se manter competitivas. Segundo suas próprias palavras:

Este conhecimento é o necessário para: saber captar as necessidades dos clientes através de métodos e instrumentos cada vez mais sofisticados; saber pesquisar e desenvolver novos produtos que melhor se adaptem àquelas necessidades; saber pesquisar e desenvolver novos processos que garantam melhor qualidade de conformidade e custos mais baixos; saber gerenciar sistemas administrativos que conduzam a maior produtividade; saber comercializar e dar assistência técnica aos clientes.

Atualmente, o nível de exigência do cliente tem aumentado consideravelmente e o mesmo passa a requerer produtos de alta qualidade, ampla variedade de funções, preços

satisfatórios, além de um bom atendimento e atenção individualizada. Por estes motivos, é preciso cada vez mais conhecer profundamente o cliente, sua expectativa, bem como os diversos atributos que impactam no nível de satisfação para o direcionamento do foco de atuação da empresa.

É importante perceber o valor que o cliente atribui a produtos e serviços, e atender estas necessidades deve ser uma busca constante para as organizações (FERREIRA, SGANZELLA, 2000). O poder de entender e agradar os clientes são um enorme desafio para as empresas, tendo em vista que além de serem cada vez mais exigentes e diferentes entre si, os consumidores querem, cada vez mais, produtos superiores e adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez e a preços acessíveis. A busca para melhor compreender as expectativas dos clientes e melhor atender as exigências e particularidades de cada um, ou de um grupo, depende de instrumentos de medição capazes de identificar aspectos que não são claramente evidenciados por estes indivíduos.

Entre os benefícios visualizados pelos executivos mediante a aplicação da pesquisa de satisfação de clientes, evidenciam-se: a percepção mais positiva dos clientes sobre a empresa e sobre o seu empenho na melhoria da prestação do serviço; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades e anseios dos clientes; sistematização da obtenção de informações sobre o cliente e concorrentes; fortalecimento das relações de lealdade com os clientes baseadas em ações corretivas; maior confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente e oferta de produtos e serviços com alto valor agregado; aumento das oportunidades de vendas; identificação e priorização de informações relevantes para a tomada de decisão; e melhor planejamento estratégico e decisões de marketing.

Com o levantamento de todos estes benefícios, surgiu uma nova maneira de realizar um estudo focado em pesquisas de satisfação de clientes. Ao contrário de vários trabalhos sobre este tipo de pesquisa, que pretendem ampliar e aprofundar o estudo quanto a sua aplicabilidade, este trabalho visa analisar a pesquisa de satisfação de clientes como essencial instrumento de medição, que ao ser inserido e sistematizado ao SIM contribui para a melhoria das decisões de marketing e demais tomadas de decisões estratégicas e táticas.

Desenvolver estudos sobre pesquisas de satisfação de clientes apenas para prover melhorias em sua aplicabilidade consiste em deixar uma lacuna de questionamento, com

relação ao por que de realizar um esforço tão grande para trazer dados de clientes ao corpo diretivo que não são utilizados para o aperfeiçoamento da tomada de decisões, com foco no alcance de diferencial competitivo.

Por esta razão, ao criar uma nova forma de pensar sobre a pesquisa de satisfação de clientes, incorporando-a e analisando-a em um novo contexto, este trabalho não apenas visa renovar os estudos existentes como também fomentar novos conhecimentos com o objetivo de contribuir para o avanço das práticas acadêmicas.

b) Valor gerado para o setor

Antes das privatizações das telecomunicações no Brasil, o setor era constituído pelo monopólio estatal, com grande demanda reprimida em todos os serviços. Após as privatizações, o cenário mudou completamente com a entrada de corporações que atuam de forma globalizada, assim como o ingresso de prestadores de serviços que encontraram novas oportunidades neste mercado dinâmico, ambos altamente competitivos e com forte capital de investimento em tecnologias de ponta.

As características do mercado moderno: competição global, processos de fusões e aquisições, maior seletividade dos clientes, capitalização em mercados globais, integração global da empresa e compras globais, criam novos cenários onde as atividades das empresas devem estar cada vez mais voltadas para o mercado (SHETH, 1996). Esta proximidade é fator substancial para a tomada de decisões das empresas, mas tal característica é subjetiva, e só terá validade quando for construída a partir de um conhecimento profundo do setor de atuação e, principalmente, dos clientes.

Por sua vez, a resposta da empresa aos movimentos do mercado e o entendimento e conhecimento das particularidades do setor e dos clientes, principalmente de sua percepção atual e expectativas quanto ao serviço de telecomunicações e tecnologia da informação, passa pela pesquisa de satisfação de clientes, a qual se caracteriza como um imperativo para o estudo do comportamento do cliente e do movimento da empresa em seu mercado de atuação, bem como o da concorrência.

Mesmo com a tendência de medir a satisfação de clientes com pesquisas, em numerosas ocasiões encontram-se casos de empresários ou executivos que implementam mudanças equivocadas, porque ao identificar a falta de informações específicas em suas medições, realizam análises sobre a suposta causa de insatisfação dos clientes. Portilla (2003) argumenta que talvez esta seja a razão mais frequente pela qual as ações tomadas não visam a satisfação dos clientes. Usualmente o empresário ou executivo que procura compreender as razões de insatisfação e satisfação do cliente, ao não saber no que se fundamentam, as interpretam mediante o seu ponto de vista e por isso pode equivocar-se ao iniciar alguma ação. É importante enfatizar que nestes casos o erro não é consciente por parte do empresário ou executivo, visto que este possui o interesse de melhorar a situação, no entanto, carece de informação para fazê-lo eficazmente.

Por isso, ao utilizar a pesquisa de satisfação de cliente e ao contemplá-la ao sistema de inteligência de marketing, analisando-a juntamente com outros componentes, a empresa pode fornecer aos tomadores de decisão importantes subsídios para estruturarem previsões mais assertivas quanto às mudanças na tendência de mercado e expectativas do cliente, aos impactos das mudanças estruturais e regulamentárias do setor e às ações dos concorrentes, e com isso melhorarem o planejamento estratégico da empresa. Neste sentido, este tipo de pesquisa agrega um caráter estratégico para a empresa e para o setor de atuação, tornando-o uma referência para outras empresas e setores.

Justifica-se aprofundar esta análise sob a ótica do setor de serviços, e mais especificamente sob a do setor de telecomunicações devido à significativa e crescente participação destes setores na economia mundial e no cenário da sociedade moderna e à sua ênfase em promover grande interação entre a empresa e o cliente. Segundo Fitzsimmons & Fitzsimmons (2000), o encontro de serviços é a interação que ocorre entre o cliente, os funcionários da linha de frente e a organização. Esta interação, na qual o cliente avalia o serviço prestado, é chamada de “momento da verdade” (NORMANN, 1984).

Por outro lado, o setor de telecomunicações ainda deve comprovar seus benefícios na criação de propostas de valor agregado ao cliente e assim reverter e melhorar a percepção negativa do cliente quanto a qualidade do serviço entregue, uma vez que este setor ainda é um dos que encabeçam a lista dos maiores ofensores em reclamações de clientes em órgão regulatórios e de defesa do consumidor, com destaque para o Procon e a Anatel.

Esta posição no *ranking* de reclamações e insatisfação de clientes faz com que o setor, as empresas que nele atuam e seus tomadores de decisão se justifiquem, de certa forma, pelo fato de que ainda continuam a ver o serviço ao cliente como um custo e não como um investimento. E esta percepção se estende à pesquisa de satisfação de clientes. O setor e as empresas tendem a se esquecer que a satisfação do cliente é um patamar em constante ascensão, e por isso deve ser monitorada e analisada sistematicamente, com métricas claramente definidas, como deve ser realizado para a prestação de serviços, a fim de seus resultados sejam utilizados para a realização de relevantes ações. Finalmente, as empresas são incapazes de relacionar a satisfação do cliente com o serviço prestado e com o seu resultado final de lucro ou prejuízo (HOFFMAN, BATESON, 2003).

Portanto, à medida que as informações de clientes são coletadas e consolidadas juntamente com outros importantes dados, de forma contínua e organizada, os tomadores de decisões poderão analisá-los e interpretá-los de forma precisa, e utilizá-los com inteligência para permanecerem melhores respaldados frente às mudanças das diversas variáveis de seu setor de atuação: concorrência, parceiros, órgão regulador, clientes e tecnologia.

A importância das pesquisas sobre satisfação de clientes para o setor de telecomunicações, como também para outros setores, é reforçada pelo seu caráter estratégico, uma vez que fornecem o conhecimento essencial para a construção e sedimentação das vantagens competitivas das empresas.

1.4 Pressupostos

Tendo como premissa que a análise textual é de grande ajuda para o melhor embasamento teórico e epistemológico do pensamento, esta dissertação está focada no estudo de dois pressupostos:

- A análise da pesquisa de satisfação de clientes, sistematizada pelo SIM, como instrumento gerador de informações para a tomada de decisões, ou seja, a

pesquisa de satisfação de clientes como instrumento de medição, ao ser integrada ao SIM, permite obter informações relevantes para a tomada de decisão.

- A análise da pesquisa de satisfação como instrumento de avaliação das decisões que já foram tomadas.

A importância de analisar estes dois pressupostos é reforçada pelo caráter estratégico que pode ser extraído das pesquisas de satisfação de clientes uma vez que fornecem o conhecimento essencial para a construção e sedimentação das vantagens competitivas das empresas. Além disso, os pressupostos citados delimitam o escopo do projeto, ajudando o pesquisador a manter o foco no estudo proposto.

1.5 Procedimento metodológico

Para verificação destes dois pressupostos, realizou-se um estudo de caso único, em uma empresa do setor de telecomunicações, a Telefônica, que sustenta a análise da pesquisa de satisfação de clientes como instrumento de medição para a melhor tomada de decisão. Apesar de que a Telefônica atua nos mais variados segmentos do mercado, é objeto deste estudo apenas o segmento que atende grandes empresas (segmento corporativo), ou seja, que opera no mercado B2B (*Business to Business*), uma vez que possui uma estrutura particular por atender um segmento de clientes que se diferenciam dos demais.

Este estudo visa realizar uma análise crítica sobre a pesquisa e informações obtidas, fazendo a interpretação dos dados e documentos coletados, das observações e das entrevistas pessoais realizadas, com o propósito de retratar a realidade de forma completa, de representar e compreender diferentes pontos de vistas dos participantes, de construir conhecimento sobre o tema abordado, e de atingir o objetivo proposto.

Optou-se pelo método de estudo de caso único de Yin (2005, p. 26), considerando-se que a questão de pesquisa proposta visa analisar como ocorrem os acontecimentos contemporâneos, ou seja, como os tomadores de decisão da Telefônica utilizam a pesquisa de satisfação de clientes para melhor realizarem a tomada de decisão:

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

De modo a delimitar o esforço de pesquisa, optou-se pela investigação de um caso único, de maior acessibilidade (COOPER, SCHINDLER, 2003), com aplicação de entrevistas junto a uma amostra de funcionários da empresa em questão. Apesar desta opção (o caso único) definitivamente restringir a generalidade dos resultados e das conclusões da pesquisa, a compreensão de um fenômeno particular pode tornar-se útil para ampliar o horizonte de análise da área em estudo.

Procurou-se seguir os objetivos do método de estudo de caso, que segundo definição de McClintock et al. (1983, p. 150):

[...] são: (1) capturar o esquema de referência e a definição da situação de um dado participante, (2) permitir um exame detalhado do processo organizacional e (3) esclarecer aqueles fatores particulares ao caso que podem levar a um maior entendimento da causalidade.

Com base na metodologia escolhida, foram adotados os seguintes procedimentos:

- Levantamento de obras que tratassem da teoria sobre o sistema de informação de marketing, destacando sua evolução teórica e apresentando um modelo teórico para análise do estudo de caso;
- Levantamento de estudos que explorassem o conceito de pesquisa de satisfação de clientes, considerando o papel e a finalidade deste instrumento de medição para a melhoria da tomada de decisão;
- Estabelecimento do protocolo do estudo de caso Telefônica, que inclui a visão geral do projeto, os procedimentos de campo, as questões do estudo e os procedimentos de análise;
- Análise do mercado de telecomunicações, a fim de melhor retratar a atuação da Telefônica;

- Apresentação do estudo de caso Telefônica.

No estudo de caso, são analisados os históricos dos resultados das pesquisas de satisfação de clientes, os documentos que evidenciam as tratativas realizadas a partir dos resultados destas pesquisas, a estrutura e fluxo de informações da pesquisa de satisfação de clientes para a tomada de decisão e o processo de inteligência de marketing (YIN, 2001, p. 40-77). Com estas informações torna-se possível avaliar como e por que os resultados obtidos pela pesquisa de satisfação de clientes são trabalhados e sistematizados pela organização no sentido de melhorar a tomada de decisão.

A composição da amostra consiste de dez participantes. Os critérios definidos para a seleção desta amostra foram: profissionais que representam o cliente na empresa e que estão em contato direto com o mesmo (área comercial e pós-venda); profissionais que gerenciam algum processo da cadeia de valor da empresa; os que lideram a área de inteligência de marketing; e os que são representantes de suas áreas de atuação, com cargos gerenciais. Acredita-se que este último aspecto contribua para a obtenção de uma visão mais estratégica e global sobre a pesquisa de satisfação de clientes. E, por fim, pessoas que trabalham a mais tempo na empresa para a melhor análise e compreensão da dinâmica e funcionamento desta, tanto em relação às decisões de marketing quanto em relação à estratégia.

A coleta dos dados foi realizada de três maneiras, conforme citado anteriormente: por observação pessoal, análise de documentos e relatos, e por entrevistas, as quais convergem para análise das mesmas proposições e tem como propósito facilitar o encadeamento de evidências. A observação pessoal foi realizada pela própria autora, a qual integra a gerência responsável por obter, consolidar, organizar e divulgar os resultados da pesquisa de satisfação de clientes aos tomadores de decisão dentro do segmento estudado.

Para a realização desta observação, que objetiva pesquisar e analisar o máximo de informações pertinentes à pesquisa de satisfação de clientes e como a empresa a sistematiza para facilitar a tomada de decisão dos executivos, foi definido e organizado, de maneira ordenada, os elementos da observação, a fim de ajudar e facilitar a compreensão das informações contidas nos documentos analisados.

Quanto à documentação, dificilmente barreiras são impostas pelos membros da organização tanto na busca por informações de clientes, obtidas por pesquisas de satisfação de clientes, quanto na análise de documentos de inteligência de marketing. Entende-se que para a melhor estruturação das questões de pesquisa, que auxiliam a alcançar os objetivos propostos, esta etapa de análise de documentação é realizada de forma criteriosa, na tentativa de consolidar o máximo de informações sobre o sistema de inteligência de marketing e a pesquisa de satisfação de clientes.

Por fim, após as etapas de observação e análise de documentações e relatos, e tendo já as questões do estudo de caso formuladas, foram realizadas entrevistas com executivos da empresa. Para extrair informações relevantes junto a estes gestores, informou-se previamente o tema em questão e o objetivo da pesquisa, a fim de estimular a preparação dos mesmos. Igualmente, foi determinada a data e horário de sua realização para assegurar o comprometimento dos participantes. E, por fim, definiu-se o tempo de duração das entrevistas, bem como o planejamento da sequência lógica das perguntas, visando o andamento natural da entrevista e seu melhor aproveitamento.

Após a coleta de evidências, são realizados os procedimentos de análise. As respostas dos participantes são organizadas, categorizadas de acordo com suas similaridades e interpretadas sob uma análise crítica. Respostas de questões formuladas são consolidadas em um único banco de dados, juntamente com outras informações de documentos coletadas, observações e relatos, a fim de serem melhor interpretadas. "O objetivo final da análise é o de tratar as evidências de forma adequada para se obter conclusões analíticas convincentes e eliminar interpretações alternativas" (YIN, 1989, p. 106). Neste sentido, destacam-se e evidenciam-se alguns importantes comentários dos participantes, obtidos na coleta de dados, para facilitar a compreensão da análise dos resultados do caso estudado.

A estrutura do procedimento metodológico é apresentada em detalhes na seção 4, onde descreve-se o protocolo para o estudo de caso.

1.6 Estrutura do trabalho

Além da introdução (seção 1) e das considerações finais (seção 5), o presente trabalho está estruturado em mais três partes:

A seção 2 apresenta a teorização sobre Sistema de Informação de Marketing (SIM) a partir do estudo dos conceitos e as abordagens teóricas. Trata a forma de como é obtida, analisada, interpretada, estruturada, gerenciada e distribuída a informação por meio de um modelo teórico do SIM. Evidencia o objetivo, papel e função do SIM e quais são os componentes que o integram. Por fim, teoriza sobre as vantagens e contribuições do SIM na tomada de decisões.

A terceira parte descreve os embates teóricos da pesquisa de satisfação de clientes. São estudadas as diversas visões desta pesquisa com o objetivo de melhor compreender o papel e contribuições deste instrumento de medição como fonte de informações relevante que, ao alimentar o sistema de inteligência de marketing, melhora as decisões de marketing e o planejamento estratégico.

É apresentado o procedimento metodológico adotado para o estudo da pesquisa de satisfação de clientes da empresa Telefônica na quarta seção. O panorama atual do setor de telecomunicações no Brasil, o histórico dos trabalhos realizados com os resultados da pesquisa de satisfação de clientes e a forma como a empresa sistematiza as informações desta pesquisa são abordados nos detalhes técnicos. Por fim, é exposta a análise dos resultados baseada nas funções (categorias) do SIM, estruturada no modelo teórico padrão construído na segunda parte deste trabalho, e nos fundamentos teóricos sobre a pesquisa de satisfação de clientes.

2 TEORIZAÇÃO SOBRE O SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

A presente seção visa apresentar o conceito, o objetivo, as funções e o papel do sistema de informação de marketing, bem como um modelo do SIM tendo como propósito estruturar e sistematizar as informações sobre a percepção dos clientes, obtidas com a pesquisa de satisfação dos mesmos, para a melhor tomada de decisões. O objetivo é expor um modelo do SIM, contemplando seus quatro componentes, a fim de facilitar o fluxo ordenado e contínuo de informações oportunas que melhor contribuirão para a realização de ações assertivas.

No mercado moderno, competir significa fazer o melhor para manter a posição no mercado. Para assegurar a permanência e lucros, as organizações passaram a adotar estratégias de inovação e diferenciação, firmemente fundada na informação. Conforme Oliveira (2000, p. 36), pode-se dizer que:

A informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

Considerando a informação como produto de um processo sistematizado de coleta e análise, a empresa estrutura seu foco na elaboração de ações de inteligência de mercado, a qual envolve o estudo dos diversos fatores que podem influenciar as necessidades e expectativas dos clientes, facilitar a elaboração do plano estratégico e aperfeiçoar as decisões de marketing. Uma vez gerada, a inteligência deve ser disseminada por toda a organização, sendo transformada em ações concretas voltadas à satisfação dos clientes e a outros objetivos estratégicos.

Para disseminar as ações de inteligência, as empresas trabalham com o sistema de informação de marketing (SIM). Segundo Mattar (2007), o SIM busca e capta, avalia e seleciona, trata, condensa, indexa, analisa, interpreta, classifica, armazena, recupera e transmite, possibilitando a disseminação de dados e informações externas e internas à empresa, pertinentes e substanciais para a tomada de decisões em marketing. Portanto,

empresas que visam obter vantagem competitiva no mercado estruturam, interpretam, divulgam e controlam suas ações de inteligência pelo sistema de informação de marketing.

De acordo com Nosé Jr. (2005), o Sistema de Informação de Marketing é o ponto fundamental de toda a estrutura mercadológica de uma empresa devido a seu importante papel de auxiliar os profissionais de marketing na fundamentação de suas decisões com relação ao mercado.

Laudon e Laudon (2004) expõem a aplicabilidade dos sistemas de informações ao mostrarem que são utilizados em vendas e marketing de diversas maneiras. No nível estratégico, monitoram as tendências que afetam os novos produtos e oportunidades de vendas, apoiam o planejamento de novos produtos e serviços e monitoram o desempenho dos concorrentes. No nível de gerência, os sistemas de vendas e marketing dão suporte à pesquisa de mercado, às campanhas de propaganda promocionais e à determinação de preços. No nível do conhecimento, apoiam as estações de trabalho de análise de marketing. E no nível operacional, ajudam a localizar e contatar clientes potenciais, rastrear vendas, processar pedidos e dar suporte ao serviço de atendimento à clientes.

Por permear os diversos níveis decisórios da organização, diversas vantagens são atribuídas ao SIM. Entre estas, Kotler (1998) destaca: aquisição de informações em menos tempo, integração das informações dispersas, recuperação seletiva da informação, reconhecimento mais rápido das tendências, melhor uso das informações, redução do uso de informações tomadas intuitivamente, maior controle do plano de marketing, e evitar que informações importantes sejam suprimidas.

Matar (1996) também menciona outras vantagens para as organizações que implantam o SIM. São elas:

- maior fluxo de informações dentro das limitações de tempo cada vez maiores exigidas pela dinâmica dos negócios;
- melhor uso dos dados históricos relacionados com as atividades da empresa;
- redução do número de decisões tomadas com base apenas em intuições ou experiências;

- maior exploração do conceito de marketing em termos de orientação para o consumidor, de criação e valor para os clientes e acionistas, e de administração do marketing mix (produto, preço, praça e promoção).

De forma geral, os benefícios do SIM estão relacionados à importância dada pela organização para melhor organizar e compartilhar a informação com o propósito de gerar conhecimento atualizado sobre o ambiente externo. O SIM é um sistema que processa as informações para torná-las mais úteis, diminuindo o grau de incerteza e o risco de erros nas tomadas de decisões. Seu poder é avaliado principalmente em função de seu potencial para responder a questões de forma confiável e sistemática. Como salienta Doole e Lowe (2004), as empresas necessitam identificar um método sistemático para análise de mercados - este é o principal papel de um “Sistema de Informação de Marketing”.

2.1 Funções do Sistema de Informação de Marketing

Pelo papel desempenhado e benefícios gerados, o SIM é fundamental para avaliar as necessidades de informação, interpretá-las e distribuí-las de maneira oportuna. Uma informação produzida que não seja distribuída em tempo hábil da tomada de decisão praticamente perde o seu valor. Sua capacidade de reduzir incertezas está associada com a oportunidade de sua distribuição. Mattar (1997) explica que o SIM ajuda a reduzir a incerteza na tomada de decisões pelo pessoal de marketing monitorando os resultados da empresa e o ambiente externo. Assim, a identificação das prioridades será função direta do processo de planejamento, que reconhece a necessidade de avaliação e controle.

De acordo com Samara e Barros (2002), a estrutura de um SIM difere de empresa para empresa dependendo de sua cultura, estrutura de marketing e recursos disponíveis. Pode ser, por exemplo, subdividido em áreas que controlam, integram e analisam os relatórios internos da empresa, proporcionando informações como: o volume de vendas de produtos, a região, o vendedor, assim como o canal de distribuição, a rentabilidade, os lucros, os custos, as despesas, os dados sobre produção, entre outros oriundos de notas fiscais, planilhas de produção, compras, etc. Neste sentido, não existe um SIM padronizado que sirva genericamente para qualquer empresa. Os ambientes internos e externos das empresas o

tornam singular. No entanto, três funções deste sistema são consideradas básicas e devem fazer parte de qualquer SIM: avaliar as necessidades de informação, desenvolvê-la e distribuí-la.

Segundo Las Casas e Garcia (2007), para que um SIM possa ser explorado de forma eficaz, é necessário que:

- Proporcione a coleta de informações: diversas fontes deverão ser selecionadas e arquivadas para uso posterior;
- Possibilite o processo destas informações: é necessário que o sistema viabilize a análise quanto à qualidade e à credibilidade destes dados, bem como sua transformação em quadros e/ou gráficos;
- Permita o uso das informações obtidas: é ideal que cada consultor possa encontrar dados suficientes e qualificados para atender às suas necessidades imediatas.

O processo ou o desenvolvimento das informações é uma das etapas essenciais do SIM, uma vez que a informação capturada precisa passar por um processo humano de análise para se tornar “inteligente” (SEELEY, DAVENPORT, 2006). A inteligência de marketing está justamente na maneira de como se analisa e se interpreta as informações obtidas por diversas fontes de informações, fornecendo credibilidade aos usuários da informação trabalhada. Myburgh (2004) explica que a inteligência de marketing refere-se a minerar fontes de informação e o uso de técnicas de análise apropriadas para juntar estas informações, destacando que estas se tornam inteligentes somente após analisadas.

Segundo Li, McLeod e Rogers (2000), nunca houve uma época onde informação fosse tão abundante quanto hoje, sendo que a atividade crítica não está mais na coleta de informações, mas em saber filtrá-las e selecioná-las. Por isso, é essencial desenvolvê-las com base em interpretações consistentes, para que os tomadores de decisão possam usufruí-las de forma inteligente e oportuna.

Decisões tomadas com melhores sistemas de informações inteligentes serão, certamente, melhores do que as dos concorrentes. Por sua vez, informações analisadas mediante confiáveis sistemas de informações proveem análises mais rápidas e assertivas que ajudam eficazmente no entendimento dos acontecimentos do mercado. Assim, um sistema de informações para a tomada de decisões, se bem estruturado e aplicado, poderá transformar-se em um diferencial competitivo importante, em meio a um mundo de dados produzidos de forma cada vez mais rápida, porém caótica e pouco criteriosa.

De certa forma, pode-se compreender, com a análise consolidada dos autores citados, que o objetivo do sistema de informação de marketing é maximizar o uso das informações relevantes dentro da organização, facilitando a realização de ações de inteligência de marketing em busca de melhorias para a organização como um todo: aumento da satisfação de clientes, melhor posicionamento no mercado de atuação, diferenciação de produtos e serviços, aumento da lucratividade dos negócios e de seu valor de mercado, entre outras.

Além disto, o ambiente oferece oportunidades e apresenta desafios que devem ser conhecidos e vencidos por parte de qualquer organização que deseje se manter competitiva ou mesmo assegurar sua sobrevivência no longo prazo. Acredita-se que uma empresa só terá mais oportunidades se o seu tempo de resposta ao cliente for menor (mais rápido) do que o competidor. Com esta atitude e comportamento, a empresa não somente ganha velocidade, como também demonstra ao cliente que houve avanço na prestação de serviço e comprometimento com os acordos estabelecidos.

Isto significa que uma empresa deve ter em mãos os melhores e mais eficientes recursos e sistemas de informações, que a coloque em xeque a cada instante, que facilite a geração de inteligência, que priorize as ações e que lhe forneça dados atualizados de produtos, processos, concorrentes e principalmente dos clientes atuais e potenciais, com o objetivo de melhorar e agilizar continuamente a tomada de decisão.

2.2 O modelo do Sistema de Informação de Marketing e seus componentes

Ao integrar e alimentar o sistema de informação de marketing com dados gerados pelos seus quatro componentes (sistema de registros internos, sistema de inteligência de marketing, sistema de pesquisa de marketing e sistema de apoio às decisões), a empresa fornece a seus profissionais subsídios para a melhor tomada de decisões e para o estabelecimento de objetivos mais realistas. Este conceito está ilustrado no modelo que segue:

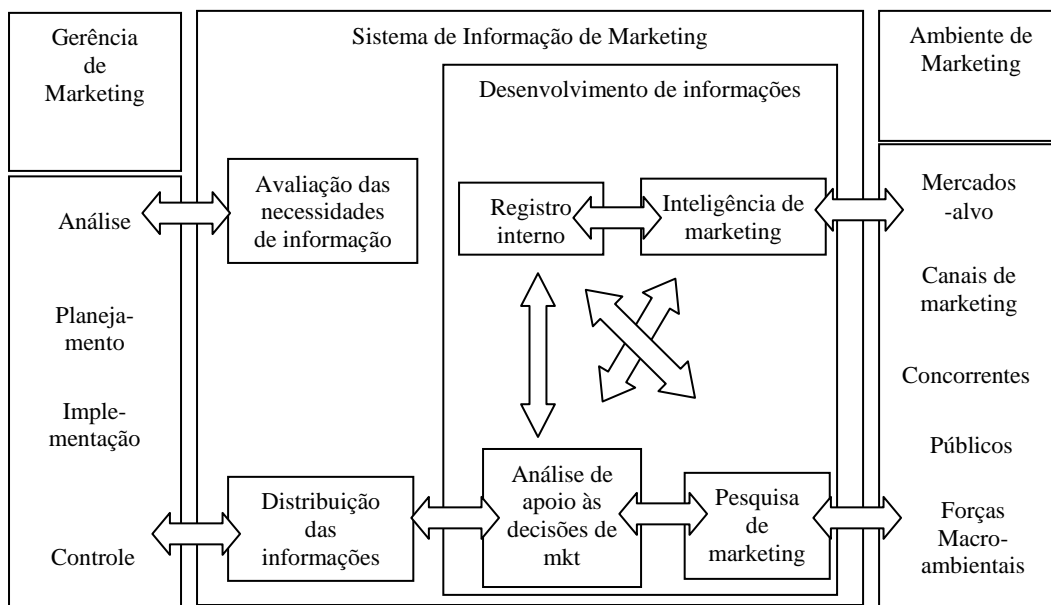


Figura 1 - Sistema de Informação de Marketing

Fonte: KOTLER (2000, p. 764).

Conforme observa-se na Figura 1, o sistema de informação de marketing, ao avaliar as necessidades de informação da gerência de marketing, desenvolve as informações a partir da coleta, análise e interpretação de informações providas de seus quatro componentes: inteligência de marketing, pesquisa de marketing, registro interno e análise de apoio às decisões de marketing.

O sistema de inteligência de marketing fornece dados de eventos. Seus procedimentos e fontes são utilizados para obter informações diárias sobre eventos no ambiente de

marketing. A “inteligência” de marketing trata de informações estratégicas de toda natureza: pesquisa; mídia; academia; campo; clientes; consumidores; *feedbacks* de feiras, eventos e encontros sociais, workshop com concorrentes e grupos de diversos setores; e até mesmo rumores internos e de mercado. A motivação e treinamento do pessoal de vendas, motivação dos distribuidores e revendedores, aprendizagem com concorrentes, obtenção de informações de fornecedores externos e um centro de informação de marketing, são diferenciais para melhorar a inteligência de marketing das empresas.

O sistema de pesquisa de marketing consiste na elaboração, coleta, análise, edição de relatórios de dados sobre uma situação específica de marketing. Algumas empresas têm seus próprios departamentos de marketing, outras terceirizam este serviço. Na Internet, as empresas podem coletar informações a um baixo custo, examinando sites dos concorrentes e acessando dados disponíveis. É importante ressaltar que não é somente a pesquisa de marketing que pode contribuir para alimentar o processo de análise dos tomadores de decisão para a realização de ações de inteligência. É por este motivo que o estudo proposto abrange como a pesquisa de satisfação de clientes contribui para alimentar o processo decisório.

O sistema de registros internos fornece dados e resultados. São pedidos, vendas, preços, custos, níveis de estoque, contas a receber, contas a pagar, etc. Com as análises destas informações, podem ser localizadas as oportunidades e problemas importantes. Outrossim, é composto pelo ciclo de pedido-pagamento (núcleo do sistema de registros internos), e pelo sistema de informações de vendas (dados de vendas atualizados a cada instante).

Por sua vez, o sistema de apoio às decisões de marketing auxilia gerentes desta área a tomarem melhores decisões. É um conjunto coordenado de dados, sistemas, ferramentas e técnicas. As empresas podem coletar e interpretar informações relevantes, provenientes dos negócios e do ambiente, e as transformam em uma base para a ação de marketing.

Segundo Kotler (2000), dois dos quatro componentes de um moderno sistema de informações de marketing são: a pesquisa de marketing e a inteligência de marketing. De acordo com seu modelo, apresentado na Figura 1, com estes dois componentes e com auxílio de ferramentas, as informações providas do ambiente de marketing são coletadas, fornecendo subsídios relevantes para melhor análise das informações, que ao serem agregadas

aos demais componentes fornecem uma visão ampla e oportuna para a realização de decisões de marketing.

Uma vez desenvolvida a informação, mediante os dados gerados pelos quatro componentes previamente descritos, e gerada a inteligência, é preciso distribuí-la aos tomadores de decisões, sejam de marketing ou de outras áreas, para a aplicação às práticas de negócios. A forma de distribuição depende, muitas vezes, da estrutura e finalidade do uso da informação. No entanto, com o desenvolvimento das tecnologias da informação, as empresas, principalmente as de grande porte, utilizam sistemas para facilitar e agilizar o fluxo de informações aos tomadores de decisão e entre eles.

Independente da estrutura e da tecnologia utilizada, o processo de inteligência precisa estar relacionado e próximo aos tomadores de decisões, que avaliam o processo e seus produtos e serviços. Caso este processo não seja estruturado e contínuo, há o risco de uma coleta e análise de informações pouco ou nada significativas aos tomadores de decisão, gerando baixa credibilidade ao processo de inteligência e distanciando-o do objetivo principal - o de subsidiar a melhor tomada de decisão e o melhor planejamento estratégico para a obtenção de lucratividade e vantagem competitiva.

Para melhor estruturação do processo de inteligência, que analisa a informação para torná-la mais precisa e oportuna aos tomadores de decisão, Wee (2001) (apud Fleisher e Blenkho (2003)) faz a colocação de três mecanismos necessários para a prática da inteligência de marketing:

- Compreensão, planejamento e implementação sistemática;
- Resposta efetiva para problemas ou oportunidades inesperadas;
- “*Insights*” e criatividade empresarial.

Ao incorporar estes três mecanismos ao processo de inteligência de marketing, a organização facilitará não somente a identificação e coleta de informações relevantes como também a realização de análises mais realistas sobre problemas e oportunidades relacionadas ao negócio pelos tomadores de decisão, os quais, por sua vez, possuirão melhor discernimento dos fatos e acontecimentos, internos e externos, a fim de conduzir ações assertivas e oportunas.

A Figura 1, considerada o ponto-chave do referencial teórico deste trabalho, serve como modelo para refletir e estruturar o estudo de caso, uma vez que foi considerado o mais adequado para o estudo proposto. O objetivo da utilização deste modelo teórico é analisar se, e como, a empresa estudada utiliza fatores semelhantes ao modelo, se utiliza outros fatores além do modelo, ou utiliza fatores diferentes do modelo. Esta análise é apresentada detalhadamente no estudo de caso.

Ressalta-se, neste estudo, o sistema de inteligência de marketing como sendo fundamental para a análise sistemática das informações sobre a satisfação de clientes e desenvolvimento de ações de inteligência para a melhor tomada de decisão. Segundo Kotler (2000), um sistema de inteligência de marketing é "um conjunto de procedimentos e fontes usado por administradores para obter informações diárias sobre eventos do ambiente de marketing". E a percepção do cliente quanto ao serviço prestado, sua satisfação, expectativa e intenção de compra configuram-se como componentes do ambiente de marketing, e podem ser obtidos na pesquisa de satisfação de clientes, juntamente com outras fontes de informação.

O processo de inteligência de marketing baseia-se no fato de que os gerentes precisam estar sempre bem informados sobre questões fundamentais de negócios, de maneira formal e sistemática. O processo de inteligência gera recomendações fundamentadas com relação a acontecimentos futuros para os responsáveis pelas decisões, e não relatórios para justificar decisões do passado (MILLER, 2002, p. 35).

Em grande parte das empresas, são os eventos do mercado e/ou da concorrência os fatores desencadeadores da identificação inicial da necessidade de um processo de inteligência. Inúmeras vezes a perda de fatias de mercado, a redução dos lucros, as reclamações dos clientes, os movimentos da concorrência ou qualquer acontecimento que tenha efeito negativo sobre uma empresa são os fatores que forçam os gestores a enxergar que precisam de melhores informações sobre o seu setor de negócios (MILLER, 2002, p. 53).

Pelo fato do processo de inteligência de marketing necessitar da utilização de recursos de informação, tanto externos quanto internos, empresas bem administradas organizam estes recursos de maneira que permita rapidez tanto na localização quanto no uso. Do mesmo modo, empresas orientadas para o mercado investem na obtenção e no tratamento de informação, como também em estruturas de inteligência de marketing que têm o papel de

coordenar e disseminar todas as informações necessárias a sua performance competitiva. A inteligência de marketing acompanha de perto os movimentos do ambiente (LI, MCLEOD, ROGER, 2000).

Portanto, o segredo para o sucesso do uso do SIM é a constante atualização para a realização de análises inteligentes, já que ocorrem mudanças frequentes, em cada um de seus componentes, tanto na situação interna da empresa quanto no mercado. Entre as mudanças frequentes, destaca-se a variabilidade da percepção do cliente em relação à prestação de serviço, a qual pode ser periodicamente acompanhada pelo uso de instrumentos de medição como, por exemplo, a pesquisa de satisfação de clientes, ou por outras fontes (número de reclamações, por exemplo), processos e instrumentos, que quando ordenados e estruturados facilitam a obtenção de substanciais informações sobre clientes e mercado.

É por esta razão que informações obtidas diretamente pelos clientes devem alimentar o SIM, e assim serem trabalhadas dentro de uma sistemática contínua. É essencial a exploração de um banco de dados estruturado, dentro do SIM, a partir dos resultados de pesquisas com os clientes para identificar sinais que possibilitem estimular e facilitar a tomada de decisão, orientar os processos internos das empresas, assim como seu planejamento estratégico para o alcance de diferenciais no mercado. Os benefícios de se operar com o apoio de um SIM envolvem desde estratégias mais focadas até implantação de ações inovadoras. Além disso, possibilita o controle da empresa em relação à estratégia adotada, possibilitando rápido redirecionamento, se necessário.

Shaw e Stone, Shepard, Vavra (1993) argumentam que é de absoluta necessidade conhecer melhor os clientes. Para tanto, recomendam o uso de um sistema adequado de informações como sistema estratégico. É neste novo ambiente de competição que um sistema de informação torna-se essencial e irá orientar e agilizar as estratégias gerenciais e funcionais, retro-alimentando-se, constantemente, em um processo de melhoria contínua, voltado à obtenção de informações relevantes de clientes para a tomada de decisões.

A informação sobre os clientes aumenta a força, ou seja, as vantagens estratégicas dentro das organizações. Desta maneira, a empresa pode escolher seus mercados corretamente, desenvolver melhores ofertas e executar seu planejamento de marketing de forma mais eficiente, bem como do negócio em seu todo, na medida em que melhor estruturar

e gerenciar as informações obtidas de clientes juntamente com os dados internos, dentro do sistema de inteligência de marketing. Empresas competitivas estudam as necessidades de informações de seus tomadores de decisões e projetam o SIM de modo a satisfazer estas necessidades.

Com a sistematização da informação interna e externa, pelo SIM, pode-se afirmar que as informações são a chave do sucesso empresarial, auxiliando principalmente nas tomadas de decisões. Devido a estes fatores, a monitoração ou rastreamento do ambiente externo é um dos ingredientes essenciais da competitividade empresarial. Acompanhar e interpretar o ambiente empresarial, no qual os clientes são a razão de ser da companhia, não é certamente tarefa fácil devido às incessantes mudanças que se desenrolam nos ambientes de negócio contemporâneos e nos mercados altamente competitivos, cujas relações são complexas.

Contudo, o principal fator para o crescimento das empresas e de seus lucros está na observação do cliente para identificar o que querem, atendendo-os de forma superior. Para tanto, são necessárias informações consolidadas e organizadas que possam desencadear análises relevantes para gerar ações estruturadas como, por exemplo, lançamentos de bons produtos e/ou serviços com força competitiva no mercado. O conhecimento atualizado sobre o ambiente externo é uma necessidade para qualquer organização. Neste sentido, o SIM é um sistema essencial para traduzir dados coletados em informações oportunas para a tomada de decisões.

