

UNIVERSIDADE DE SOROCABA
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTU SENSU MESTRADO EM
COMUNICAÇÃO E CULTURA

Carlos Alberto Saraiva Da Costa

COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS
COM CLIENTES VIA MÍDIAS DIGITAIS

Sorocaba/SP

2015

Carlos Alberto Saraiva Da Costa

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS
COM CLIENTES VIA MÍDIAS DIGITAIS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Cultura.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Celso da Silva

**Sorocaba
2015**

Ficha catalográfica

Costa, Carlos Alberto Saraiva da

C871c Comunicação empresarial: a construção de relacionamentos com clientes via mídias digitais / Carlos Alberto Saraiva da Costa. – Sorocaba, SP, 2015.
83 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Celso da Silva.

Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura) – Universidade de Sorocaba, Sorocaba, SP, 2015.

1. Comunicação empresarial 2. Cultura organizacional 3. Mídia digital. 4. Tecnologia da Informação. I. Silva, Paulo Celso da, orient. II. Universidade de Sorocaba. III. Título.

Carlos Alberto Saraiva da Costa

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: A CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS
COM CLIENTES VIA MÍDIAS DIGITAIS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Cultura.

Aprovado em: 28/09/2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Celso da Silva (Orientador)
Universidade de Sorocaba

Prof^a. Dra. Maria Ogécia Drigo
Universidade de Sorocaba

Prof. Dr. Luis Mauro de Sá Martino
Faculdade Cásper Líbero

DEDICATÓRIA

A minha esposa, Telma, e aos meus filhos,
Arthur e Caroline, com amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por guiar e iluminar meu caminho.

A minha família e familiares, pela paciência e compreensão em todos os momentos.

Ao Professor Doutor Paulo Celso da Silva, pelo apoio, orientação, incentivo e dedicação para o desenvolvimento desse trabalho.

A todos os professores do programa de mestrado que contribuíram com seus conhecimentos para meu desenvolvimento pessoal e também para elaboração desse trabalho.

Aos funcionários do programa de Mestrado em Comunicação e Cultura.

A todos os meus amigos e colegas do mestrado, pela amizade e incentivo.

A todos aqueles que de uma maneira e de outra participaram, direta ou indiretamente.

A Universidade de Sorocaba por mais uma vez propiciar-me à oportunidade de agregar novos conhecimentos.

RESUMO

A presente pesquisa visa estudar até que ponto as mídias utilizadas e disponibilizadas por uma empresa auxiliam e contribuem na construção e no relacionamento com clientes. Nossa pesquisa, por utilizar uma empresa concreta na cidade de Sorocaba/SP e atuante no mercado, fica impedida de citar sua razão social ou nome fantasia, em sendo assim, optamos por nomeá-la empresa Master. A pesquisa destaca os temas: comunicação empresarial, cultura organizacional, mídias, tecnologia da informação e comunicação e relacionamento com clientes, considerando-os relevantes e emergentes, enquadrando-se na linha de pesquisa Mídia e Práticas Socioculturais do Programa de Mestrado em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba. Com embasamento teórico em Paulo Nassar, Maria Alzira Pimenta, Joseph D. Straubhaar, Margarida Maria Krohling Kunsch, Marlene Regina Marchiori, Manuel Castells, Philip Kotler entre outros, e utilizando-se do método estudo de caso, com técnicas e instrumentos de coleta de dados abrangendo a base de clientes; apresenta como as mídias disponibilizadas pela empresa são utilizadas pelos clientes internos e externos, e em especial a TV via Internet. Os resultados encontrados na pesquisa de campo podem causar estranhamento, mas são mais comuns no mundo corporativo do que a maioria das pessoas acredita.

Palavras-Chave: Comunicação Empresarial. Cultura Organizacional. Mídias. Tecnologia da Informação e Comunicação. Relacionamento com Clientes.

ABSTRACT

This research aims to study the extent to which the media used and made available by a company and help contribute in the construction and customer relationships. Our research, by using a concrete company in the city of Sorocaba / SP and active in the market, is prevented from citing its name or trade name, in being so, we decided to name it Master now. The research highlights the themes: business communication, organizational culture, media, information and communication technology and customer relations, considering them relevant and emerging framing on the line of research Media and Socio-cultural practices of the Master's Program in Communication and Culture the University of Sorocaba. With theoretical background in Paulo Nassar, Maria Alzira Pimenta, Joseph D. Straubhaar, Margarida Maria Krohling Kunsch, Regina Marlene Marchiori, Manuel Castells, Philip Kotler and others, and using the study case method, with techniques and collection of instruments data covering the customer base; It shows how the media made available by the company are used by internal and external customers, especially Internet TV. The results in the field research can cause estrangement, but are most common in the corporate world than most people believe.