Desta forma, fica clara a necessidade das empresas, que pretendem se manter competitivas no mercado, de sistematizar as informações coletadas do ambiente de marketing, por meio do SIM, para prover uma base de dados que proporcione velocidade, assertividade e segurança nas tomadas de decisões. Ao promover o fluxo contínuo e rápido de informações, por meio de uma perspectiva de inteligência de mercado (que abrange geração de inteligência, disseminação e correspondência de inteligência), o SIM ajuda os tomadores de decisões a minimizar ou, até mesmo, antecipar movimentos do mercado que possam, em um futuro próximo, impactar na lucratividade dos negócios da empresa.

Portanto, neste estudo é utilizado o modelo de sistema de informação de marketing desenhado por Kotler (2000), conforme Figura 1, na análise do fluxo sistemático de informações de clientes obtidas com a pesquisa de satisfação de clientes em uma empresa do

setor de telecomunicações que atende o mercado corporativo (B2B), a fim de melhor compreender como estas informações são analisadas, interpretadas e distribuídas aos tomadores de decisão, e como estas contribuem para que ações de inteligência sejam melhor estruturadas a fim de auxiliarem na realização de decisões assertivas, na obtenção de vantagem competitiva e, conseqüentemente, na perpetuidade da empresa em seu mercado de atuação.

Diante do conceito, funções, finalidades e componentes do SIM, enfatiza-se a contribuição deste sistema em subsidiar e agilizar a tomada de decisão mediante a consolidação e o desenvolvimento das diversas informações internas e externas da organização, obtidas por diversos instrumentos de medição, estabelecendo um fluxo contínuo e estruturado que melhor capacita os tomadores de decisão frente aos desafios e oportunidades inseridos dentro do ambiente empresarial.

Apropriando-se do modelo do SIM de Kotler, o estudo de caso está estruturado de acordo com as funções fundamentais para a manutenção do fluxo de informação deste sistema. Portanto, o protocolo deste estudo de caso consiste na análise da busca de informações da pesquisa de satisfação de clientes pelos tomadores de decisão, do desenvolvimento destas informações, da distribuição aos tomadores de decisão, e por fim, na análise da realização da tomada de decisão com base nos resultados deste tipo de pesquisa.

Na próxima seção são abordadas as visões e entendimentos sobre a pesquisa de satisfação de clientes e sua utilidade ao ser integrada ao SIM, a fim de analisá-la como instrumento de medição que alimenta o SIM para a realização de ações mais assertivas.

3 PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES – EMBATES TEÓRICOS

Esta terceira parte visa analisar o papel e o uso da pesquisa de satisfação de clientes na geração de informações relevantes de clientes ao expor as diversas visões existentes sobre este tipo de pesquisa. Ao integrar e alimentar o sistema de inteligência de marketing com os resultados obtidos pela pesquisa pode-se compreender a relevância deste instrumento de medição para a melhoria da tomada de decisões.

As pesquisas de satisfação de clientes constituem-se em um dos principais temas da área de marketing na maioria dos países industrializados. No Brasil não é diferente. Avanços nesta área são constantes, seja no âmbito teórico e acadêmico, seja no âmbito prático de sua aplicação.

Quanto à sua aplicabilidade, um método brasileiro de pesquisas de satisfação foi desenvolvido por Rossi e Slongo. De acordo com estes autores, “sob o ponto de vista aplicado e gerencial, a satisfação acumulada é mais atraente porque fornece uma indicação clara (e fundamental) da performance atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado” (ROSSI, SLONGO, 1997).

Esta seção tem como foco a análise teórica da pesquisa de satisfação de clientes, reunindo os conceitos, visões e entendimentos, resgatados de alguns autores, com o objetivo de compreender se este instrumento de medição tem sido utilizado para a tomada de decisões e como isto tem sido feito.

Cada empresa procura utilizar a pesquisa de satisfação de clientes para determinados fins: medir a percepção dos clientes quanto aos serviços e produtos adquiridos, identificar aspectos-chaves que permitam reter e fidelizar os clientes atuais, descobrir oportunidades para atrair novos clientes e gerar novos negócios, promover análise quanto às ações realizadas junto aos clientes, traduzir os resultados das pesquisas em informação válida para estruturar os planos de ações e projetos de melhorias, melhorar o processo decisório e o planejamento estratégico, e gerar informação para dar apoio às decisões.

Em síntese, frente a estas finalidades da pesquisa de satisfação de clientes, tem-se como objetivo analisar os embates teóricos deste instrumento de medição.

3.1 Visões e entendimentos sobre a pesquisa de satisfação de clientes

Existem inúmeras visões e entendimento quanto a utilidade e finalidade da pesquisa de satisfação de clientes. Alguns acreditam que esta pesquisa consiste em fornecer informações que ajudem a detectar problemas e oportunidades para a melhor tomada de decisões, assim como qual programa de fidelização terá melhor resultado de resposta. Uma oportunidade pode surgir quando verifica-se que os clientes estão cada vez menos satisfeitos com os produtos e serviços que estão sendo oferecidos. A pesquisa pode detectar esta insatisfação, descobrir seu grau e natureza, e com isso focar em ações que revertam a percepção negativa dos clientes.

Por que, afinal, uma empresa mede a satisfação dos seus clientes? Organizações devem satisfazer as necessidades dos acionistas. Para muitas organizações, os clientes formam o grupo primário de acionistas de uma empresa. Caso os requerimentos dos clientes não sejam satisfeitos, as necessidades dos acionistas, empregados e outros grupos, tornam-se irrelevantes.

Acredita-se, também, que a pesquisa de satisfação de clientes é essencial para a obtenção de respostas a questões que podem ajudar o tomador de decisões a melhor estruturar ações de marketing: Quais são os atributos do produto ou serviço mais valorizados pelo consumidor? Quais atributos são os menos importantes? O que é feito de melhor e de pior pela empresa aos clientes? Como comparam a empresa com a concorrência? Quais as expectativas e anseios em relação à prestação de serviço? Como cada processo avaliado influencia a compra de novos produtos e serviços? Qual é a tendência do cliente continuar comprando? O que os clientes não querem?

Os clientes, com frequência, não sabem o que realmente querem até avistarem o que podem conseguir. Por este motivo, empresas de sucesso fazem com que os clientes queiram algo antes mesmo deles saberem o que desejam. Por outro lado, os clientes sabem e falam o que não querem e por isso é importante perguntar-lhes. Ao perguntar-lhes, com o uso de

pesquisas de satisfação de clientes, por exemplo, normalmente os clientes solicitam melhorias incrementais ou algo ligeiramente melhor do que possuem no momento. Eles não acham razoável exigir um desempenho revolucionário (MARTIN, 1996). Neste sentido, a pesquisa de satisfação de clientes torna-se um instrumento oportuno para alimentar o processo de inteligência de marketing, facilitando e direcionando a tomada de decisões, bem como evitando a elaboração de ações inoportunas, repetitivas e irrelevantes, ou até mesmo, estimulando a revisão de ações e projetos planejados ou em andamento.

Na visão de Jonson (1995), os resultados da pesquisa de satisfação auxiliam na tomada de decisões e orientam a aplicação dos recursos. O desafio dos gerentes é focar nas atividades que realmente atendam ou excedam as expectativas dos clientes. Para isto, é importante conhecer e analisar os fatores determinantes para os clientes quando avaliam os serviços oferecidos (LEVESQUE, MCDOUGALL, 1996). Por sua vez, a utilização dos resultados da pesquisa aponta para uma solução, ou alternativa de solução, que permita a tomada de decisões.

Portanto, as avaliações de cada variável de produto, como preço, imagem e serviço, combinados com a importância de métrica, atuam juntamente para formar o gerenciamento da tomada de decisão, proporcionando assim a alocação correta de recursos das empresas (disponível em: <http://www.compunet.com.br/ISC>).

Colaborando com as visões dos autores acima, segundo Rossi e Slongo (1997), a pesquisa de satisfação de clientes é, cada vez mais, reconhecida pela sua importância administrativa e estratégica, uma vez que permite realimentar o processo decisório a fim de estimular a aplicação de boas práticas, a formulação de novos negócios, a priorização de utilização de recursos e implementação de ações de melhorias.

Porter (1999, p. 103) é enfático ao dizer que:

[...] se a empresa que deseja utilizar as informações sobre os clientes o fizer de maneira criteriosa, vai sempre dispor de muito espaço para a exploração eficaz. Mas, se isto for feito sem critério, os clientes se revoltarão e se negarão a colaborar.

Em outros termos, a organização deve voltar-se para o cliente, buscando entender suas necessidades e seus anseios, de maneira que traga benefícios tanto ao cliente como à empresa.

É preciso que o cliente perceba o empenho da empresa em trabalhar com as informações disponibilizadas. Isto significa que deve-se tentar obter informações sobre as necessidades dos clientes e reunir inteligências de marketing, por meio de um processo estruturado e criterioso, de forma a ajudar e estimular os tomadores de decisão da empresa a definirem ações que satisfaçam tais necessidades eficazmente.

Por outro lado, Rosa e Kamakura (2001) argumentam que as pesquisas de satisfação de clientes são os instrumentos comumente utilizados para o mapeamento e mensuração, a fim de trazer à empresa informações fundamentais para análise do seu desempenho e a exploração de novos caminhos.

De acordo com Harrington (1993), as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento porque elas permitem que se estabeleça e acompanhe as metas e diretrizes determinadas pela organização. As medições são fundamentais. Uma vez que não se pode medir o processo, não há como controlá-lo, então não se pode gerenciá-lo e nem aperfeiçoá-lo, pois o processo decisório fica comprometido.

Contudo, em empresas cujo produto principal é o serviço prestado ao cliente, geralmente se observa a dificuldade de medir os processos e os sub-processos, bem como em obter uma visão completa de toda a cadeia produtiva. Em grandes empresas, estas dificuldades justificam-se pela complexidade da cadeia de processos, bastante ramificada desde o nível de sub-processo até o nível de tarefa. É por este motivo que a pesquisa de satisfação de clientes, nestas corporações, frequentemente é vista como um instrumento sinalizador dos pontos de melhorias e uma fonte de informação estratégica para a tomada de decisão.

Por sua vez, o ponto de referência para a medição da satisfação de clientes é a expectativa do cliente. Isto porque as perguntas sobre a satisfação do cliente são a respeito de uma experiência anterior vinculada a um produto ou serviço. Em uma prestação de serviços, as experiências podem ser múltiplas e com incidência de alta variabilidade. De acordo com Denton (1990), as medidas de produção tendem a ser mais simples do que as de serviços, porque neste caso os bens são tangíveis. Nas medidas de prestação de serviços, os bens são intangíveis, ou seja, não podem ser armazenados e prestados sem o contato e participação do

cliente. Não se mede coisas intangíveis, mas pelo menos pode-se avaliar resultados de trabalhos em serviços.

A expectativa do cliente também pode diferenciar-se de acordo com o perfil do cliente. Ao aplicar a pesquisa de satisfação de clientes junto a clientes B2B, o resultado tende a ser mais racional, visto que o cliente está avaliando o serviço prestado à empresa onde trabalha. De certo modo, o fator razão facilita a compreensão sobre a percepção e expectativa dos clientes, ajudando os tomadores de decisão a melhor direcionar suas ações. No entanto, pode haver casos em que esta dissociação não ocorra, uma vez que muitas empresas que atuam no mercado B2B também operam no mercado *business to consumer* - mercado de massa -, dificultando a análise individual de cada um dos seus segmentos de negócios onde a interferência entre eles acaba ocorrendo naturalmente.

Uma vez identificadas, analisadas e divulgadas as necessidades e expectativas dos clientes quanto aos processos e produtos aos tomadores de decisão, estas devem ser atendidas pela empresa, a não ser que estejam além de sua capacidade. Neste caso, o cliente deve ser informado do motivo do não-atendimento.

Outro importante aspecto consiste em que as necessidades e expectativas mudam. Assim, a sua identificação deve ser uma busca constante. Deste modo, a avaliação da satisfação de clientes deve constituir-se em um mecanismo formal de captação de idéias para a contínua implantação de melhorias e inovações. As iniciativas para avaliação da satisfação devem ser o resultado de um processo e não de um programa. Um programa tem início e fim, enquanto que um processo geralmente é contínuo.

Existem casos que nem mesmo o cliente conhece claramente suas necessidades ou sabe expressá-las. Nestas situações, a interação, o relacionamento próximo ao cliente e os instrumentos de medições (como a pesquisa de satisfação de clientes) poderão ajudar os profissionais a identificar os aspectos não comunicados, ou não nitidamente comunicados, pelo cliente. Identificadas as necessidades, será possível promover mudanças com realização de ações eficazes e alinhadas com o principal ativo da organização: o cliente. Permitirá, ainda, tratar diversos clientes de diferentes maneiras.

Evidencia também o interesse da empresa em utilizar a pesquisa de satisfação de clientes para mensurar sistematicamente, e por um processo estruturado e contínuo, a partir da perspectiva do cliente, a sua evolução interna e em seu mercado de atuação, bem como monitorar a concorrência a fim de prever possíveis eventos inesperados. Conseqüentemente, a empresa melhora e amplia a sua visão em relação às oportunidades e ameaças que se configuram, de forma dinâmica, no ambiente externo.

Rossi e Slongo (1998, p. 110-111), com os resultados de um interessante estudo sobre as práticas das pesquisas de satisfação de clientes realizado em empresas norte-americanas por Mentzer, Bienstock e Kahn (1995), publicada na *Marketing Management* e apoiada pela AT&T, relacionaram três procedimentos capazes de assegurar que o processo de satisfação de clientes da empresa (1) comece com o *input* qualitativo e quantitativo dos clientes, dos empregados que interagem com estes clientes e com os clientes dos concorrentes; (2) desenvolva planos de ação para melhorar o que os clientes dizem; e (3) motive e capacite os empregados a satisfazer os clientes, vinculando avaliação de desempenho e compensação com o cumprimento do plano de ação. As empresas com as melhores práticas de satisfação de clientes registraram os seguintes aspectos em comum:

- os funcionários de marketing e vendas são os principais responsáveis (com o *input* dos clientes) pela formulação dos programas e questionários de satisfação de clientes;
- a alta administração e a área de marketing lideram os programas;
- a medição envolve uma combinação de métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos que incluem, predominantemente, questionários via correio, enquetes telefônicas e *focus groups*;
- as avaliações incluem tanto a performance de satisfação de clientes da empresa quanto dos concorrentes;
- os resultados são disponibilizados para todos os empregados, mas não necessariamente para os clientes;
- os programas de TQM e Satisfação de Clientes muitas vezes são vinculados, mas isto nem sempre ocorre;
- a Satisfação de Clientes está incorporada ao foco estratégico da empresa via declaração da missão empresarial.

Mediante este contexto, é importante enfatizar que a forma de mensuração da satisfação do cliente não é um consenso na literatura. Apesar de que o prestador de serviço tenha como objetivo medir o grau de satisfação diretamente a partir da percepção do cliente, medidas substitutas ou complementares são normalmente utilizadas devido às restrições envolvidas nesta tarefa.

Algumas destas medidas referem-se a atitudes ou intenções futuras com relação ao provedor do serviço. Existem evidências suficientes para sugerir que a satisfação do cliente deve ser vista como uma atitude (LEVESQUE, MCDUGALL, 1996). Por exemplo, em empresas de telecomunicações há um relacionamento contínuo entre o provedor de serviço e o cliente, e a satisfação deve basear-se em uma avaliação de múltiplas interações. Três medidas são frequentemente utilizadas: a qualidade geral do serviço, o atendimento de expectativas e a satisfação do cliente (HAUSKNECHT, 1990; HESKETT, SASSER; SCHLESINGER, 1997; JONES, SASSER, 1995). Além destas, há outras medidas típicas de intenções futuras: recomendar o serviço para um amigo e propensão a mudar (HESKETT, SASSER; SCHLESINGER, 1997; REICHHELD, 2003). Como há alguns problemas em usar medidas de satisfação ou de intenções futuras para captar o comportamento futuro, a inclusão de múltiplas medidas pode reduzir o problema.

Parasuraman, Berry e Zeithaml (1991) propõem que os serviços sejam avaliados em duas dimensões básicas: aspectos relacionados ao resultado (dimensão técnica, associada ao serviço principal) e aspectos relacionados ao processo de entrega do serviço (dimensão funcional, associada ao relacionamento). Jamal e Naser (2002), em sua pesquisa, concluem que tanto as dimensões associadas ao serviço principal quanto ao relacionamento estão ligadas à satisfação do cliente, indicando que esta satisfação não se baseia apenas na confiabilidade do serviço prestado, mas também na experiência do cliente com o processo de prestação do serviço.

De maneira geral, e fazendo uso do instrumento de pesquisa de satisfação de clientes, esta é uma discussão que recupera, e tem como pano de fundo a preocupação enunciada por Mello (2006, p. 208) no sentido de “compreender o que realmente os clientes valorizam nos produtos e não simplesmente em como identificar necessidades e desejos a serem satisfeitos e de que maneira”. Segundo Moreira (2007), é preciso entender o significado para o outro, ou seja, para o cliente, e com isso trabalhar este significado. Para isto é fundamental olhar a

perspectiva do cliente, observá-lo constantemente, coletar suas opiniões e estudar as informações obtidas com pesquisas, ou por interações, para reconhecer o que ele realmente valoriza e necessita em um dado momento.

A pesquisa de satisfação de cliente, portanto, consiste em um instrumento de medição estruturado e planejado que capta informações sobre o que o cliente pensa e sente, sobre suas expectativas e necessidades, e alimenta a base de informações da empresa, aumentando, por conseguinte, a base de conhecimento dos tomadores de decisão. Neste mecanismo enfatiza-se o aspecto mais cognitivo, de forma a avaliar o desempenho em atender requisitos básicos e operacionais do serviço, ou ainda focar mais o aspecto afetivo como, por exemplo, o relacionamento existente entre as partes ou o vínculo à marca e imagem. Ao obter informações competentes, com instrumentos adequados e critérios definidos, o tomador de decisões integra ao seu conhecimento novos subsídios que poderão ser úteis para estruturar a tomada de decisão.

Desta forma, a pesquisa de satisfação de clientes deve ser entendida como sendo o instrumento de medição da percepção do cliente, em relação ao serviço prestado, destinado a buscar informações para alimentar a base de dados da empresa a ser interpretada, e utilizada por seus tomadores de decisão, permitindo a melhor identificação de oportunidades, mediante o estabelecimento de objetivos claros e precisos e a reunião dos fatos de maneira sistemática e concreta, com a garantia de que os resultados reflitam a realidade do universo pesquisado.

De acordo com Moreira (2007), o cliente quando se pronuncia sobre uma experiência vivida, expressa o que ele não quer, o que lhe causou desconforto, uma vez que na maioria das vezes os clientes só sabem falar sobre suas contrariedades. Muitas vezes, principalmente em grandes corporações, o problema (insatisfação) é conhecido por um determinado grupo de pessoas, mas pela dificuldade de disponibilização da informação ocasionada, por exemplo, pela falta de cooperação entre áreas, pouca sinergia na cadeia de processos, falta de recursos, má administração e dimensionamento indevido da estrutura organizacional, outras áreas não tomam conhecimento das falhas que impactam o negócio da empresa e, com isso, não colaboram para a melhoria dos processos, atividades, gestão, etc. De certa forma, a pesquisa de satisfação de clientes facilita evidenciar o problema (ou oportunidades de melhoria), ou seja, salienta o motivo da insatisfação do cliente, fornecendo credibilidade aos tomadores de

decisões, uma visão mais abrangente da empresa e estimulando o envolvimento das diversas áreas e a melhor interação entre elas.

Na tentativa de solucionar um problema, a organização visa, a partir da análise das informações coletadas pela pesquisa de satisfação de clientes, identificar falhas para corrigi-las ou para não repeti-las, a fim de criar na mente destes clientes experiências positivas e forte posicionamento que contribua para diferenciá-las em relação a seus concorrentes e para estimular a geração de novos negócios lucrativos. Na tentativa de corrigir as falhas, novas variáveis são incorporadas na análise, contribuindo para melhorar o processo decisório. Atualmente, pode-se comprovar, empiricamente, que elevados índices de satisfação de clientes são acompanhados por uma rentabilidade acima da média (REICHELD, SASSER, 1990; FORNELL, 1992; ANDERSON, FORNELL, LEHMANN, 1994).

Em síntese, a pesquisa de satisfação de clientes permite prover informações contínuas e consolidadas sobre clientes e mercado, contribuindo para análise do desempenho da empresa em seus negócios, para a tomada de decisões assertivas que geram lucratividade para a empresa e desenvolvem a solução de problemas. Portanto, as pesquisas de satisfação de clientes, ao facilitar a obtenção de informações para a melhor análise do ambiente externo (ambiente de marketing), e ao serem incorporadas em uma análise que considera informações relevantes e confiáveis, subsidiam ações futuras e não apenas a análise de ações realizadas no passado.

Mediante o contexto exposto, constata-se a notoriedade das informações de clientes para a melhoria da tomada de decisão. Não se pode duvidar que a pesquisa de satisfação é um instrumento de medição que coleta e alimenta a empresa, e também seus profissionais, mediante diversas informações: imagem, expectativa, desempenho dos serviços e produtos, visão dos processos e de seus atributos de valor, atuação dos membros da empresa, entre outros.

Todavia, para que este conjunto de informações se concretize em ações de inteligência, que possam ser continuamente realizadas pelos tomadores de decisões em prol da satisfação dos clientes, faz-se necessário não somente a integração como também a sistematização das informações dos clientes provindas de várias fontes confiáveis de

informações - entre elas a de pesquisa de satisfação de clientes, com o intuito de melhor interpretá-las a fim de garantir maior agilidade e confiabilidade ao processo decisório.

3.2 Pesquisa de Satisfação de Clientes e o Sistema de Informação de Marketing

Diante do papel e contribuição da pesquisa de satisfação de clientes em captar periodicamente informações relevantes que alimentam e auxiliam os tomadores de decisão na realização de melhores e rápidas decisões, Rossi e Slongo (1997) reforçam que as etapas do processo de divulgação e análise dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes geram informações que alimentam continuamente o sistema de informação de marketing.

Bateson e Hoffman (2001) relatam que um sistema de informação sobre a satisfação do cliente em relação à prestação de serviço pode ser definido como um processo de pesquisa capaz de fornecer dados relevantes, os quais devem ser usados pelos gerentes para avaliar o desempenho global da empresa, o nível de qualidade percebida pelo cliente e para identificar novos negócios.

Corroborando com os autores acima, Whiteley (1996), pesquisando várias empresas de sucesso ao redor do mundo, percebeu que estas utilizavam cinco estratégias básicas que fundamentavam seu sucesso. Entre elas, o autor colocou a estratégia de “sistematizar a voz do cliente” como um mecanismo para facilitar aos funcionários a oferecerem o que o cliente busca (LACERDA, 2004, p. 36).

Ao analisar os resultados das pesquisas de satisfação de clientes, sistematizados por meio do sistema de inteligência de marketing, a empresa poderá não apenas atualizar sua base de conhecimento em relação às opiniões e expectativas dos clientes, como também descobrir falhas pontuais na prestação de serviços de cada um destes clientes pesquisados, identificar ineficiências estruturais, e monitorar a evolução do seu desempenho a curto e a longo prazo, a fim de manter fluxo contínuo e renovado de informações para melhor avaliação do seu planejamento estratégico.

Um estudo sobre satisfação de clientes realizado em uma determinada empresa, cujo nome não foi divulgado, do setor de autopeças brasileiro, destaca dois aspectos relevantes da pesquisa de satisfação de clientes que, ao integrada a outras informações e sistematizada, contribuiu para a obtenção de informações oportunas. Primeiramente, “o conhecimento adquirido pela empresa através das informações dos clientes é combinado com o já existente na base do conhecimento organizacional, atualizando-a constantemente” (LACERDA, 2004, p. 108). Um segundo ponto enfatiza que a empresa adquire foco no processo de avaliação dos clientes com o monitoramento mensal dos índices da pesquisa. Estes índices das pesquisas de satisfação realizadas são disponibilizados na Intranet, fazendo parte do “*Balanced Scorecard*” corporativo (LACERDA, 2004, p. 107-108).

Por este motivo a pesquisa não é estática. Muito pelo contrário. À medida que se estabelecem novos desafios, estudos devem ser empregados para que se construa maior domínio sobre as incertezas que os cercam. Elaboram-se questões que constituem os objetos de estudo, e à medida que se obtêm respostas a estas perguntas outras novas surgem, quer em face do próprio processo de pesquisa ou em face da dinâmica e a da instabilidade dos cenários que se desenvolvem (RODRIGUES, MARTELLETTI, 2007). Este ciclo, ao ser realizado de forma contínua, com estrutura definida, e integrado a todos os níveis decisórios da empresa, desencadeia um processo de inteligência oportuno e fundamental cuja atividade final é a tomada de decisão assertiva.

O importante é construir um conhecimento sobre o cliente. Investigações com resultados crônicos, que não ousam proporcionar novas informações para o dinamismo dos processos internos, e tampouco alimentam os tomadores de decisões com informações contínuas, oportunas e relevantes, a fim de manter viva e orientar os caminhos para a tomada de decisões, contribuirão em pouco ou nada para o sistema de informação de marketing (RODRIGUES, MARTELLETTI, 2007).

Além disso, a análise dos resultados de pesquisa de satisfação de clientes, ao serem combinados com outras informações internas e de mercado dentro do sistema de informação de marketing, pode gerar ações aprendidas. Quando uma falha sistêmica, por exemplo, impacta diretamente na prestação de serviço de grande parte dos clientes, as ações realizadas pela empresa para reparar o erro cometido poderão ser avaliadas sob a ótica do cliente, cujas manifestações de satisfação ou insatisfação são evidenciadas nos resultados das pesquisas de

satisfação de clientes. Consequentemente, novas práticas de gestão de incidências e gestão de problemas, no caso de uma prestação de serviço, poderão ser formuladas criando, desta forma, conhecimento dentro da organização e servindo de *benchmarking* para outros casos similares.

Para tanto, é necessário que haja equipes especializadas em analisar os resultados das pesquisas de satisfação de clientes, dentro do SIM, e em retornar informações que realmente tragam valor à organização. Estas equipes podem ser organizadas dentro de uma unidade de inteligência centralizada, em múltiplas unidades de inteligência (denominadas também de unidades descentralizadas) ou em unidades híbridas, que combinam atributos tanto da unidade centralizada quanto da descentralizada. Independente da estrutura das equipes de inteligência, o mais importante é que tais unidades estejam posicionadas o mais próximo possível de quem toma as decisões (MILLER, 2002, p. 71). Caso quem esteja analisando as informações seja uma pessoa não envolvida e comprometida com a melhoria do processo decisório, ou não esteja próxima ao tomador de decisão para conhecer e interpretar suas necessidades, seu critério e discernimento em relação à análise dos dados poderão impactar na avaliação.

Muitas vezes, em se tratando do setor de serviços, as informações sobre os clientes estão pulverizadas entre os mais diversos pontos de contato (canais de atendimento, gerentes de contas, cobradores, gestores de serviços, entre outros). Cabe à organização reunir estas informações, identificar o público alvo (os tomadores de decisões) e inseri-las no sistema de informação de marketing para que a análise seja realizada com inteligência, conjuntamente com outros elementos, componentes e equipes de trabalho.

Para poder alcançar vantagens competitivas, Gonçalves, Jamil e Tavares (2002) afirmam que não adianta a empresa ter tecnologia de ponta, um bom banco de dados completamente alimentado, os melhores profissionais de inteligência e de tecnologia de informação e não ter estratégias de como trabalhar com as informações, entre elas as informações de clientes.

Contudo, muitas empresas apenas utilizam a pesquisa de satisfação de clientes para cumprir uma norma, como a ISO 9001:2000 por exemplo, ou diretrizes estabelecidas. No entanto, aquelas que identificam algum valor na sua utilização, esforçam-se para mensurar este valor, integrá-la ao sistema de inteligência de marketing, e com uma estratégia bem

definida realizar ações de inteligência junto aos clientes. Conforme Muffatto e Panizzolo (1995), um cliente satisfeito é considerado como um dos fatores competitivos mais importantes para o futuro, bem como um dos melhores indicadores de lucro de uma empresa.

Diante desta perspectiva, a pesquisa de satisfação de clientes, ao ser reunida a outros componentes do processo de inteligência, permite gerar informações estratégicas dentro do ambiente organizacional, ampliando e aperfeiçoando o escopo de análise dos acontecimentos e a tomada de decisões. Evidencia-se, portanto, que a informação obtida dos clientes é muito mais útil e significativa para o desenvolvimento de hipóteses estratégicas no caso de se alimentar o sistema de informação de marketing, subsidiando as ações de inteligência.

Portanto, a pesquisa de satisfação de cliente, quando utilizada de forma contínua e estruturada, colabora para alimentar o sistema de informação de marketing e gera, juntamente com a análise de outras variáveis ou componentes do SIM, um fluxo contínuo, inteligente e estruturado de informações que melhor suportarão o processo decisório.

3.3 Pesquisa de Satisfação de Clientes como fonte de informação do Sistema de Informação de Marketing para a melhor tomada de decisões

Decisões são tomadas a todo o momento, seja na aquisição de um serviço, na compra de um produto, na escolha da comida, na escolha de uma faculdade, ou seja, em qualquer outra ocasião. Os indivíduos são submetidos às escolhas, sejam elas com baixo ou alto grau de risco.

Por sua vez, o ambiente organizacional está intimamente associado ao processo decisório, pois diariamente gestores tomam decisões de compra e venda, de contratação e demissão, de investimentos, e entre inúmeras outras situações que ocorrem em seu cotidiano. Muitas vezes, estas decisões são tomadas sobre alto grau de incerteza, face às várias mudanças e instabilidades na economia mundial. Todavia, o administrador deve estar munido de informações precisas que o auxiliem na tomada de decisões.

Dentro do processo decisório, uma decisão pode ser classificada em três níveis de acordo com a atividade administrativa a qual ela pertence: nível operacional, nível tático e nível estratégico. No nível operacional, são decisões responsáveis pelo bom funcionamento das atividades operacionais. No nível tático, são decisões tomadas para as operações de controle. E no nível estratégico, são as decisões tomadas para que a organização atinja seus objetivos. Cada um destes níveis de tomada de decisão possui suas características particulares e juntos colaboram para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos.

Independente do nível hierárquico, de acordo com Choo (2003), um grande desafio das organizações, envolvidas pelo ambiente dinâmico, é utilizar a informação para criar significado e construir conhecimento que auxilie na tomada de decisão. A informação ajuda não apenas a sustentar uma decisão, como também a aumentar sua velocidade. Por outro lado, a velocidade de decisão passa a ser um dos fatores fundamentais para a sobrevivência das organizações no mundo globalizado e dinâmico, características do tempo atual, constituindo-se assim em uma destacada variável de impacto na tomada de decisão empresarial.

Sob esta ótica, a pesquisa de satisfação de clientes pode contribuir para gerar respostas rápidas. Em um primeiro momento, este instrumento de medição gera resposta sob uma perspectiva individual, mediante a avaliação da experiência isolada de um determinado cliente ou de uma base amostral, e restrita a clientes frente a um serviço que pouco poderá contribuir para a melhor tomada de decisão.

Ao longo do tempo, ao agregar a análise de uma experiência acumulada (e não mais isolada), os gestores podem identificar e avaliar as relações da variável satisfação com outras variáveis (como, por exemplo, intenções de compra, lealdade do cliente e atributos de valor), fornecendo-lhes melhor apoio às tomadas de decisões (ANDERSON, FORNELL, JOHNSON, 1995, p. 695). Desta forma, sob um ponto de vista gerencial, a satisfação acumulada é mais atraente, porque fornece uma indicação clara (e fundamental) do desempenho atual da empresa e de sua credibilidade na oferta de serviço ao cliente.

No estudo de caso realizado em uma empresa do setor de autopeças brasileiro (LACERDA, 2004) constatou-se que o processo de avaliação da satisfação dos clientes, sob uma perspectiva acumulada e alimentado com pesquisas, fornece subsídios para a tomada de decisão: inovação e melhoria de algum produto (desenvolvimento de uma nova embalagem),

melhoria do serviço e do processo atual (melhoria do processo logístico de entrega de peças), escolha e priorização das ações com o objetivo de aproveitar as oportunidades estrategicamente relevantes com base na importância dos atributos de valor na visão do cliente e na ação da concorrência. É essencial que a organização conscientize seus clientes de que estão sendo cuidados e suas informações utilizadas com inteligência para tomada de decisão estratégica.

Por sua vez, ainda em referência ao estudo citado, em relação à questão colocada aos entrevistados - representantes dos diversos departamentos da empresa, sobre os objetivos da realização das pesquisas de satisfação de cliente -, observa-se a importância deste tipo de pesquisa para o planejamento e estruturação de ações:

- Orientar as estratégias e gestão da empresa;
- Auxiliar em melhorias contínuas;
- Planejar ações para áreas que necessitam de melhoria na visão dos clientes.

Nota-se que tais objetivos relatados consolidam a visão da pesquisa de satisfação de clientes como uma fonte de informação, devendo permear toda a cadeia produtiva da empresa para a estruturação de ações não somente estratégicas, mas também táticas e operacionais, tornando o processo decisório mais ágil e com foco direcionado ao cliente. Tomar decisões com base nas informações sobre a satisfação de clientes sugere economia e redução de risco, como apontam alguns autores (SIMON, 1976; CASSARRO, 1994; FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 2000). Tal fato pressupõe que se houver uma base de dados com as informações sobre a satisfação dos clientes, pode-se gerir melhor esta informação tornando-a uma ferramenta estratégica de tomada de decisões.

Bretzke (2000) destaca que os desafios e as oportunidades para a sobrevivência e crescimento estão justamente na implementação de ações. Isto demonstra que este tipo de pesquisa não somente permeia a organização permitindo sua utilização sistemática por todos os níveis hierárquicos da cadeia produtiva, como também qualifica a tomada de decisão, seja ela de pequeno ou grande impacto nos negócios da empresa.

Não apenas reforçando a importância da pesquisa de satisfação de clientes na melhoria dos serviços ao cliente, como evidenciado previamente no estudo de caso realizado por

Lacerda, mas também enfatizando outras ações geradas a partir dos resultados desta pesquisa, Dantas (2007, p. 233), em seu estudo, afirma que:

Todas as empresas, conforme manifestação dos gestores entrevistados, percebiam a importância da satisfação de clientes não só para a melhoria de seus serviços, como também para a repetição de compra e renovação de contratos.

Tais constatações sugerem que se faça a correlação de informações internas e externas, a partir da análise e interpretação dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, com o objetivo de ampliar a visão dos tomadores de decisões em relação às oportunidades de melhoria e crescimento do negócio.

As ações tomadas com base nos resultados da pesquisa de satisfação de clientes evidenciam a intenção em agregar utilidade às informações passadas pelos clientes. O resultado do trabalho com pesquisas de satisfação de clientes deve ter por finalidade a disponibilização de subsídios (informações) para melhor apoiar o processo de tomada de decisão dos gestores.

A partir dos resultados da pesquisa de satisfação dos clientes, os tomadores de decisão podem igualmente identificar prioridades em sua atuação e, conseqüentemente, alinhadas com a estratégia organizacionais, estruturar iniciativas de curto e de longo prazo que aumentem a satisfação dos clientes. Tais prioridades podem surgir ao analisar, por exemplo, o atributo de maior impacto negativo ou positivo na satisfação de clientes e em sua decisão de compra. Ao compreender tais prioridades por meio de uma análise histórica dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, o tomador de decisão poderá melhor formar uma visão estruturada das expectativas e experiências dos clientes, a qual, por sua vez, poderá contribuir para a formulação de ações condizentes com o que os clientes esperam. Conseqüentemente, podem servir de parâmetro para a adoção de metas cada vez mais ambiciosas e que realmente tragam retorno à empresa que, por outro lado, poderá maximizar o retorno financeiro aos acionistas e as vantagens competitivas.

Uma das prioridades das organizações é o tratamento das reclamações dos clientes. Segundo Milan e Trez (2005), o gerenciamento das reclamações dos clientes, extraídas de pesquisas de satisfação de clientes, deve ser visto como uma ferramenta eficaz tanto para a retenção como para a lealdade destes clientes. E para retê-los e fidelizá-los é preciso

estruturar ações, corretivas ou preventivas, ou realizar mudanças em processos voltados para o aumento do nível de satisfação dos clientes. Tais ações podem ser priorizadas com base na análise das reclamações dos clientes expressadas neste tipo de pesquisa. Existem evidências que sugerem que quando os provedores de serviço aceitam a responsabilidade e resolvem o problema, o cliente fica mais apegado à organização (HART HESKETT, SASSER, 1990).

Avançando ainda mais nesta análise, a empresa também poderá reestruturar atividades para a melhoria da prestação de serviços a partir dos resultados analisados na pesquisa de satisfação de clientes. Ou seja, áreas poderão ser reestruturadas, atividades serão criadas ou excluídas, recursos poderão ser priorizados ou eliminados, bem como funcionários serão melhor aproveitados. Enfim, uma movimentação na estrutura da organização poderá ser realizada com base nos resultados da pesquisa a fim de melhor aproveitar os recursos existentes.

No entanto, a necessidade de medir a satisfação de clientes leva muitas empresas a aplicarem questionários de satisfação que habitualmente possuem um formato de questionários de pesquisa de opinião. Quando submetidos a clientes, por exemplo, na rotina de atendimento de restaurantes, logo após o pagamento de uma compra ou no *check-out* de hotéis, eles raramente fornecem informações úteis para decisões gerenciais.

Existem comprovações de que a maioria dos executivos não extrai dos relatórios das pesquisas sobre a satisfação de seus clientes as informações adequadas para a tomada de decisões. No estudo de Dantas, verificou-se que algumas empresas “[...] pareciam não dar, ainda, por diversos motivos, o tratamento devido às informações sobre a satisfação de clientes para extrair delas os atributos que ofereciam para a tomada de decisões” (DANTAS, 2007, p. 244). Um destes motivos configura-se pela inexistência de um processo sistematizado de coleta, análise, interpretação e distribuição de informações de pesquisas de satisfação de clientes aos pontos focais da empresa, responsáveis pela tomada de decisões.

Em consequência, esta subutilização talvez seja fruto não apenas da forma de como são definidos os instrumentos de coleta, mas também de uma provável falta de capacidade dos administradores da empresa em organizar e interpretar a informação obtida, por meio de um sistema de inteligência, tornando-a uma ferramenta útil para a tomada de decisões.

Portanto, apesar das evidências dos benefícios obtidos pela utilização de pesquisa de satisfação de clientes, há empresas que não consolidam, analisam, interpretam e distribuem seus resultados adequadamente, dentro do sistema de inteligência de marketing, a fim de gerar um fluxo contínuo e sistemático de informações relevantes para promover melhores decisões de marketing e melhor planejamento estratégico.

Diante às diversas visões aplicadas à pesquisa de satisfação de clientes, entende-se neste estudo, a importância da análise de como é realizada a sistematização dos resultados obtidos pela pesquisa de satisfação de clientes, com o objetivo de construir um fluxo ordenado e contínuo de informações relevantes de clientes e do mercado para o melhor e mais rápido encadeamento da tomada de decisão. Ao integrar os resultados deste instrumento de medição aos demais componentes de um sistema de inteligência de marketing, os tomadores de decisões realizam interpretações mais consistentes, completas e precisas sobre as percepções e expectativas dos clientes, sobre os acontecimentos do mercado e às análises internas.