Keywords: Corporate Communication. Organizational Culture. Media. Technology of Information and Communication. Customer Relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Atividades de um Sistema de Informação.....	53
Figura 2 – Dimensões dos Sistemas de Informação.....	55
Figura 3 – Tipos de Sistemas de Informação.....	57
Figura 4 – Interdependência de Sistemas.....	59
Figura 5 – Canais de comunicação cliente X Empresa.....	60
Figura 6 – Relacionamento e Fidelização.....	61
Figura 7 – Internet: evolução das empresas.....	62
Figura 8 – Negócio eletrônico.....	63
Figura 9 – Organograma tradicional X Organograma da empresa moderna orientada pelo cliente.....	65
Figura 10 – Determinantes do valor entregue para o cliente.....	66

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1 – Estúdio de TV	24
------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Principais motivos da utilização da TV.....	30
Gráfico 2 – Momento em que assistem ao evento.....	30
Gráfico 3 – Avaliação do conteúdo da TV.....	31
Gráfico 4 – Número de pessoas que acessam à TV no local de trabalho.....	31
Gráfico 5 – Utilização de outros meios de comunicação.....	32
Gráfico 6 – Nota pelos serviços prestados.....	32

Gráfico 7 – Possuem outros prestadores de serviços	33
Gráfico 8 – Conhecimento meios de comunicação.....	34
Gráfico 9 – Meios de comunicação que mais utilizam.....	34
Gráfico 10 – Percentual de pessoas que utilizam esse meio	35
Gráfico 11 – Porque não utilizam à TV	35
Gráfico 12 – Nota pelos serviços prestados	36
Gráfico 13 – Possuem outros prestadores de serviços	36
Gráfico 14 – Recomendam os serviços da Master.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Componentes do composto de comunicação integrada real e exemplos de suas aplicações no mundo virtual.....	48
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados comerciais: projetado X realizado.....	21
Tabela 2 – Resultado análise de e-mails enviados.....	26
Tabela 3 – Quantidade de acessos por faixa.....	27
Tabela 4 – Percentual de clientes por faixa de acesso	27
Tabela 5 – Faixa de quantidade de acessos à TV.....	28
Tabela 6 – Percentual de acessos da base de clientes à TV.....	29
Tabela 7 – Dimensões do planejamento.....	44
Tabela 8 – CRM analítico versus CRM operacional.....	71

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. CAPÍTULO I – ESTUDO DE CASO	16
2.1 – Histórico da empresa.....	16
2.1.1 – Etapa 1 – Análise da situação atual	17
2.1.2 – Etapa 2 – Plano de ação	20
2.1.3 – Etapa 3 – Resultados do plano de ação.....	20
2.2 – Análise dos meios de comunicação.....	21
2.2.1 – Telefone	22
2.2.2 – Correio eletrônico (e-mail)	22
2.2.3 – Site	23
2.2.4 – TV via Internet	23
2.3 – Coleta e análise dos dados	25
2.3.1 – Telefone	25
2.3.2 – Correio eletrônico (e-mail)	25
2.3.3 – Site	27
2.3.4 - TV via Internet.....	28
2.3.4.1 - Clientes que mais utilizam TV	29
2.3.4.2 – Clientes que menos utilizam TV	34
3. CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	38
3.1 – Comunicação empresarial.....	38
3.3.1 – Eixos da comunicação empresarial.....	39
3.3.2 – Comunicação empresarial integrada.....	42
3.3.3 – Conceito de planejamento estratégico	43
3.3.4 – Comunicação empresarial na era digital	45
4. CAPÍTULO III – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	50
4.1 – O Paradigma da tecnologia da informação.....	50
4.2 – Sistemas de informações	52
4.2.1 – O que é um Sistema de informação	53
4.2.2 – Perspectiva empresarial em sistemas de informação	54
4.2.3 – Papel dos Sistemas de informação nas organizações	55
4.2.4 – Principais tipos de sistemas	56
4.3 – Sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes.....	59

4.4 – Negócios eletrônicos (<i>e-business</i>) e Comércio eletrônico (<i>e-commerce</i>)	61
5. CAPÍTULO IV – RELACIONAMENTO COM CLIENTES	64
5.1 – Valor, satisfação e fidelidade	64
5.1.1 – Valor empresarial dos sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente – Banco de dados de clientes e database marketing	69
5.2 – A Comunicação integrada de marketing (CIM)	72
5.2.1 – O Desenvolvimento de uma comunicação eficaz	73
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS	77
Fontes complementares	79
APÊNDICE A – Questionário aplicado nos clientes que mais utilizam TV via Internet	80
APÊNDICE B – Questionário aplicado nos clientes que menos utilizam TV via Internet	82

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização, acompanhada do desenvolvimento tecnológico, constata-se, nos diversos setores, um forte impacto de mudanças e um intenso movimento pela qualidade e produtividade. As novas tecnologias viabilizam a inserção competitiva, atuando como um recurso estratégico, interconectando e agregando valor aos produtos, serviços e processos, levando os setores de maneira geral a um reposicionamento.

A convergência das diversas tecnologias, especificamente as que usam a tecnologia como mídia, criou um novo ambiente de comunicação.

Ao pensarmos na questão da comunicação no meio empresarial nos deparamos com uma série de fatores que influenciam diretamente a forma de se comunicarem. Corrêa (2005, p. 100), cita que se estratégica e integrada, a comunicação contemporânea também atua direta e diferencialmente no processo de competitividade global em que as empresas hoje se veem inseridas.

Assim, não se pode pensar em comunicação sem uma visão de seu planejamento integrado e alinhado as estratégias gerais da organização, incluindo as mídias tecnológicas e o relacionamento com os clientes.

A evolução das tecnologias da informação propõe uma sociedade informatizada e automatizada, baseada nos avanços tecnológicos da microeletrônica e computação e nas indústrias de alta tecnologia (robótica, semicondutores, lasers, biotecnologia, fibras óticas, etc.).

Surgem os microcomputadores, as redes de computadores e uma das maiores tecnologias desse século – a Internet.

A partir desse momento, inicia-se uma convergência das mídias tradicionais (rádio, cinema, televisão, etc) com as atuais (multimídia, internet, etc).

Os meios de comunicação e as tecnologias de informação são componentes cada vez mais presentes em nossa vida. Diariamente, boa parte de nossas atividades diárias são dedicadas ao uso dessas tecnologias.

Para Castells (1999, p. 57), as novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em rede globais de instrumentalidade. A comunicação mediada por computadores gera uma gama enorme de comunidades virtuais.

O impacto dessas mudanças é tão grande que muitos observadores concluíram que estamos vivendo em uma “sociedade da informação”.

Conforme Straubhaar (2004, p. 2), a transição para uma sociedade baseada na informação está acelerando-se através da rápida convergência de sistemas de comunicação e tecnologias da informação e o crescimento de redes integradas de alta capacidade que carregam informação em formato digital passível de leitura por computadores.

A partir desse ponto, o grande impulso que as tecnologias informáticas, digitais e de automação tomaram nas últimas décadas, abalaram significativamente o regime industrial. Neste aspecto, muitas organizações estão implementando Tecnologias de Informação e Comunicação para se tornarem mais eficientes, para economizarem dinheiro e para reduzirem a força de trabalho, e também, ser uma fonte de vantagem competitiva.

Por outro lado, a introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação impacta diretamente o aspecto organizacional: alteram a estrutura organizacional e os processos; modificam a cultura e o comportamento dos colaboradores.

Observa-se que em várias organizações a introdução e utilização dessas tecnologias são inseridas de uma maneira não planejada e desordenada.

Nesse sentido, não adianta as organizações pura e simplesmente adotarem essas poderosas tecnologias, por causa da concorrência ou modismos, sem antes realizarem uma análise e terem consciência dos pontos que irão justificar a escolha de determinadas mídias digitais.

A escolha pelo tema deve-se ao fato da experiência profissional do autor na área de Tecnologia da Informação e Comunicação e, especificamente, pelo trabalho desenvolvido nos últimos 02 (dois) anos em uma empresa abrangendo os aspectos relativos à comunicação empresarial e as mídias utilizadas para se comunicar e relacionar com os clientes.

A unidade de análise é uma empresa privada de Sorocaba, que será denominada **MASTER**.

O objetivo geral da pesquisa é identificar quais são os meios de comunicação utilizados pela Master e, explicitar, como são usados esses meios para se comunicar e relacionar com o mercado e seus clientes.

Como objetivo específico desta pesquisa, considerando-se como um diferencial diante da concorrência pela diretoria da empresa, investigar se a TV via Internet é percebido como diferencial pelos clientes.