Ao ser conceituada e utilizada como instrumento de medição, considera-se que a pesquisa de satisfação fornece melhores subsídios aos tomadores de decisão quando integrada ao modelo do Sistema de Informação de Marketing, conforme estrutura apresentada por Kotler (Figura 1). Assim sendo, reside a importância de evidenciar a relevância dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, a qual permite prover informações oportunas aos tomadores de decisão a ser desenvolvida juntamente com outros subsídios para melhorar a tomada de decisão e o planejamento estratégico.

A seguir realiza-se a análise do estudo de caso da Telefônica tendo como base a teoria apresentada nas seções 2 e 3. Para a análise dos dados são apropriadas as seguintes categorias (funções) que compõe o SIM: busca por informações, desenvolvimento, distribuição da informação e a tomada de decisão, as quais estão relacionadas ao instrumento de medição que provê subsídios para a funcionalidade deste sistema: a pesquisa de satisfação de clientes.

4 ESTUDO DE CASO

Esta seção analisa como a pesquisa de satisfação de clientes é utilizada na Telefônica para a tomada de decisões, qual o motivo e propósito para utilizá-la, como esta é sistematizada e trabalhada para que seus resultados sejam melhores analisados, interpretados e distribuídos - com agilidade e relevância - aos tomadores de decisões, e se estes resultados subsidiam ações. Com o propósito de apresentar o procedimento metodológico do estudo de caso, são consideradas três sub-seções cujas estruturas foram baseadas no estudo de caso de Yin (2005), a qual apresenta uma análise completa e bem aplicada do método ao estudo proposto. Na primeira sub-seção, detalha-se o procedimento metodológico do estudo de caso, contemplando o protocolo com a visão geral do projeto, os procedimentos de campo e as questões que compõe o roteiro das entrevistas. Na segunda sub-seção, são apresentados os detalhes mais técnicos do estudo de caso Telefônica, contemplando o cenário do setor de telecomunicações, bem como dados e informações sobre a pesquisa de satisfação de clientes e sistema de inteligência de marketing da empresa objeto do estudo. Os dados específicos foram obtidos em fontes como a Anatel (órgão regulador), o Ministério das Comunicações, a Telecomonline, entre outras, por relatos de pessoas envolvidas com pesquisa de satisfação de clientes e inteligência de marketing, por análise de documentações e por entrevistas focais realizadas com executivos da Telefônica, responsáveis pela área de marketing, inteligência competitiva, qualidade, vendas, pós-venda e suporte técnico. Finalmente, na análise dos resultados, checkou-se o referencial teórico com as informações obtidas no estudo de caso.

4.1 Procedimento Metodológico

Aproveitando-se da revisão teórica sobre o Sistema de Informação de Marketing e a pesquisa de satisfação de clientes, neste tópico desenvolveu-se a proposta de estudo de caso único, cujas necessidades de realização justificam-se pelas seguintes razões:

- Relativa escassez de trabalhos com o mesmo foco proposto;

- Relevância e dificuldade de realizar pesquisas com instituições prestadoras de serviços de grande porte, como as do setor de telecomunicações;
- Necessidade de buscar conhecimentos sobre o trabalho realizado pela empresa ao obter os resultados da pesquisa de satisfação de clientes;
- Facilidade de acesso às diversas informações na empresa estudada;
- O próprio objetivo do trabalho.

Conforme descrito na primeira parte do presente trabalho, a análise crítica sobre o tema abordado é realizada a partir das informações adquiridas nas três etapas que compõem a coleta de dados: análise de documentos - a partir de dados presentes nos arquivos da empresa -, observação pessoal, e entrevistas com um grupo selecionado de funcionários da empresa.

Este projeto de pesquisa, baseado no método do estudo de caso, envolve três fases distintas: a) a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar (YIN, 1993) e a seleção do caso e o desenvolvimento de protocolo para a coleta de dados; b) a condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados relevantes, culminando com o relatório do caso; c) a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados (YIN, 2001, p. 40-77).

Iniciaremos com o desenvolvimento do protocolo, visto que a primeira fase - referencial teórico - foi referenciada nas seções anteriores.

4.1.1 O Protocolo

O protocolo é um documento formal que contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais a serem adotados no estudo, onde constam: uma visão geral do projeto, questões de estudo e leituras norteadoras; procedimentos de campo a serem adotados para coleta dos dados (observação em campo, entrevistas, análise documental, etc.); e plano de análise dos dados coletados, com discriminação da natureza das informações colhidas (informações descritivas, explanatórias ou teóricas) (YIN, 2005, p. 82-102).

a) Visão geral do projeto do estudo de caso

O estudo de caso desta pesquisa pode ser justificado por abordar um único objeto, baseado na investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real, com utilização de várias fontes de evidências (YIN, 2005).

Yin (2005, p. 61) apresenta quatro tipos de projetos, resultantes de uma matriz de dupla entrada (matriz 2x2), considerando o número de casos envolvidos no projeto - um caso ou múltiplos casos -, e a unidade de análise - holística ou incorporada.

Considerando a matriz, os quatro tipos resultantes de projeto para estudos de caso são:

- tipo 1 - caso único/holístico;
- tipo 2 - caso único/incorporados;
- tipo 3 - múltiplos casos/holístico;
- tipo 4 - múltiplos casos/incorporados.

Este estudo enquadra-se no tipo 1, por ser um projeto de caso único e holístico, no qual é analisada a pesquisa de satisfação de clientes para a tomada de decisões, sistematizando-a por meio do sistema de inteligência de marketing (SIM), fazendo uso de um grande conjunto de dados, coletados de múltiplas fontes de evidências, todas baseadas em relatos informais e narrativos, entrevistas, documentos e observações para aumentar a compreensão do fenômeno (YIN, 2005).

A pesquisa foi realizada em uma das unidades de negócios de uma empresa do setor de telecomunicações, a Telefônica S/A, multinacional espanhola, que possui maior concentração de prestação de serviços no estado de São Paulo, com outras unidades menores no Rio de Janeiro, Porto Alegre, Curitiba, Brasília, Belo Horizonte e Salvador.

Apesar da atuação da empresa em diversos segmentos do mercado (segmento residencial, sendo o mais expressivo e que atende pessoas físicas; segmento de negócios, especializado em pequenas e médias empresas; e segmento empresas, atuando no mercado corporativo, constituído por grandes corporações brasileiras e estrangeiras que exercem suas atividades no Brasil), optou-se em realizar este estudo apenas no segmento empresas

(corporativo), que atua no setor B2B (*Business to Business*), por apresentar uma gestão diferenciada junto aos clientes de sua carteira, refletindo na realização de ações relevantes, e pelo fato de que o segmento destaca a pesquisa de satisfação de clientes como sendo uma variável indispensável para o crescimento e solidificação da organização no mercado brasileiro.

Como o objetivo geral é analisar a pesquisa de satisfação de clientes do segmento corporativo da Telefônica S/A como fonte de informação relevante, cujos resultados ao alimentarem o sistema de inteligência de marketing podem fornecer subsídios para a melhor tomada de decisões, foi fundamental abordar a teoria sobre a teorização do sistema de informação de marketing (seção 2) e a análise dos embates teóricos que cercam a pesquisa de satisfação de clientes (seção 3), para melhor condução e compreensão do caso estudado (seção 4) e revelar a pertinência ou não dos fundamentos teóricos.

Para a composição da coleta de dados foram realizadas três etapas: análise de documentos (da empresa, do mercado, etc.) e relatos, desenvolvimento de observações (participativa - visto que o observador faz parte da realidade sob o estudo); e realização de entrevistas junto às pessoas (executivos da empresa) relacionadas ao caso. Com a utilização destas várias fontes de evidência, efetuou-se a triangulação de dados, um processo de desenvolvimento de linhas convergentes de investigação para melhor compreender os dados obtidos (YIN, 2005).

Na primeira etapa - análise de documentação e relatos - foram analisados os documentos que evidenciam a aplicação da pesquisa de satisfação de clientes dentro do segmento estudado ao longo dos dois últimos anos. O primeiro documento examinado foi o procedimento “Base Proceso Encuestas – Segmento Empresas” (Base de Processo de Pesquisas) desenhado e divulgado no início de 2009 pela matriz, na Espanha, o qual contempla o modelo de atuação do segmento corporativo da Telefônica em relação à pesquisa de satisfação de clientes para o ano de 2009. A consolidação deste documento, apesar de ter sido coordenado por um representante da matriz, foi realizada, discutida e aprovada por cada representante responsável pela pesquisa de satisfação de clientes em seus respectivos países onde o segmento corporativo da Telefônica opera, contemplando, além do Brasil e Espanha, também a Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru, Venezuela e países da América Central (Panamá, Nicarágua, Guatemala e El Salvador).

Este documento descreve as diretrizes que cada país deve ter como parâmetros para a realização das pesquisas de satisfação de clientes. Estas diretrizes contemplam: ponderação de cada segmento de mercado (indústria, novos mercados, governo, financeiro, comércio e serviço); seleção da amostra estruturada de acordo com a rentabilidade gerada (clientes Top's e clientes não Top's); periodicidade da pesquisa; forma de entrevistas (presencial ou por telefone); modelo de questionário; ordenação das perguntas; estrutura do informe dos resultados das pesquisas; e, por fim, ponderação dos atributos que compõem o índice de satisfação de clientes (ISC).

No entanto, o mais importante é o objetivo implícito que tal documento propõe: a padronização e uniformização do questionário de pesquisa, a fim de gerar informações que possam ser comparáveis em todos estes países. Desta forma, a empresa conseguirá medir seu desempenho e sua evolução dentro de um escopo mundial, uma vez que seu objetivo é converter-se na primeira operadora de escolha do cliente.

Outra relevante informação, extraída dos registros de dados da empresa, foi o questionário atual de pesquisa de satisfação de clientes utilizado pelo segmento empresas. A estrutura deste questionário é composta pelas três medidas que compõem o Índice de Satisfação de Clientes (ISC): satisfação geral, expectativas e companhia perfeita; bem como pelas medidas do Índice de Fidelização de Clientes (IFC): recomendação, intenção de continuar comprando, sensibilidade ao preço. E para análise dos processos-chaves que compõem a cadeia de valor de serviço da empresa, o questionário contempla perguntas abertas e específicas voltadas a cada um de seus seis processos da cadeia de valor: comercialização, instalação, faturamento, funcionamento, suporte técnico e atendimento. Ressalta-se que o questionário é aplicado em pesquisas via CATI (por telefone) e utilizado como referência para nortear as pesquisas presenciais.

Outrossim, foram analisados os relatórios utilizados no processo de divulgação dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes. Demonstrou-se que dois tipos de relatórios são elaborados: os operacionais e os gerenciais. Os relatórios operacionais têm como objetivo revelar não somente o índice de satisfação (ISC) mensal, como também as respostas por processos e os principais comentários, positivos e negativos, de cada cliente. Por sua vez, os gerenciais fornecem uma análise mais direcionada aos tomadores de decisão da empresa, destacando, graficamente, a evolução do índice de satisfação de clientes ao longo dos meses e

anos em comparação com a meta, fornecendo uma visão geral do andamento das ações realizadas para reverter os pontos de insatisfações e a eficácia destas ações a partir da análise dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, bem como gerar relatórios analíticos por processos, por gerência, por setores econômicos e segmentos de valor.

O quarto documento analisado foi o processo de satisfação de clientes, também denominado processo VIAS. Este processo, iniciado em dezembro de 2008 e validado pelo vice-presidente do segmento empresas em um comitê de qualidade em janeiro de 2009, visa trabalhar com os resultados das pesquisas de satisfação corporativa, com notas de ISC abaixo de seis pontos (considerando uma escala de pontuação de 1 a 10) atribuídas pelos clientes pesquisados e que autorizaram a divulgação das respostas, a fim de melhorar a percepção do cliente quanto ao serviço prestado.

Por fim, foram examinados os diversos relatórios gerados a partir da análise dos resultados das pesquisas de satisfação de clientes: banco de dados entregue pelo instituto de pesquisa contratado pela Telefônica; relatórios analíticos consolidados pela gerência responsável pela pesquisa dentro do segmento e por outras gerências; formato de divulgação dos resultados ao segmento; relatório de auditoria interna corporativa (realizada pela matriz) do processo de geração e cálculo dos indicadores de satisfação de clientes (ISC), de fidelização (IFC) e do gap com a concorrência; planos de ações realizados e informes gerenciais e operacionais.

O envolvimento direto do pesquisador nas atividades que circundam a pesquisa de satisfação de clientes (estruturação e revisão do questionário de pesquisa, composição da amostra, análise dos resultados, divulgação dos resultados e acompanhamento das ações de melhorias), permitiu que as etapas de levantamento da documentação e da observação das atividades realizadas fossem consideradas a mais fáceis dentro do estudo proposto, porém não menos importantes.

Por sua vez, as informações sobre o sistema de inteligência de marketing foram levantadas em consultas a portais que consolidam informações de inteligência (Portal IC, de Inteligência Competitiva, inserido na Intranet da Telefônica e utilizado pelos três segmentos de negócios da empresa; e Portal eKISS, ferramenta utilizada pelas unidades de negócios em nível mundial, ou seja, nos países onde a empresa atua); por levantamentos realizados junto

aos usuários destes portais; pela análise de materiais impressos e eletrônicos disponibilizados pela área de marketing e pela gerência de planejamento comercial do segmento empresas; e, finalmente, por conversas, consultas e relatos obtidos junto à pessoas focais, responsáveis pela realização da inteligência no segmento empresas.

Portanto, durante as etapas citadas foram extraídas informações a respeito da estrutura de análise e interpretação dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, da forma de armazenamento destes resultados, da disponibilização, do controle sistemático das informações, das ações geradas a partir dos resultados obtidos e das melhorias realizadas. Do mesmo modo, é possível analisar como as informações de inteligência são trabalhadas dentro da unidade de negócios e que tipos de informações são estas.

Na segunda etapa, o meio utilizado foi a entrevista. Foram realizadas entrevistas focais com pessoas-chave para estudar o caso. Entende-se por entrevista focal um tipo de conversação espontânea, com um roteiro previamente formulado, de duração curta, que tem por objetivo fortalecer a teoria definida e os fatos existentes (YIN, 2001). O roteiro formulado é composto por questões semi-estruturadas com base na referência teórica deste trabalho e nas informações geradas a partir da análise e interpretação das documentações, observações e relatos anteriormente citados.

b) Questões do estudo de caso

Por meio deste estudo, espera-se identificar e documentar respostas para as seguintes questões específicas:

- Os tomadores de decisão buscam informações na pesquisa de satisfação de clientes para melhor realizarem e sustentarem a tomada de decisão? E qual é a relevância destas informações para os tomadores de decisão?
- Como e por que os tomadores de decisão buscam informações na pesquisa de satisfação de clientes?
- Como são desenvolvidas as informações obtidas a partir dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes?

- Existe um processo sistematizado de coleta, análise e distribuição dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes aos tomadores de decisão? Como é realizado este processo?
- Os resultados da pesquisa de satisfação de clientes do segmento empresas da Telefônica alimentam o processo de inteligência de marketing?
- Como as informações sobre pesquisa de satisfação de clientes chegam aos tomadores de decisão?
- Como os tomadores de decisão utilizam os resultados da pesquisa de satisfação de clientes e com qual objetivo?
- Podem ser identificadas as relevantes decisões tomadas a partir da análise e interpretação das informações da pesquisa de satisfação de clientes?

A partir do conhecimento adquirido das teorias abordadas nas seções 2 e 3, da análise e interpretação das documentações, relatos, e da observação pessoal, o roteiro de pesquisa foi estruturado com o propósito de responder a estas questões, estabelecidas no protocolo, e nortear a pesquisa de campo. O roteiro (Anexo A), utilizado para as entrevistas, foi elaborado a partir de questões relacionadas ao tema abordado, estruturadas em quatro blocos de análise:

- a) Busca por informações na pesquisa de satisfação de clientes;
- b) Desenvolvimento das informações (organização, análise, interpretação e planejamento);
- c) Distribuição das informações da pesquisa de satisfação de clientes;
- d) Realização da tomada de decisão com base nos resultados da pesquisa de satisfação de clientes.

Cada um destes blocos é composto por perguntas semi-estruturadas que melhor norteiam as entrevistas. Apesar do estabelecimento de um roteiro de questões para facilitar a sequência lógica das entrevistas e auxiliar o entrevistador na abordagem de todas as variáveis do estudo, a condução das entrevistas foi realizada em função de seu rumo natural, sem que o objetivo do projeto de pesquisa seja esquecido.

Ao iniciar com a busca por informações, identifica-se como surge a necessidade dos tomadores de decisões em utilizar a pesquisa de satisfação de clientes e quando esta

necessidade costuma surgir. Em seguida, analisa-se que tipo de informações os tomadores de decisões buscam neste tipo de pesquisa e quais são consideradas mais críticas e relevantes para a tomada de decisão; com que frequência e por que as buscam, ou seja, quais são os fatores desencadeadores. E, por fim, procurou-se compreender onde e como os resultados de pesquisa de satisfação de clientes são obtidos e qual o nível de facilidade e dificuldade para obtê-los. Esta parte do roteiro de perguntas visa abranger como surge a necessidade nos tomadores de decisão em obter informações da pesquisa de satisfação de clientes, e qual seus interesses e relevância para que busquem informações nesta pesquisa.

Na sequência, no bloco “B”, o mais extenso, a composição das perguntas visa compreender para que serve a pesquisa de satisfação de clientes e de que forma ela é trabalhada pelos tomadores de decisão; como as informações geradas pela pesquisa de satisfação de clientes são desenvolvidas para a tomada de decisão na empresa estudada: primeiramente identifica-se que tipo de informações desta pesquisa será considerada para análise, e como e por que estas são organizadas e trabalhadas (analisadas e interpretadas) para alimentar a tomada de decisão. Em seguida, o foco volta-se para entender de que forma os resultados da pesquisa de satisfação contribuem para alimentar a tomada de decisão; como os resultados deste instrumento de medição são organizados, analisados e interpretados dentro da organização e quem (que área) é responsável por alimentar os tomadores de decisão; assim como identifica-se como os tomadores de decisão entendem que os resultados da pesquisa de satisfação de clientes poderiam ser trabalhados da melhor maneira possível para o aprimoramento da tomada de decisão. Em seguida, o objetivo é abranger se a pesquisa de satisfação de clientes alimenta o processo de inteligência e como este processo pode ajudar os tomadores de decisão na análise das informações de clientes, geradas pela pesquisa de satisfação, para aperfeiçoar e agilizar a tomada de decisão.

O penúltimo bloco, o bloco “C”, foca-se na divulgação dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes para a tomada de decisão. Analisa se as informações divulgadas sobre a pesquisa de satisfação são acessíveis; como os tomadores de decisão as obtêm e as consultam (onde as consultam, em que momento, com que finalidade e com que frequência); e se há um processo estruturado de divulgação das informações desta pesquisa e como este é organizado e realizado, compreendendo se sua sistemática permite que as informações relevantes cheguem até os responsáveis pela decisão na empresa. Este bloco é encerrado com o

questionamento voltado a perceber se as informações de pesquisa divulgadas são oportunas e se facilitam a tomada de decisão.

No bloco “D”, busca-se identificar e analisar as iniciativas e decisões do segmento empresas, coletando exemplos de decisões tomadas a partir da análise da pesquisa de satisfação de clientes, avaliando os benefícios gerados e o impacto das ações realizadas. Por fim, procura-se averiguar se existe algum controle pelos tomadores de decisão para verificar a eficácia das ações implementadas, desencadeadas por análises dos dados da pesquisa de satisfação de clientes.

O objetivo principal destas questões foi o de manter o foco da pesquisa à medida que a coleta avançava. Cada questão levantada era acompanhada de uma lista de dados como, por exemplo, observações, relatos e documentos evidenciados no procedimento de campo (ASSIS, 2007). Por sua vez, a estrutura do roteiro das entrevistas (Anexo A), composta pelas questões levantadas, facilitou a condução do estudo de caso, culminando com a consolidação dos detalhes mais técnicos, que são apresentados no tópico 4.2.

c) Procedimentos de análise

A análise dos dados do estudo de caso foi realizada com base no referencial teórico, aclarando seus resultados. A etapa de interpretação dos dados no Método do Estudo de Caso é onde a busca de compreensão de um fenômeno ocorre por meio de análise da aderência das evidências do caso à teoria inicialmente proposta (YIN, 2005).

Para análise do estudo de caso, realizou-se a categorização e a classificação dos dados, tendo-se em vista as proposições iniciais do estudo que, por sua vez, refletiram o conjunto de questões da pesquisa e as revisões teóricas sobre o assunto (YIN, 2005).

Yin (2005) cita três estratégias analíticas gerais para esta etapa. A primeira, utilizada neste estudo, baseia-se em proposições teóricas que ajudam a organizar o conjunto de dados e a estruturar o plano de coleta de dados e, por conseguinte, estabelecem prioridade e relevância às análises. A segunda estratégia fundamenta-se em explicações concorrentes que objetiva analisar os dados do estudo de caso construindo e testando uma explicação sobre o caso. E a terceira visa desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso.

Quanto às técnicas analíticas específicas usadas como parte de qualquer uma das estratégias gerais, utilizou-se neste estudo o método da lógica de adequação ao padrão que, conforme Yin (2005, p. 145), “compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas). Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna”.

4.2 Introdução: detalhes mais técnicos do estudo de caso

O objetivo deste estudo de caso foi analisar como a pesquisa de satisfação de clientes do segmento empresas da Telefônica, ao ser integrada a um processo sistematizado, fornece substanciais subsídios aos tomadores de decisão para a melhoria da tomada de decisão e do planejamento estratégico, apresentando primeiramente os principais aspectos e acontecimentos recentes do setor de telecomunicações, em seguida expor a empresa Telefônica S/A, a estrutura atual do segmento empresas (corporativo) e, por fim, o estudo de caso.

4.2.1 Setor de Telecomunicações

Segundo o acervo bibliográfico da Anatel (disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal>>), o setor das telecomunicações atualmente é um dos mais atraentes e lucrativos para o investimento privado, em nível internacional. Trata-se de um dos setores líderes da nova onda de expansão econômica, visto que a demanda por serviços de telecomunicações no Brasil é notável e crescente.

No contexto das profundas transformações pelo qual passa este setor em todo o mundo, destacam-se três forças ou vetores que se inter-relacionam e, em certa medida, se determinam reciprocamente (disponível em: <<http://www.teleco.com.br>>):

- a globalização da economia;
- a evolução tecnológica; e

- a rapidez das mudanças no mercado e nas necessidades dos consumidores.

A partir do início da década de 1990, seguindo a tendência internacional de reestruturação das telecomunicações em nível mundial, o governo brasileiro passou a adotar medidas de políticas voltadas a abertura do setor de telecomunicações ao capital estrangeiro e à privatização da Telebrás. A passagem de uma estrutura monopólica de mercado de serviços para um modelo de concorrência baseou-se na fragmentação e privatização total da Telebrás e na abertura do mercado de serviços para novas empresas, como a Telefônica, Portugal Telecom, MCI, Telecom Itália, entre outras (SZAPIRO, 2005).

Até a década de 1970, o foco das operações era voltado para a eficiência interna, tendo revertido-se principalmente após a privatização do setor de telecomunicações para o atendimento das demandas do mercado, e o foco no cliente passou a ser primordial. Atualmente, a grande preocupação das empresas prestadoras de serviço de telecomunicações é a "qualidade percebida pelo cliente".

Desde a reestruturação do setor de telecomunicações, há uma década, o Brasil fez progressos inquestionáveis nesta área. Em poucos anos, o Brasil passou de uma situação em que se levava anos para a instalação de um telefone, para outra na qual há disponibilidade de sete milhões de linhas telefônicas fixas e não é necessário esperar mais do que uma semana para a instalação de uma nova linha. Igualmente, podemos mencionar a oferta de novos produtos, serviços de dados e TI que inquestionavelmente contribuíram para o desenvolvimento sócio-econômico brasileiro (disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal>>).

Todo o país foi o grande ganhador com a reestruturação do setor. Ganhou ao vender suas empresas por preços excepcionais, até mesmo superiores aos valores atuais das empresas mesmo após seis anos e de investimentos de vários bilhões; ganhou com a criação de um órgão regulador forte e independente que formulou regras claras para reger o setor, promovendo a atração de investidores para o país; ganhou ao trocar estatais sem capacidade de investimentos por empresas privadas que foram levadas a aportar vultosos recursos para fazer face às exigências que lhes foram impostas pela regulamentação; ganhou por poder propiciar ao cidadão o direito de escolha de seu prestador de serviços em praticamente todos os segmentos de serviços; ganhou pela consolidação e ampliação de um parque industrial

moderno e dinâmico; ganhou pela maior taxa de geração de empregos diretos e indiretos entre os diversos setores da economia nos últimos anos; e ganhou ao promover a maior democratização de acesso ao serviço e, por conseguinte, a maior inclusão social já realizada no Brasil ao longo de sua história (disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal>>).

Como resultado da reestruturação, a nova indústria de telecomunicações passou a incorporar novos agentes, muitos deles que anteriormente não pertenciam ao setor. A incorporação de novos elementos (reformulação da regulamentação, novos produtos, nova forma de atendimento com prazos mais curtos, preços dos serviços mais acessíveis), empresas (multinacionais) e segmentos (segmento corporativo, contemplando grandes, médias e pequenas empresas) ao setor, aumentou a complexidade desta indústria. Esta nova indústria de telecomunicações é marcada pela ascensão e crescimento de novos tipos de serviços (móveis, Internet, banda larga, serviço de comunicação de dados, TI, *outsourcing*, Data Center, entre outros) e, ao mesmo tempo, pelo declínio do segmento de telefonia fixa, que era o mais importante na tradicional indústria de telecomunicações (disponível em: <<http://www.epict.com.br>>).

Como ressalta Flávia Pollo, gerente de negócios de telecomunicações da Triad Systems, a grande aposta das operadoras está na receita de serviços de valor agregado (entre eles os serviços de dados, TI e *outsourcing*). De modo singular, porém ainda hoje no Brasil, a receita destes serviços equivale a apenas 15% do faturamento total, contra os 30% a 40% registrados na Europa e em outros países onde este mercado já está desenvolvido (disponível em: <<http://www.telecomonline.com.br>>).

Na análise realizada pelo Ibope Nielsen Online (2009) sobre a abrangência do serviço da Internet, constata-se que atualmente o país conta com 62,3 milhões de internautas. Deste montante, 34,5 milhões estão ativos, utilizando a web ao menos uma vez no mês, levando em conta o acesso em casa e no trabalho. Segundo expectativas e análises do setor, para 2012 o tráfego de dados em banda larga fixa ainda crescerá oito vezes, tanto pela base de assinantes quanto pela média de banda contratada (disponível em: <<http://www.informativotelefonica.com.br>>).

No entanto, este cenário fornece uma visão parcial do universo de telecomunicações. O presidente da Telefônica Brasil, Antônio Carlos Valente, em Convenção de Executivos da

empresa realizada em maio de 2009, ressalta o cenário mais abrangente de telecomunicações. Segundo o executivo, este setor possui 210 milhões de clientes/usuários no mercado brasileiro de telecomunicações, e sua receita gerada em 2008 foi de 180 bilhões de reais. Quanto à quantidade de brasileiros que usufruem dos serviços de telecomunicações, até dezembro de 2008, correspondia a 60 milhões de casas, 10 milhões de usuários de banda larga e 800 mil clientes de banda larga móvel. Diante destes números, o executivo destaca a importância e responsabilidade do setor de telecomunicações para a economia brasileira.

Sem dúvida, esta reestruturação evidenciou uma preocupação não somente em atender às necessidades e expectativas dos diversos públicos-alvo como também inserir o Brasil, de forma efetiva, no grupo das nações que devem conduzir no mundo o processo de integração da sociedade através dos meios de comunicação, como exigência da nova "era da informação" (disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal>>). O processo de inclusão digital e a política de universalização que vêm sendo promovidos pelo governo brasileiro comprovam esta preocupação. Com a oferta de conexão gratuita à Internet em banda larga de todas as escolas públicas municipais, estaduais e federais, até 2010 o governo, em parceria com as empresas de telecomunicações, deixará 55 mil escolas conectadas (disponível em: <<http://www.mc.gov.br>>).

O processo de inclusão digital e a política de universalização buscam ampliar o acesso às tecnologias de informação e comunicação, tornando acessíveis serviços de telecomunicações (principalmente Internet em banda larga) a regiões do país com baixa densidade populacional e camadas da população de baixa renda.

Para que este crescimento seja sustentável, é necessário que o arcabouço regulatório de telecomunicações evolua de modo a colocar o usuário em primeiro lugar. O usuário deverá ter liberdade de escolha e receber serviços de alta qualidade, a preços acessíveis. Isto somente será possível em ambiente que estimule a competição dinâmica, assegure a separação entre o organismo regulador e os operadores, e facilite a interconectividade e a interoperabilidade das redes. Tal ambiente permitirá ao consumidor a melhor escolha, por estimular a criação e o fluxo de informações colocadas à sua disposição por uma grande variedade de fornecedores (disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal>>).

É fato que não faltarão investidores interessados em expandir esta atividade no mundo, em geral, e em um país com as dimensões e o potencial do Brasil, em particular. O problema, que não é só do Brasil, é encontrar uma fórmula para a organização institucional do setor de telecomunicações que, ao mesmo tempo em que promova fortemente os investimentos privados, reforce o papel regulador do Estado e reserve ao setor público a atuação em segmentos estratégicos do ponto de vista social ou do interesse nacional (disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal>>).

Uma das características que marcam a nova organização da indústria de telecomunicações é que os processos de concorrência e cooperação tornam-se concomitantes. Isto é decorrência da incorporação da microeletrônica nas telecomunicações e da convergência tecnológica entre os setores do complexo eletrônico e também da nova estrutura institucional resultante da reestruturação do setor (disponível em: <<http://www.epict.com.br>>). Ao mesmo tempo em que persiste a rivalidade entre as diferentes empresas que disputam fatias de mercado, novas formas de cooperação estabelecidas entre elas vêm sendo estabelecidas, com a fusão empresarial entre os setores de telecomunicações, informática (TI), audiovisual (TV por assinatura) e radiodifusão (TV aberta), como hoje ocorre, por exemplo, com a empresa Oi - que possui subsidiárias atuando em diversos segmentos, inclusive na radiodifusão -, e com a Telefônica - que comprou parte das ações da operadora de TV por assinatura, a TVA. Isto ocorre porque cada vez mais estas empresas necessitam de conhecimentos sobre tecnologias-chave e bases de conhecimento de outros segmentos ou camadas, sob as quais não têm domínio (disponível em: <<http://www.idec.org.br>>).

É realmente incontestável que o setor de telecomunicações fez progressos fantásticos nos último dez anos, sendo frequentemente citado como um caso de reestruturação vitoriosa e bem conduzida. Estes progressos são claramente evidenciados no segmento corporativo. A oferta de produtos e serviços convergentes, que consolidam em um único pacote serviços e produtos de conectividade, voz e TI, têm gerado grandes avanços no setor, reformulando o foco dos prestadores de serviços, bem como estimulando novos conceitos de venda e de prestação de serviço (como o *outsourcing*). Estes, por sua vez, visam agregar valor ao negócio do cliente com o uso de tecnologias que fornecem dinamismo e confiabilidade nas comunicações internas e externas.

Entretanto, é fundamental dar importância às mutações pelas quais passa o setor de telecomunicações no mundo, à transformação que a convergência tecnológica e de produtos, e às novas medidas regulamentares que tem influenciado os modelos de negócio do setor.

Entre estas medidas, destacam-se a portabilidade numérica e a nova lei do SAC. A primeira visa promover uma maior liberdade e poder de escolha aos consumidores, os quais podem portar seus serviços e números telefônicos, dentro de uma mesma localidade, ao realizarem mudança de endereço e optarem por outra operadora de serviço. De acordo com a All Consulting, em 2009 a portabilidade veio para transformar totalmente o mercado, e irá trazer muitos reflexos para as operadoras. A concorrência ficará mais acirrada, e isso pode ser positivo tanto para consumidores como para as telefônicas. Os consumidores terão uma opção a mais, e as empresas irão disputá-los por meio de preços mais baixos, de oferta de pacotes de serviços e por mais qualidade. Segundo consta no Relatório Anual 2008 da Anatel (disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal>>), o recurso da portabilidade está fomentando a competição, fortalecendo o direito à opção do usuário por melhores serviços, o que forçará as prestadoras a lançarem mais ofertas de planos de serviços a preços atrativos, a serem mais flexíveis, e a atentarem ainda mais para o quesito qualidade, atenção e satisfação do cliente.

A segunda medida, a lei do SAC, que definiu regras para o serviço de atendimento ao consumidor de setores regulados, tem como objetivo facilitar e agilizar a prestação de serviço ao cliente nos canais de atendimento disponíveis, minimizando suas reclamações quanto a má qualidade do atendimento nos *Contact Centers*. Particularmente esta medida está provocando grandes mudanças nesta atividade, bem como promovendo a busca pela diferenciação entre as empresas de telecomunicações, que precisam adaptar-se rapidamente e gerar benefícios que sejam rapidamente percebidos pelos clientes, para não correrem o risco de perderem clientes e sua posição de liderança no mercado.

Tais medidas, sem dúvida, promoverão maior competitividade entre as empresas do setor que deverão, cada vez mais, compreender a percepção dos clientes quanto às suas necessidades e visão de pontos de melhorias, na tentativa de agregar valor ao serviço prestado com o desenvolvimento de ações de inteligência estruturadas a partir de análises internas e externas, que desencadeiem melhores tomadas de decisões.

A busca pela diminuição das reclamações e danos aos clientes, e pelo aumento da satisfação dos mesmos na prestação dos serviços de telecomunicações, tem sido outra permanente preocupação da Anatel. Devido às consecutivas paralisações nos serviços de banda larga, à pane na rede de dados, e à inoperância nas linhas telefônicas que vem ocorrendo desde julho de 2008 e estendendo-se ao longo deste ano, a Telefônica foi punida pelo órgão regulador, por meio da suspensão temporária da comercialização de novas vendas do serviço speedy, com punição de multa elevada em caso do não cumprimento à medida. Tal deliberação tem como propósito diminuir o número de reclamações de clientes e o impacto gerado pela interrupção dos serviços prestados. Diante deste fato, observa-se que a satisfação do cliente tem sido o foco na atuação do órgão regulador, Anatel (disponível em: <<http://www.telecomonline.com.br>>).

Por sua vez, como referenciado anteriormente, segundo Miller (2002, p. 53), a partir de acontecimentos que geraram efeito negativo sobre a empresa, principalmente em sua imagem, a Telefônica ou qualquer empresa que passe por eventos semelhantes, ao trabalhar com competência podem reverter a situação ao desenvolver processo de inteligência, fazendo com que seus tomadores de decisões melhorem o fluxo de informações para enxergarem as necessidades dos clientes e as oportunidades do mercado.

Por fim, ressalta-se que apesar de já existir grandes desafios a serem superados pelas empresas que atuam no setor de telecomunicações, outros dois são considerados essenciais devendo ser estruturados em um futuro próximo: a mobilidade e a velocidade de conexão (banda larga). Estes dois conceitos devem direcionar os investimentos das empresas de telecomunicações, a fim de absorverem a crescente demanda por serviços e tecnologias que facilitam, agilizam e melhoram o fluxo de informações, fundamentais para realização de decisões assertivas e a obtenção de vantagem competitiva.

No setor de prestação de serviços de telecomunicações, onde a tecnologia é extremamente dinâmica, muitos acreditam que os clientes não sabem o que querem. No entanto, este posicionamento não é bem verdade, visto que os novos clientes podem realmente não saber bem o que querem. No entanto, os mais antigos sabem, mas precisam de vendedores consultores que lhes esclareçam determinadas características dos serviços. Tal fato se reflete também nos segmentos de atuação, onde os clientes do mercado de massa geralmente não sabem bem o que querem. Todavia, os do mercado corporativo, B2B, sabem

um pouco o que querem, mas necessitam de uma venda consultiva. Por isso, ao serem questionados em pesquisas quanto à percepção dos serviços prestados, os clientes deste segmento específico – corporativo – poderão fornecer relevantes subsídios aos tomadores de decisão para a realização de ações que gerem vantagem competitiva e um melhor planejamento estratégico.

4.2.2 Telefônica S/A

A Telefônica, a terceira maior empresa de telecomunicações do mundo, está presente no continente americano, europeu e africano, atuando em diversos países: Alemanha, Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, El Salvador, Eslováquia, Espanha, Estados Unidos, Guatemala, Irlanda, Marrocos, México, Nicarágua, Panamá, Peru, Porto Rico, Reino Unido, República Tcheca, Uruguai e Venezuela.

A empresa é o terceiro maior conglomerado empresarial do mundo em número de clientes: mais de 247 milhões. No primeiro semestre de 2009, foram registrados 200,85 milhões de acessos de telefonia móvel, 42 milhões de acessos de telefonia fixa, 14 milhões de acessos de dados e Internet em banda larga, 2,4 milhões de acessos de TV por assinatura. E emprega mais de 250.000 pessoas. A receita do Grupo Telefônica representa em média 1,5% do Produto Interno Bruto das economias dos países onde está presente. Sediada na Espanha, a Telefónica S.A. (controladora das empresas do Grupo Telefônica) tem ações comercializadas nas principais bolsas de valores internacionais (Intranet Telefônica).

Sua visão de negócios é sustentada em quatro alicerces: empregados, clientes, acionistas e sociedade. No alicerce de clientes, a Telefônica S/A visa colocar as necessidades de cada um no centro de sua atuação, para obter a satisfação do cliente com os serviços e soluções. Esta visão é apoiada pelo plano estratégico baseado em seis eixos, definidos para os anos de 2009 e 2010, na qual a “Experiência do Cliente” é um dos objetivos estratégicos para tornar a satisfação do cliente o diferencial da empresa, proporcionando-lhe uma excelente experiência com a Telefônica. Para mensurar esta máxima satisfação, a empresa aplica a pesquisa de satisfação de clientes em todos os países que atua, considerando este índice um de seus principais indicadores estratégicos.

Com esta visão focada no cliente, a empresa em nível mundial busca promover uma mudança cultural para melhor entendimento do cliente, tornando-o o centro das decisões, ou como descrito pelo diretor regional de qualidade, Christian Gebara, “o cliente deve estar no DNA da organização”. Para isso, a empresa visa ser líder em satisfação dos clientes em todos os mercados onde opera, e para tanto tem como metas: oferecer uma experiência única e diferencial em todos os pontos de contatos com o cliente, transformar a organização até uma cultura de forte orientação ao cliente e realizar a gestão do contato com o mesmo reduzindo as interações “sem valor” (Intranet Telefônica).

No âmbito brasileiro, em relação à participação de receita (incluindo a Vivo), a Telefônica é o principal grupo de telecomunicações no país. A empresa está organizada internamente em função dos diversos segmentos de mercado que atende. A segmentação respeita os critérios internos da Telefônica, considerando as seguintes características dos clientes:

- Pessoa física ou jurídica;
- Faturamento e porte;
- Atendimento prestado e;
- Posse de serviço.

A partir destes critérios, sendo o faturamento o principal deles, os clientes são alocados em três grupos de segmentos, que podem ser também denominados unidades de negócios:

- Segmento Empresas: unidade que atua no setor B2B, representado por grandes grupos de empresas, incluindo as multinacionais que atuam globalmente;
- Segmento Residencial: unidade que atende as pessoas físicas em suas residências;
- Segmento Negócios: unidade que atua no setor de pequenas e médias empresas, onde encontram-se também os profissionais liberais;

Em cada um destes segmentos a satisfação de clientes é medida com pesquisa, sendo independente entre si, porém com a definição de um padrão comum mínimo de medição que

considera a composição do índice de satisfação geral de clientes (ISC), o índice de fidelização de clientes (IFC), a avaliação da imagem e os seis processos da cadeia de valor (comercialização, instalação, funcionamento, faturamento, atendimento e suporte técnico).