Para tal, questiona-se: Que meios de comunicação a empresa Master utiliza? Como são utilizados os meios de comunicação explicitados? Como é a utilização da TV via Internet? Por que os clientes utilizam ou não a TV via Internet? Quais as restrições de ordem cultural e técnica à adoção e utilização da TV via Internet?

Portanto, a pesquisa visa identificar a contribuição que as mídias digitais podem trazer para uma organização empresarial obter vantagem competitiva e melhorar a comunicação e relacionamento com seus clientes.

Conforme a classificação de Roberto Yin (2010) este estudo de caso é descritivo, pois se descreve um contexto organizacional com ilustrações para análise.

A atividade inicial da pesquisa será a revisão da literatura (sustentação à pesquisa), com definição e aprofundamento de estudo nas categorias a serem pesquisadas: comunicação empresarial, cultura organizacional, tecnologias da informação e comunicação e relacionamento com clientes.

A obtenção dos dados relativos às mídias digitais será feito através dos registros armazenados no banco de dados da empresa e prestadores de serviços (provedor de Internet). Posteriormente, serão aplicados questionários específicos sobre a utilização ou não da TV via Internet. Para análise dos dados utilizaremos de modelos estatísticos (classes, faixas, intervalos, frequência, média, etc.).

A presente pesquisa está dividida em seis capítulos, incluindo-se a introdução e considerações finais.

Apresenta-se no primeiro capítulo o estudo de caso e suas respectivas análises.

No segundo capítulo, tratamos da Comunicação Empresarial destacando-se a Comunicação Empresarial Integrada e na Era Digital.

No terceiro capítulo, abordamos as Tecnologias da Informação e Comunicação, descrevendo os principais tipos de sistemas de informação, as perspectivas, o papel, e os principais tipos de sistemas de informações implantados e disponibilizados nas organizações.

Finalizando, no quarto capítulo utilizamo-nos da visão da área de marketing para tratar do relacionamento com clientes e, especialmente, o desenvolvimento da comunicação integrada de marketing.

2. CAPÍTULO I - ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso iniciou-se em meados de setembro de 2012, tendo como objeto de estudo uma empresa na cidade de Sorocaba/SP, denominada Master, voltada para prestação de serviços de consultoria e informações empresariais.

2.1 - Histórico da Empresa

A empresa Master, fundada na década de 1970, tinha como atividade principal a prestação de serviços nas áreas de contabilidade, planejamento e assessoria.

Nos seus 20 primeiros anos, prestou todos os serviços atinentes ao seu setor, englobando execução de serviços contábeis, estruturação e execução de projetos de planejamento fiscal e participação em projetos de reorganizações societárias.

Simultaneamente, os membros da equipe apresentaram milhares de eventos (palestras, simpósios, seminários, etc.), atingindo uma ampla gama de profissionais atuantes do Estado de São Paulo e em outras regiões do País.

Em 1993, a empresa criou um completo sistema de informações empresariais, composto por informativos, consultoria e eventos presenciais destinados exclusivamente aos seus clientes.

Aderiu à internet logo nos primeiros momentos, criou o seu site e, a partir de 2004, acrescentou ao seu produto a transmissão ao vivo, pela internet, de todos os eventos que realizava (seminários, palestras, etc.). Posteriormente, implantou eventos exclusivos para o formato virtual que foi incorporado ao seu produto, dando origem a uma TV via Internet.

Desde então, toda essa estrutura vem se aperfeiçoando dia a dia, disponibilizando para os seus clientes conteúdo de grande valor informativo.

Os produtos e serviços são comercializados através de planos de assinaturas mensais, contemplando assessoria e treinamentos nas áreas fiscal, contábil e pessoal.

Conforme o plano contratado, além dos serviços disponibilizados via internet (site, TV, etc.), o cliente recebe atendimento via telefone, e-mail ou pessoalmente, tendo direito de participar em seminários e palestras.

2.1.1 – Etapa 1 – Análise Situação Atual

Inicialmente, em função da preocupação da diretoria pela falta de crescimento e aumento da concorrência, o foco principal de análise foi a área comercial.

Para avaliar essa situação, elaborou-se um plano de trabalho tendo como objetivo o levantamento e análise dos seguintes pontos: produtos e serviços, mercado de atuação, processos de negócios, carteira de clientes, estrutura comercial, mídias, sistemas de informação e controles (relatórios).

Para obtenção dessas informações e dados, foram realizadas entrevistas com o diretor e com a equipe comercial; análise dos processos, normas e procedimentos; dos meios de comunicação com os clientes internos e externos - mídias e sistemas de informação (controles e relatórios). Também, foram realizadas pesquisas de mercado e entrevistas via telefone com alguns clientes.