Para consolidar uma visão geral da evolução do índice de satisfação de clientes da Telefônica S/A no Brasil, ao longo dos últimos dois anos, segue a representação da satisfação geral de clientes com a empresa, composta pela satisfação geral de clientes de cada segmento de atuação:

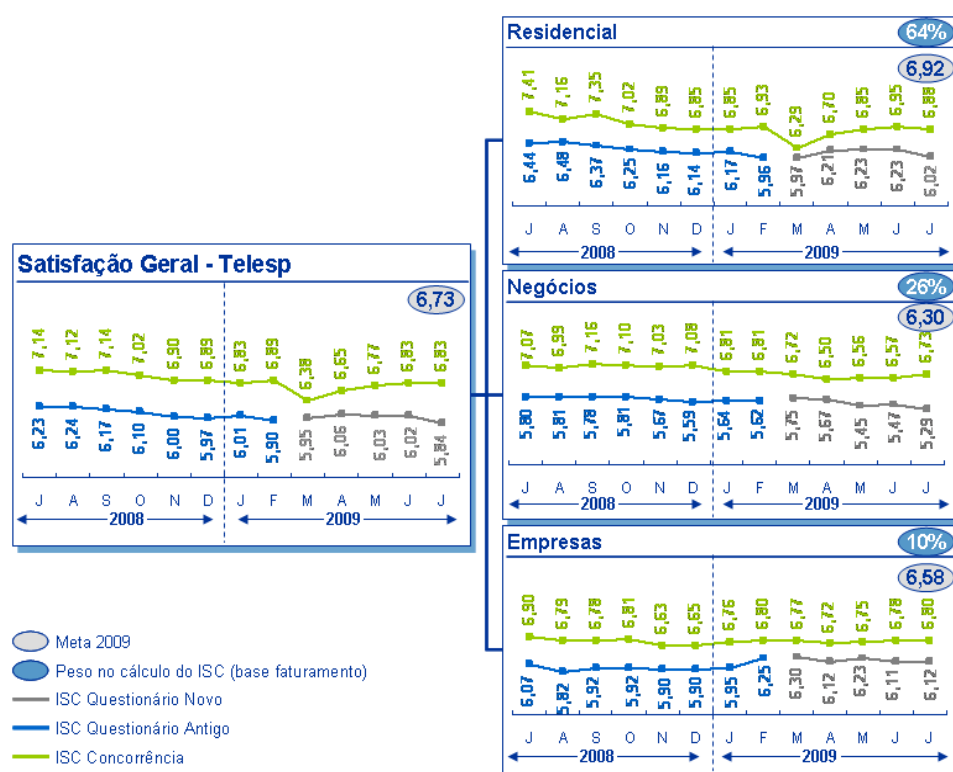


Figura 2 - Evolução do Índice de Satisfação de Clientes

Fonte: Telefônica São Paulo S.A. – Diretoria de Qualidade (2009).

Conforme observa-se na Figura 2, os índices de satisfação dos três segmentos de atuação (residencial, negócios e empresas) compõem o índice de satisfação geral da Telefônica no Brasil. Para a geração da nota de ISC é considerado o cálculo de média móvel no qual o segmento empresas, pela característica da base amostral, adota a média semestral e os outros dois segmentos assumem a média trimestral.

Destaca-se que a satisfação dos clientes com a Telefônica, independente do segmento de atuação, permanece abaixo da concorrência, representada pelo seu maior competidor no mercado brasileiro, a Embratel. Tais dados demonstram o grande desafio da empresa em atingir sua meta de ISC para o ano de 2009, de 6.75 pontos (em uma escala de 1 a 10 pontos) e em alcançar a concorrência, uma vez que esta ainda não foi superada neste quesito.

Por sua vez, ao analisar o peso de cada segmento de atuação na nota de satisfação geral determinado pela base de faturamento, ressalta-se a importância do segmento residencial, com peso de 64% na composição final do índice geral, cujos outros 36% são representados pelo ISC do segmento negócios (26%) e pelo do segmento empresas (10%).

Por corresponder a menor base de faturamento, constata-se a pequena representatividade do segmento empresas na composição do índice geral de satisfação de clientes, a qual pode ser justificada por representar uma unidade de negócios diferenciada, com entrega de serviço de alto valor agregado a um pequeno grupo de clientes que geram altas receitas mensais. Além disto, este segmento de negócios demonstra ser relevante, pois atende um conjunto de grandes empresas que geram grande impacto na economia do país e na vida do povo brasileiro.

Cada um destes segmentos (ou unidades de negócios) possui uma gestão de negócios específica com objetivo de atender às necessidades de cada grupo de clientes e suas particularidades. Portanto, cabe a cada um dos três segmentos realizar ações direcionadas a seus clientes, de acordo com suas particularidades, a fim de melhorar a satisfação dos mesmos.

Por sua vez, a função de inteligência segue esta mesma estrutura. Apesar de haver uma estrutura de inteligência corporativa na matriz (Espanha), a qual atende as necessidades estratégicas da alta direção em matéria de inteligência e concentra-se na função de planejamento estratégico da companhia em nível mundial, há outras unidades de inteligência locais que operam em paralelo com esta estrutura corporativa, de forma independente, e que estão presentes em cada um dos segmentos (ou unidades de negócios). Por sua vez, para representar os interesses da matriz em cada um dos países onde a Telefônica atua, há uma terceira estrutura de inteligência - a estrutura regional - que também opera de forma independente da unidade local, reportando-se somente à estrutura de inteligência corporativa.

Para melhor entendimento, as unidades regionais são núcleos de representantes alocados em cada país, inseridos em uma das unidades de negócios (residencial, negócios e empresas), e sob coordenação de uma estrutura organizacional da matriz, na Espanha, respondendo diretamente a esta. Estas unidades regionais têm o papel de convergir as diretrizes locais às da matriz, uniformizando a estrutura global da empresa e facilitando a comunicação das diretrizes às estruturas locais.

No que se refere às unidades de inteligência locais, a maior estrutura de inteligência encontra-se no segmento residencial, justificada pelo tamanho do mercado de atuação, com presença de várias gerências cujas atividades de inteligência estão estruturadas por categorias de informação (Gerência de DW Negócios – *Business Intelligence*, Gerência de Campanhas, Gerência de Análise da Concorrência, Gerência de Estudo de Mercado, Gerência de Modelos de Mercado, Gerência de Inteligência Competitiva). Ao contrário, a menor estrutura está presente no segmento empresas cuja Gerência de Planejamento Comercial é a única área a coordenar e centralizar as atividades de inteligência de marketing, atuando em funções relacionadas ao planejamento comercial, gestão da informação, inteligência comercial, metas, carteiras e DBM (*Data Base Marketing*).

Como já descrito anteriormente, apenas o segmento empresas no Brasil será o foco deste estudo, cujos critérios de escolha estão expostos no próximo tópico.

4.2.3 Telefônica S/A – Segmento Empresas

Como já destacado, o estudo de caso foi realizado em um segmento específico da Telefônica S/A Brasil, o segmento empresas, cuja diferenciação está na composição de sua carteira de clientes, uma vez que contempla os maiores grupos empresariais brasileiros e multinacionais de diversos setores de atuação, bem como instituições governamentais.

Apesar deste segmento figurar apenas 10% da representatividade da Telefônica S/A no Brasil, o atendimento ao setor B2B torna-o diferenciado. Esta diferenciação é mais evidenciada nas estruturas que requerem estar diretamente em contato com o cliente e que, portanto, fazem a interface entre os clientes e as áreas internas, como a área comercial, a de

pré-venda que elaboram propostas técnicas e comerciais, a Central de Relacionamento (*Call Center*) e a área de atenção a clientes (pós-venda), contemplando os gestores de serviços.

Além da oferta de serviços e produtos considerados padrões (como linhas telefônicas, banda larga/speedy, longa distância, entre outros), o segmento empresas viabiliza a comercialização de serviços considerados estratégicos no mercado de telecomunicações e tecnologia da informação (TI), com o foco no desenvolvimento de produtos de conectividade (dados), de soluções, de TI e de *outsourcing*. Tais produtos são a grande promessa futura de garantia de maior receita e fidelização de clientes, apesar de ainda não alcançarem os parâmetros (volume, rentabilidade, abrangência, etc.) de vendas dos produtos de voz que, por sua vez, vêm apresentando uma curva decrescente de vendas.

Alguns critérios foram utilizados para a definição do segmento empresas da Telefônica, participante do estudo de caso:

- Atuação diferenciada deste segmento junto aos clientes em relação aos demais, apesar de corresponder a apenas 10% do faturamento total da empresa;
- Significativa abrangência da prestação de serviços no Estado de São Paulo, representando o maior centro econômico e financeiro do país;
- Importância de seus clientes na econômica brasileira e mundial;
- Atendimento à grandes instituições governamentais, que proporcionam maior qualidade de vida e serviços básicos (como serviços públicos emergenciais: segurança, educação e saúde) à sociedade;
- Presença de grande competitividade no segmento de atuação;
- Oferta de serviços similares entre concorrentes, gerando baixa vantagem competitiva e, portanto, exigindo cada vez mais tomadas de decisões assertivas e diferenciadas;
- Presença de um processo modelo de satisfação de clientes.

A carteira de clientes do segmento contempla cerca de novecentos grupos empresariais dos diversos setores da economia:

- Financeiro: representado por bancos, seguradoras, etc.;

- Comércio: grandes redes do varejo, nos mais variados ramos de atuação: vestuário, eletrodoméstico, etc.;
- Indústria: significativos pólos industriais;
- Serviço: grandes empresas atuantes neste mercado;
- Governo: representado por diversos órgãos governamentais de âmbito municipal, estadual e federal;
- Novos mercados: contempla empresas que possuem sede fora do estado de São Paulo.

Além de estarem agrupados por segmento de atuação, os clientes do segmento são classificados por segmento de valor, pelo critério de receita líquida mensal, conforme exposto no quadro que segue:

Segmento Valor				
	Receita Mensal	Receita Anual	Grupos de Clientes	Representatividade
Diamante	> = R\$ 300 mil	> = R\$ 3.600 mil	71	8%
Ouro	> = R\$ 65 mil	> = R\$ 780 mil	192	21%
Prata	> = R\$ 15 mil	> = R\$ 180 mil	247	28%
Bronze	< R\$ 15 mil	< R\$ 180 mil	389	43%

Quadro 1 - Segmentação Valor

Fonte: Projeto Prata & Bronze (2009).

Os clientes Diamante e Ouro compõem os clientes TOP, e o grupo de clientes Prata e Bronze compõe os clientes Grandes Empresas. Conforme o Quadro 1, observa-se que existe uma alta concentração da receita em clientes Diamante e Ouro, e apesar dos clientes Prata e Bronze representarem juntos 71% do total do número de clientes do segmento, estes geram uma receita mensal líquida menor do que sessenta e cinco mil reais.

Esta diferenciação em receita determina métricas, modelos e formatos específicos de atendimento (comercial e de pós-venda) entre Diamante/Ouro e Prata/Bronze. Quanto ao modelo de atuação, por exemplo, uma parcela dos clientes Diamante faz parte do modelo de relacionamento denominado Time do Cliente, o qual visa gerar uma relação próxima e de longo prazo com os clientes. Já, no que se refere às métricas, a meta do indicador de visitas a

clientes Diamante/Ouro é maior do que para clientes Prata/Bronze, além do alto grau de senioridade dos profissionais que atendem os clientes Diamante/Ouro.

Este formato de segmentação de clientes, baseado nas particularidades de cada setor econômico brasileiro e no valor gerado à empresa por cada cliente, norteia toda a cadeia produtiva do segmento corporativo, estruturada para atender de forma diferenciada cada um destes segmentos econômicos e de valor, bem como direciona a tomada de decisões e ajuda a estruturar a metodologia da pesquisa de satisfação de clientes.

A Pesquisa de Satisfação de Clientes

A Pesquisa de Satisfação de Clientes do segmento empresas, que fornece mensalmente a evolução do Índice de Satisfação de Clientes (ISC) e do Índice de Fidelização de Clientes (IFC), possui uma base amostral dividida em dois grupos: TOP (composto pelos segmentos de valor Diamante e Ouro) e Grandes Empresas (representado pelos segmentos de valor Prata e Bronze), para seguir o critério da segmentação de valor apresentado no Quadro 1, diferenciando-os na composição e representatividade no ISC.

Quanto a representatividade de cada segmento de valor na composição da nota do ISC, os dois segmentos, TOP e Grandes Empresas, diferem-se entre si. Os clientes TOP têm peso de 77 %, e o peso dos de Grandes Empresas equivale a 23% do valor final do Índice de Satisfação Geral (ISC).

Esta segmentação de valor também distingue a composição da base amostral e a forma de aplicação da pesquisa de satisfação de clientes entre estes dois segmentos. Para o segmento TOP, a pesquisa de satisfação é aplicada presencialmente, visto que este segmento contempla clientes considerados estratégicos e possui uma base reduzida de clientes; e para o segmento Grandes Empresas, a pesquisa é realizada via CAT, ou seja, por telefone. Mensalmente, a meta é de 50 de entrevistas, sendo 16 realizadas junto aos clientes TOP e o restante, 34 entrevistas, realizadas por telefone junto aos clientes Grandes Empresas.

Devido à composição da base amostral, cuja referência é o tamanho da carteira de clientes, considerada pequena quando comparada a outros segmentos e pouco representativa se mensurada mensalmente (acarretando grande erro amostral), a média do ISC segue o

critério de média móvel semestral, ou seja, para que tenha validade a base amostral é composta pelo índice do mês atual mais o índice dos cinco meses anteriores. Por sua vez, o ISC mensal, não considerado um dado oficial, é acompanhado pelo segmento uma vez que lhe fornece uma perspectiva de evolução do nível de satisfação dos clientes, bem como insumos para a realização de trabalhos focados por cliente.

No que se refere à estrutura da pesquisa de satisfação de clientes, focada na obtenção de informações relevantes para ajudar os tomadores de decisões a melhor analisarem a percepção do cliente quanto aos diversos aspectos da prestação de serviço, esta é composta por três atributos: qualidade percebida, imagem e reputação. Cada um destes atributos possui um conjunto de itens específicos, que são avaliados pelos clientes em uma escala de 1 a 10.

Entre estes três atributos, o de qualidade percebida é o mais evidenciado no segmento empresas por fornecer uma visão do nível de qualidade de cada processo da cadeia de valor e por consolidar informações cotidianas do serviço prestado ao cliente. Tais informações estão relacionadas em módulos que contemplam principais atributos do processo de Comercialização (Oferta Comercial, Gerente de Negócios e Engenheiro de Pré-Venda), de Instalação e Entrega, de Funcionamento, de Atendimento da Central de Relacionamento e do pós-venda (*Service Manager*/Gestor de Relacionamento), de Suporte Técnico e, por fim, de Faturamento. Por sua vez, o atributo de qualidade percebida é composto por três medidas, as quais compõem o ISC, frequentemente utilizadas: satisfação geral, atendimento de expectativas e companhia perfeita. Estas três medidas possuem pesos iguais, de 33,33%, que refletem na composição da nota de ISC. Além destas, outras três medidas compõem o IFC: recomendação do serviço, continuidade de compra, propensão a mudar, todas com a mesma porcentagem (33,33%).

Verifica-se que o ISC é o índice priorizado no segmento, o qual faz parte dos indicadores estratégicos da empresa, sendo utilizado ao mesmo tempo como termômetro e como fonte de informação que alimenta alguns tomadores de decisão, fornecendo-lhes subsídios para a realização de ações estruturadas junto aos clientes. Isto foi constatado em uma dos eventos promovidos pelo vice-presidente, denominado “Encontro de Plugados”, para a comunicação dos resultados do segmento (resultados financeiro, comercial, de clientes, produtos, entre outros), cuja participação dos funcionários é considerada fundamental para haver maior interação e envolvimento de todos no cumprimento das metas corporativas. Na

edição de Junho/2009 deste evento, o vice-presidente divulgou uma mensagem, após mostrar a evolução do ISC, mencionando que até 2010 este índice deve atingir a marca de sete pontos, dentro de uma escala de 1 a 10, e para isso é fundamental a participação e o envolvimento de todos na busca do aumento da satisfação dos clientes, o qual é mensurado por meio da pesquisa de satisfação de clientes.

Para facilitar o cumprimento desta meta, foram realizadas algumas melhorias no modelo da pesquisa de satisfação de clientes. Um dos aprimoramentos mais significativos, realizado neste ano, foi o aumento de perguntas abertas no questionário de pesquisa. Identificou-se, juntamente aos tomadores de decisão, a necessidade de fornecer informações mais detalhadas dos clientes às equipes de trabalho que os atendem diretamente (área de vendas e pós-venda) para que adquirissem maior conhecimento, autonomia e liderança frente às oportunidades e desafios, direcionando seus esforços e aperfeiçoando o foco de atuação junto aos clientes.

Ao realizar uma análise comparativa com o questionário anterior, no qual as perguntas abertas eram restritas aos atributos de satisfação geral e imagem, evidencia-se a riqueza de informações que são extraídas deste instrumento de medição. As perguntas abertas, presentes em cada conjunto de atributos, têm como objetivo detalhar não apenas o motivo da insatisfação do cliente, como também extrair aspectos positivos, manifestados em comentários e sugestões, observados pelos clientes satisfeitos com o serviço prestado. As perguntas sobre o motivo da insatisfação são indagadas somente nos casos em que os clientes atribuem nota igual ou abaixo de seis pontos. Se a nota for maior, o cliente é questionado se deseja realizar algum comentário e fornecer alguma sugestão sobre cada processo.

A relevância atribuída às perguntas abertas tornou a pesquisa mais qualitativa, mais integrada às equipes de trabalho que estão em contato direto com o cliente e que necessitam de subsídios para a realização de trabalhos relevantes, bem como demonstrou o empenho da empresa e de seus executivos em trabalhar com as informações detalhadas geradas por meio da pesquisa de satisfação de clientes para ampliar sua base de conhecimento e para melhor estruturar planos de ações que possam reverter a percepção negativa e fidelizar os clientes. Este empenho é reforçado pelo interesse dos tomadores de decisão em obter o conhecimento de cada cliente que respondeu a pesquisa. Como a divulgação dos resultados depende da autorização do cliente, no questionário de pesquisa a pergunta de autorização foi reformulada

para reforçar aos clientes que suas respostas contribuem para elaboração de ações em prol de sua satisfação.

Os resultados da pesquisa de satisfação de clientes são divulgados mensalmente a todos aos tomadores de decisão no cliente, integrantes de um grupo denominado Time do Cliente, representantes das áreas de venda, pré-venda e pós-venda (serviço ao cliente); assim como a alta direção (vice-presidente e diretores) e gerências operacionais (focados nos processo de instalação e suporte técnico), reforçando a importância de analisar os resultados e de trabalhar os pontos negativos evidenciados pelos clientes. A forma como é realizada esta divulgação é descrita mais adiante.

O processo de inteligência

Para melhor compreensão da atividade de inteligência realizada no segmento empresas, a fim de analisar como esta facilita a tomada de decisão com base nos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, buscou-se examinar juntamente com os pontos focais o objetivo do processo de inteligência, sua estrutura, as informações nele trabalhadas, as atividades realizadas, os resultados, de que forma a informação chega até o público alvo, e a utilidade destas informações para os tomadores de decisão.

Para o segmento em questão, foram identificados dois processos que colaboram para estruturar a função de inteligência: o processo formal, coordenado pela sede em Madrid, Espanha, e viabilizado pela unidade regional alocada no segmento (unidade de negócio); e o processo informal, coordenado pela unidade de inteligência local. Nota-se que ambos os processos, o formal e o informal, estão organizados de acordo com o modelo de unidade híbrida definido por Miller (2002, p. 71), que combina aspectos relacionados à unidade centralizada, ao manter uma estrutura de inteligência na matriz, e à unidade descentralizada, segmentada em cada uma das unidades locais e regionais. Desta forma, a Telefônica visa manter as estruturas de inteligência mais próximas dos principais beneficiários, os tomadores de decisão.

O processo de inteligência de marketing formal visa ajudar os países locais a obterem informações de forma mais rápida e fácil, compartilhar experiências e conhecimento, evitar duplicação de esforço centralizando as informações, manter a uniformidade de informação e

uma imagem única da empresa pelo mundo, e aproveitar a capacidade e conhecimento de pessoas fisicamente distantes. O grande objetivo é promover a sinergia entre a matriz e as diversas unidades locais para que o processo de inteligência seja realizado de forma uniforme, contribuindo para que o conhecimento permeie toda a empresa, independente do mercado de atuação, e para que a tomada de decisão esteja em concordância com os objetivos estratégicos da empresa. Desta forma, as unidades regionais agem como facilitadoras do fluxo de informações a serem utilizadas pelas unidades locais. Neste fluxo de informações encontram-se as categorias (funções) do SIM, uma vez que estas informações são investigadas em fontes internas e externas, desenvolvidas (analisadas e interpretadas) e distribuídas aos tomadores de decisão.

No que se refere à última categoria, a de tomada de decisão, neste processo formal as informações geradas pela unidade regional do segmento empresas são utilizadas para o plano estratégico do segmento, composto pelas diretrizes qualitativas (ser a primeira empresa na escolha do cliente, por exemplo), pelas metas quantitativas (metas de faturamento e de produtos, como crescer mais em serviço de TI, entre outras), e por indicadores estratégicos (índice de satisfação de clientes, percentual de ingresso/venda em TI, nível de satisfação de funcionários, etc.). Portanto, as informações são desenvolvidas para serem divulgadas aos tomadores de decisões que atuam tanto no nível estratégico local como regional:

- Vice-presidente do Segmento Empresas;
- Área de marketing de produto regional;
- Planejamento estratégico corporativo na Espanha;
- Áreas de clientes globais.

Constata-se que as informações de inteligência trabalhadas pela equipe regional são informações estritamente estratégicas, que suprem as necessidades de informação da alta direção local e regional do segmento corporativo (inclusive na matriz, Espanha), e que não fornecem insumos diretos que alimentam o sistema de inteligência local para a tomada de decisão. Devido à grande estrutura da empresa, em nível mundial, este processo formal é suportado por uma rede de informação interna, denominada rede de conhecimento, estruturada com o Portal eKISS, e que pode ser acessado por qualquer funcionário da empresa que busca informações de mercado. O portal é detalhado no tópico seguinte.

As fontes de informações que alimentam o processo de inteligência regional e que estão disponibilizadas no Portal eKISS proveem de matérias e pesquisas adquiridas sem custo ou compradas juntamente a empresas de pesquisa especializadas, de âmbito internacional e nacional, sobre assuntos voltados aos setores de telecomunicações e TI (concorrência, fornecedores de serviços, desenvolvimento de produtos e serviços, etc.), à aquisições e fusões, à tendências de mercado, entre outros. O portal também contribui para gerar discussões e debates sobre diversos temas em pauta na comunidade mundial: clima ambiental, novas tecnologias, novas tendências, etc.

Para suprir certo distanciamento entre a estrutura local e a regional, o processo de inteligência local é o que provê informações aos tomadores de decisão locais, cujo público alvo são os profissionais que ocupam níveis de gerência e de diretoria local.

O processo informal, realizado nas unidades de negócios de cada país, permite gerar informações de escopo reduzido, com foco local, como as relacionadas à concorrência, produtos e serviços, governo, tendências e regulamentações. No Brasil, e mais especificamente no segmento em estudo - o segmento empresas -, a área responsável por este processo informal, que coleta, gera, consolida e interpreta as informações de mercado juntamente com informações internas, e também as distribui, de forma estruturada e pronta, aos tomadores de decisões locais (mais do nível tático do que estratégico), é a gerência de planejamento comercial que trabalha principalmente com a inteligência competitiva (análise da concorrência e cenários, gestão do conhecimento, inteligência comercial) e também com a apuração de metas de vendas, incentivos à força de vendas, definição de critérios de bônus aos vendedores e definição de carteira de clientes.

Outro importante fator a ser evidenciado é o modelo de trabalho desenvolvido por esta gerência, estruturado por projetos. Tais projetos são definidos com base em eventos e tendências de mercado (aumento da demanda de produtos de TI, análise dos impactos das fusões e aquisições entre empresas), em movimentos da concorrência (aprendizagem quanto ao formato de prestação de serviço ao cliente), nas demandas e necessidades das áreas internas, na necessidade de aumento de fatias de mercado para manter e ampliar o escopo de atuação da empresa (dificuldade do crescimento das vendas fora do Estado de São Paulo, por exemplo), na possibilidade de criar uma nova forma de geração de receita e melhorar o percentual gerado pelos clientes, de gerar *leads* de vendas e novas oportunidades de negócios,

de criar uma vantagem competitiva e proporcionar o aumento da carteira de clientes fidelizados (aumento da receita gerada pelos clientes Prata e Bronze, dando origem ao Projeto Prata & Bronze).

Com relação ao Projeto Prata & Bronze, por exemplo, estruturado e conduzido pela gerência de planejamento comercial, identificou-se a oportunidade de alimentar os tomadores de decisão destes dois grupos de clientes com informações relevantes e oportunas sobre este nicho de cliente para aumentar o *Wallet Share* (valor de receita anual endereçado à Telefônica), a fim de buscar crescimento na base da pirâmide de valor. Tal incremento foi identificado como imprescindível, pois visa minimizar, significativamente, o risco atrelado a eventuais quedas de receita dos clientes Ouro e Diamante (que ocupam o topo da pirâmide de valor), devido à alta concentração de receita gerada à empresa por tais clientes.

Um dos instrumentos de medição que alimentou este projeto foi a pesquisa de satisfação de clientes. Com base na análise dos atributos por processos, assim como juntamente a outras análises internas (de receita mensal, de oportunidades de vendas, de investimento, etc.) e externas (crescimento do setor de atuação, investimento de clientes em infraestrutura de TI e Telecom, etc.), os responsáveis em companhia com o Time do Cliente identificaram oportunidades de negócios e priorização de ações de melhorias. O ciclo de análise dos resultados mensais da pesquisa de satisfação de clientes tem gerado, paulatinamente, uma movimentação na carteira de clientes para os níveis mais alto da pirâmide de valor, ou seja, clientes Prata e Bronze migrando para o grupo TOP dos clientes Diamante.

Com o intuito de melhor avaliar as insatisfações e as oportunidades de aprimoramento que poderiam ser absorvidas e trabalhadas neste projeto, por solicitação do *sponsor* do projeto Prata & Bronze, a base amostral da pesquisa de satisfação de clientes foi reformulada, dividindo-a em dois grupos: o TOP, que anteriormente era formado apenas pelos clientes Diamante, e que agora contempla não somente estes como também os clientes Ouro; e os clientes Empresas, composto apenas pelos clientes Prata e Bronze, excluindo os clientes Ouro.

Ressalta-se que a pesquisa de satisfação de clientes, ao ter sido adequada a este projeto, tem contribuído para gerar *inputs* aos tomadores de decisões (Time do Cliente) para

melhor análise, interpretação e identificação de oportunidade de negócios junto aos clientes Prata e Bronze e também aos demais segmentos de valor. Constata-se a crescente visibilidade deste grupo de clientes, Grandes Empresas, dentro do segmento corporativo, cujo foco quase sempre esteve voltado exclusivamente aos clientes TOP (Diamante e Ouro).

Não há dúvidas que para o segmento empresas é muito importante a análise do segmento de valor para a tomada de decisão, que impacta tanto no atendimento e gestão do serviço ao cliente quanto na estrutura de toda a cadeia produtiva e no foco de seus investimentos e priorização. O critério de faturamento é o que norteia a segmentação da carteira de clientes, a estrutura e o padrão de atendimento, e o investimento da empresa. Entretanto, é preciso haver uma análise mais ampla, que não seja baseada somente em um único critério de análise, que atualmente é o montante de faturamento mensal e anual que cada cliente gera para o segmento e que é a diretriz da segmentação de valor do cliente.

Ao realizar uma análise comparativa entre dois clientes específicos do segmento empresas, ambos classificados pelo critério de faturamento, como Diamante, observa-se que a análise por cliente está muito atrelada a este critério. Um primeiro cliente, denominado de cliente X, tem toda a sua estrutura de TI e de Telecom contratada com a Telefônica, gerando grande receita para o segmento. Por outro lado, outro cliente, o cliente Y, apesar de ter projetos significativos na empresa, quase a totalidade de seus serviços de TI e Telecom está contratada junto a concorrência, e sob acordo de longo prazo. Apesar de ambos gerarem receitas significativas para a Telefônica, justifica-se apenas montar uma estrutura específica e alocar investimentos significativos para o melhor serviço para o cliente X do que priorizar recursos para o cliente Y. Contudo, tal fato não acontece no segmento em estudo, uma vez que ambos contam com alocação de equipes dedicadas de trabalhos, fornecendo atendimento diferenciado, mesmo que não haja nenhuma perspectiva do cliente Y de migrar seus serviços para a Telefônica.

É por meio deste tipo de análise que a área de planejamento comercial espera gerar informações oportunas, a partir de diversas fontes de informação, para cada vez mais permear o processo de inteligência por toda a organização, visto que atualmente este processo está restrito à área de marketing e vendas. O objetivo é continuar e intensificar a busca de informações em diversas fontes confiáveis, consolidá-las e trabalhá-las dentro de uma

estratégia definida para melhor subsidiar os tomadores de decisão. Ressalta-se esta sistemática nos dois processos de inteligência do segmento empresas, o formal e o informal.

Como um primeiro passo, tem sido realizado periodicamente uma análise comparativa e cruzada entre o orçamento anual do cliente para TI/Telecom, o índice ou perspectiva de investimento deste cliente em TI/Telecom, e o gasto atual deste com a Telefônica. O propósito desta análise, denominada de *Wallet Share*, é verificar e compreender o direcionamento de cada cliente quanto aos seus investimentos em TI/ Telecom, em que tipo de produtos e serviços estas empresas estão investindo mais e qual é o percentual de participação da Telefônica neste cliente comparada à concorrência.

As saídas, *outputs*, deste tipo de análise, têm permitido que os tomadores de decisões realizem, de fato, ações de valor que aumentem as vantagens competitivas da empresa. Por sua vez, estas ações não são focadas exclusivamente na variável de faturamento gerado pelo cliente, mas sim, em análises construídas a partir de informações geradas por outros componentes: atuação da concorrência, visão e perspectiva do público-alvo e perfil de investimento do cliente.

Entre as análises de inteligência realizadas, dois exemplos de implementação de ações de inteligência foram destacados pela representante da área de planejamento comercial e cujos elementos desencadeadores não estavam atrelados exclusivamente a variável de faturamento. No primeiro exemplo, salienta-se o foco do segmento na análise da concorrência a fim de melhorar sua atuação em mercados fora do Estado de São Paulo, onde a Telefônica não tem atuação significativa. O elemento desencadeador desta ação de inteligência foi a necessidade de penetrar em novos mercados, de forma sustentável, nos quais a concorrência já está estabelecida, bem como de ampliar posicionamento da empresa no mercado brasileiro a fim de minimizar o risco de operar com vantagem competitiva em apenas um mercado de atuação, que atualmente está restrito ao Estado de São Paulo.

Ao realizar a análise da concorrência, observou-se que existiam operadoras que não possuem rede própria em outras localidades, ao contrário da Telefônica, e mesmo assim conseguiam crescer fora do seu mercado de atuação. Com a análise desencadeada pela área de planejamento comercial, concluiu-se que tais operadoras trabalhavam focadas em projetos de longo prazo, com plano estratégico estruturado e que apresentavam fases bem definidas: em

um primeiro momento, tais operadoras alugavam a infraestrutura de serviços de outras operadoras que já estavam estabelecidas na região e, à medida que melhor conheciam as características do mercado de atuação, construía redes próprias para melhor atender a seus clientes, desbancando muitas vezes os prestadores de serviços já estabelecidos.

Em função disto, constatou-se que o segmento empresas, até então, não havia visualizado a conveniência de formar parcerias com outras operadoras para construir oportunidades em novos mercados e minimizar os investimentos iniciais, e que trabalhava muito focado no curto prazo (visto que preferia priorizar investimentos em mercados já conquistados, postergando desta forma a sua colocação em novos mercados).

No segundo exemplo, outro elemento que desencadeou análises de inteligência de marketing foi a necessidade de melhor suportar as ações de vendas e de pré-venda, visando facilitar a análise e a tomada de decisão de ambas as equipes de trabalho. Com a análise de Geomarketing, que significa análise do mercado por regiões, a área de inteligência tem provido informações relevantes da localização dos POP's (pontos de operação) de cada cliente à equipe comercial (gerentes de negócios), destacando as áreas de concentração e as áreas onde a Telefônica consegue entregar serviços mais rápidos e com qualidade, sem depender da aplicação de investimentos. Este relatório, que em um primeiro momento visava apenas fornecer informação à equipe de pré-venda, tem orientado a força de vendas e possibilitado a mesma a traçar estratégias comerciais, bem como a estruturar oportunidades de negócios da melhor forma possível.

Esta análise por região alimenta também a equipe de pré-venda na elaboração de propostas diferenciadas por cliente. Por terem a necessidade, ao elaborar propostas técnicas, de identificar os pontos e regiões onde a empresa conseguirá atender o cliente e, se necessário, estimar investimentos e custos que precisarão ser alocados para atender a demanda, a informação das características do mercado por região desencadeia decisões relacionadas ao atendimento ou não da solicitação do cliente. Conforme destacado pela representante da área de planejamento comercial, esta análise também, em um futuro próximo, poderá alimentar a área de pós-venda, fornecendo-lhe insumos para melhor análise e realização de ações diferenciadas voltadas a melhoria de níveis de serviços (SLA's, *Service Level Agreement*) de cada cliente, minimizando a instabilidade na rede e ocorrências de falhas na prestação de serviço que acarretam multas contratuais e insatisfação do cliente.

Desta forma, trabalhando por projetos, ao integrar e alimentar os decisores de vendas com as informações, internas e externas, bem trabalhadas, a gerência de planejamento comercial tem contribuído para facilitar e agilizar a concretização de oportunidades de vendas. No entanto, de certa forma, por trabalhar em projetos cujos escopos estão direcionados quase que exclusivamente a prover melhores subsídios aos tomadores de decisão das áreas de marketing de produtos e vendas, evidencia-se que a pesquisa de satisfação de clientes, por não ser dirigida por estas áreas, não é utilizada como fonte de informação para análise de clientes, concorrentes, tendências, etc.

Para melhor compreender como as informações são trabalhadas, a seguir são apresentadas as ferramentas utilizadas para análise de inteligência de marketing.

Ferramentas de inteligência

Com objetivo de organizar um fluxo de informações para atender tanto os clientes regionais como os locais (no Brasil), e para melhorar a velocidade e assertividade na tomada de decisões, a Telefônica S/A utiliza algumas ferramentas. Tais instrumentos têm como propósito facilitar o fluxo de informações dentro da empresa e entre os seus decisores, e fornecer um dinamismo e agilidade ao processo de análise e de tomada de decisão.

Entre estas ferramentas, dois portais são utilizados a fim de ordenar e organizar as informações de forma sistemática para atender às necessidades dos tomadores de decisões: um portal específico dentro da Intranet corporativa, denominado Portal IC (Inteligência Competitiva), o qual é utilizado exclusivamente no Brasil pelos três grupos de segmento da empresa: residencial, negócios e empresas; e outro portal corporativo e regional, denominado Portal eKISS, utilizado pelas unidades regionais presentes nos países onde a Telefônica atua (Brasil, Chile, Argentina, países da Europa incluindo a sede na Espanha, etc.).

O Portal IC é uma ferramenta em ambiente web onde seus usuários (funcionários da empresa) podem acessar e trocar informações sobre a Telefônica, sobre o mercado de telecomunicações, concorrentes, produtos e tecnologias.

Os objetivos do Portal IC são:

- Disponibilizar informações estruturadas sobre o ambiente competitivo à empresa como um todo;
- Armazenar todo o histórico das informações para análise de evolução;
- Prover, à força de vendas, informações sobre produtos e promoções da concorrência, bem como contra-argumentações;
- Fornecer subsídios para análises comparativas dos produtos existentes no mercado às áreas de produtos.

A distribuição das informações é estruturada de forma que facilite o uso e a troca de conhecimento entre os três segmentos e as diversas áreas da empresa, criando uma sinergia de conhecimento e experiências. A estrutura do portal é composta por quatro módulos de busca e alimentação:

- Notícias (Clipping): módulo onde encontram-se as notícias veiculadas na mídia a respeito do mercado de telecomunicações, com atualização online;
- Documentos e relatórios: módulo que concentra relatórios e estudos, elaborados por diversas áreas na Telefônica, como também relatórios comprados de fontes externas;
- Empresas: encontram-se informações gerais e abrangentes sobre as empresas atuantes no mercado de telecomunicações, permitindo também a comparação entre as mesmas;
- Produtos: proporciona conhecimento dos produtos Telefônica e de seus concorrentes, permitindo a comparação entre eles.

A alimentação e a utilização das informações ocorrem em diversas áreas da organização: áreas regionais, áreas de análise de mercado, áreas de produção, áreas de vendas, técnicas, de planejamento estratégico, e de desenvolvimento de novos produtos. Nota-se que esta rede de conhecimento não envolve a área de qualidade e gerência de serviços aos clientes empresas, responsáveis pela gestão dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes.

No entanto, o fluxo de informações entre três segmentos da empresa não se limita ao Portal IC. Periodicamente, os representantes das áreas de marketing, cujos trabalhos estão direcionados à área de inteligência de marketing e pesquisa de marketing, se reúnem para

trocarem informações sobre os diversos setores (governo, economia, assuntos técnicos e de regulamentação, etc.) e sobre categorias de informação (clientes, resultados, mercado, tomada de decisão, planejamento, concorrência, análise setorial, etc.). Constatou-se que nesta troca de informações, os dados da pesquisa de satisfação de clientes não são considerados, ou seja, não faz parte do escopo de assuntos tratados.

Por sua vez, apesar do Portal IC ser um sistema desenvolvido para atender às necessidades de informação dos três segmentos, no segmento empresas este portal é pouco utilizado, visto que as informações estão mais direcionadas ao maior segmento de clientes da empresa, o segmento residencial. Portanto, a utilização deste portal para o segmento empresas se concentra mais para a obtenção de uma visão sobre setores comuns (regulamentação, governo, assuntos econômicos e técnicos, cenários dos diversos mercados, principalmente o latinoamericano) e pouco contribui para a consolidação de informações de clientes, concorrentes e mercado de atuação, característicos do segmento corporativo.

Para o segmento empresas, mais importante do que as informações contidas no portal são os encontros promovidos pelas áreas de inteligência de marketing e de pesquisa de marketing dos três segmentos que estimulam a troca destas informações. Segundo representante da área de planejamento comercial, responsável pela inteligência de marketing e desenvolvimento de pesquisa de mercado do segmento corporativo,

o intercâmbio de informações entre os segmentos é fundamental, visto que cada um destes segmentos possui conhecimentos específicos sobre determinados produtos, que são comercializados por todos os segmentos.

Complementa que o segmento residencial, detentor dos produtos de voz, contribui para melhor entender a demanda e as oportunidades de vendas deste produto para o segmento empresas e, conseqüentemente, melhorar a tomada de decisão de marketing e de vendas. Já o segmento empresas fornece informações relevantes sobre produtos de dados, TI e *outsourcing* ao segmento residencial e negócios.

Em relação ao Portal e-KISS, por meio desta rede coordenada pela matriz na Espanha, as informações são filtradas, consolidadas, interpretadas e divulgadas não somente para as áreas de inteligência regional de cada país, como também seu acesso é disponibilizado livremente à todos os funcionários da Telefônica no mundo para que as informações possam

ser consultadas, trabalhadas, compartilhadas e interpretadas de acordo com as necessidades particulares de cada funcionário e área de atuação.

As informações consolidadas neste portal são classificadas como “prateleiras”, ou seja, são informações empacotadas, compradas por meio de empresas especializadas de mercado, ou adquiridas via Internet e Mídia. São informações de mercado europeu e latinoamericano relacionadas aos concorrentes mundiais, à economia dos países, às regulamentações dos países onde a empresa atua, aos fabricantes, às inovações tecnológicas e de serviços, e à situação dos países da América Latina; como também, informações relacionadas à estudos de casos de sucesso (por exemplo, modelos de estrutura de negócios utilizados pela British Telecom que possam ser adequados ao modelo de negócios da Telefônica). Além da disponibilização de informações, neste portal, são realizados fóruns internos (entre os funcionários) onde assuntos e temas de diversas naturezas são abordados e discutidos (clima ambiental, análises sócio-econômicas, etc.).

Apesar dos dois portais apresentarem objetivos distintos, ambos visam facilitar a divulgação das informações aos funcionários e tomadores de decisão, uniformizando o conhecimento da empresa, facilitando a procura por informações confiáveis e, por sua vez, evitando a busca pela mesma informação em diferentes unidades de negócios.

Por outro lado, observou-se que os portais que objetivam reunir informações de inteligência (Portal IC e Portal eKISS) não são alimentados pelas informações geradas pela pesquisa de satisfação de clientes. Isto, de certa forma, se justifica pelo tempo em que a atividade de inteligência é realizada no segmento, não ultrapassando o período de dois anos. Constatou-se que o processo de inteligência é inicial, ainda não está maduro o suficiente para ser trabalhado na empresa e, conseqüentemente, não consegue contemplar todas as informações provindas de várias áreas e nem atender às necessidades de todos os tomadores de decisão, e tampouco fazer com que a atividade de inteligência seja absorvida e executada por todos os funcionários.

Apesar do Portal eKISS ter sido divulgado em um dos canais de comunicação corporativo – o “Bom dia, Telefônica!”, a maioria dos funcionários não o conhece. Tal fato comprova que realmente o processo de inteligência do segmento empresas ainda está bastante restrito às áreas responsáveis por gerenciar as atividades de inteligência. Por outro lado,

observou-se o empenho do segmento em trabalhar, de forma planejada, a integração do processo de inteligência em todas as áreas do segmento.

As informações coletadas e analisadas nos portais de inteligência foram relevantes para ampliar o conhecimento sobre o fluxo e atividades de inteligência de informações realizadas na empresa estudada e avaliar a importância da consolidação das informações para melhor tomada de decisão. Observa-se o empenho, apesar do segmento ter consciência da pouca interação entre a área de planejamento comercial e os tomadores de decisão, para que ao longo dos próximos anos o processo de inteligência esteja completamente incorporado pelo segmento.

No entanto, o foco do processo de inteligência de marketing no segmento empresas é alimentado por análises da concorrência, análises de tendências e setorial; e muito pouco por análises de clientes – seja por cliente, por segmento de valor ou por segmento econômico. Entretanto, a área de planejamento comercial visa permear, por etapas, a inteligência em todo o segmento, para que as áreas internas possam realizar proativamente análises e interpretação das diversas informações disponibilizadas nos canais de comunicação da empresa, a fim de realizarem tomadas de decisões baseadas em análises de inteligência. Reforça que esta penetração é lenta, podendo estender-se por anos até que todos possam gerar fluxos de informações de valor.

Desta forma, mediante os exemplos destacados, acredita-se que o uso da inteligência, apesar de ainda se limitar a alimentar poucas equipes de trabalho (equipe de marketing, vendas e pré-venda), está progredindo para ser implementado em toda a empresa, fazendo parte das tarefas de cada um, com o objetivo de facilitar as análises e interpretações do ambiente interno e externo, agilizando a tomada de decisão e como melhor gerir os dados do mercado e dos clientes de modo a entender seus potenciais.

No entanto, devido às limitações atuais, observa-se que as informações geradas pela pesquisa de satisfação de clientes não integra e tampouco alimenta o processo de inteligência de marketing do segmento empresas, o qual é incrementado periodicamente com informações geradas por meio de pesquisas de mercado, análises da concorrência, análises internas e de apoio à tomada de decisão.

Ressalta-se que tanto o processo formal, realizado pela unidade regional, quanto o processo informal, coordenado pela unidade local, direciona seus esforços para a obtenção e geração de informações e estudos sobre a concorrência e mercado de atuação, a fim de melhor subsidiar a tomada de decisões e as diretrizes estratégicas. Apesar de terem sido identificados relatórios evidenciando a análise de informações de clientes para a melhor tomada de decisão dos gestores de vendas e pré-venda, não encontrou-se comprovações de que a pesquisa de satisfação de clientes seja utilizada como instrumento de medição provendo informações relevantes ao processo de inteligência de marketing para melhor subsidiar as tomadas de decisões.

Com base nestas informações, pode-se melhor compreender a estrutura da pesquisa de satisfação de clientes e do processo de inteligência de marketing no segmento em análise. A partir deste conhecimento, buscou-se analisar como a pesquisa de satisfação de clientes é utilizada pelos tomadores de decisão da empresa e se este instrumento de medição é trabalhado de forma sistematizada, por meio de análises de inteligência, para fornecer-lhes subsídios relevantes que sustentem as tomadas de decisão e aprimorem o planejamento estratégico.

Para responder as questões desta pesquisa, é analisado, na sequência, o uso da pesquisa de satisfação de clientes para a tomada de decisão, com base nas funções (categorias) do sistema de informação de marketing, conforme modelo exposto na Figura 1 e com fundamentos no estudo teórico da pesquisa de satisfação de clientes.

4.2.3.1 Busca por informações para a tomada de decisão

Nos últimos dois anos, com a economia e o mercado em crescimento acelerado, o foco da Telefônica estava fortemente direcionado pela busca da rentabilidade dos negócios e pelo retorno financeiro. O objetivo era aproveitar o cenário favorável para crescer e gerar máxima lucratividade. No entanto, com a desaceleração da econômica e dos investimentos no mercado financeiro, com uma série de ocorrências que impactaram negativamente a imagem da empresa, e com o estudo de diversas informações internas e de mercado, novos enfoques começaram a ser priorizados em seu planejamento estratégico.

Diante da indispensabilidade de superar o cenário econômico e financeiro desfavorável, juntamente com a necessidade de reverter rapidamente a repercussão negativa junto aos clientes, gerada pelo desencadeamento de grandes e sequenciadas falhas na prestação de serviço ao longo dos dois últimos anos, a empresa visualizou a oportunidade de agilizar e aperfeiçoar uma série de ações na busca não somente da rentabilidade como também, e especialmente, da satisfação dos clientes.

Para tanto, foi estruturado e divulgado em mídia nacional (televisão, jornal, revista, panfletos em lojas, site da empresa) um processo de transformação, denominado “Telefônica em ação”, cujas frentes de ações de melhorias estão voltadas à busca da revisão dos processos, da rentabilidade e da satisfação de clientes.

Este novo posicionamento de comunicação reforça o empenho da empresa em comunicar aos clientes as ações que estão sendo realizadas para sanar os problemas de seus produtos que se agravaram no primeiro semestre de 2009, os quais geraram inúmeras reclamações em órgãos regulatórios e insatisfação com a prestação de serviço apontados por indicadores e pesquisas (liderança no ranking de reclamações na Anatel e no Procon-SP).

Contudo, a empresa não iniciou suas ações de melhoria a partir da proibição da comercialização do speedy imposta pela Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) em junho/2009, uma vez que não conseguiria antecipar-se na entrega do plano de melhoria à esta agência a qual ocorreu vinte e cinco dias antes do prazo estabelecido. Esta antecipação somente foi possível visto que a Telefônica já direcionava seu foco ao cliente, e, portanto, já estava atuando nas resoluções dos principais problemas que impactavam na satisfação dos clientes - muitas destas questões já estavam evidenciadas nas pesquisas de satisfação de clientes.

Entre as principais frentes de trabalho destacam-se as ações voltadas a reverter a insatisfação e as reclamações dos clientes: simplificação e transparências nas ofertas, maior exigência dos fornecedores, melhoria no atendimento ao cliente (novo modelo de avaliação dos atendentes da Central de Relacionamento e novo modelo de atendimento diferenciado), realização de venda com qualidade, diminuição das reclamações na Anatel e no Procon e estabilização da rede de serviços e de sistemas. Entre as fontes de informações que alimentaram os tomadores de decisão da empresa e nortearam a definição e priorização das

ações citadas, destacam-se os resultados da pesquisa de satisfação de clientes como um dos principais subsídios.

Diante dos novos enfoques prioritários da empresa, o cliente e a busca por sua satisfação tem se sobressaído perante ao objetivo de gerar retorno financeiro ao acionista. Esta busca por mudança na visão de negócios da empresa foi evidenciada nas entrevistas realizadas com os executivos da empresa, os quais destacaram que desde 2007 a empresa pensava somente no retorno financeiro, na rentabilidade do negócio. No entanto, esta visão sofreu forte modificação. Agora, o foco da empresa está voltado ao cliente e à sua satisfação.

Frente a esta nova perspectiva, foram identificadas duas principais maneiras pelos quais os executivos do segmento empresas concentram seus esforços na busca por informações dos clientes e de suas satisfações: por interações com os clientes e a pela pesquisa de satisfação.

Os tomadores de decisões da área de vendas e pós-venda, principais interlocutores dos clientes na empresa, buscam primeiramente obter informações sobre os mesmos por meio das diversas interações: visitas estruturadas a clientes (semanais, mensais e trimestrais), reuniões para entrega de relatórios (de SLA's, ocorrências, etc.), Kick-off com cliente para entrega de projetos, contatos diários para acompanhamento e suporte na prestação de serviço, identificação de oportunidades de negócios, eventos periódicos realizados com clientes (como, por exemplo, workshops), entre outras.

Em cada interação com o cliente, seja esta para fins comerciais (prospecção, entrega de proposta de venda, etc.), para o informe da qualidade do serviço (relatórios dos níveis de serviços, relatórios de ocorrências, etc.) ou para o estabelecimento e manutenção de um relacionamento próximo ao cliente, os tomadores de decisão da área de vendas e pós-venda têm como objetivo e responsabilidade, como se preocupa Mello (2006), em compreender o valor para o cliente e atuar com a “visão-cliente”, ou seja, com foco do cliente, compreendendo as suas necessidades e expectativas, e realizando ações que aumentem a sua satisfação.

Evidenciou-se que estes profissionais que compõem o Time do Cliente (pós-venda, vendas e pré-venda) são os que mais interagem com o cliente e, por conseguinte, são os que

conseguem melhor identificar suas necessidades e expectativas, bem como os pontos de melhorias e as razões de insatisfações. Isto porque estes profissionais (principalmente, os gerentes de negócios, que são os representantes de vendas, e os *services managers* ou gestores de relacionamento, que são os representantes de pós-venda) têm como função principal e missão estar no cliente, próximos a ele, e traduzir estas necessidades e expectativas às áreas internas para que estas executem suas atividades com foco no cumprimento dos requisitos previamente acordados com o cliente.

Ressalta-se que promover esta interação direta com os clientes reforça a proximidade que o segmento empresas busca para melhor compreender e atender as demandas dos clientes. Segundo relata Fátima Cunha, gerente de pós-venda: “O cliente deixa claro sua percepção na interação com os profissionais da empresa”. Quanto mais próximo for o relacionamento com o cliente e maior for a confiança que este deposita ao profissional que lhe atende, mais informações são obtidas em relação a sua percepção da prestação de serviço. É por meio destas informações adquiridas, mediante estas interações, que estes profissionais alimentam com relevantes subsídios suas equipes e outros núcleos de trabalho alocados em diversas áreas internas da empresas. Além disso, esta proximidade incrementa os profissionais com informações, que ao serem trabalhadas se tornam oportunas e os auxiliam na tomada de decisão.

Dois fatores fundamentais que facilitam esta proximidade e, conseqüentemente, a obtenção de informações relevantes por meio das interações com cada grupo de cliente são: o tamanho da carteira de clientes do segmento, que é bem enxuta, e a estrutura de atendimento aos clientes. Por abranger oitocentos e noventa e nove grupos de clientes em sua carteira, os profissionais deste segmento corporativo conseguem melhor gerenciar as demandas e expectativas dos clientes e interagir com, até mesmo, os decisores no cliente. E como cada diretoria comercial, de pós-venda e de pré-venda está estruturada por segmento de mercado (comércio e serviço; indústria; financeiro, governo e novos mercados), a identificação das particularidades de cada segmento e a atuação diferenciada e mais próxima ao cliente são facilitadas, contribuindo para que as equipes atuem mais rapidamente, e focadas na entrega de uma experiência positiva ao cliente minimizando a manifestação dos pontos de insatisfação.

Essencialmente, os profissionais que atendem os clientes da categoria Diamante, que compõe os clientes TOP, por gerenciarem uma pequena carteira e atuarem mais próximos a

estes clientes, conseguem melhor identificar os pontos de insatisfação antes de serem apontados na pesquisa de satisfação. Consequentemente, tais clientes, ao serem pesquisados, mesmo tendo conhecimento dos problemas existentes, minimizam suas reclamações durante a pesquisa por manterem um relacionamento próximo e pautado na confiança com os profissionais que lhes atendem. Nestes casos, os tomadores de decisão buscam informações na pesquisa de satisfação de cliente para focar em ações que reflitam o que e em que aspecto o cliente indica que a empresa não está executando bem o seu serviço, ou seja, com base nas informações obtidas e analisadas nesta pesquisa, os tomadores de decisão conseguem melhor direcionar a tomada de decisão futura, priorizando a utilização de recursos e implementando ações de melhorias.

De certo modo, para os profissionais que conseguem manter uma interação próxima ao cliente e sustentam esta premissa na sua forma de atuação, os resultados da pesquisa de satisfação de clientes confirmam as informações obtidas durante as diversas interações com o cliente, como também evidenciam informações que não foram capturadas.

No entanto, constatou-se que nem todos os profissionais conseguem conquistar a confiança e um relacionamento próximo aos clientes a ponto de conseguirem os dados necessários diretamente pelos clientes, de sua percepção, principalmente negativa, em relação ao serviço prestado. Por sua vez, nem todos os clientes se sentem confortáveis para manifestar seus pontos de insatisfações diretamente aos profissionais que lhes atendem. Da mesma forma, há profissionais de vendas e pós-venda que possuem diversos clientes em sua carteira, como os clientes Prata e Bronze e, consequentemente, não conseguem manter um relacionamento próximo a todos. Por fim, geralmente, as informações buscadas pelos profissionais nas diversas interações com os clientes estão restritas aos processos e atividades que estes desempenham em sua área de atuação, e por conseguinte, não refletem a visão global que o cliente possui da empresa.

Diante destes motivos, os tomadores de decisão buscam informações na pesquisa de satisfação de clientes para identificarem dados adicionais que não foram manifestados nas diversas interações realizadas ou que não puderam ser claramente percebidas e identificadas pelos profissionais da empresa. Adicionalmente, com este instrumento de medição, os tomadores de decisão buscam ampliar sua visão em relação à percepção do cliente e conhecê-lo melhor, frente as suas expectativas, satisfações e reclamações.

Outra justificativa apontada pelos executivos para lograr informações nos resultados da pesquisa de satisfação de clientes é o fato deste instrumento de medição fornecer tanto uma visão geral como também uma percepção detalhada de todos os processos da cadeia de valor. Conforme declarado por Alberto Vaz (gerente de pós-venda):

Com a pesquisa de satisfação de clientes obtemos informações detalhadas de cada processo da cadeia de valor da empresa, que vai além do processo que atuamos, ampliando nossa visão da percepção do cliente em relação ao serviço prestado pela empresa.

Ao ampliar a visão dos fatores determinantes (fatores críticos de sucesso) da satisfação de clientes com realização de análises tanto detalhadas quanto abrangentes a cerca da percepção dos clientes (em relação aos processos, expectativas, imagem, etc.), os tomadores de decisão examinam com maior criticidade e precisão as diversas informações que servirão de subsídios para serem focadas em decisões rentáveis e oportunas.

Por sua vez, as áreas de apoio da empresa (área de suporte técnico, instalação, funcionamento), que fornecem suporte ao Time do Cliente e as quais não estão diariamente em contato com o cliente, buscam informações na pesquisa de satisfação para melhor conhecê-lo e compreender quais são os fatores que consideram mais relevantes na interação com a empresa. Isto porque nestas áreas a prestação de serviços ao cliente, bem como o atendimento (atendimento técnico de instalação e suporte técnico), é realizada por empresas contratadas, ou seja, terceirizadas.

Constata-se que independente da área de atuação, para os tomadores de decisão do segmento empresas, a pesquisa de satisfação de clientes fornece uma maior visibilidade das melhorias e melhor direcionamento de foco para a estruturação da tomada de decisão. Em síntese, fornece uma orientação para o futuro. Além disso, este instrumento de medição serve para evidenciar fatos que, de alguma maneira, estão sendo filtrados e, até mesmo, não são relevados pelos profissionais que se relacionam com o cliente. Neste sentido, a pesquisa de satisfação de clientes é um sinalizador imparcial. Traz *feedback* sem filtro. Ou seja, este instrumento de medição indica a visão e percepção real do cliente sem que esta seja, de certa forma, filtrada por seus representantes na empresa.

A busca por informações na pesquisa é considerada relevante para os tomadores de decisão, pois os resultados evidenciam o que o cliente tem buscado junto a empresa o que ele

está apontando como prioridade na prestação de serviço, e o que considera essencial na prestação de serviço. Este instrumento de medição serve para apontar e pontuar a opinião e a percepção dos clientes. Na visão dos executivos do segmento empresas participantes deste estudo, a pesquisa de satisfação de clientes fixa o que o cliente tem informado e manifestado nas interações. Portanto, os resultados deste instrumento de medição têm ajudado os tomadores de decisão a direcionar o foco em ações que realmente trarão benefícios e vantagens competitivas ao cliente e à empresa. Deve ser destacado que os resultados da pesquisa de satisfação de clientes alimentam a base de conhecimento, consolidada pelas informações obtidas nas diversas interações, atualizando-a, como relata Lacerda (2004).

No entanto, foi apontado que apesar da base de clientes ser considerada pequena (representa 10% da carteira global) quando comparada a carteira de clientes de outros segmentos de atuação da Telefônica (residencial - 11 milhões; negócios - 870 mil), ao serem estruturadas as equipes de trabalho e a dinâmica de atendimento com a “visão-cliente” por segmento de mercado e de valor, o universo de clientes se torna amplo. Por isso, para os tomadores de decisão do segmento empresas, a pesquisa de satisfação de clientes ajuda também a direcionar o foco de atuação com objetivo de localizar, por meio das informações obtidas e interpretadas, oportunidades para a melhoria de processos e ações internas. Em outras palavras, este instrumento de medição fornece subsídios para nortear as tomadas de decisões voltadas ao desenvolvimento interno da organização.

Neste sentido, a pesquisa de satisfação de clientes alerta e desperta nos tomadores de decisão a busca por diferentes alternativas para atender o cliente. É fato que a empresa precisa enxergar além do que o cliente espera e do que tem divulgado à empresa, para que perceba o esforço da empresa em satisfazê-lo e em prestar um bom atendimento. Desta forma, este instrumento conscientiza os tomadores de decisão que precisam constantemente pensar na dinâmica de trabalho e, se necessário, realizar mudanças em relação à atuação da equipe, analisando se a logística de trabalho e os profissionais estão adequados ao perfil do cliente e organizando a equipe para melhor contemplar o foco do cliente em cada decisão tomada.

Edson Ribeiro, gerente de vendas, reforça esta análise ao informar que a pesquisa de satisfação de clientes ajuda a direcionar a atuação comercial, ou seja, a atuação da equipe de vendas e a estrutura e concepção da proposta comercial. Segundo o executivo:

A área comercial busca informações na pesquisa de satisfação de clientes para melhor direcionar as ações comerciais, melhor estruturar a forma de atuação junto ao cliente e, até mesmo, para mudar a estratégia com o cliente.

Os resultados da pesquisa de satisfação de clientes, na visão dos executivos do segmento empresas, influenciam diretamente o desenvolvimento do trabalho, principalmente das equipes de vendas e pós-venda, as quais são cobradas mais intensamente pela satisfação dos clientes.

A satisfação de clientes, cujo índice (ISC) é gerado pelo resultado de três atributos da pesquisa de satisfação de clientes (satisfação geral, expectativa e companhia perfeita), desencadeia um ciclo de impacto, positivo ou negativo, aos profissionais das equipes dedicadas à gestão da carteira de clientes na empresa. A pesquisa de satisfação de clientes tem impacto direto no trabalho das equipes de pós-venda, e também influi no serviço dos demais membros do Time do Cliente, que representam o cliente na companhia. Como os principais contatos dos clientes são a área de vendas e pós-venda, a baixa satisfação dos clientes resulta na geração de maior demanda de trabalho e maior cobrança de resultados para estas equipes, dificultando que seus profissionais trabalhem de forma estruturada e com visão de longo prazo.

É importante ressaltar que na pesquisa de satisfação de clientes são avaliados tanto os processos, como os representantes da área comercial (os gerentes de negócios), os *Service Managers* (do pós-venda) e os consultores de pré-venda. Portanto, a percepção do cliente da empresa está diretamente atrelada ao desempenho destas equipes de trabalho, que são intensamente cobrados para entregar uma experiência positiva ao cliente. Em síntese, os resultados da pesquisa de satisfação refletem a atitude e a postura da empresa e de seus profissionais, bem como o compromisso destes com o cliente.

Foi evidenciado que estes profissionais trabalham mais motivados e mais empenhados quando, pela pesquisa de satisfação, o cliente reconhece o valor do trabalho o qual tem contribuído para alavancar a satisfação do cliente. Tal fato desencadeia uma motivação para o profissional em focar cada vez mais no cliente, facilitando a realização de melhores tomadas de decisões junto a ele, e a identificação de novas oportunidades de negócios. Diante desta análise, observa-se que pesquisa de satisfação de clientes é um

instrumento que contribui para gerar e disseminar ações relevantes na empresa e para os clientes.

Deve-se destacar que, em primeiro lugar, o grande objetivo dos tomadores de decisão da empresa é pensar na satisfação de clientes. Entre os três pilares que sustentam a visão da empresa, a satisfação dos clientes é o foco principal. Os outros pilares estratégicos da empresa, a satisfação dos funcionários e dos acionistas, são claramente influenciados pelo índice de satisfação de clientes. Por isso, a busca por resultados da pesquisa de satisfação de clientes desencadeia um ciclo positivo em toda a empresa e, por este motivo, são considerados relevantes para a formulação e realização de ações assertivas.

Com isso, busca-se informações na pesquisa de satisfação de clientes com os seguintes propósitos: melhor compreender como o cliente enxerga a empresa, qual a sua percepção quanto ao serviço prestado por esta e quanto aos profissionais que lhes atendem; identificar os atributos mais importantes que impactam tanto na insatisfação quanto na satisfação do cliente; analisar se os processos internos são executados de forma compatível com as expectativas dos clientes; aprimorar os serviços; verificar se os indicadores medidos (KPI's, por exemplo) refletem a percepção do cliente; comparar com a concorrência; direcionar o foco a assuntos específicos (atendimento ou suporte técnico, por exemplo) e, com isso, priorizar ações, projetos e processos que, em primeiro lugar, gerarão benefícios aos clientes sem que sejam investidos recursos em diversas frentes ao mesmo tempo, perdendo o foco que deve estar sempre voltado ao cliente e à sua satisfação.

O *input* qualitativo e quantitativo dos clientes provindos dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes e dos funcionários que interagem com estes clientes, bem como a motivação e a capacitação dos empregados em satisfazê-los, foram os dois procedimentos citados no estudo de Rossi e Slongo (1998) que asseguram o processo de satisfação de clientes, os quais foram identificados no segmento empresas da Telefônica ao se analisar a etapa que contempla a busca dos tomadores de decisão por informações na pesquisa de satisfação de clientes.

Entre as evidências que reforçam que os tomadores de decisão do segmento empresas buscam informações na pesquisa de satisfação de clientes e a consideram uma fonte relevante, quatro são apontadas a seguir:

- Mesmo que o cliente não tenha autorizado a divulgação de seu nome e do nome da empresa a qual representa na pesquisa, os tomadores de decisão tentam identificá-lo a fim de atuar com ações focadas no cliente: analisando quais clientes responderam as últimas pesquisas, com o objetivo de eliminar e diminuir o universo de possíveis clientes. Isto é possível visto que o segmento de mercado e de valor é divulgado na pesquisa, e a carteira de clientes do segmento empresas é pequena e segmentada contribuindo para a identificação da empresa respondente. O cliente não é pesquisado com periodicidade inferior a seis meses;
- Envolvimento e participação dos executivos em comitês executivos e reuniões cujo tema refere-se à pesquisa de satisfação de clientes e à análise de seus resultados;
- Facilidade e rapidez na troca de informações sobre a pesquisa entre os executivos (principalmente entre executivos das áreas que compõe o Time do Cliente), a fim de juntos estruturarem melhores decisões focadas no aumento da satisfação dos clientes;
- Interesse do vice-presidente, bem como de outros executivos, em analisar as respostas abertas (comentários) de todos os clientes entrevistados na pesquisa de satisfação de clientes, e em realizar cobrança contínua de ações aos responsáveis pela gestão do cliente no segmento.

No que diz respeito aos comitês executivos, destaca-se o Comitê de Qualidade do segmento empresas. Este comitê objetiva promover a melhor gestão do segmento com a análise de diversas informações consideradas relevantes para melhor nortear a tomada de decisão. As informações provindas de várias fontes (indicadores de gestão, pesquisa de satisfação de clientes, relatórios de qualidade por cliente, relatórios técnicos, entre outras) estimulam os participantes para melhor avaliarem as necessidades de melhorias internas e externas.

É fundamental destacar que os participantes deste comitê são, essencialmente, executivos das áreas estratégicas da empresa (comercial, instalação, suporte técnico, pré-venda, pós-venda, faturamento, qualidade), cuja presença é requerida de acordo com a frente e tema abordado. Além disso, são membros deste comitê: o vice-presidente e o diretor de

serviços ao cliente, o qual também representa a área responsável pela pesquisa de satisfação de clientes do segmento empresas.

Duas frentes neste comitê são abordadas de forma paralela: a de cliente e a de processo. A Figura 3 demonstra a estrutura do Comitê de Qualidade:

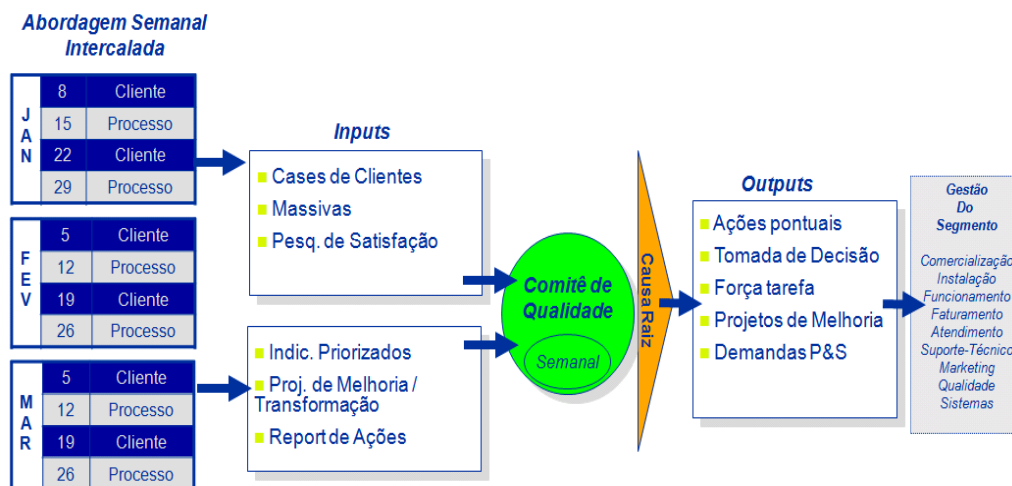


Figura 3 - Estrutura do Comitê de Qualidade

Fonte: Portal Comitê de Qualidade (<http://10.29.18.152/qualidade/comite>).

É na frente de processos que periodicamente os assuntos relacionados à pesquisa de satisfação de clientes são abordados. Analisando a estrutura anterior, observa-se que a pesquisa de satisfação de clientes é uma das entradas – *Inputs* – para análise da causa-raiz dos problemas identificados, gerando saídas – *Outputs* – relacionadas a implementação de ações pontuais, tomada de decisão, força tarefa, projetos de melhoria e demanda de produtos, e serviços.

Como os membros do comitê são compostos, em sua maioria, por executivos, torna-se claro que este instrumento de medição é considerado estratégico pelo segmento, o qual alimenta os tomadores de decisão para a melhor análise das particularidades de cada cliente e dos processos da empresa.

A necessidade de buscar informações na pesquisa de satisfação de clientes surge no momento em que a empresa visualiza que o cliente é o seu principal foco, e que é para o cliente que a empresa deve direcionar suas ações estratégicas e seus esforços. É neste

momento que a pesquisa de satisfação de clientes torna-se oportuna e relevante. Ao fornecer informações adicionais ou inéditas aos tomadores de decisões, este instrumento de medição contribui para ampliar a visão do cliente e da empresa, melhor sustentar as novas decisões e priorizar as ações em andamento.

Devido ao direcionamento da empresa em fornecer uma experiência positiva ao cliente, a pesquisa de satisfação de clientes tem sido a mais requerida pelos tomadores de decisão e por suas respectivas equipes. Entre um dos motivos desta maior busca, destaca-se o interesse da alta direção em obter subsídios por meio de fontes de informações confiáveis, entre elas a pesquisa de satisfação de cliente para melhor compreender as razões pelas quais os clientes avaliam, positivamente ou negativamente, o serviço prestado e o relacionamento com a empresa; assim como em melhor analisar e interpretar a voz do cliente, ou seja, o que o cliente tem exteriorizado por meio deste instrumento de medição para direcionar a tomada de decisão. Ressalta-se que esta busca não somente se tornou mais intensa como também mais inteligente, uma vez que não está mais restrita à nota do índice de satisfação (ISC), mas sim em informações detalhadas sobre a satisfação geral do cliente, sobre as diversas interações e sobre sua percepção dos processos e atributos de valor que melhor alimentam e norteiam as ações dos tomadores de decisão.

Entre as informações procuradas pelos decisores na pesquisa, destacam-se: informações sobre a percepção do cliente quanto ao serviço e a qualidade do mesmo, e quanto aos trabalhos e projetos realizados pela empresa; informações adicionais sobre o que os clientes pensam; tendências no nível de satisfação dos clientes medida pelo índice (ISC); visão do cliente quanto a estrutura interna da empresa e quanto aos principais atributos de valor (sejam eles negativos ou positivos); identificação das variáveis impactantes de cada processo na satisfação de clientes.

No entanto, a pesquisa de satisfação de clientes não é a única fonte de informações relevantes, visto que outras também são consideradas importantes, como pode ser constatado na Figura 3: *cases* de clientes (estudos de caso de sucesso ou fracasso), massivas relacionadas a falhas no serviço ao cliente, indicadores priorizados (estratégicos), projetos de melhoria/transformação (para resolver de forma estrutural as causas-raiz que mais foram objeto de discussão nestes Comitês de Qualidade) e *report* de ações em andamento. Todas

estas informações, de certa forma, sustentam e fornecem subsídios para melhor análise e interpretação da pesquisa de satisfação de clientes.

É fato que o processo de busca por informações na pesquisa de satisfação de clientes se renova a cada novo enfoque, a cada nova visão de negócio e a cada nova correlação de idéias. Um exemplo disso pode ser comprovado em uma das reuniões do Comitê de Qualidade, onde apresentou-se aos executivos presentes uma análise histórica dos processos e atributos significativos dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes dos últimos três anos. A partir desta análise, cujos dados estavam baseados nas notas por processo e por atributo de valor, surgiu a necessidade de buscar informações na pesquisa de satisfação de clientes sob outro ponto de vista até então não considerado.

Foi neste momento que identificou-se que os tomadores de decisão estavam analisando e interpretando os resultados da pesquisa de satisfação de clientes sob uma ótica restrita, e que precisavam ampliar sua visão de análise. Observou-se, ainda, que poderiam melhor estruturar ações e realizar tomadas de decisões assertivas ao considerarem análises não somente com base na nota de ISC, mas também baseadas no peso de cada processo na nota de ISC e no peso de cada atributo de valor na nota do processo.

A justificativa para esta nova busca foi apontada como uma nova oportunidade para melhor compreender como cada atributo avaliado e cada processo impactam no nível de satisfação de clientes. A partir destas informações obtidas e analisadas, foi possível identificar se os indicadores prioritários (KPI's, que são os indicadores-chave de desempenho) que estão sendo medidos refletem a visão e percepção do cliente, se a tomada de decisão está sendo realizada na direção correta, e qual o direcionamento que os tomadores de decisão devem seguir ao analisar o que o cliente tem apontado.

Pelo interesse dos executivos em buscar informações na pesquisa de satisfação de clientes perante os diversos motivos previamente apontados, evidencia-se que todos os níveis hierárquicos da empresa têm facilidade em obter os resultados medidos por este instrumento. É de interesse de toda a empresa e de seus decisores permear a “visão-cliente” em toda a sua estrutura a fim de facilitar a tomada de decisão e gerar ações oportunas voltadas à satisfação dos clientes e a melhoria do desempenho interno.

Apesar da busca por informações da pesquisa de satisfação de cliente ainda ser realizada mais intensamente pelas principais equipes que representam o cliente na empresa (vendas e pós-venda), observou-se que novos grupos de trabalho têm se interessado nas informações geradas por este tipo de instrumento de medição. Um destes grupos é a equipe de inteligência competitiva. Com um novo projeto denominado *Wallet Share*¹, esta equipe iniciou a busca por informações na pesquisa de satisfação para melhor estruturar estratégias de abordagem ao cliente. O objetivo é obter, na pesquisa de satisfação, informações relevantes por cliente que revelem o seu interesse em investir na empresa. Além disso, com a pesquisa busca-se identificar os clientes mais satisfeitos para que se inicie esta abordagem junto aos mesmos, visto que são os que tendem mais facilmente a fornecer informações sobre sua perspectiva de investimentos em TI e Telecom à empresa. A principal intenção deste projeto é obter informações sobre os investimentos dos clientes em TI e Telecom de cada cliente e, conseqüentemente, com a análise de inteligência de marketing, alimentar os tomadores de decisão (área de vendas, principalmente) para melhor realizarem tomadas de decisões que possam gerar o aumento de negócios à empresa, contribuindo para elevar o *Market Share*² do segmento.

Com base nestas informações, é possível compreender porque os tomadores de decisão do segmento empresas buscam informações na pesquisa de satisfação de cliente, bem como o que se procura, como é realizada esta pesquisa, e em que momento surge a necessidade de obter tais informações. Demonstrou-se que este instrumento de medição ajuda os tomadores de decisão a obterem importantes informações de clientes que colaborarão para a análise do desempenho e evolução da empresa, para ampliar a visão de processo e sobre o cliente, e para explorar novos caminhos. Diante destes dados, é fundamental compreender a partir deste ponto em diante como as informações obtidas são desenvolvidas pelo segmento empresas da Telefônica para melhor subsidiar as tomadas de decisão.

¹ *Wallet Share* refere-se à análise do percentual que uma determinada empresa possui sobre a “carteira” de seus clientes ou o quanto do orçamento (carteira) de um cliente é entregue à empresa.

² *Market Share* é a participação (fatia) da marca ou produto no mercado em relação aos seus concorrentes.

4.2.3.2 Desenvolvimento das informações geradas pelas pesquisas de satisfação de clientes para a tomada de decisão

No segmento corporativo, constatou-se que a pesquisa de satisfação de clientes está começando a ser utilizada pela área de inteligência de marketing como fonte de informação para o desenvolvimento de análises de inteligência, tendo como objetivo subsidiar o processo decisório em toda a empresa. O foco da atuação da área de inteligência ainda está mais voltado à área de marketing e à área comercial, porém aos poucos tem penetrado nas demais áreas que representam o Time do Cliente (pós-venda e pré-venda).

Apesar deste fato, este tipo de pesquisa é considerado um dos instrumentos de medição mais importantes para a tomada de decisão, priorizada pela alta direção do segmento e, por isso, tem desencadeado a estruturação de processos e atividades relevantes, bem como gerado insumos para os comitês diretivos nos quais a alta direção está diretamente envolvida e comprometida.

Ao contrário dos anos anteriores a 2009, quando os resultados da pesquisa de satisfação de clientes não faziam parte do foco de análise dos tomadores de decisão, atualmente, este instrumento de medição faz parte de um fluxo contínuo de informações, estruturado dentro de um processo estratégico de satisfação de clientes, denominado Processo VIAS, que tem como principal propósito alimentar os tomadores de decisão com informações sobre a pesquisa de satisfação para a melhor atuação junto ao cliente e aumento de sua satisfação.

O processo de satisfação de clientes (Processo VIAS): o desafio de aumentar o ISC

No final de 2008, o índice de satisfação geral permanecia estável na casa dos cinco pontos (Figura 2) e o grande desafio do segmento empresas, na ocasião, foi desenvolver um processo para reverter este quadro estável e insatisfatório. Não se pretendia elaborar um processo revolucionário, mas sim utilizar a estrutura existente, usufruir das pessoas cujas funções tinham relação direta com os clientes e empregar a metodologia de ações estruturadas

do processo de certificação da ISO 9001:2000, com o intuito de promover pequenas melhorias que fossem significativas e rapidamente percebidas pelos clientes.

Então, a Gerência de Serviços aos Clientes Empresas, responsável pela coordenação da pesquisa de satisfação de clientes no segmento empresas, com o apoio da alta direção, estruturou um processo sistematizado, formal e contínuo, cujas etapas consistem em divulgar os resultados da pesquisa de satisfação de clientes, em forma de relatórios detalhados por cliente, a cada representante da área comercial e de pós-venda, responsáveis pelas principais tomadas de decisões realizadas junto à respectiva carteira de clientes. Este processo, nomeado processo VIAS (Voz, Informação, Ação e Solução), cujo objetivo é reverter a percepção negativa manifestada pelo cliente na pesquisa de satisfação, foi aprovado pelo vice-presidente em um dos comitês de processos, realizado dentro do Comitê de Qualidade no início do ano de 2009.

O objetivo deste novo processo é fornecer subsídios (informações) aos tomadores de decisão, que representam os clientes na empresa, para que os mesmos realizem ações focadas, relevantes e efetivas para aumentar a satisfação dos clientes. O VIAS foca em apontar os resultados insatisfatórios, por cliente, da pesquisa de satisfação de clientes à equipe de vendas e pós-venda para que possam melhor analisar a causa-raiz dos problemas apontados e para melhor visualizarem oportunidades de negócios.

É importante enfatizar que antes de iniciar o processo, a Gerência de Serviços aos Clientes Empresas divulgou a todos os diretores, gerentes e funcionários das áreas comerciais e de pós-venda a metodologia do processo, tornando-os diretamente envolvidos com a proposta de reverter a percepção negativa dos clientes insatisfeitos. A divulgação foi realizada por meio de reuniões com gerentes e funcionários da área de vendas e pós-venda, em reuniões de diretoria e de gerência, em funis de vendas e em canais de comunicação internos (E-mail e Intranet).