Nessa etapa, observou-se uma grande dificuldade para obtenção de informações e dados com relação aos clientes, por haver falta de controle sobre ações realizadas e no relacionamento com os mesmos.

Deve-se destacar que durante as entrevistas com a equipe comercial, surgiu um fator surpreendente e não previsto: a dificuldade de relacionamento entre os membros da mesma. Notou-se que a cultura organizacional, impactava diretamente no relacionamento, estendendo-se para os demais departamentos da empresa.

Como um breve embasamento de cultura organizacional, recorremos a Marchiori (2006) que descreve o seguinte:

Se a organização é um fenômeno social, uma de suas principais características é a interação humana. Os padrões de comportamento são um fenômeno cultural distinto, visto que são o produto da interação social e do discurso. Portanto, culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais da interação social. A cultura influencia os sistemas e comportamentos de uma sociedade, assim como recebe influência destes. Na organização acontece o mesmo, pois, tratando-se de um sistema aberto que recebe influências do meio ambiente, também pode influenciar esse meio.

Também, detectou-se que a equipe comercial não sabia exatamente o que ofertar aos clientes, ou seja, tinham baixo conhecimento sobre os produtos e serviços prestados pela empresa.

Outro ponto relevante foi que, anteriormente, houve a contratação de uma empresa especializada em comunicação empresarial para desenvolver um plano com o objetivo de melhorar a imagem da empresa com o mercado, mas segundo o diretor, os resultados não foram satisfatórios. Destacou que houve falhas na elaboração do plano, especificamente, para qual segmento de mercado dar foco.

Os olhos da sociedade e dos consumidores querem ver o que move a empresa além do lucro. As linguagens da propaganda, relações públicas, jornalismo, atendimento ao consumidor, lobby, agindo de forma conjunta e integrada, devem mostrar a personalidade da empresa para o social em todas as suas ações (NASSAR, 2005, p.13).

Após levantamento dos dados e informações obtidas, realizada análise, obtiveram-se os seguintes resultados:

- Produtos e Serviços: constatou-se que nunca foi realizado um estudo sobre os produtos e serviços utilizados pela base de clientes. Também, não se realizava nenhuma pesquisa sobre o mercado e concorrentes.
- Processos de negócios / Relacionamento com clientes: verificou-se a falta de processos definidos claramente, principalmente, com relação a como captar novos clientes e se relacionar com os clientes atuais.

A equipe comercial realizava a captação de forma aleatória, bem como, não realizava uma prospecção ativa. Na maior parte do tempo, aguardavam o contato de possíveis clientes e, caso houvesse interesse, encaminhavam uma proposta. Apesar de existir um sistema de informação para registro das atividades com relação aos prováveis clientes (prospects), não ocorria um acompanhamento sobre as propostas enviadas.

Após assinatura do contrato, não existia um acompanhamento inicial sobre a utilização dos serviços pelo cliente.

As demais áreas envolvidas no processo de relacionamento, atendentes, financeiro e consultoria, recebiam apenas um e-mail comunicando a entrada de um novo cliente.

Com relação aos clientes da base, o relacionamento ocorria mais pelo aspecto técnico – chamados e atendimentos realizados pelos consultores através de e-mails ou telefonema.

Apesar de existir um relatório sobre o número de atendimentos diários/cliente, não se realizava nenhuma análise ou contato mais aprofundado. Realizava-se somente uma análise via relatório financeiro. Conforme relato, somente foi realizada uma pesquisa de satisfação com os clientes no ano de 2003.

Também, constatou-se a falta de registros e/ou motivos para as solicitações de cancelamentos de assinaturas.

Detectou-se que muitos pontos falhos estavam vinculados aos processos pré-estabelecidos com as outras áreas, principalmente a falta de comunicação interna.

- Estrutura Comercial: a área era composta por duas atendentes comerciais, tendo como principais atividades: prospectar novos clientes e que, raramente, realizavam visitas de pós-venda; contato para tratar de reajuste dos contratos e controle de consultas excedentes; organização e comercialização de planos de assinaturas, cursos, seminários e palestras; atualização e manutenção do sistema utilizado na área comercial.
- Sistemas de Informações e Comunicação: para o registro de dados e informações dos clientes internos e externos, a empresa conta com sistemas de informações de nível operacional desenvolvidos internamente, atendendo as atividades diárias das áreas comercial, administrativa, financeira e registro de chamadas e atendimentos aos clientes.

Esses sistemas foram sendo desenvolvidos conforme necessidades apontadas pelas áreas e, devido a isso, não possuem integração entre si e bases de dados distintas.

Através desses sistemas, são gerados alguns relatórios para gestão e acompanhamento das atividades, porém, pouco utilizados.

A área de TI não atendia a demanda interna na evolução dos sistemas de informação e comunicação.

Também, são utilizados telefone, e-mail, site e TV via Internet para comunicação e relacionamento com os clientes.

2.1.2 – Etapa 2 – Plano de Ação

Com base no relatório de diagnóstico dos pontos críticos desenvolveu-se em conjunto com a diretoria, um “plano de ação” para reverter à situação atual, contemplando-se o seguinte:

- 1) Estrutura Comercial: Inicialmente, não houve alteração do número de colaboradores da área, capacitando-os em técnicas de vendas e, adequando os recursos necessários para realização de visitas comerciais. Também, iniciou-se a criação da cultura do planejamento estratégico de vendas.
- 2) Novos Clientes: com base em técnicas comerciais, elaborou-se um plano de prospecção e visitas estabelecendo-se metas mensais.
Também, criou-se o chamado “Kit de Boas Vindas” contendo o contrato celebrado entre as partes e o processo de atendimento da Master aos clientes.
- 3) Clientes Base: estabeleceu-se um plano de visitas, inicialmente, aos clientes com maior utilização dos serviços, com os seguintes objetivos: passar a ter um relacionamento mais efetivo, detectar o nível de satisfação e a identificação de novas necessidades e/ou serviços e realizar uma revisão cadastral dos usuários finais dos clientes.

Durante essa etapa, ocorreram algumas revisões e criação de novos processos de trabalho. Podemos destacar como fato relevante, o pedido de demissão de uma das colaboradoras da área comercial, alegando não se adequar a nova forma de trabalho. Posteriormente, foi realizada uma nova contratação.

2.1.3 – Etapa 3 – Resultados do Plano de Ação

O “Plano de Ação” originou um planejamento estratégico para o ano de 2013, tendo como objetivo principal o estabelecimento de metas de vendas.

Isso desencadeou uma série de outros eventos como: a contratação de uma auxiliar comercial; a realização de pesquisa de mercado sobre os principais concorrentes e clientes da base; revisão dos processos entre as áreas comercial, financeira e TI; treinamento da equipe comercial pelos consultores em temas relevantes das áreas fiscal, contábil e pessoal; estabelecimento de tempo padrão para atendimento das chamadas telefônicas; participação em eventos específicos dos setores de atuação; implantação de um novo sistema de informação e a

manutenção dos sistemas atuais para se adequar aos novos processos; troca dos fornecedores de telefonia e internet; criação de novos relatórios gerenciais.

Mediante essas ações, apurando-se os resultados obtidos no final do ano, destacam-se:

Tabela 1 - Resultados Comerciais: Projetado X Realizado

	Ano 2013		
	Projetado	Realizado	%
Prospecção novos clientes	3200	2631	82%
Propostas Emitidas	300	314	105%
Novos Clientes	138	120	87%

Fonte: Elaboração própria.

Baseados nas informações geradas através dessas ações e relatórios detectaram-se novas necessidades e possibilidades de negócios, bem como, um novo estudo.

2.2 – Análises dos Meios de Comunicação

Como a maioria das empresas, a Master utiliza e disponibiliza vários meios e recursos para se comunicar e relacionar com o mercado. O telefone, o correio eletrônico (e-mail, e-mail Marketing), Site e TV pela Internet são os meios utilizados, tanto internamente como externamente.

Através desses meios de comunicação a empresa acredita ter uma maior eficiência no atendimento e relacionamento com seus clientes.

Diante disso, surgiu um novo ponto de incomodo e indagação – afinal, todos os meios de comunicação utilizados e disponibilizados aos clientes são percebidos e utilizados como diferenciais? Em especial, considerando-se como um diferencial diante da concorrência, como é a utilização da TV via Internet? Por que os clientes utilizam ou não a TV via Internet?

Com base nesses questionamentos, apresentamos a seguir o estudo e análise dos meios de comunicação.

2.2.1 – Telefone

A maioria dos clientes contratam planos com direito a realizarem consultas aos especialistas das áreas fiscal, contábil ou pessoal. O número de consultas contratados vai de 01(uma) consulta/mês até ilimitado, sendo que as consultas podem ser realizadas por telefone, e-mail ou pessoalmente.