Assim, a fim de operacionalizar o processo e tornar simples a sua aplicação e controle, alguns critérios foram estabelecidos:

- Clientes que atribuem a nota de ISC (Índice de Satisfação Geral) menor do que seis pontos são tratados neste processo por meio da elaboração de planos de ações focados nas oportunidades de melhorias;
- Para notas de ISC abaixo de 3 pontos, os diretores de vendas são responsáveis por reverter a percepção negativa do cliente e identificar novas oportunidades de negócios. Seu papel é de acompanhar o andamento das ações e ajudar a respectiva equipe, composta por gerentes de negócios, nesta tarefa;
- Para notas de ISC entre 3 e 6 atribuídas pelos clientes, os responsáveis são os gerentes de atenção a clientes (pós-venda), com suporte de suas equipes de *Service Manager* que identificam as causas-raízes de insatisfação, e elaboram e executam os planos de ações;
- Todos os clientes com notas abaixo de 6 pontos são visitados pelo grupo de trabalho com o objetivo de apresentar e discutir o resultado da pesquisa de satisfação de clientes;
- Após a visita e reuniões com outras áreas de apoio (operacionais), os representantes dos clientes reúnem, analisam e interpretam o conjunto de informações (resultado da pesquisa, conversa com o cliente, conhecimento dos movimentos no cliente) e elaboram o plano de ação que é acompanhado até sua finalização;
- A evolução dos planos de ações é apresentada em comitês diretivos e divulgadas a todos os gestores de vendas e pós-venda, com o objetivo de mantê-los atualizados e envolvidos com o processo;
- Com a finalização das ações, os clientes trabalhados neste processo são inseridos novamente na base amostral da pesquisa de satisfação, a partir do sexto mês subsequente à última pesquisa, para medição da eficácia das ações realizadas.

Adicionalmente à identificação das melhores práticas de satisfação de clientes destacadas no estudo de Rossi e Slongo (1998), o processo VIAS permite que o segmento empresas da Telefônica não apenas disponibilize os resultados aos empregados e aos clientes, como também os envolvam e os aproximem para prover melhorias significativas na satisfação do cliente. Por outro lado, as etapas anteriormente citadas condizem com outras práticas registradas no estudo destes autores: assegura o desenvolvimento de planos de ações para

melhorar aquilo que os clientes argumentam que deve ser melhorado, e incorpora a satisfação do cliente ao foco estratégico da empresa, envolvendo diretores e gerentes diretamente responsáveis pela concretização dos planos e por reverter a percepção negativa dos clientes.

Deve-se destacar que clientes que atribuem notas de ISC entre “1” e “4” são considerados “Detratores”, ou muito insatisfeitos; os que atribuem notas de “4,01” a “8” são considerados “Neutros”; os que avaliam com notas de “8,01” a “10” são considerados “Promotores”, ou seja, que estão muito satisfeitos. Portanto, neste processo estão contemplados todos os clientes “Detratores” e parte dos clientes “Neutros”.

Esta matriz de responsabilidade, composta por dois grupos, o de vendas e o de pós-venda, visa garantir a sustentabilidade do processo, contribuindo para que este esteja diretamente relacionado aos tomadores de decisões que avaliam diariamente as necessidades e percepções dos clientes quanto à prestação de serviço. Apesar do envolvimento direto das áreas de vendas e pós-venda, outras áreas da empresa (pré-venda, marketing, faturamento, cobrança, suporte técnico, central de relacionamento e área de instalação de serviços) foram indiretamente envolvidas a fim de colaborarem para a eficácia dos planos de ações e de melhor darem suporte às áreas responsáveis por conduzir este processo.

Neste processo, ao mostrar e discutir os resultados da pesquisa de satisfação junto aos clientes, a empresa tem reforçado seu compromisso, sua atitude e postura em trabalhar com o foco do cliente, em manter um diálogo ativo e próximo, e em desenvolver ações para melhorar sua percepção positiva quanto a empresa e quanto aos produtos e serviços. Este retorno ao cliente valoriza o que ele pensa, bem como demonstra que as informações por ele divulgadas são relevantes, pois estão sendo trabalhadas de forma sistemática e contínua. Os executivos do segmento empresas deixam claro que o processo VIAS fortalece a postura e o compromisso da empresa com o cliente.

Apesar de, até o momento, não ter sido possível constatar as melhorias identificadas em cada cliente com a aplicação deste processo, devido ao período definido de seis meses para a realização de uma nova pesquisa, o ISC teve um significativo aumento desde fevereiro de 2009, ultrapassando a patamar de cinco pontos e mantendo-se acima de 6,12 pontos.

Além disso, os tomadores de decisão reconhecem que este processo os ajuda a melhor organizar e estruturar as informações, facilitando-lhes a análise e a interpretação dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, e contribuem para direcionar o foco de atuação e a tomada de decisão de suas áreas e da empresa. Os tomadores de decisão também acreditam que o processo VIAS tem revelado ao cliente o que está sendo feito com as informações por ele fornecidas por meio da pesquisa de satisfação, e que sua opinião está gerando movimentações e trabalhos na empresa na direção de prover melhores experiências aos clientes. Por fim, o VIAS tem resultado na aproximação dos tomadores de decisão da área de vendas, pré-venda e pós-venda e de outras áreas (faturamento, suporte técnico, instalação, etc.) junto ao cliente.

Observou-se que, neste processo, a pesquisa de satisfação de clientes é a principal fonte de informação para direcionar e realizar a tomada de decisões. No entanto, não é exclusiva. O conhecimento, relacionamento e envolvimento do grupo de vendas e pós-venda junto aos clientes permitem a melhor análise e interpretação dos resultados da pesquisa, bem como o direcionamento e priorização de ações e, até mesmo, a identificação de oportunidades de negócios.

Devido à abrangência alcançada por este processo no segmento empresas, conquistada, principalmente pelo apoio e envolvimento da alta direção, de diretores e gerentes, a pesquisa de satisfação de clientes tem desencadeado ações e fóruns de discussão que visam melhorar a metodologia da própria pesquisa, atualizar os contatos dos clientes, identificar vieses de entendimento sobre determinados conceitos entre clientes e empresa, e estimular a maior proximidade com os clientes, principalmente os que pertencem aos segmentos Prata e Bronze.

É importante enfatizar que somente o segmento empresas tem conseguido trabalhar com foco em cada cliente a partir dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, com realização de ações direcionadas e personalizadas, uma vez que sua carteira de clientes é pequena comparada com os outros segmentos da empresa, e coordenada por equipes de trabalho segmentadas para atendê-los de forma mais personalizada.

De fato, as necessidades dos clientes são analisadas e interpretadas com o objetivo de desencadear ações junto a cada um deles. Com uma amostra de cerca de 50 clientes

pesquisados por mês, é possível realizar ações para cada cliente participante sem que o fluxo de trabalho seja alterado.

Em cada resultado analisado, as insatisfações e percepções negativas dos clientes são examinadas minuciosamente mediante um estudo da causa do problema. Após este estudo, as ações são estruturadas e consolidadas em um modelo padrão de plano de ação para que sejam acompanhadas pelos tomadores de decisão da empresa e por suas equipes, e assim avaliadas quanto à eficácia. Em alguns casos, cuja interação com o cliente é mais estreita, constata-se planos de ações já em andamento que estão diretamente correlacionados com o problema apontado pelo cliente na pesquisa de satisfação. Nestes casos, as causas de insatisfações são estudadas para que se possa compreender se as ações que já estão sendo executadas correspondem, em sua totalidade, à expectativa do cliente.

A visão por cliente facilita que a pesquisa de satisfação penetre, principalmente, nas áreas de vendas e pós-venda, fornecendo-lhes informações que agregam valor às análises e estudos realizados com cada cliente da carteira. Consequentemente, o processo VIAS tem como propósito sistematizar o fluxo de informações de clientes, que de acordo com a conclusão da pesquisa de Whiteley (1996) corresponderia a uma das cinco estratégias de sucesso de uma empresa – “sistematizar a voz do cliente” –, facilitando a busca e a obtenção de informações para melhor auxiliar as equipes na interação com o cliente, na interpretação mais precisa de suas manifestações e opiniões, no atendimento do que este procura, e na implementação de ações que geram retorno à empresa.

Foi apontado também que o processo VIAS tem conseguido dar um melhor seguimento às ações estruturadas com base na pesquisa de satisfação de clientes. Para os tomadores de decisão do segmento empresas não há razão para realizar pesquisa de satisfação de clientes sem que seus resultados sejam inseridos em um fluxo contínuo e sistemático de análise para a tomada de decisão. Ao se trabalhar com a pesquisa de satisfação de cliente, a premissa é estudar os resultados e efetivar ações que gerem benefícios aos clientes e vantagens competitivas à empresa. Em outras palavras, manter o foco no futuro e não nas realizações do passado.

Nova vertente do Processo VIAS

Após a análise histórica dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, que compreendeu o período de fevereiro a julho de 2009 (em janeiro não houve pesquisa, pois estava sendo reestruturada), apresentada no Comitê de Qualidade em agosto, os tomadores de decisão do segmento identificaram a oportunidade de ampliar o foco do processo VIAS, desenvolvendo análise por processo e por atributo de valor, e não somente por cliente.

Esta nova maneira de trabalhar com os insumos obtidos na pesquisa de satisfação de cliente, por processo e por atributo de valor, evidenciou a relevância de organizar, analisar e interpretar os resultados deste instrumento de medição sob diversos enfoques e desdobramentos. Com base nestes novos enfoques, análises começaram a ser realizadas, contribuindo, até mesmo, para ampliar a visibilidade do processo VIAS na empresa. Anteriormente a este novo escopo, este processo estava muito restringido à área de pós-venda e vendas.

Na primeira etapa, no próprio Comitê, identificaram-se e nomearam-se os responsáveis por cada processo avaliado na pesquisa de satisfação de clientes (atendimento da Central de Relacionamento, instalação, funcionamento, suporte técnico, faturamento, pré-venda). Para os atributos relacionados à oferta comercial, gerente de negócios e *Service Manager* não houve nomeação de responsáveis visto que são grupos que já trabalham segmentados por carteira de clientes e, portanto, são os pontos focais da área comercial e de pós-venda.

Após a nomeação dos responsáveis, esta nova visão de trabalho, focada na análise dos processos e dos atributos de valor, foi organizada a fim de facilitar e agilizar a elaboração dos planos de ações. Na apresentação da análise histórica (análise semestral), os representantes de cada processo iniciaram a interpretação dos resultados da pesquisa com foco nos resultados por processos e por atributos de valor que podem ter gerado impacto positivo ou negativo no ISC e nos processos.

Em alguns processos evidencia-se claramente o impacto e a importância de alguns atributos de valor na composição da nota do processo e, conseqüentemente, do índice de satisfação de cliente. No processo de atendimento da Central de Relacionamento, por exemplo, o atributo “a rapidez com que resolve suas solicitações/reclamações”, que representa o maior peso neste processo, demonstra ser o principal na geração de impacto

negativo no ISC geral, cuja média das notas deste atributo, no período entre fevereiro e julho de 2009, foi a mais baixa (5,40) entre os outros atributos avaliados (“a facilidade de acesso” – 6,94; “a capacidade do operador para resolver/responder suas solicitações” – 5,86; “o tempo de espera para ser atendido por um operador” – 6,27). Esta mesma avaliação foi realizada em todos os outros processos estimados na pesquisa de satisfação de clientes (Anexo C).

Por sua vez, os atributos dos *Service Managers* (pós-venda) estão positivamente avaliados, conforme o estudo histórico. Todavia, a contribuição da área do *Service Manager* não é percebida pelo cliente, visto que o peso deste processo é nulo, ou seja, o cliente não percebe este atributo como significativo e nem como negativo no seu nível de satisfação. Esta análise indica que há uma oportunidade na atuação desta área para contribuir positivamente no ISC.

Quando avalia-se o peso dos processos na composição do ISC, percebe-se que o processo de funcionamento colabora positivamente, e os processos de Oferta Comercial e Faturamento contribuem negativamente para o ISC. Isto significa que todos os atributos de funcionamento têm boa avaliação do cliente, e três deles contribuem fortemente para o aumento do ISC no período da pesquisa (“Funcionamento geral da linha”, “Queda na comunicação de dados” e “Disponibilidade do serviço de dados”).

Ao analisar os resultados do processo de reparo, constatou-se que um dos atributos que estava sendo priorizado não tem gerado impacto negativo na satisfação dos clientes. Antes desta análise, a visão e direcionamento das ações do responsável por este processo estavam focados quase que exclusivamente no trabalho com o técnico de campo, pois considerava-se que o atributo relacionado a “capacidade do técnico em resolver o problema do cliente” impactava negativamente na satisfação de cliente e gerava retrabalho e perdas financeiras para a empresa, visto que o mau atendimento poderia gerar rechamadas.

Por sua vez, a partir da análise dos atributos do processo de suporte técnico, o foco de atuação sofreu grandes mudanças. Entre os três itens que mais impactam negativamente no índice de satisfação do cliente com o processo de suporte técnico, a capacidade do técnico é o segundo melhor avaliado pelo cliente. No entanto, os atributos “rapidez para a solução, “informação de acompanhamento do reparo” e “cumprimento do prazo acordado” representam os ofensores no ISC no período avaliado.

Outra prioridade detectada a partir da interpretação dos dados da pesquisa de satisfação de clientes compreendeu a análise do formato atual de atendimento de suporte técnico a clientes do segmento empresas que possuem serviços de voz comercializados por uma das empresas do grupo (ATelecom). Observou-se que a percepção do cliente apontada quanto ao reparo dos produtos de voz é a que mais impacta negativamente na satisfação dos clientes. Esta análise desencadeou uma prioridade na tomada de decisão do representante do processo de reparo.

Observou-se que diante das avaliações por processo e por atributo de valor, os tomadores de decisão têm melhor trabalhado com os resultados da pesquisa de satisfação de clientes, realizando interpretações inteligentes dos dados analisados sob uma perspectiva histórica. Com a dinâmica de trabalho e a ampliação do escopo de atuação, o VIAS tem alimentado os tomadores de decisão com informações contínuas e relevantes, e despertado neles o interesse e o oportunismo em trilharem novos caminhos na busca por ações que proporcionem vantagens competitivas. Conforme argumenta Rodrigues e Martelletti (2007), este interesse pelo conhecimento sobre o cliente e por alimentar os tomadores de decisão com informações relevantes contribuem para o sistema de informação de marketing e para prover inteligência ao processo de análise, cujo resultado almejado é a melhor realização da tomada de decisão.

Entende-se que o foco na análise dos resultados por cliente é relevante e deve ser mantido. No entanto, nota-se uma tendência e o interesse dos tomadores de decisão em melhor aproveitar as informações geradas por este instrumento de medição, com a análise cruzada entre processos, ISC e atributos de valor, para o aperfeiçoamento da tomada de decisão.

O interesse dos tomadores de decisão em ampliar o escopo do processo VIAS, ao identificarem a oportunidade de analisar e interpretar sistematicamente os resultados abertos por processo e por cliente, demonstra o compromisso dos mesmos em utilizar a pesquisa de satisfação de clientes de forma superior para compreender os motivos pelos quais os clientes estão avaliando, positivamente ou negativamente, a cadeia de serviços do segmento e para direcionar a tomada de decisão. De certa forma, este interesse agiliza e contribui para melhor estruturar a sistemática de distribuição dos resultados da pesquisa de satisfação e desencadear

tomadas de decisões mais assertivas, sendo que estas duas categorias (distribuição e tomada de decisão) são abordadas detalhadamente nos tópicos seguintes.

4.2.3.3 Distribuição das informações da pesquisa de satisfação de clientes

Conforme constatado no tópico anterior, as informações dos clientes são distribuídas aos tomadores de decisão por meio de um processo estruturado e contínuo, desenhado e implementado pelo segmento empresas, denominado Processo VIAS. Além deste processo, o segmento conta com outras ferramentas de comunicação e sistemas.

Para facilitar a distribuição das informações (tanto dos resultados da pesquisa quanto dos planos de ações realizados), o segmento utiliza intensamente a ferramenta de correio eletrônico (e-mail) e, em menor proporção, o Portal do Comitê de Qualidade, os quais geram fluxos de informações, facilitando a busca e a análise das informações relevantes para a tomada de decisão. Além do correio eletrônico e do portal, os eventos e reuniões do segmento também contribuem para a disseminação das informações de clientes.

A seguir é apresentada cada uma destas estruturas de comunicação.

Correio eletrônico (E-mail)

Na elaboração do processo VIAS estruturou-se uma dinâmica de divulgação dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes com base em recursos já existentes. Entre os dias 20 e 25 de cada mês é divulgado os resultados ao Time do Cliente (representantes da área de vendas, pré-venda e pós-venda), os quais têm o prazo de dez dias para analisar e elaborar o plano de ação de cada cliente com nota abaixo de seis pontos. Atualmente, toda esta dinâmica é realizada por e-mail.



Figura 4 - Estrutura de Comunicação do Processo de Gestão de Satisfação

Fonte: Comitê de Qualidade Empresas.

Para a melhor organização e distribuição dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes foi estruturado um local específico na rede corporativa do segmento empresas, cuja disponibilização de acesso é fácil e rápida. Apesar desta facilidade, o correio eletrônico ainda tem sido a ferramenta mais utilizada para a troca de informações.

No entanto, para agilizar a distribuição dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes aos tomadores de decisão, um portal está sendo desenvolvido (até o término desta pesquisa – novembro/2009 – este portal ainda não estava concluído) pela Gerência de Serviços aos Clientes Empresas, para contemplar exclusivamente todas as informações relacionadas a este instrumento de medição. Este portal tem como objetivo reunir todas as informações pertinentes à pesquisa de satisfação de clientes, tornando-as mais acessíveis a todos os funcionários e mais simples de serem analisadas.

Como pode ser observado na especificação deste portal (Anexo D), há um espaço para divulgação dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, mostrando o histórico do ISC por cliente e por segmento de mercado, bem como as respostas de cada atributo validado pelo cliente e de cada processo. Além dos resultados da pesquisa, outro espaço é destinado ao Processo VIAS para a divulgação, análise e acompanhamento da evolução dos planos de ações realizados.






O Comitê de Qualidade

De acordo com o Quadro 2, o Comitê de Qualidade apresenta mensalmente as informações da pesquisa de satisfação de clientes, assim como o status do processo de Gestão de Satisfação é exposto aos tomadores de decisão.

No comitê de processos, a evolução dos planos de ações gerados com o processo de satisfação de clientes é revelada a fim de priorizar as ações em andamento, melhor analisar as ações estruturadas, buscar alternativas de ações e apoio da alta direção e das áreas para a realização destas ações, e o cumprimento dos prazos de execução. Neste comitê os tomadores de decisão têm visualizado melhores oportunidades para trabalhar com os resultados da pesquisa de satisfação de clientes.

Em uma menor dimensão, a pesquisa de satisfação de clientes alimenta também os tomadores de decisões que participam do comitê de clientes e que necessitam de informações pontuais de cada cliente para a melhor análise dos acontecimentos e eventos que estão ocorrendo, ocorreram ou poderão ocorrer, e que impactaram ou refletirão na satisfação do cliente.

O Quadro 2 apresenta os tópicos de assuntos abordados neste comitê, os quais se resumem em dois grandes blocos: o de clientes e o de processos.

AGENDA - COMITÊ DE QUALIDADE					
Comitê	Tipo Comitê	Descrição Arquivo	Data Comitê	Apresentação	Ata CdQ
44	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Follow up das ações Cases de Clientes: <ul style="list-style-type: none"> Volkswagem Wal-Mart Ed. Abril 	30/04/2009		
43	Processos	<ul style="list-style-type: none"> Painel de Indicadores Satisfação de Clientes Status Report das Frentes: <ul style="list-style-type: none"> Time do Cliente Especialização da Rede Eficiência em Prazo de Dados Migração BWA 	16/04/2009		N/A
42	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Follow up das ações Cases: <ul style="list-style-type: none"> CPTM Banco Alfa Achê Fleury RJO 	02/04/2009		N/A
41	Processos	<ul style="list-style-type: none"> Painel de Indicadores Satisfação de Clientes - Processo VIAS Status Report das Frentes: <ul style="list-style-type: none"> Especialização da Rede - Visão Clientes Time do Cliente 	19/03/2009		N/A
40	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Cases: <ul style="list-style-type: none"> Falha na plataforma SAS de Ibirapuera. Prodam - concentradores UNIP - Quedas nos links de alta velocidade. Central da Penha - Evento Crítico 20/fev. Bom Preço 	05/03/2009		N/A
39	Processos	<ul style="list-style-type: none"> Case Light Painel de Indicadores Projetos Eficiência e Prazos em Dados Implantação como diferencial Migração BWA 	19/02/2009		N/A
38	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Follow up das ações Cases: <ul style="list-style-type: none"> Instabilidade RI (0800) - 29/Jan Massiva Interior - 30/Jan Tecban - 16 e 17/Jan Light - Projeto 0800 Nacional 	05/02/2009		N/A

Quadro 2 - Agenda do Comitê de Qualidade

Fonte: Portal Comitê de Qualidade (<http://10.29.18.152/qualidade/comite>).

É importante enfatizar que todas as informações apresentadas e discutidas neste Comitê de Qualidade são armazenadas, divulgadas e acompanhadas pelo Portal do Comitê de Qualidade, coordenado pela Gerência de Serviços aos Clientes Empresas. Neste portal é exposto: o relatório das ações do Comitê, as pendências por ações (evidenciando o andamento do conjunto de ações), a relação dos temas tratados, e as apresentações realizadas em cada comitê – permitindo que todos da empresa, mesmo os que não tenham participado da reunião, possam analisar os assuntos tratados (consolidados também em Atas de Reuniões) com o objetivo de facilitar a divulgação das informações tratadas, facilitar a análise das informações, fornecer maior subsídios para a tomada de decisões, e como características encontradas em organizações que implantam o SIM (MATAR, 1997), manter alimentado o fluxo de

informações que contribui para a dinâmica dos negócios, assim como melhorar os uso dos dados históricos.

Reunião de Desempenho e Gerenciais

Durante as reuniões de desempenho, denominada também de “Encontro de Plugados” ministrada pelo vice-presidente do segmento empresas, os últimos resultados da pesquisa de satisfação de clientes são, de forma breve, divulgados à empresa. Devido ao tempo e a gama de informações abordadas nestas reuniões, apenas são revelados a evolução do ISC e o status das ações tratadas no processo VIAS.

É importante enfatizar que mesmo aqueles que não puderam estar presentes no evento, seja qual for o motivo (por distância, por exemplo), podem acompanhar a reunião e tomar conhecimento dos assuntos nela abordados ao acessarem a transmissão *online* pela Intranet. Nesta transmissão, o funcionário pode também interagir, via chat, com o vice-presidente ou com qualquer outro participante a fim de esclarecer dúvidas, realizar comentários ou críticas e apresentar algum resultado ou informação relevante.

Nas reuniões gerenciais e entre gerências, os resultados da pesquisa de satisfação de clientes também são apresentados e discutidos. Nestas reuniões os tomadores de decisão, de mesma área ou de diferentes, discutem entre si os resultados da pesquisa de satisfação de clientes por cliente, por processo e por atributo validado pelo cliente, enfatizando os pontos críticos e as melhores práticas, com o propósito de aprofundar na análise e interpretação de informações relevantes as quais necessitam que seja atribuído maior foco de atuação.

As interações entre tomadores de decisão têm contribuído para facilitar e agilizar a divulgação inteligente dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, cooperando para a rapidez na tomada de decisão. O fluxo contínuo e estruturado da distribuição das informações obtidas por este instrumento de medição tem melhorado, significativamente, o foco de atuação das equipes de trabalho, bem como dos executivos, e gerado uma base de conhecimento pela troca de informações entre as diversas áreas da empresa.

4.2.3.4 Realização da tomada de decisão com base nos resultados da pesquisa de satisfação de clientes

Por trabalharem em um segmento diferenciado, que apresenta uma pequena carteira de clientes, os tomadores de decisão conseguem estruturar e realizar ações focadas por cliente a partir das diversas interações e informações obtidas com a pesquisa de satisfação de clientes. Além da atuação direta e pontual, por cliente, estruturada por cada área, este instrumento também orienta o plano de atuação estratégico.

Pela característica do tipo de prestação de serviço, formatada para atender a um segmento específico e diferenciado (B2B), a interação com os clientes evidencia-se como uma das formas mais efetivas, apontadas pelos tomadores de decisão de vendas e pós-venda, para melhor conhecer as percepções e expectativas do cliente em relação à prestação de serviço, fornecendo subsídios significativos para direcionar e estruturar a tomada de decisão assertiva e com “visão-cliente”.

No entanto, as interações apesar de consistirem em uma importante variável de busca e obtenção de informações sobre os clientes, não abrange o universo da carteira de clientes. Por isso, os tomadores buscam analisar os resultados da pesquisa de satisfação e cruzá-los aos diversos dados obtidos nas interações ou em fontes internas (indicadores de desempenho, análise de mercado, etc.) para melhor interpretar as informações e realizarem ações mais assertivas, que tragam retorno imediato aos clientes e, conseqüentemente, novos negócios à empresa.

De certa forma, com o propósito de reverter a percepção negativa do cliente pela estruturação de ações focadas em tratar os atributos insatisfatórios de cada processo da cadeia de valor, que correspondem aos processos pelos quais os clientes interagem ao longo do contrato de serviço, a pesquisa de satisfação de clientes tem ajudado os tomadores de decisão na melhor análise e interpretação da percepção de cada cliente e fornecido subsídios para a realização de ações pontuais e reativas. Tais ações estão evidenciadas nos planos de ações realizados junto aos clientes pesquisados a partir de dezembro de 2008 e ao longo de 2009, e que atribuíram notas abaixo de seis pontos.

Ao analisar estes planos estruturados de ações dentro da sistemática do processo VIAS, observa-se que o escopo de atuação está limitado às ações pontuais focadas nas particularidades de cada cliente e na tratativa dos pontos protestados. A partir da análise da reclamação do cliente Furnas Centrais Elétricas, pesquisado em junho de 2009, em relação ao processo de reparo identificou-se a oportunidade de melhorar a infraestrutura do cliente implantando fibra em todas as unidades. Em julho/2009 esta ação foi concretizada – as fibras foram implantadas (Anexo F).

Em outro cliente, Duke Energy, insatisfeito com as quedas constantes do serviço contratado, identificou-se durante a visita ao cliente, com objetivo de compreender melhor o motivo da insatisfação, uma nova oportunidade de melhoria. Além da estruturação de ações focadas nos pontos de insatisfação do cliente, as quais foram apresentadas a ele, encaminhou-se uma nova proposta de contratação de serviço, que consistia em um *upgrade* de Internet de 1Mb para 2Mb na usina de Chavantes, a qual foi aprovada gerando mais benefícios ao cliente e rentabilidade à empresa (Anexo F).

É fato que este escopo de trabalho, por cliente, reflete o empenho da empresa em garantir que o serviço básico seja entregue de forma adequada e com qualidade, ou seja, que o serviço esperado pelo cliente corresponda às suas expectativas (que a instalação seja realizada no prazo acordado, que o prazo de reparo dos serviços corresponda ao SLA contratado, que a fatura seja encaminhada com o valor correto e antes do vencimento, que seja fácil acessar o canal de atendimento da empresa, entre outras). Entende-se por serviço básico o esperado pelo cliente quando este o contrata.

No entanto, mesmo constatando os benefícios gerados pela aplicação do processo VIAS, este foco e dinâmica de trabalho estruturado por cliente é considerado pelos tomadores de decisão um reflexo de uma visão imediatista, de curto prazo, a qual não trata as causas raízes do problema, mas sim os problemas (reclamações) pontuais apontados por cada cliente. As ações por cliente, por serem restritas a assuntos específicos de cada um, pouco contribuem para a melhoria da cadeia de valor da empresa e para a geração de vantagens competitivas.

De certa forma, os resultados trabalhados no processo VIAS, o qual contempla os clientes que atribuíram nota de ISC abaixo de seis pontos, apontam para a deficiência da empresa em não corresponder com a entrega de serviço básico ao cliente. Na empresa em

estudo, este serviço básico corresponde ao serviço prestado por toda a cadeia de valor da empresa: comercialização, instalação, funcionamento, faturamento, suporte técnico e atendimento. Como a pesquisa está toda estruturada com base na avaliação destes processos, o nível de insatisfação do cliente aponta que os requisitos avaliados não estão sendo cumpridos, ou não são prestados adequadamente conforme sua expectativa.

Consequentemente, o processo VIAS reforça junto ao cliente o interesse da empresa em reverter seu desempenho insatisfatório no atendimento ao serviço básico, enfatizando sua atitude e compromisso com a satisfação do cliente e a busca pelo fortalecimento de um relacionamento mais próximo com este. Com este interesse, atitude e compromisso, ao serem transformados em ações realizadas com base nos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, ressaltam-se o foco dos tomadores de decisão do segmento empresas em direcionar os seus esforços para o gerenciamento das reclamações dos clientes, como analisou Milan e Trez (2005), e em melhor usar as informações obtidas, como salientou Kotler (1998), considerando-o uma ferramenta eficaz para a fidelização dos mesmos.

Mesmos nas ações geradas com base nos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, sendo consideradas reativas e pontuais, observa-se o interesse dos tomadores de decisão em analisar e interpretar tais resultados a fim de obterem subsídios relevantes para nortear o foco das atuações junto aos clientes e em suas áreas de atuação. Constata-se que os mais interessados em coletar e analisar os subsídios fornecidos por esta pesquisa são os representantes do cliente na empresa (gerente de negócios e *Service Manager*), pois o resultado de seus trabalhos impactam diretamente na percepção do cliente.

Devido a este interesse, decidiu-se ampliar o foco do VIAS. O objetivo é realizar ações estruturais, ações por processo, e não somente por cliente, contribuindo para tornar a pesquisa um instrumento de medição para tomadas de decisões mais estruturadas, estratégicas e de longo prazo, envolvendo toda a cadeia de valor, mediante uma visão abrangente de seu negócio, tornando-a igualmente responsável pela satisfação dos clientes juntamente com o Time do Cliente.

Por meio da análise das informações da pesquisa, juntamente com outras informações, os executivos definem alguns projetos estratégicos e prioritários que diretamente e

periodicamente são acompanhados pela alta direção. Entre os projetos definidos, os principais mencionados foram:

- **Projeto Seis Sigma:** a formulação de cada projeto e escopo tem como um dos seus principais *Inputs* (Entradas) os resultados insatisfatório da pesquisa de satisfação de clientes. No ano de 2009, dos dez projetos Seis Sigmas na empresa, sete estão focados em um dos principais processos de insatisfação de clientes – o faturamento. Entre os projetos em andamento destacam-se os relacionados a temas como faturamento retido e redução do período entre a instalação do produto e a emissão da fatura para o cliente.
- **Projeto Faturamento Fim a Fim (3F's):** este projeto visa, por meio de diversas ações, melhorar os pontos negativos manifestados pelo cliente nas interações com a empresa e por meio da pesquisa de satisfação (cobrança de valores incorretos na fatura, faturas que não chegam no prazo de pagamento, cobrança em duplicidade, etc.). Este projeto tem desencadeado uma série de frentes que analisam em profundidade (a causa-raiz) os pontos de insatisfação dos clientes. Igualmente tem ajudado a identificar pontos falhos e a estruturar ações que melhoram a satisfação de clientes. Entre as ações, destaca-se a emissão de fatura correta e dentro do prazo.
- **KPI's (Indicadores-Chave de Desempenho):** existe cerca de cinquenta indicadores que são priorizados em todo o segmento empresas, os quais foram estruturados com base na “visão-cliente”, extraída em pesquisas (entre elas, a de satisfação de clientes), para a melhoria da satisfação do cliente.
- **Time do Cliente:** formulação e aplicação de um novo modelo de relacionamento para melhor subsidiar os executivos do segmento empresas com informações oportunas sobre os clientes, melhorando e fornecendo rapidez na tomada de decisão junto ao cliente.

Quanto ao projeto Time do Cliente, os tomadores de decisão ao melhor analisarem os resultados da pesquisa de satisfação, bem como outras informações, concluíram que muitas das reclamações dos clientes estavam relacionadas à falta de relacionamento destes com a

empresa e ao desgaste de terem que interagir com várias pessoas na empresa para conseguirem tratar sobre os diversos assuntos e demandas.

Com a missão de estabelecer um modelo de relacionamento que fosse reconhecido pelo cliente, que promovesse uma maior proximidade e que trouxesse aumento de sua satisfação, o projeto Time do Cliente foi estruturado com base nos seguintes objetivos:

- Promover uma comunicação diferenciada junto aos clientes, aumentando a satisfação com a Telefônica;
- Manter uma abordagem padronizada no relacionamento com os clientes;
- Cumprir a agenda de atividades focadas no cliente;
- Medir e acompanhar os resultados.

Mediante uma metodologia baseada nas ferramentas ITIL, PMI e Cobit, este projeto tem promovido uma maior integração e organização dos trabalhos realizados pelas áreas de vendas, pré-venda e pós-venda junto aos clientes inseridos neste projeto (atualmente 25 clientes Diamante estão contemplados neste projeto), mostrando-lhes uma melhoria no padrão de atendimento e relacionamento, na qualidade da prestação de serviços, assim como uma melhor visão do negócio do cliente e de suas necessidades e expectativas.

Além dos projetos estratégicos citados, outras ações referenciadas pelos executivos foram estruturadas com base na análise e interpretação dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes.

Ao analisar estes resultados, a área de pós-venda identificou que os clientes Prata e Bronze (os que possuem poucos serviços) estavam se sentindo afastados da empresa e queriam maior proximidade nesta relação. Como não seria possível visitar todos estes clientes em um curto período, os tomadores de decisão determinaram realizar eventos em seu ambiente com o objetivo de reunir todos estes clientes e mostrar-lhes a estrutura da empresa e seus serviços. Foram promovidas visitas ao centro de operações da empresa (Data Center) e à Central de Relacionamento, estruturou-se um plano de contato com estes clientes uma vez ao mês, e foram formadas e alocadas equipes de trabalho focadas no atendimento destas demandas.

Outra ação também praticada na área de pós-venda reforça a importância em utilizar os resultados da pesquisa de satisfação de clientes para a melhoria da atuação da empresa. Com base na consolidação e análise dos resultados históricos dos clientes pesquisados, realizada por um dos líderes da área de pós-venda, que opinaram sobre o relacionamento (contato) com o *Service Manager*, constatou-se que a equipe de pós-venda (*Service Manager*/Gestor de Relacionamento) é pouca conhecida pelos clientes.

Na análise das respostas à pergunta da pesquisa “*O Sr./Sra. teve contato com seu Service Manager/Gestor de Relacionamento nos últimos seis meses?*”, identificou-se que dos 160 clientes entrevistados em um período de quatro meses, 119 não opinaram, o que corresponde a 74%. Com esta constatação, identificaram-se três causas do problema: cliente não tem familiaridade com o nome do cargo “*Service Manager*”, desconhecimento da existência do *Service Manager*, e *mailing* de pesquisa (contatos de clientes) desatualizado. A partir desta análise, quatro ações foram realizadas:

- Reformulação da pergunta na pesquisa incluindo os termos “Gerente de Relacionamento” ou “Gerente de pós-venda” e não somente o de “*Service Manager*”;
- Estruturação de perguntas mais frequentes (FAQ - “*Frequently Asked Questions*”) para o instituto de pesquisa para melhor compreensão das perguntas do questionário;
- Estabelecimento de metas de visitas e/ou contatos junto ao cliente;
- Escolha de responsável pela atualização dos contatos dos clientes de pesquisa de satisfação, o qual, por decisão em comitê de qualidade, foi nomeado o *Service Manager*.

Evidencia-se que estas ações proporcionaram medidas para a melhoria das atividades internas que contribuem para a melhor análise junto aos clientes e, conseqüentemente, o melhor desencadeamento das tomadas de decisões.

Por sua vez, na área comercial, a pesquisa de satisfação de clientes tem melhor direcionado o plano de atuação dos gerentes de negócios (vendedores). Entre as ações comerciais diretas realizadas pela área comercial e que endereçam os resultados desta

pesquisa, destacam-se três: a intensificação das visitas aos clientes, a realização de melhores estratégias comerciais junto aos clientes (estratégia de abordagem, de propostas, etc.) e o melhor foco no tratamento dos pontos de insatisfação apontados pelos clientes pesquisados.

Além das ações anteriores, outras foram apontadas pelos tomadores de decisão que não interagem diretamente com os clientes. Uma destas refere-se à tomada de decisão focada no processo de reparo. A partir da análise histórica dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes de janeiro a julho de 2009, e do entendimento dos atributos que impactam positivamente e negativamente na satisfação de clientes, quatro focos foram priorizados na tomada de decisão do executivo da área de reparo/suporte técnico:

- Cumprir o compromisso acordado com o cliente;
- Manter o cliente sempre informado;
- Dedicar mais atenção ao serviço de voz;
- Trabalhar reclamações repetidas (ou seja, reclamações de uma mesma solicitação geradas mais do que uma vez em um período inferior a 30 dias).

Com a identificação destas prioridades, foram realizadas as seguintes tomadas de decisão:

- Estruturação das células de acompanhamento de reparo para que estas conseguissem posicionar o cliente periodicamente (de 30 em 30 minutos) quanto ao andamento dos reparos, a partir da abertura do bilhete de defeito pela área de diagnóstico até o encerramento dos casos junto ao cliente;
- Migração do atendimento de voz para a estrutura da diretoria de serviço (suporte técnico), com o objetivo de unificar e centralizar o atendimento à clientes do segmento empresas que possuem serviços de voz ATelecom.

O objetivo de todas estas ações foi direcionar a tomada de decisão para onde o cliente tem apontado que a empresa deve colocar seu foco. Apesar dos tomadores de decisão se concentrarem em ações pontuais por cliente, auxiliados pela sistemática do processo VIAS, observa-se o oportunismo e o interesse de cada dono de processo (representante dos processos da cadeia de valor) em realizar ações estruturais que melhorem a percepção positiva de toda a carteira de clientes, e não somente de um determinado cliente.

De certa forma, a orientação da empresa em fornecer uma experiência positiva ao cliente contribui para que os tomadores de decisão visualizem a importância de desenvolver com inteligência as informações obtidas por meio de instrumentos de medição (internos e externos) fundamentais para subsidiar ações oportunas à empresa e dar credibilidade à tomada de decisão.

4.3 Análise dos resultados

Após descrever como a pesquisa de satisfação de clientes é sistematizada para a melhor tomada de decisão no segmento empresas da Telefônica, exemplificando com a sua estrutura, forma de medição, aplicação e utilização pelos tomadores de decisão a partir da análise das categorias (funções) do SIM compostas pelo processo de coleta, análise, interpretação e distribuição dos resultados desta pesquisa, a fim de agilizar e facilitar a implementação de ações estruturadas pelos tomadores de decisão, foi possível responder às questões propostas no protocolo apresentado na quarta seção da presente dissertação.

Em seguida, é analisado o caso do segmento empresas da Telefônica, com base nas proposições teóricas apresentadas nesta dissertação e no método da lógica de adequação ao padrão de Yin (2005). O padrão de análise adotado está dividido em quatro blocos representados pelas categorias (funções) do SIM, cujo principal propósito é analisar a relevância da pesquisa de satisfação de clientes como instrumento de medição, que ao ser inserido na sistemática de coleta, desenvolvimento (análise e interpretação), distribuição de informação relevante e tomada de decisão, melhor alimenta os tomadores de decisão para a formulação de objetivos mais realistas e realização de ações mais assertivas.

4.3.1 Busca por informações

No que se refere a busca por informações, um fator que evidencia a relevância da pesquisa de satisfação de clientes no segmento empresas da Telefônica é o interesse dos executivos da empresa, incluindo os da alta direção, em obterem os resultados desta pesquisa

para, predominantemente, realizarem ações com o propósito de reverter a percepção negativa dos clientes, direcionar as ações, e de melhor compreender o cliente e os processos internos relacionados à entrega do serviço básico ao cliente. Constatou-se que a preocupação dos executivos em buscar informações neste instrumento de medição surge e se intensifica no momento em que a empresa foca no cliente e considera importante a sua opinião e expectativas para a melhoria da tomada de decisão.