As consultas realizadas por telefone seguem o seguinte procedimento:

Ao telefonar para a Master, o primeiro contato do cliente é realizado por uma atendente que, automaticamente, através de um sistema interno já o identifica através do número do telefone. Este expõe sua necessidade e, posteriormente, é direcionado para o especialista da área que, na maioria das vezes, já realiza os devidos esclarecimentos para o cliente. Caso não seja possível realizar o atendimento devido à indisponibilidade de especialistas, a atendente anota a necessidade do cliente. Posteriormente, entra-se em contato com o cliente para que seja realizado o atendimento.

Para cada consulta estipulou-se a duração de 10 minutos. O sistema de registro de consultas da empresa possui um contador automático que registra mais de uma consulta se a mesma ultrapassar esse tempo. Se o período de 10 minutos foi ultrapassado devido à pesquisa do especialista para dar a resposta, será registrada apenas uma consulta.

2.2.2 – Correio Eletrônico (e-mail)

O correio eletrônico, ou simplesmente e-mail (abreviatura de *eletronic mail*), é utilizado como ferramenta de comunicação para troca de mensagens de texto e documentos.

Internamente, serve como meio para registrar e agilizar os processos de comunicação entre as áreas da empresa.

Externamente, serve como meio para os clientes enviarem dúvidas/questões relacionadas aos especialistas das áreas fiscal, contábil e pessoal.

Nesse caso, o procedimento utilizado é o seguinte:

Para cada dúvida que necessitar de uma resposta específica será registrada uma consulta, de acordo com as características de cada setor. Assim, se em um e-mail constarem várias dúvidas que podem ser respondidas em uma só resposta, será cadastrada apenas uma consulta. Se, por outro lado, forem várias dúvidas que

precisem ser respondidas separadamente, serão consideradas as consultas necessárias, devendo ocorrer à separação por item na resposta.

Também, serve como ferramenta de marketing, o chamado “e-mail *marketing*”, para o envio aos clientes e não clientes dos seguintes documentos: informativos, agendas de seminários, cursos e eventos presenciais.

Para cada tipo de documento existem critérios estabelecidos de quem recebe (clientes ou não clientes) e com qual frequência (diário, semanal ou esporádico), chegando-se a média de 1.600 e-mails enviados diariamente.

2.2.3 – Site

Como citam alguns autores, empresas que ainda não possuem um site no mundo virtual estão fadadas a amargar resultados negativos.

Considerado como porta de entrada ao ambiente da empresa, inicialmente, o site disponibiliza várias informações sobre a empresa, suas soluções e serviços.

Também, serve para não clientes solicitarem informações sobre planos de assinatura ou outras.

Em uma área específica para clientes, com acesso através de usuário/senha, disponibiliza conteúdo completo que conta com informações relativas aos setores fiscal, contábil e pessoal, tais como: jurisprudências mais importantes, Perguntas e Respostas com as dúvidas mais frequentes de todas as áreas, calendário de obrigações, tabelas, colunas, artigos redigidos pelos consultores, legislação de cada área, os programas oficiais disponibilizados pelos órgãos, além da revolucionária TV via Internet.

2.2.4 – Televisão via Internet

Por se tratar de um novo meio de comunicação da empresa com o mercado, os diretores acreditaram que a denominada TV seria um grande diferencial para atrair novos clientes e, principalmente, servir como o principal meio de comunicação para orientá-los sobre os mais importantes assuntos das áreas fiscal, contábil e pessoal.

Criou-se um estúdio específico para a gravação e transmissão dos programas. Todo o conteúdo dos eventos é elaborado pelos especialistas das respectivas áreas. Existe uma programação mensal dos eventos que serão realizados, sendo disponibilizada antecipadamente.

O acesso a TV é exclusivo para os clientes, sendo realizado através do Site da empresa.

Diariamente, são transmitidos ao vivo, eventos em que o cliente (receptor) pode interagir com o apresentador, enviando perguntas e comentários em tempo real.

Também, são gravados e disponibilizados no Site vídeos de curta duração com temas pertinentes de cada área de atuação. É dado ao cliente (receptor) à possibilidade de opinar sobre o conteúdo gravado.

Além disso, são transmitidos ao vivo todos os eventos presenciais realizados no centro de treinamento da empresa, em que, da mesma forma, o cliente (receptor) pode interagir com o apresentador.

Todos os programas são gravados e disponibilizados posteriormente no site da empresa, ficando disponíveis para acesso dos clientes.

Fotografia 1: Estúdio de TV



Fonte: Elaboração própria.

2.3 – Coleta e Análise dos Dados

Após essa breve descrição e análise dos meios de comunicação, partimos em busca das respostas aos questionamentos.