Apesar de conseguirem obter informações periódicas sobre a percepção dos clientes nas diversas interações (“o cliente deixa claro sua percepção na interação com os profissionais da empresa”), observa-se que os tomadores de decisão que atuam na área de venda e pós-venda, cujas funções estão diretamente relacionadas ao cliente, buscam identificar nos resultados da pesquisa de satisfação de clientes informações adicionais que não puderam, por diversos motivos, ser obtidas nas diversas interações.

Ao complementarem sua base de conhecimento com informações desta pesquisa, os tomadores de decisão obtêm subsídios mais detalhados e pontuais que ajudam a melhor direcionar as ações junto a cada cliente, como também uma visão geral dos processos da empresa e dos pontos críticos de sucesso que facilitam a formulação de ações voltadas à melhoria interna (de suas áreas ou processos), e conseqüentemente ao aumento do desempenho de atuação das equipes, áreas e processos dos quais são diretamente responsáveis (“a área comercial busca informações na pesquisa de satisfação de clientes para melhor direcionar as ações comerciais, melhor estruturar a forma de atuação junto ao cliente e, até mesmo, para mudar a estratégia com o cliente”).

Por sua vez, para os tomadores de decisões que atuam em processos internos e dificilmente interagem diretamente e periodicamente com o cliente, a pesquisa de satisfação de clientes é considerada um instrumento de medição oportuno que lhes fornece uma maior visibilidade da cadeia de valor sob a perspectiva por cliente e por segmento de mercado, um melhor entendimento sobre as expectativas dos clientes e dos pontos que consideram relevantes, e contribui para localizar de forma precisa as oportunidades de melhorias e direcionar o foco de atuação. Para estes tomadores de decisão, nota-se que a pesquisa é ainda mais necessária por não haver um contato direto com o cliente, visto que recebem informações secundárias provindas dos que representam o cliente na empresa, os gerentes de negócios e *Service Manager*.

Independente da área de atuação, evidenciou-se que a busca de informações na pesquisa de satisfação de clientes pelos executivos do segmento empresas é considerada essencial, uma vez que provê subsídios que alimentam o processo decisório, cujas ações desencadeiam melhorias internas e junto aos clientes. Os tomadores de decisão do segmento estudado consideram que não há motivos para realizar pesquisas de satisfação de clientes sem que esta seja utilizada com visão de futuro. Em outras palavras, não foi demonstrada a intensão dos executivos em analisar os resultados desta pesquisa e não utilizá-la para as decisões futuras.

Outro aspecto fundamental abordado pelos executivos que reforça a importância e utilidade deste instrumento de medição é a oportunidade de trazer o cliente mais próximo da empresa e dos tomadores de decisão. A partir das informações obtidas com a pesquisa, tais decisores conseguem estar melhor preparados para o contato com o cliente, tornando esta comunicação mais vantajosa e oportuna tanto para o cliente quanto aos negócios da empresa. De certa forma, a pesquisa filtra e sinaliza os pontos a serem priorizados junto ao cliente e norteia a atuação das equipes de trabalho. A pesquisa, inclusive, ajuda os tomadores de decisão a buscar diferentes alternativas para atender a demanda e as expectativas dos clientes.

No segmento empresas da Telefônica, por ter uma atuação focada no mercado B2B, cuja premissa é prestar um atendimento diferenciado a uma carteira segmentada e pequena de clientes, constata-se que a busca de informações na pesquisa de satisfação de clientes pelos tomadores de decisão é facilitada e mais ágil, permitindo que os resultados desta pesquisa sejam rapidamente consultados sem que os tomadores de decisão despendem grandes esforços na obtenção das informações, refletindo na atuação rápida das equipes, melhor gestão interna e compreensão dos problemas, oportunidades e razões de insatisfação ou satisfação. Em síntese, verifica-se que a pesquisa de satisfação de clientes realizada pelo segmento empresas está muito próxima aos tomadores de decisão.

Ao analisar o caso do segmento empresas da Telefônica, não há dúvidas que à medida que o processo de busca por informações de pesquisa de satisfação de clientes se intensifica entre os tomadores de decisão e em comitês específicos, como o Comitê de Qualidade, permeando toda a cadeia de valor, as áreas que os apoiam – entre elas a de marketing pós-venda e inteligência comercial –, interessam-se em buscar subsídios nos resultados da

pesquisa, consolidando-os a outras informações para prover inteligência ao processo decisório.

4.3.2 Desenvolvimento das informações

Para a sistematização da análise e da interpretação dos resultados por cliente, bem como para o ajustamento da distribuição e da estruturação de planos de ações focados em fornecer uma solução aos atributos de insatisfação apontados na pesquisa de satisfação, o processo VIAS têm contribuído para que os tomadores de decisões da área de venda e pós-venda e suas equipes, assim como de outras áreas que compõem a cadeia de valor (atendimento, suporte técnico, faturamento, instalação) realizem um melhor diagnóstico da situação atual da empresa com base em uma visão externa, “visão-cliente”, e não somente interna (baseada em indicadores, processos, relatórios de desempenho, planejamento e diretrizes internas, etc.).

Outrossim, este processo, por ser alimentado mensalmente com os resultados da pesquisa de satisfação de clientes, por estar inserido dentro de uma metodologia de trabalho que apresenta uma sistemática simples de fácil entendimento e aplicação, e por estar próximo aos tomadores de decisão, os ajudam não apenas a estruturar as atuações e decisões relacionadas aos processos internos e organizar o escopo de trabalho de suas equipes como também a direcionar o foco para ações voltadas ao cliente e a sua satisfação, e até mesmo a atuar com agilidade na melhoria do serviço e do relacionamento com o cliente.

Entre as vantagens do processo VIAS, a proximidade da pesquisa junto aos tomadores de decisão, a organização da informação e o continuísmo das ações foram destacados pelos entrevistados como fundamentais para permear a importância da pesquisa de satisfação de clientes em todo o segmento. Este processo tem contribuído para alimentar os profissionais de diversas áreas e estimulá-los a promover melhores análises dos processos internos e de sua própria atuação sob a ótica do cliente (visão externa), mediante uma visão mais abrangente da cadeia de processos e particular de cada cliente pesquisado. A sistemática deste processo é o fator fundamental que permite que tais vantagens sejam percebidas pelos clientes e mantidas em foco por um longo prazo no segmento estudado.

Entre os fatores relevantes desta sistemática, evidenciam-se: o estabelecimento de responsáveis por garantir a aplicação e continuidade deste processo de análise, o envolvimento dos executivos e da alta direção, a determinação de métricas para a busca de resultados mais significativos, a discussão dos resultados juntamente com os provedores da informação, o cliente, e a formulação de planos de ações cujos prazos de implantação são controlados por uma equipe que não é diretamente responsável pelas tratativas da insatisfação de clientes. Esta dinâmica tem ajudado os tomadores de decisões a direcionarem sua atuação e a perceberem que a pesquisa de satisfação de clientes é um instrumento oportuno que os auxilia na tomada de decisão.

Apesar das áreas de vendas e pós-venda estarem bastante envolvidas no tratamento dos pontos de insatisfações dos clientes, constatou-se que ainda há áreas estratégicas que não utilizam a pesquisa de satisfação para alimentar a base de informações e para melhor analisar os acontecimentos e tendências de mercado e de clientes e, desta forma, auxiliar a atuação dos decisores da empresa. Uma destas áreas é a de marketing e de inteligência comercial.

A gerência de inteligência comercial aponta a relevância de relacionar informações de pesquisa de mercado com informações obtidas na pesquisa de satisfação de clientes, e tem procurado iniciar projetos (como o *Wallet Share*) contemplando esta análise. No entanto, pela estrutura da gerência, forma de trabalho, tempo e foco de atuação, a pesquisa de satisfação de clientes não se caracteriza como uma fonte primordial no fluxo contínuo de informações que alimenta o processo de inteligência de marketing. Por este motivo, não houve comprovação de que este tipo de pesquisa é trabalhado pelo marketing com o objetivo de desenvolver análises e perspectivas exclusivas relacionadas com a carteira de clientes e com o setor em que a empresa atua.

Mesmo sem contar com o apoio e estrutura de um processo de inteligência, o processo VIAS ao contemplar em sua sistemática as categorias (funções) do SIM, relacionadas à coleta, consolidação, análise, interpretação e distribuição da informação, tem fornecido significativo suporte aos tomadores de decisão para que estes possam melhor analisar e interpretar os resultados desta pesquisa e realizar ações que tragam retorno ao cliente e a melhoria contínua na atuação da empresa. Ao contrário do que Dantas (2007) verificou, o envolvimento dos tomadores de decisão do segmento empresas da Telefonica com este processo contribui para reforçar a importância da realização de um tratamento adequado dos

resultados da pesquisa de satisfação de clientes para extrair deles as informações necessárias para a melhor tomada de decisão.

4.3.3 Distribuição das informações

A forma de comunicação dos resultados tem colaborado para fazer com que a informação chegue de forma assertiva e mais rápida aos tomadores de decisão. Analisou-se que as informações sobre a pesquisa de satisfação de clientes chegam aos tomadores de decisão de forma estruturada, por meio de três principais canais de comunicação: e-mail, comitê e reuniões. Por estes canais, os tomadores de decisão recebem e analisam, em geral, a evolução de cada processo da cadeia de valor avaliado, os atributos de valor de maior impacto (positivo e negativo) e a particularidade na avaliação de cada cliente e de cada segmento de mercado. Destaca-se que em todos estes canais a alta direção e os demais tomadores de decisão (executivos) estão presentes e participam ativamente para prover relevantes contribuições.

Como destacado no referencial teórico, a forma de distribuição da informação da pesquisa de satisfação de clientes do segmento empresas da Telefônica está relacionada à estrutura e finalidade do uso da informação. Por apresentar uma carteira menor de clientes e por formar equipes de trabalho organizadas em Time, a não-utilização de um sistema único não impede que os tomadores de decisão sejam informados dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes. No entanto, constata-se que a disponibilização de uma ferramenta facilitaria e agilizaria o fluxo de informações da pesquisa aos tomadores de decisão e entre eles, contribuindo para o melhor conhecimento e visibilidade de cada cliente, das ações realizadas e da evolução histórica da satisfação de clientes.

Mesmo sem a utilização de tecnologia de ponta e o envolvimento de profissionais de inteligência, os resultados da pesquisa de satisfação de clientes têm sido bem trabalhados (analisados e interpretados) por equipes competentes para o alcance de melhores resultados que ampliem as vantagens competitivas, pois há um fator fundamental envolvido que inclusive foi citado por Gonçalves, Jamil e Tavares (2002): o segmento empresas, com o

VIAS, apresenta e aplica uma estratégia bem formulada de como trabalhar com as informações de clientes.

Com o processo VIAS, a área de gestão do segmento tem conseguido distribuir, com êxito, os resultados da pesquisa de satisfação de clientes aos tomadores de decisão. Os critérios do processo, contemplando a nomeação de responsáveis, foram fundamentais para sistematizar o fluxo de informações da pesquisa de satisfação em toda a unidade de negócios. Apesar de ainda não utilizar tecnologia de informação, ter um banco de dados único centralizado em meio eletrônico de fácil acesso, o segmento empresas apresenta um fluxo de informação que facilita no desenvolvimento das informações da pesquisa de satisfação de clientes.

Com a implementação da proposta de desenvolver um portal web (Anexo D) para a alocação das diversas informações de forma organizada, apresentação do evolutivo da pesquisa de satisfação de clientes (ISC), dos processos e atributos, inserção de ações dos clientes insatisfeitos e consulta à carteira atualizada de clientes, compreende-se que o segmento empresas melhor contribuirá para subsidiar os tomadores de decisão com informações sobre os resultados da pesquisa de satisfação de clientes, reforçando a importância deste instrumento de medição para a análise interna e externa, assim como facilitando a implementação de um processo decisório integrado e dinâmico entre os executivos e suas equipes.

4.3.4 Tomada de Decisão

Os resultados da pesquisa de satisfação de clientes do segmento empresas podem ser considerados como um dos componentes chaves para a estruturação da tomada de decisão. Estes resultados, por sua vez, têm contribuído para nortear os tomadores de decisão no enfoque, na priorização, na formulação e na realização de ações relevantes e condizentes com as oportunidades e desafios.

Por estarem muito próximo a grande parte dos clientes, os tomadores de decisão da área de vendas e pós-venda têm interesse em utilizar, e de fato utilizam, a pesquisa de

satisfação de clientes para intensificar suas atuações no cliente (realização de visitas periódicas, adoção de estratégia de abordagem, apresentação de novas propostas, entre outras) e não somente para tratar os pontos de insatisfações. A oportunidade de identificar novos negócios e estruturar um relacionamento com os clientes evidenciam a intenção do segmento empresas e de seus tomadores de decisão em utilizar a pesquisa de satisfação de clientes para a tomada de decisão, e não apenas para a análise dos fatos e acontecimentos do passado.

Com a reformulação do processo VIAS para a realização de ações focadas por processos, e não somente por cliente, nota-se o aumento do envolvimento de outras áreas, além de vendas e pós-venda, no tratamento das informações fornecidas pelos clientes. Com os exemplos descritos no tópico 4.2.3.4 sobre realização da tomada de decisão da presente dissertação, observa-se que a área técnica (de suporte técnico, por exemplo) tem se baseado nos resultados da pesquisa para direcionar o foco de suas atuações. Tal fato comprova que a pesquisa de satisfação tem também sido utilizada como subsídios aos tomadores de decisão que não estão diretamente envolvidos com o cliente e, portanto, não são diretamente cobrados por prover uma experiência positiva ao mesmo.

De certa forma, este novo modelo de atuação – o VIAS – evidencia a importância da pesquisa de satisfação de cliente em prover subsídios significativos por toda a empresa e ao cliente e equaliza a responsabilidade de todos executivos em satisfazê-lo, maximizando a entrega de benefícios ao cliente por toda a cadeia de valor. Ao contrário do posicionamento de algumas empresas que pareciam não dar importância ao devido tratamento às informações sobre a satisfação de clientes, como evidenciado no estudo de Dantas (2007), os tomadores de decisão do segmento empresas da Telefônica mostraram significativo interesse e relevância em analisar, compreender e interpretar os resultados da pesquisa de satisfação de clientes, bem como em utilizá-los como fonte de informação para melhor apoiar e direcionar as decisões.

Apesar dos benefícios gerados pelo processo VIAS para a estruturação de ações, constatou-se que os executivos do segmento ainda consideram seu escopo restrito. De acordo com os tomadores de decisão, o VIAS tem apenas facilitado na busca por informações de clientes, na análise e interpretação da percepção de cada cliente e fornecido subsídios para a realização de ações pontuais e reativas. Com a análise de documentos, relatos de pessoas e observações, pode-se constatar quatro aspectos que comprovam esta atuação pontual e

reativa: a) quase a totalidade dos planos de ações é formulada com base nos pontos de insatisfação por cliente, evidenciados nos resultados da pesquisa de satisfação; b) apesar das causas dos problemas serem descritas no plano de ação, estas não correspondem a análise da causa-raiz, cujo objetivo é tratar definitivamente o problema para que ele não volte a ocorrer, inclusive em outros clientes; c) a grande maioria das ações estão focadas em melhorar a percepção do cliente quanto aos atributos reclamados e não estão direcionadas a prover ações estruturais, mediante revisão e desenho ou redesenho de processos e sistemas; d) não existem evidências de planos de ações que contemplem, de forma unificada, a análise e as tratativas dos pontos de insatisfação mais críticos apontados por um conjunto de clientes.

No entanto, é fato que as ações por processos, quando realizadas, são mais oportunas visto que seus resultados contribuem para gerar impacto positivo em um grupo de clientes ou em sua totalidade, não se limitando em focar nas particularidades de cada cliente. Nesta perspectiva, para estes tomadores de decisão, os resultados da pesquisa de satisfação de clientes podem ser trabalhados de maneira mais estratégica e com visão de longo prazo, garantindo que o serviço básico ao cliente seja realizado e entregue corretamente. Foi constatado que as análises por processos, apesar de ainda em pequeno número, estão sendo realizadas por cada detentor de processo, no entanto, podem ser destacadas poucas ações consolidadas e que estão sendo trabalhadas.

Mesmo diante da tendência em iniciar ações de longo prazo, observa-se ainda o forte posicionamento da empresa e de seus gestores em trabalhar com a visão de curto prazo e segmentada por cliente. De certa forma, a integração dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes à base de informações, utilizadas pelas equipes de inteligência de marketing e de marketing, e a integração ao conhecimento e experiência no desenvolvimento das diversas informações de mercado, poderá melhor contribuir para permear uma visão de futuro, dissociando-se da atuação imediatista.

Fica claro que ao analisar e procurar interpretar informações da pesquisa de satisfação de clientes, os tomadores de decisão estão focados em realizar ações que gerem impacto positivo aos clientes, e descartar aquelas cujos resultados não tragam vantagens e retorno à empresa e benefícios ao cliente. Observa-se que as decisões tomadas no segmento empresas estão diretamente relacionadas às razões pelas quais busca-se informações na pesquisa de

satisfação de clientes. Ou seja, há um propósito nesta procura, o qual se fundamenta na tomada de decisão mais assertiva.

Ao analisar o estudo de caso, fica evidente que a pesquisa de satisfação de clientes no segmento empresas da Telefônica é considerada um instrumento de medição que possibilita os tomadores de decisão a adquirir a informação. No entanto, constata-se que para os executivos do segmento empresas possuir a informação é apenas uma etapa inicial do processo de melhoria. Com base nestas informações obtidas, o objetivo final é realizar análises relevantes que desencadeiem ações futuras e de longo prazo.

Não há dúvidas que o processo VIAS foi um marco na atuação do segmento para reverter a insatisfação dos clientes em oportunidades de negócios fundamentais para a realização de melhorias significativas e para acelerar a busca por vantagens competitivas. Com este processo, a empresa tem apostado que pequenas melhorias, perceptíveis pelos clientes, podem ser significantes frente às grandes revoluções. No entanto, é fato que os tomadores de decisão consideram necessário e imprescindível que o processo de satisfação evolua na direção de analisar e interpretar os resultados da pesquisa de satisfação de clientes, contemplando as diversas fontes e componentes de análise como pesquisa de marketing, análises de desempenho interno, entre outras, para a melhor tomada de decisão que resulte no aumento do índice de satisfação de clientes.

Com base nas informações anteriores, pode-se compreender como o segmento empresas da Telefônica alimenta os tomadores de decisão, como trabalha com os resultados da pesquisa de satisfação de clientes, como o distribui para a realização da tomada de decisão, e que tipo de ações são realizadas. O foco é fornecer subsídios para a tomada de decisões consciente e assertiva, estruturada em um processo contínuo e direcionada à melhoria do serviço ao cliente e à sua satisfação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo da pesquisa de satisfação de clientes como instrumento de medição que ao ser integrada ao processo sistemático e estruturado de coleta, análise, interpretação e distribuição fornece maior rapidez e melhor assertividade na tomada de decisão, com a análise do referencial teórico e a realização do estudo de caso no segmento empresas (corporativo) da Telefônica, cabe traçar notáveis considerações conforme expostas a seguir.

O segmento empresas, por realizar um atendimento diferenciado a uma carteira relativamente pequena de clientes – estrategicamente posicionadas para públicos diferentes –, ao se deparar com a necessidade de prover experiências positivas aos clientes e ao vislumbrar a oportunidade de melhor trabalhar com as informações internas e externas, tem procurado alimentar os tomadores de decisão com informações da pesquisa de satisfação de clientes para o desenvolvimento de ações significativas que revertam a percepção negativa dos clientes, e também estimulado a formulação de ações e novos conceitos de atuação, fundamentais para manter-se competitiva no mercado e como referência aos clientes.

Analisar a pesquisa de satisfação de clientes destacando-se o caso do segmento empresas da Telefônica é muito instigante, uma vez que é necessário compreender se os tomadores de decisão a consideravam relevante para a melhor tomada de decisão, se buscavam subsídios neste instrumento de medição para alimentar o processo decisório e, em caso afirmativo, como e quais informações eram procuradas e qual o motivo desta busca. Procurou-se também analisar como os resultados deste instrumento eram trabalhados e interpretados; e como os tomadores de decisão realizavam ações e iniciativas que resultavam em respostas relevantes e rápidas ao cliente.

O caso do segmento empresas da Telefônica mostrou-se oportuno para análise por três fatores principais. Em primeiro lugar, por mostrar que a atuação de excelência junto aos clientes em um segmento estruturado e diferenciado (B2B) requer que os tomadores de decisão estejam comprometidos com o cliente e que busquem melhor conhecê-lo, compreendendo seus pontos de satisfação e insatisfação, e considerando suas manifestações

com a utilização de um conjunto de ações e instrumentos de medição: interações com os clientes e pesquisa de satisfação de clientes.

Atuar para estes clientes, cujas decisões são mais racionais, essencialmente estruturadas com base nas variáveis de qualidade e preço, requer dos tomadores de decisão conhecimento, envolvimento, oportunismo, rapidez e assertividade. Ao considerar a opinião do cliente, ao buscar sua percepção e expectativa com aplicação de pesquisa de satisfação de clientes, utilizando-a como um instrumento de melhoria da atuação e do relacionamento com este e integrando-a em um processo estruturado e contínuo, os tomadores de decisão reforçam a importância de analisar os resultados da pesquisa de satisfação de clientes e de cruzá-los a outras informações (internas e externas) para a melhor tomada de decisão.

Constatou-se que as respostas provindas de perguntas abertas (dissertativas), contidas na estrutura do questionário da pesquisa de satisfação de clientes, alimentam os tomadores de decisão com informações mais precisas, cujo conteúdo facilita e melhor subsidia o desenvolvimento de iniciativas direcionadas aos clientes. Por mais que as interações aumentem o vínculo da empresa e de seus funcionários com o cliente, e proveem uma base significativa de informações, estas não abrangem em sua totalidade as manifestações e perspectiva do cliente e nem os acontecimentos, fatos, oportunidades, tendências e desafios de diversas naturezas. Por isso, fica claro o interesse dos tomadores de decisão em obter informações de outras fontes, entre elas a pesquisa de satisfação de clientes que, de certa forma, ampliam a visão do negócio, direcionam a atuação e facilitam a formulação de ações.

Em segundo lugar, o processo VIAS foi uma forma organizada e planejada de proporcionar informações confiáveis e contínuas aos tomadores de decisão para que possam ser realizadas as providências necessárias com o propósito de solucionar problemas ou aproveitar oportunidades de melhorias no serviço ao cliente. Com o objetivo de atuar de forma integrada e rápida nas oportunidades de melhorias, o VIAS auxilia na organização da informação, na melhora da análise e interpretação dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes e facilita que as informações sejam inseridas ao processo decisório. A participação integrada dos tomadores de decisão contribui para a continuidade e relevância deste processo. Por fim, a atitude em ouvir o cliente, em analisar os resultados da pesquisa de satisfação de clientes e se posicionar frente às críticas e pontos insatisfatórios, demonstra o compromisso e

posição da empresa e de seus profissionais em trabalhar de forma estruturada com informações para a melhoria da tomada de decisão.

Ao decidirem trabalhar com o VIAS, não somente com a visão por cliente, mas também com a visão por processo, os tomadores de decisão destacam que os resultados da pesquisa de satisfação de clientes podem ser utilizados como um instrumento de informações oportuno para aproximá-lo do cliente e para gerar melhores interpretações dos fatos e decisões estruturadas de longo prazo e de maior impacto na satisfação dos mesmos. Além disso, a atuação por processo requer o envolvimento de toda a cadeia de valor da empresa, permitindo que os tomadores de decisão, inclusive aqueles que não se relacionam diretamente com o cliente, melhor visualizem aonde o esforço deve ser empregado.

Em terceiro lugar, pelo empenho de seus tomadores de decisão em buscar o desenvolvimento de ações futuras, utilizando os resultados da pesquisa de satisfação de clientes como entrada de informação para a tomada de decisão. Ao considerar os pontos de insatisfação de clientes como uma oportunidade de melhor visualizar e focar em melhorias internas de processos e de atuação junto a clientes e melhorias externas, e não apenas pelo interesse em analisar este instrumento de medição como um banco de dados fundamental para medir a eficácia das ações realizadas pela empresa, ou seja, ações do passado; os tomadores de decisão do segmento empresas da Telefônica tem conseguido realizar ações que, apesar de ainda serem pontuais, contribuem para estimular e melhorar a tomada de decisão.

Ficou evidente que desenvolver ações pontuais não trará vantagens competitivas à empresa. No entanto, é um primeiro passo para mostrar ao cliente o interesse da empresa em ouvi-lo e em tornar as informações, por ele divulgadas, úteis. Com a experiência deste primeiro passo e com a acumulação das experiências, os tomadores de decisões do segmento estudado poderão melhor visualizar a oportunidade de desenvolver análises mais completas e abrangentes, baseadas em análises por processo, a partir dos resultados da pesquisa de satisfação, melhorando a visão de futuro.

Entretanto, este estudo apresentou que a pesquisa de satisfação de clientes, apesar de auxiliar na tomada de decisões, ajudar na localização de pontos falhos, nortear a atuação dos profissionais e gestores, comprovar as informações obtidas em interações com os cliente, orientar a aplicação dos recursos e ser um instrumento que realmente o processo decisório a

fim de estimular a aplicação de boas práticas (a priorização de utilização de recursos e implementação de ações de melhorias), não está integrada ao processo de inteligência de marketing. Constatou-se que a área de planejamento comercial, responsável pela disseminação da inteligência ao segmento empresas, apesar de iniciar projetos considerando este tipo de pesquisa uma fonte de informação confiável, não a integra de forma contínua e sistemática, em suas análises e interpretação dos fatos e acontecimentos internos e externos para melhor subsidiar os tomadores de decisão.

Com a análise das atividades do escopo de trabalho da área de inteligência do segmento empresas, compreendeu-se que seus projetos têm sido oportunos para priorizar ações à alta direção e às equipes de marketing de produtos e vendas. O projeto *Wallet Share*, ao analisar e comparar o orçamento do cliente destinado a investimentos em TI e Telecom com o gasto com a Telefônica, expõe a importância e a grande oportunidade de integrar diversas informações (internas e externas) para fornecer inteligência ao processo decisório, inclusive as relacionadas aos resultados da pesquisa de satisfação de clientes.

Concluiu-se, desta maneira, que com a integração dos resultados de pesquisa de satisfação ao SIM, a análise dos pontos de melhorias apontados pelos clientes se tornará mais completa e inteligente, maximizando o interesse dos tomadores de decisão em trabalhar com este instrumento de medição, de forma periódica e sistemática, e contribuindo para a geração de relatórios estruturados e significativos, fundamentais para desenvolver ações assertivas voltadas ao futuro. Contudo, ressalta-se que mesmo sem alimentar o SIM, a pesquisa de satisfação de clientes tem sido procurada, analisada, interpretada, distribuída, de forma sistemática e contínua, sendo utilizada com inteligência e oportunismo como entrada de informação pelos tomadores de decisão para a melhoria do serviço ao cliente, aperfeiçoamento da cadeia de processos e atuação da equipe de trabalho.

Diante dos exemplos de decisões tomadas a partir dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes, conclui-se que este instrumento de medição contribui para nortear a atuação dos executivos do segmento empresa, com o desenvolvimento de ações que melhorem, gradativamente, a percepção negativa do cliente. Além da atuação interna, focada na melhoria dos pontos de insatisfação por cliente, o segmento empresas tem voltado a atenção para análises dos processos e atributos de valor a partir de análises históricas, por

considerá-las oportunas para a estruturação de ações de longo prazo que possibilitem aumentar, gradualmente, a satisfação dos clientes.

O essencial, além da busca pela maximização da satisfação do cliente com o decorrer do tempo, é transformar os resultados da pesquisa de satisfação de clientes em uma base efetiva para ação futura, de forma a unir a avaliação desta pesquisa ao processo de inteligência de marketing para a melhoria da tomada de decisão e do planejamento estratégico. Constata-se que os tomadores de decisão do segmento empresas da Telefônica têm colaborado profundamente e estão empenhados para realizar esta transformação. Entende-se que os tomadores de decisões colocarão em prática resoluções mais assertivas quando as diversas informações necessárias para nortear a tomada de decisão estiverem melhor organizadas, integradas e disponíveis em uma base única de conhecimento a serem interpretadas por equipes treinadas e preparadas em prover estudos e relatórios precisos e realistas.

Espera-se, com este trabalho, ter contribuído para o estudo do tema pesquisa de satisfação de clientes, ao ser abordado dentro de um contexto voltado ao desenvolvimento da tomada de decisão. Inclusive, que possa servir como referência, introdução ou mecanismo exploratório demandando estudos futuros.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR V.; DAY, G. S. *Pesquisa de Marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Administração Estratégica de Mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALMEIDA, V. M. C.; FIGUEIREDO, K. F.; ZACHARIAS, M, L, B. Determinantes da Satisfação dos Clientes com os Serviços Banários. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2008.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 53-66, July 1994.

ASSIS, E. E. *O Processo de Construção de Marcas Populares: O Caso Consul*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de Serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

BRESSAN, F. *O método do estudo de caso*. FECAP. v. 1, n. 1, jan./fev./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 22 abr. 2009.

BRETZKE, M. *Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real*. São Paulo: Atlas, 2000.

BROYDRICK, S. C. *Valorizando o consumidor: como conquistar clientes e influenciar mercados*. Tradução: Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura, 1997.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Senac, 2003.

CHURCHILL, G. A.; SURPRENANT, C. An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, v. 19, Nov. 1982.

COBRA, M. H. N. *Marketing de Serviços: conceitos e estratégias*. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em Administração*. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

CONSOLINI, S. F. *Análise da utilização do sistema de informação gerencial no processo decisório nas indústrias moveleiras de arapongas – PR*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2002.

COX, D. F.; GOOD, R. E. How build a marketing information systems. *Harvard Business Review*, 45 (3), p. 145-154, 1967.

DANTAS, E. B. *Gestão da informação sobre a satisfação de clientes e orientação para o mercado*. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

DENTON, K. *Qualidade em Serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1990.

DRUCKER, P. *Administração de organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTKA, A. *AMA Handbook for Customer Satisfaction*. Lincolnwood, Illinois, USA: NTC Business Book, 1995.

EVARD, Y. *A Satisfação dos Consumidores: a situação das pesquisas*. (Working Paper, 1994).

ELIAS, F. T. S.; PATROCLO, M. A. A. Utilização de pesquisas: como construir modelos teóricos para avaliação? *Ciência & Saúde Coletiva*, 10(1), p. 215-227, 2005.

ESPINOZA, F. S.; LARÁN, J. A. Consumidores Satisfeitos, e Então? Analisando a Satisfação como Antecedente da Lealdade. *RAC*, v. 8, n. 2, p. 51-70, abr./jun. 2004.

FERRELL, O. C. et al. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de Serviços*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLEISHER, C. S., BLENKHO, D. L. *Controversies in Competitive Intelligence: The Enduring Issues*. Oxford: Greenwood, 2003.

FORNELL, C. A. Nacional customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 06-21, Jan. 1992.

FREITAS, H.; BRONGER, E; CALDIERARO, F. SIM: sistema de informações de marketing. *Revista Decidir*, v. 2, n. 15, p. 22-29, out. 1995.

GOMEZ, G. R.; FLORES, J.; JIMÉNEZ, E. *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe, 1996.

GONÇALVES, C. A.; JAMIL, G. L.; TAVARES, W. R. *Marketing de relacionamento - data base marketing: uma estratégia para adaptação em mercados competitivos*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2002.

HARRINGTON, J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

JOHNSON, M. D. Comparability in customer satisfaction surveys: products, services, and government agencies. Seminar on new directions in statistical methodology. Washington, DC. *Working Paper 23*, v. 1, p. 99-120, 1995.

KOTLER, P.; ARMOSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. São Paulo: LTC, 1999.

_____. *Administração de marketing: edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. *Princípios de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACERDA, M. F. A. *A pesquisa de satisfação do cliente e o conhecimento nas organizações: um estudo de caso no setor de autopeças brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2004.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. *Informação em Marketing*. Utilização da tecnologia da informação como diferencial em estratégias de marketing. São Paulo: Novatec, 2007.

LI, E. Y.; MCLEOD JÚNIOR, R.; ROGERS, J. C. Marketing information systems in Fortune 500 companies: a longitudinal analysis of 1980, 1990, and 2000. *Information & Management*, p. 307-322, Set. 2000.

MAIA, T. *Pesquisa Etnográfica: um estudo sobre o uso desse instrumento na geração de idéias para novos produtos*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MARSHALL, K. P. *Marketing information systems: creating competitive advantage in the information age*. Danvers: Boyd & Fraser, 1996.

MARTIN, J. *A Grande Transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia*. Tradução: Priscilla Martins Celeste e Ana Beatriz Rodrigues. São Paulo: Futura, 1996.

MATTAR, F. N. SIM – Sistemas de Informação de Marketing. *Revista Mercado Global*, n. 67, p. 24-45, mar./abr. 1986. Disponível em: <<http://fauze.com.br/artigo14.htm>>. Acesso em: 23 nov. 2001.

_____. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, A. A. A. *Avaliação do nível de satisfação do cliente de telefonia fixa no novo modelo brasileiro de telecomunicações*. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2003.

MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 2, 2005.

MILLER, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Tradução: Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOLINA, V. A. F. *O uso da pesquisa de satisfação*. Coluna da Associação de Ex-alunos da ESPM. Disponível em: <<http://www.expm.org.br>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

MUFFATO, P.; PANIZZOLO, R. A process-based view for customer satisfaction. *International Journal of Quality & Management*, MCB University Press, v. 12, n. 9, 1995.

MYBURGH, S. Competitive intelligence: bridging organizational boundaries. *Information Management Journal*, Lenexa, v. 38, n. 2, p. 46-55, 2004.

NOSÉ JÚNIOR, A. *Marketing Internacional: uma estratégia empresarial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

NOVAIS, E. S.; OLIVEIRA, A. M.; SILVA, I. Sistema de informação de marketing em unidades de informação. *Biblios*, n. 18-19, 2004.

PAPA, S. F.; VANALLE, R. M. O uso da informação como recurso estratégico de tomada de decisão. ENEGEP. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da FEMP – UNIMEP, *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba, 2002.

PEROTTONI, R. *Sistemas de informações: um estudo comparativo das características tradicionais às atuais*. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read21/artigo/artigo3.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2009.

PORTILLA, V. M. Q. *Satisfacción del cliente: Ecuación Incompleta Todavía*. Disponível em: <<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/satiscliente.htm>>. Acesso em: 06 set. 2009

O'BRIEN, J. A. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2002.

OLIVEIRA, J. F. *Sistemas de Informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico*. São Paulo: Érica, 2000.

OLIVEIRA, D. A. Utilização de um plano estratégico de marketing como instrumento decisório na gestão da biblioteca do Senac de Florianópolis. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis*, v. 13, n. 1, p. 174-188, jan./jun. 2008.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 105-111, Sept./Oct. 1990.

RODRIGUES, S. *Sistema de Informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1987.

ROSA, F.; KAMAKURA, W. A. Pesquisas de satisfação de clientes e efeito halo: interpretações equivocadas? In: *Encontro Anual da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, 2001.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de Satisfação de Clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 1, p. 101-125. jan./abr. 1998.

SAMARA, B. S.; DE BARROS, J. C. *Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia*. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEWE, C. D.; SMITH, R. M. *Marketing: conceitos, casos e aplicações*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

SEELEY, C. P.; DAVENPORT, T. H. KM meets business intelligence. *Knowledge Management Review*, v. 6, n. 8, p. 10-14, 2006.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1987.

SHAW, R.; STONE, M. *Marketing com banco de dados*. São Paulo: Makron, 1993.

SHEPARD, D. *Database Marketing*. São Paulo: Makron, 1993.

SOUZA, A. M. de. Caça às Informações. *Revista Marketing*, São Paulo, n. 280, p. 16-17, ano 29, jun. 1996.

SZAPIRO, M. H. S. *Reestruturação do setor de telecomunicações na década de noventa: um estudo comparativo dos impactos sobre o sistema de inovação no Brasil e na Espanha*. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

TURRIONI, J. B.; SANCHES, C. E.; REZENDE, G.; BOAS, S. F. V. Medição de Satisfação do Cliente na Área de Serviços. *XXIII ENEGEP*, Ouro Preto, MG, out. 2003.

URDANETA, I. P. *Gestión de la inteligencia social*. Postgrado (Estudios de la Información) - Universidad Simón Bolívar, Venezuela, 1994.

VAVRA, T. G. *Marketing de Relacionamento: Aftermarketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Revista da SOCERJ*, Rio de Janeiro, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. K. *Case Study Research: design and methods*. USA: Sage Publications Inc., 1989.

_____. *Case Study Research: Design and Methods*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc., 1994.

_____. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Z Aidan, F. H.; JAMIL, G. L. Sistema de Informação de Marketing: ferramenta de construção da vantagem competitiva em organizações. *5th CONTECSI International Conference on Information Systems and Technology Management*, USP, São Paulo, SP, jun. 2008.

Sites Consultados

<<http://www.anatel.gov.br/Portal>>. Acesso em: 19 jun. 2009.

<<http://www.telecomonline.com.br>>. Acesso em: 19 jun. 2009 e 28 jun. 2009.

<<http://www.telefonica.com.br/empresas>>. Acesso em: 21 jun. 2009.

<<http://www.mc.gov.br>>. Acesso em: 28 jun. 2009 e 10 jul. 2009.

<<http://www.telefonica.com.br>>. Acesso em: 05 jul. 2009.

<<http://www.teleco.com.br>>. Acesso em: 09 jul. 2009.

<<http://www.idec.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

<<http://www.compunote.com.br/isc/index.htm>>. Acesso em: 09 ago. 2009.

<<http://www.informativotelefonica.com.br>>. Acesso em: 08 out. 2009.

Intranet Telefônica. Acesso em: 24 jun. 2009.

ANEXO A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Entrevista nº: _____

Data: ___/___/_____

Dia da Semana: _____

Início: _____hs. Término: _____hs.

Perfil do Entrevistado:

Nome do entrevistado:

Área de atuação:

Cargo ocupado:

Tempo de casa:

Forma de interação com os clientes:

a) Busca por informações na pesquisa de satisfação de clientes para tomada de decisão.

a1) Como surge a necessidade de buscar informações sobre a pesquisa de satisfação de clientes?

a2) Quando esta necessidade de informação costuma surgir?

a3) Como (onde) você busca informações na pesquisa de satisfação de clientes?

a4) Que tipo de respostas se busca na pesquisa de satisfação de clientes?

a5) Que tipo de informação (interna e externa) você mais costuma buscar para tomar decisões?

a6) Com que frequência, em média, se busca estas informações?

a7) Por que se busca estas informações (qual o objetivo)?

a8) Quais são os fatores desencadeadores (que lhe força a enxergar que estão precisando de melhores informações)?

a9) Qual o nível de facilidade/dificuldade para obter as informações que necessita? Por quê?

b) Desenvolvimento das informações (análise, interpretação, planejamento e controle) geradas pelas pesquisas de satisfação de clientes para a tomada de decisão.

b1) Como/De que forma você (e sua equipe) trabalha com os resultados da pesquisa de satisfação de clientes? E com que rotina?

b2) Como os resultados da pesquisa de satisfação de clientes são analisados/interpretados (desenvolvidos) por você (por sua área)?

b3) Por que você trabalha com os resultados da pesquisa de satisfação de clientes?

b4) Como os resultados da pesquisa de satisfação de clientes agregam valor na sua tomada de decisão? Que tipo de valor?

b5) Para que você trabalha com os resultados da pesquisa de satisfação de clientes?

b6) Como o processo VIAS tem lhe ajudado a melhorar e agilizar a tomada de decisão?

b7) Quais informações da pesquisa de satisfação de clientes você considera relevante para a tomada de decisão?

c) Divulgação das informações da pesquisa de satisfação de clientes.

c1) Como as informações da pesquisa de satisfação de clientes são divulgadas?

c2) Você considera que as informações divulgadas são oportunas e facilitam a tomada de decisão?

c3) Quais meios a empresa utiliza para que as informações da pesquisa de satisfação de clientes cheguem às mãos dos usuários (decisores) das informações?

d) Tomada de decisão.

d1) Como a pesquisa de satisfação de clientes lhe ajuda na tomada de decisão?

d2) Como os resultados da pesquisa de satisfação de clientes agrega valor para a sua tomada de decisão?

d3) Dê exemplo(s) de decisão(ões) tomada(s) a partir dos resultados da pesquisa de satisfação de clientes.

d4) Algumas destas decisões trouxeram algum benefício à empresa e/ou ao cliente? Quais foram estes benefícios?

d5) No caso dos clientes terem apresentado pontos de insatisfação, alguma reclamação, sugestão ou opinião que foram acatadas e/ou geraram alguma ação/decisão pela empresa, como as decisões são realizadas e que tipo de decisões e ações são tomadas?

d6) Que tipo de controle a empresa costuma fazer para verificar a eficácia da implementação dos planos de ações?

ANEXO B - COMUNICADO DE CONVITE PARA A ENTREVISTA

Boa tarde,

Trabalho na Diretoria de Serviços ao Cliente – Segmento Empresas, e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre um estudo a respeito da satisfação de clientes. A entrevista é parte integrante de minha dissertação de mestrado, a qual está sendo realizada junto ao programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-SP.

O objetivo é analisar a pesquisa de satisfação de clientes como instrumento de medição para a tomada de decisão. Diante deste objetivo pretende-se compreender como os executivos da empresa objeto do estudo de caso (Telefônica – segmento empresas) tomam melhores decisões e realizam um melhor planejamento estratégico mediante o uso inteligente e sistemático de informações sobre a satisfação de clientes.

A duração da entrevista, da qual será possível obter os dados, possui o tempo previsto de 30 (trinta) minutos.

Sua participação será fundamental e contribuirá para o objetivo proposto.

Agradeço antecipadamente a sua atenção, assim como sua colaboração na concretização deste projeto de pesquisa.

Atenciosamente,

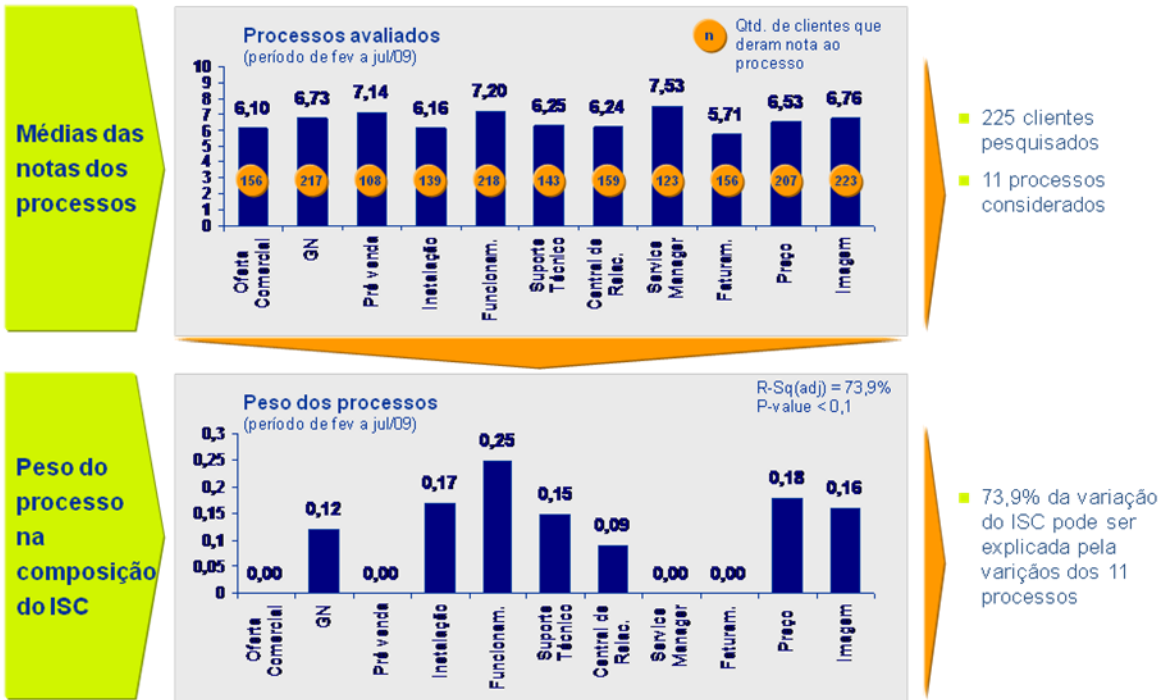
Luciana Marin Faneco

Diretoria de Serviços ao Cliente Segmento Empresas

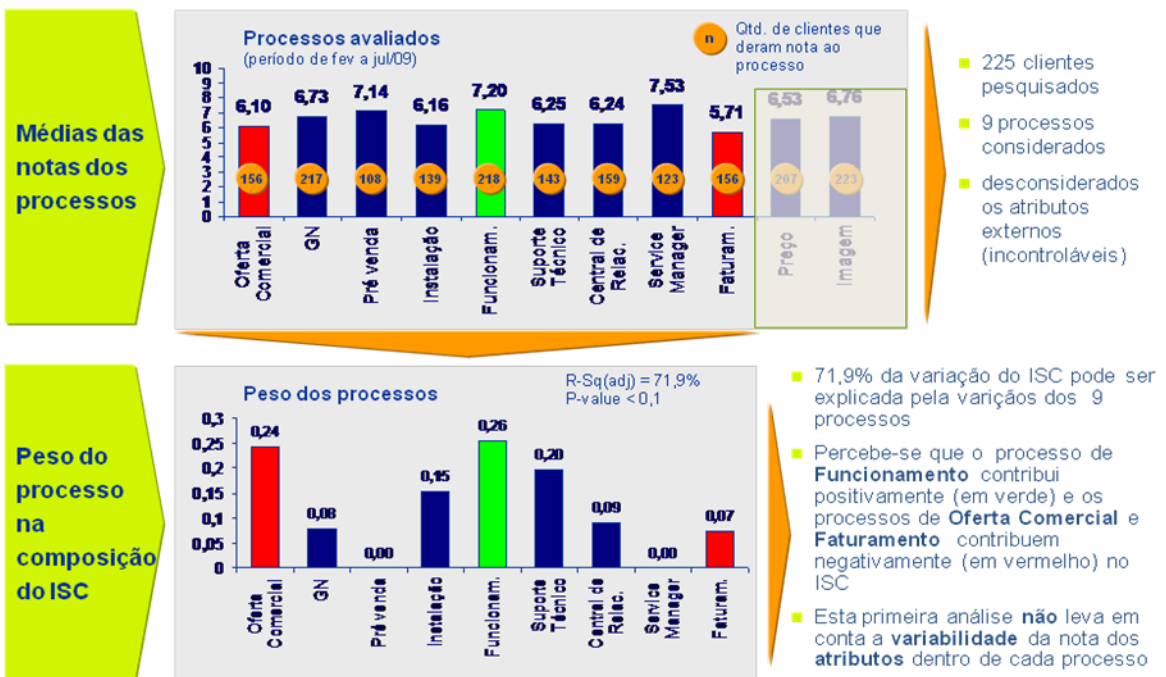
Av. Brigadeiro Faria Lima, nº 1188 - 4º andar | Brasil - São Paulo / SP – CEP 01451-001

ANEXO C - ANÁLISE HISTÓRICA DA PESQUISA DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

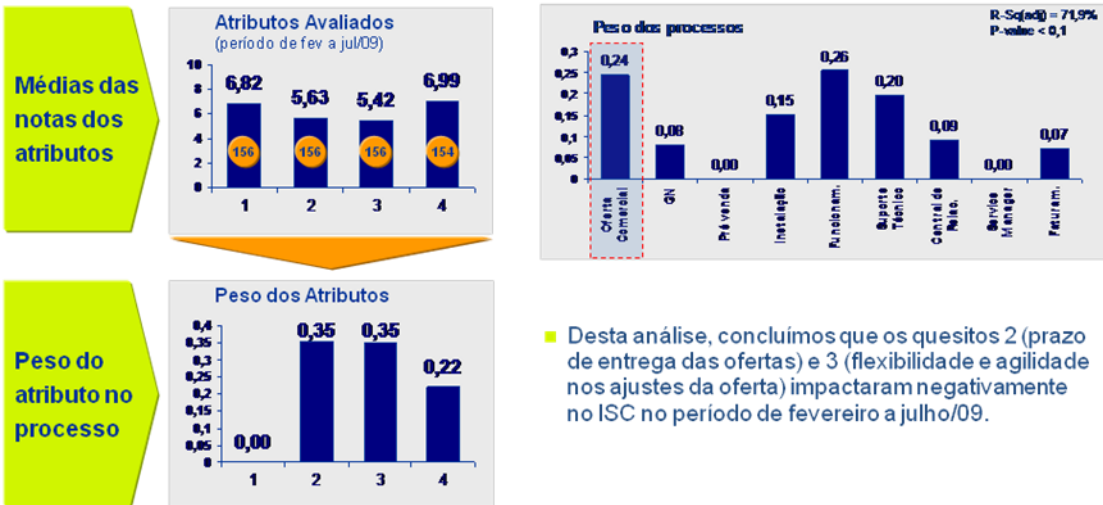
Desdobramento do ISC nos 11 processos



Desdobramento do ISC nos 9 processos (exclusão de Preço e Imagem)

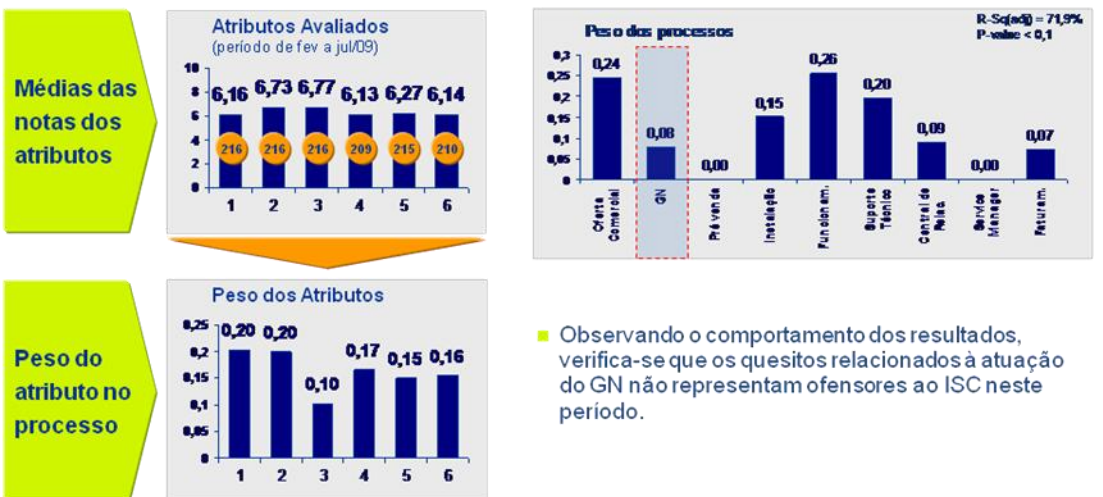


Desdobramento do processo Oferta Comercial em atributos



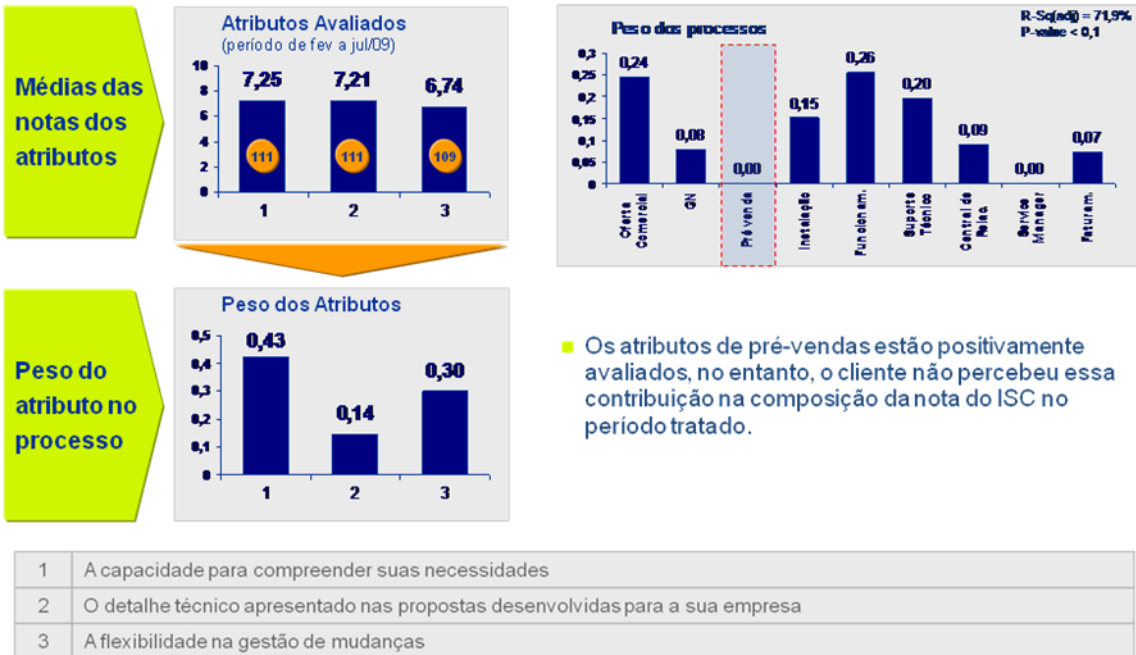
1	A oferta de soluções em produtos e serviços são adequados às suas necessidades
2	A entrega de ofertas de acordo com o prazo acordado
3	A flexibilidade e agilidade nos ajustes da oferta
4	A clareza das propostas apresentadas

Desdobramento do processo Gerente de Negócios em atributos

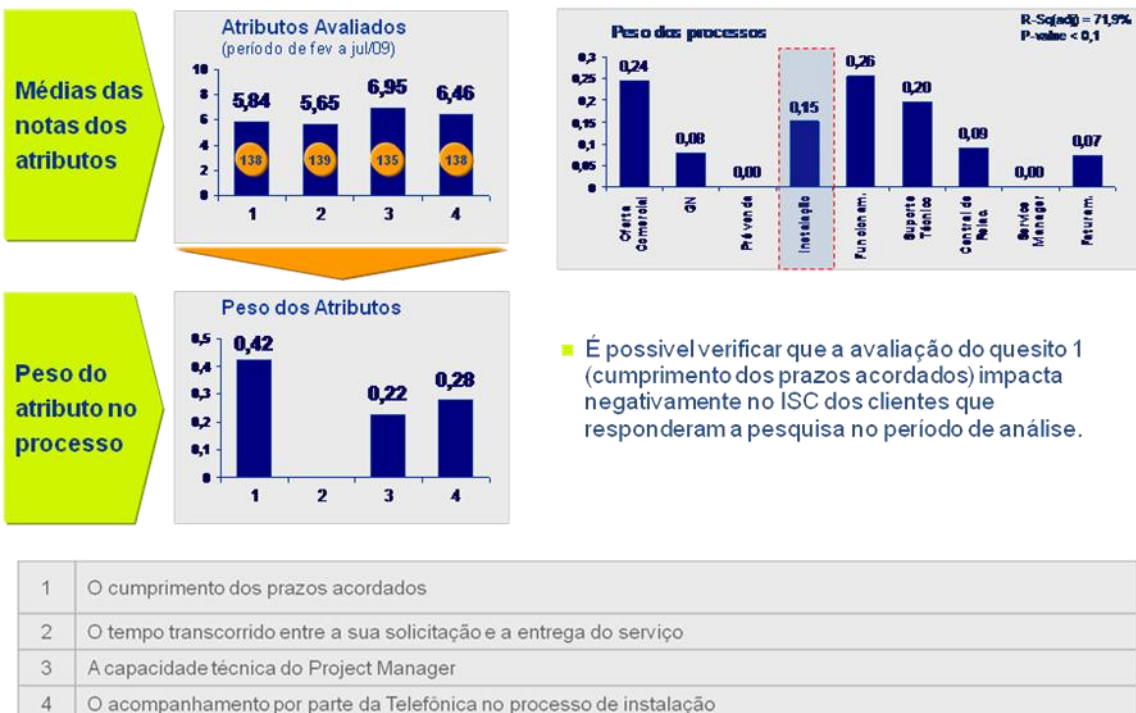


1	A frequência com que contata sua empresa
2	A facilidade para localiza-lo quando o sr/sra necessita contatá-lo
3	O conhecimento sobre sua empresa e suas necessidades
4	A autonomia nas tomadas de decisões
5	Propostas de soluções integradas as necessidades da sua empresa
6	O cumprimento dos prazos acordados para envio das propostas

Desdobramento do processo Pré-Vendas em atributos



Desdobramento do processo Instalação em atributos

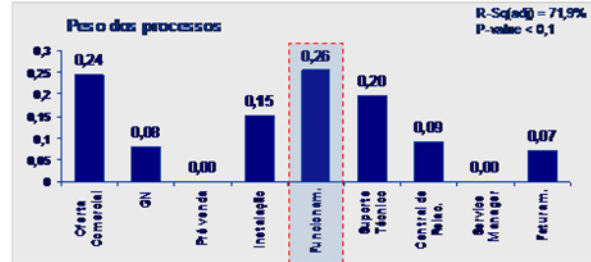


Desdobramento do processo Funcionamento em atributos

Médias das notas dos atributos



Peso do atributo no processo



- Todos os atributos de funcionamento têm boa avaliação do cliente, e três deles contribuem fortemente para o aumento do ISC no período da pesquisa.

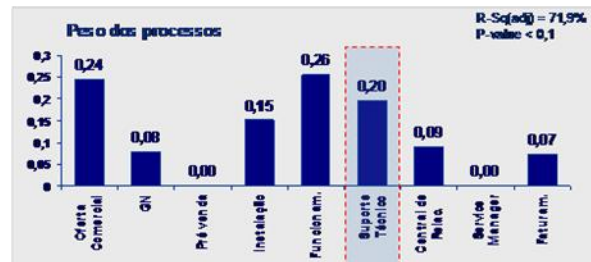
1	Ausência de ruídos	5	Perda de sinal
2	Ausência de falhas ou cortes na comunicação	6	Queda na comunicação
3	Disponibilidade da linha	7	Disponibilidade do serviço
4	Funcionamento geral da linha	8	Funcionamento geral do serviço de Dados

Desdobramento do processo Suporte Técnico em atributos

Médias das notas dos atributos



Peso do atributo no processo



- Embora a média geral do processo de Suporte Técnico não seja um ofensor, podemos uma variabilidade importante nas notas dos atributos.
- Devido a esta variação, os itens 3 (rapidez para a solução), 4 (informação de acompanhamento do reparo) e 5 (cumprimento do prazo acordado) representam ofensores no ISC no período avaliado.

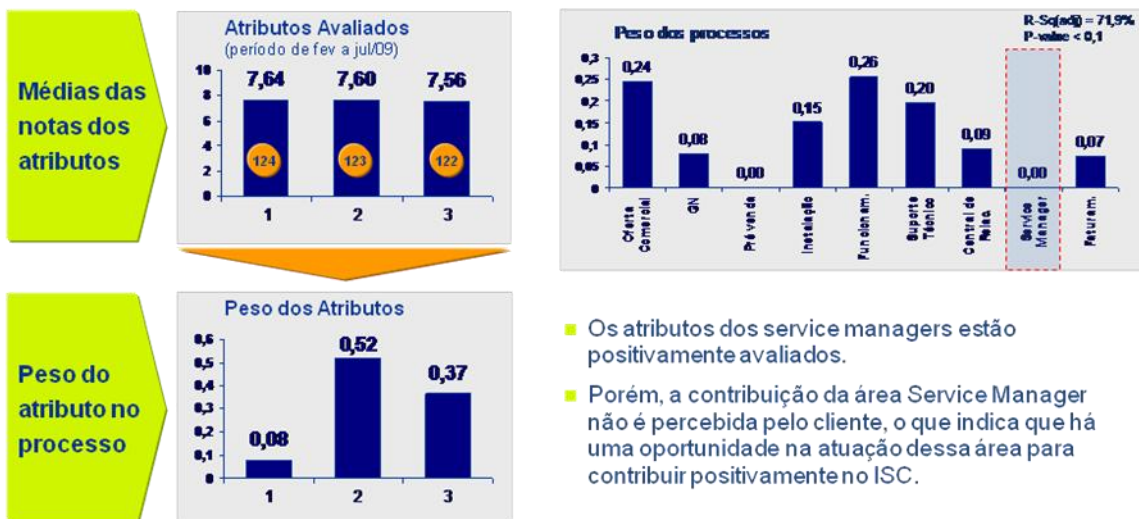
1	A capacidade dos técnicos para resolver os problemas
2	A eficácia da reparação, ou seja, o defeito foi corrigido e não voltou a ocorrer
3	Avalie a rapidez para solução do defeito, do tempo transcorrido desde a comunicação a Telefônica até o funcionamento do serviço
4	A informação do acompanhamento do reparo
5	O cumprimento do prazo acordado

Desdobramento do processo Central de Relac. em atributos



1	A facilidade de acesso
2	A capacidade do operador para resolver/responder suas solicitações
3	A rapidez com que resolve suas solicitações/reclamações
4	O tempo de espera para ser atendido por um operador

Desdobramento do processo Service Manager em atributos



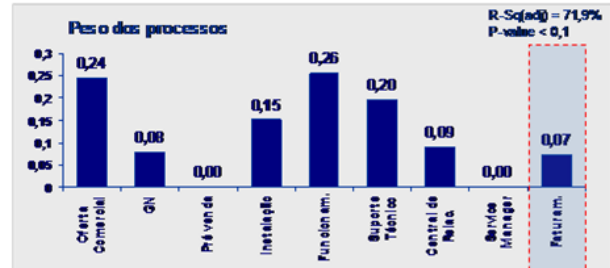
1	A facilidade para contatar o service manager/gestor de relacionamento
2	A eficácia do service manager/ gestor de relacionamento em gestionar suas necessidades
3	As informações apresentadas pelo service manager/ gestor de relacionamento, são úteis e agregam valor para seu negócio

Desdobramento do processo Faturamento em atributos

Médias das notas dos atributos



Peso do atributo no processo

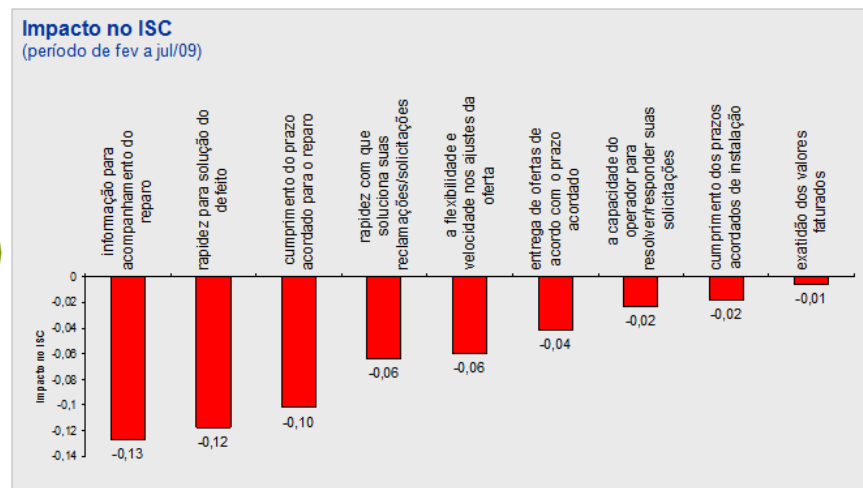


- A exatidão da fatura contribuiu negativamente para a avaliação do ISC no período.
- Nota-se um descolamento das notas dos atributos individuais da nota do processo Faturamento como um todo, o que pode indicar que a avaliação do processo pelo cliente leva em conta outras características além das medidas pelos atributos.

1	A fatura da Telefônica possui todas as informações que minha empresa precisa para analisá-la
2	A fatura apresenta exatidão nos valores cobrados
3	A fatura chega com tempo suficiente para processar o pagamento
4	A Telefônica disponibiliza a fatura no formato adequado às necessidades da sua empresa

Conclusão dos impactos negativos

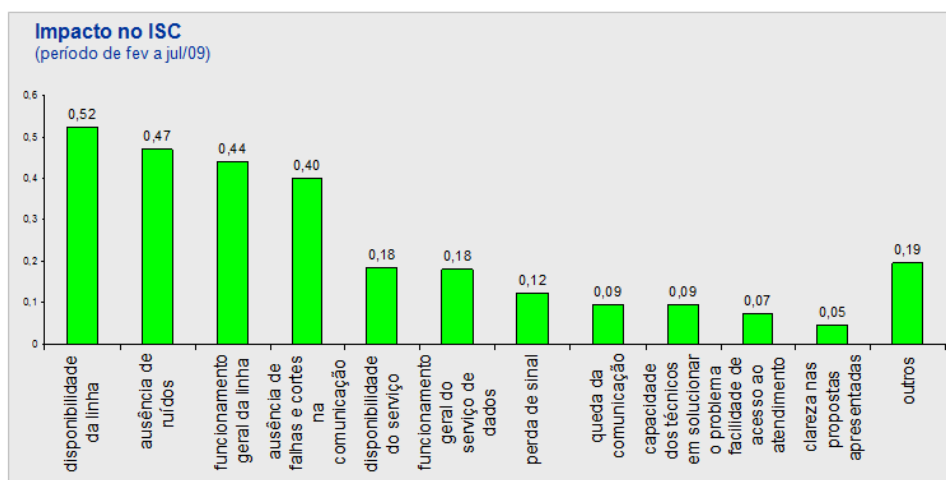
Atributos que impactam negativamente no ISC



- O principal atributo que impacta negativamente no ISC refere-se à qualidade da informação dada ao cliente sobre o processo de reparo
- Os clientes também são negativamente impactados pela velocidade dos processos de reparo, atendimento, oferta comercial e instalação, nessa ordem
- Além da velocidade, a qualidade dos processos de atendimento e faturamento afetam negativamente o ISC

Conclusão dos impactos positivos

Atributos que impactam positivamente no ISC



- A maioria dos impactos positivos está ligada ao funcionamento
- Alguns processos alternam impactos negativos e positivos dependendo do atributo, por exemplo, suporte técnico e oferta comercial

ANEXO D - ESPECIFICAÇÃO DO PORTAL DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Objetivo:

Adequar o Portal Satisfação de Clientes para divulgação dos resultados da pesquisa corporativa de satisfação de clientes e dos planos de ações para reverter os pontos de insatisfação apontados pelos clientes na pesquisa.

Público Alvo:

O portal será utilizado pelos seguintes públicos:

- *Service Manager*
- Gerente de Negócios
- Pré-Venda
- Marketing
- Qualidade
- Gerência de Serviços

Data e local da especificação: São Paulo, 27 de Maio de 2009.

Data de implementação: Dezembro/2009.

1. premissas

- Alocação das diversas informações de forma organizada;
- Apresentação do evolutivo da pesquisa de satisfação de clientes (ISC): evolutivo dos atributos;
- Abertura para ações dos clientes insatisfeitos;
- Carteira de clientes atualizada;
- Visão por todos os campos.

2. Entradas e saídas

Entradas:

- Resultados mensais da Pesquisa de Satisfação de Clientes;
- Carteira de clientes;
- Ações de clientes insatisfeitos.

Saídas:

- Evolução dos resultados da Pesquisa de Satisfação de Clientes;
- Análises dos resultados;
- Histórico dos clientes.

3. Estrutura do portal

Módulo 1: Visão Geral

– Visão da evolução do ISC (Índice de Satisfação de Clientes) do Segmento Empresas, contemplando os seguintes itens:

1. Criar Gráfico do resultado de ISC (Telefônica e concorrência), com as seguintes características:
 - 1.1 Gráfico em curva
 - 1.2 Por mês (eixo X) e por semestre (ex: Abr./08 e 2º semestre de 2007)
 - 1.3 Valores em número com duas casas decimais (ex: 4,80)
 - 1.4 Histórico dos últimos 6 meses

2. Criar Campo “Análise dos Resultados”

Criar um campo aberto para digitação da análise dos resultados.
O Campo deverá ter característica de relatório (lúdico).

Ex:

<p>O ISC do Segmento Empresas tem crescido.....</p> <hr/> <hr/> <hr/>

3. Campo “Qtde Cota”

Criar campo aberto para inserir a quantidade de cotas por mês realizada em cada forma de pesquisa:

Qtde Cota: Presencial

CAT

FSP

Erro Amostral (%)

4. Campo “Visão-cliente”

4.1 Criar filtros, conforme descrito posteriormente, para que apareçam os clientes entrevistados:

Gerente de Negócios (*inserir carteira*)

Service Manager (*inserir carteira*)

Área (*inserir carteira*)

Atendimento Valor (*inserir carteira*)

Mês Pesquisa

ISC { menor que 4
menor que 7.9
maior que 8.0

Ex:

Gerente de Negócios (por filtro)

Ao filtrar o Gerente de Negócios, deverá filtrar o cliente da carteira (por filtro)

Ao selecionar o cliente, deverá aparecer o resultado da pesquisa em outra página (ou módulo 2).

Módulo 2: Visão por Cliente

1. Criar campo denominado “Descritivo do Cliente”

Deve conter informações da carteira:

- *Service Manager*
- Gerente de Negócios
- Área
- Atendimento Valor

2. Criar Gráfico dos resultados do ISC por cliente versus resultados do ISC Telefônica, com as seguintes características:

2.1 Gráfico em forma de barra/coluna

2.2 Por mês (eixo X): mês/ano (ex: Abr./08)

2.3 Valores em número com duas casas decimais (ex: 4,80)

2.4 Histórico dos últimos 6 resultados

3. Criar um Gráfico contendo todos os atributos por cliente, sendo comparativo Telefônica e Cliente:

3.1 Atributos: por Gerente de Negócios, *Service Manager*, Pré-Venda, Faturamento, Oferta Comercial, Instalação, Suporte Técnico, Project Manager, Central de Relacionamento e Funcionamento

Ex:



4. Criar dois links:

1° Link: Resultado Completo: vide desenho anexo a este documento. Criar neste campo um filtro para remeter ao Módulo 3

2° Link: Ações Vias – deve remeter ao **Módulo 4**

Módulo 3: Resultado Completo

Este módulo deve contemplar o resultado completo por cliente (nota atribuída pelo cliente em cada atributo), ou seja, resultados do questionário completo.

Deve conter informações da carteira:

- *Service Manager*
- Gerente de Negócios
- Área
- Atendimento Valor

Também deve incluir as informações que seguem, estruturadas e apresentadas em blocos:

- Mês da Pesquisa (dd/mm/aaaa)
 - Índice da Satisfação Geral
 - Companhia Perfeita
 - Expectativa
 - Recomendação
 - Cont. Comprar
 - Sensibilidade Preço
- } ISC
- } IFC

➤ Cada atributo seguinte deve conter três tipos de informações (pergunta do questionário associada, nota atribuída ao cliente e Verbatim). Cada bloco será composto com a pergunta e notas (valor e o Verbatim).

- Gerente de Negócios } Notas e Verbatim (vide exemplo abaixo)
- Oferta Comercial
- Pré-Venda
- Instalação
- Suporte Técnico
- *Project Manager*
- Central de Relacionamento
- Funcionamento
- Preço
- Imagem

Ex:

Gerente de Negócios

A respeito do GN, avalie de 1 a 10 sua satisfação com ...									
Qual a frequência de contato com seu Gerente de Negócios?	1. A frequência com que contata sua empresa	2. A facilidade para localizá-lo quando o Sr/Sra necessita contatá-lo	3. O conhecimento sobre sua empresa e suas necessidades	4. A autonomia nas tomadas de decisões	5. Propostas de soluções integradas as necessidades da sua empresa	6. O cumprimento dos prazos acordados para envio das propostas	Por favor, avalie de 1 a 10 sua satisfação global com o Gerente de Negócios da Telefônica.	Por que motivo está insatisfeito com o Gerente de Negócios da Telefônica?	Deseja realizar alguma sugestão ou comentário sobre o Gerente de Negócios da Telefônica?
NOTA							VERBATIM		

Observação: Deve ser formatado neste módulo a Barra de Rolagem

Módulo 4: Ações VIAS

A definir (2º fase da especificação): módulo a ser estrutura quando finalizado os Módulos 1 e 2.

4. Relatório gerencial

Não aplicável

ANEXO E - METODOLOGIA DO PROJETO TIME DO CLIENTE

ANEXO F - PLANOS DE AÇÕES DO PROCESSO VIAS

Telefônica		PLANO DE AÇÃO	Cliente: Furnas Centrais Elétricas	Data: 19/03/2009	N.º 01
1- RESPONSÁVEL/ÁREA:	Bernardo		2- ÁREA AFETADA:	Suporte Técnico	
3- TIPO:					
AÇÃO CORRETIVA	X	AÇÃO PREVENTIVA	OPORT. DE MELHORIA		
4- DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:					
Cliente reclama de reparo e faturamento.					
5- MEDIDA DE CONTENÇÃO:					
Melhorar a infraestrutura do cliente implantando fibra em toda as unidades.					
6- CAUSA:					
Rede antiga sobre par metalico					
7- ANÁLISE DE ABRANGÊNCIA:					
Faturamento					
8- PLANO DE AÇÃO					
8.1- AÇÕES		8.2- RESPONSÁVEL		8.3- PRAZO	
		NOME	ÁREA		
Implantar fibra na Unidade de Tijico Preto		Bernardo	E" G	12/9/2008	
Implantar fibra na Unidade de Guarulhos		Bernardo	E" G	12/12/2008	
Implantar fibra na Unidade de Mogi das Cruzes		Bernardo	E" G	6/5/2009	
Efetuar reuniões com cliente sobre a implantação da fibra nas unidades		Bernardo	E" G	7/31/2009	
Fazer nova reunião para alinhamento das questões de faturamento e atendimento da Centra de Relacionamento.		Bernardo	E" G	8/31/2009	
9- AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA					
CRITÉRIO PARA VERIFICAÇÃO DA EFICÁCIA DO PLANO:					
SATISFATÓRIO		NÃO SATISFATÓRIO		DATA DA VERIFICAÇÃO	

Telefônica		PLANO DE AÇÃO	Cliente: DUKE ENERGY	Data: 04/02/2009	N.º 01
1- RESPONSÁVEL/ÁREA:	ANA CONTE / COMERCIAL		2- ÁREA AFETADA:	FATURAMENTO	
3- TIPO:					
AÇÃO CORRETIVA	X	AÇÃO PREVENTIVA	OPORT. DE MELHORIA		
4- DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:					
Com aquisição da Atrium Atelecom (mar/08) a Telefônica passou apresentar divergências nos valores de tarifação cobrados, desde então o cliente não efetuou mais pagamento das faturas e solicitou mudança imediata para a Telefônica de todos os serviços com m					
5- MEDIDA DE CONTENÇÃO:					
Envio do termo de mudança de Titularidade para o cliente, Fazer audi-conferência faturamento Telefônica com faturamento Duke					
6- CAUSA:					
Aquisição da Atrium/Atelecom pela Telefônica, a base de atendimento da Atrium deixou de prestar o suporte de forma ativa ao cliente.					
7- ANÁLISE DE ABRANGÊNCIA:					
Comercial e Pós Vendas					
8- PLANO DE AÇÃO					
8.1- AÇÕES		8.2- RESPONSÁVEL		8.3- PRAZO	
		NOME	ÁREA	(dd/mm/aaaa)	
Realizar reunião do Time do cliente na Duke Energy		Ana Conte	Comercial	2/4/2008	
Audio Conferência com o cliente, tratativas faturamento		William	Pós vendas	3/6/2008	
Envio do termo de mudança de Titularidade para o cliente		Ana Conte	Comercial	3/10/2008	
Upgrade de internet de 1Mb para 2Mb na Usina de Chavantes		William	Pós vendas	3/15/2008	
Realizar reunião com equipe de faturamento para solucionar divergência dos valores cobrados.		William	Pós vendas	31/03/2008	
Solicitar ao cliente atualização das pendências de faturamento		William	Pós vendas	4/20/2009	
Realizar audiconferência com cliente, para feedback das pendência. Presenças de uma analista senior da Atelecom e Gestor de Relacionamento.		William	Pós vendas	4/30/2009	
Aguardar retorno da Miriam, (analista sr. faturamento Atrium) sobre o levantamento de faturas enviado para o cliente		William	Pós vendas	5/8/2009	
Aguardar finalização da MIG para envio das faturas de ago/08 a dez/08 ao cliente		Ana Rosa	Atelecom	6/30/2009	
Envio das faturas completas para o cliente (2008 e 2009)		Keren	Faturamento	6/30/2009	
9- AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA					
CRITÉRIO PARA VERIFICAÇÃO DA EFICÁCIA DO PLANO: Pesquisa de Satisfação Corporativa					
SATISFATÓRIO		NÃO SATISFATÓRIO		DATA DA VERIFICAÇÃO	

ANEXO G - MATÉRIA DA INTRANET – ENCONTRO DE PLUGADOS

"Projetos alinhados às Iniciativas Estratégicas já estão rendendo bons frutos para o Segmento Empresas." Esta foi a afirmação feita pelo Diretor Executivo Vladimir Barbieri que, no último "Encontro dos Plugados", destacou as ações alinhadas com as 8 Iniciativas Estratégicas com destaque para o Projeto "3R" - Recuperação Rápida de Receita.

Realizado no último dia 10 de junho, o Encontro reuniu cerca de 120 funcionários para apresentar os resultados do segmento empresas referentes ao mês de maio e receber informações atualizadas sobre os principais projetos alinhados às 8 Iniciativas Estratégicas. Com este foco, Vladimir Barbieri apontou os bons resultados obtidos com os Projetos "3R", "Prata & Bronze", "Time do Cliente", "Service Delivery" e o "3F". "Estas iniciativas estão apresentando uma evolução extremamente positiva como é o caso do Projeto "3R". Ações de Recuperação de Receita da frente massiva de dados já trouxeram 2,36 milhões. E do Gap de Receita estimamos recuperar 60% deste valor nos próximos meses", comemorou ao destacar ainda o início de dois outros Projetos: Gestão de Rentabilidade e Gestão de Custos.

Sobre os resultados do segmento, foi solicitada atenção total para retomar o crescimento. "Tivemos uma das menores receitas da história recente da empresa e fechamos o mês 8% a menos que o mesmo período no ano passado. Estamos com um crescimento de apenas 2% no resultado acumulado e precisamos buscar entender as variáveis e analisar este cenário para reverter esta situação já no próximo mês", enfatizou Vladimir.

No Encontro também foram discutidos os excelentes trabalhos para sanar a crise ocorrida no dia 9 de junho; a evolução do Índice de Satisfação de Clientes registrado em 6,25 pontos; a participação da Telefônica no Great Place to Work - "As 100 Melhores Empresas para se Trabalhar"; e as ações de reconhecimento que buscam valorizar atitudes positivas de funcionários que colaboram com o trabalho conjunto e os objetivos da empresa: o prêmio "Conhecer e Reconhecer" e o "Mandou Bem".

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](#)