Baseado no método da estatística descritiva, como ponto inicial, buscamos efetuar o levantamento de todos os registros de dados existentes através dos sistemas que gerenciam os respectivos meios.

Através do sistema de controle e registro de acessos e utilização dos meios de comunicação da empresa, foram coletados e analisados aproximadamente 445 mil registros de toda a base de clientes, referentes ao período de agosto/2013 a julho/2014.

Também, foram coletados dados secundários do sistema de controle do provedor de Internet.

Com base nos dados levantados, utilizamos de modelos estatísticos (classes, faixas, intervalos, frequência, média, etc.), para analisarmos os dados.

Posteriormente, aplicamos questionários para responder as principais indagações relacionadas à TV via Internet.

Na sequência, expomos os resultados obtidos.

2.3.1 - Telefone

Por ser o meio mais antigo e, considerando-se que a maior parte dos clientes opta por contratar planos com consultas, esse meio de comunicação acaba sendo um dos mais utilizados.

Isso já era evidente e não houve um aprofundamento de análise, pois o foco principal foram os outros meios de comunicação e, em especial, a TV via Internet.

2.3.2 - Correio Eletrônico (e-mail)

Para avaliar a eficiência dessa tecnologia como meio de comunicação, analisamos os dados coletados através de uma ferramenta analítica do provedor de internet durante um período de 6 (seis) meses, de abril até setembro/2014, referentes aos e-mails marketing enviados (média de 1.600/dia), recebidos e lidos, obtendo os seguintes resultados (Tabela 2).

Tabela 2: Resultado análise de e-mails enviados

Medição	Visualizados	Não Visualizados	Erros	Total Envios
1	17,00%	73,56%	9,44%	100,00%
2	8,27%	88,56%	3,17%	100,00%
3	16,08%	62,71%	21,21%	100,00%
4	18,98%	74,87%	6,15%	100,00%
5	17,35%	77,50%	5,15%	100,00%
6	25,00%	72,05%	2,95%	100,00%
Média	17,11%	74,88%	8,01%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Como podemos avaliar através da média obtida nas medições realizadas, 74,88% dos e-mails enviados não são visualizados, 17,11% são visualizados e 8,01% apresentam erros, mesmo tratando-se de temas de interesse dos clientes e não clientes.

Também, constatou-se que são poucos os clientes que entram em contato para relatar que não receberam documentos enviados por e-mail.

Outro ponto detectado é que muitos provedores já bloqueiam determinados “assuntos”, bem como, as próprias ferramentas de segurança dos clientes acabam classificando-os como “spam¹” e direcionando-os para a “caixa de lixo”.

Diariamente, as caixas postais eletrônicas recebem milhares de e-mails que não fazem sentido para os negócios e para as pessoas.

Conforme demonstram outras pesquisas, esse resultado já era esperado devido à massificação e maneira indiscriminada na utilização desse meio.

Apesar dos resultados obtidos, considera-se que essa mídia é indispensável como meio de comunicação, pois acaba abrangendo rapidamente um número considerável de clientes/não clientes.

¹ Spam - é o termo usado para referir-se aos e-mails não solicitados, que geralmente são enviados para um grande número de pessoas. Quando o conteúdo é exclusivamente comercial, esse tipo de mensagem é chamada de UCE (do inglês Unsolicited Commercial E-mail).

2.3.3 - Site

Com base no sistema de controle e registro de acessos, inicialmente, construímos uma matriz por faixa de acessos considerando o período da coleta dos dados (Tabela 3).

Tabela 3 - Quantidade de acessos por faixa

Faixa de Acessos	Acessos	%
Entre 100 e 270	20.722	58,99%
Entre 50 a 99	7.268	20,69%
Entre 10 a 49	6.384	18,17%
Entre 02 e 09	728	2,07%
Somente 01	27	0,08%
TOTAL	35.129	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Considerando o número total de clientes, desenvolvemos uma nova análise para verificar o percentual de clientes por faixa e quantidade de acessos (Tabela 4).

Tabela 4 - Percentual de clientes por faixa de acesso

Faixa de Acessos	% Clientes por faixa de acesso	Quantidade de acessos
Entre 100 e 270	18,58%	6.527
Entre 50 a 99	14,95%	5.252
Entre 10 a 49	39,88%	14.009
Entre 02 e 09	22,51%	7.908
Somente 01	4,08%	1.433
TOTAL	100,00%	35.129

Fonte: Elaboração própria.

Avaliando-se os resultados, constatou-se que durante o período de 12 meses 39,88% do total de clientes realizaram entre 10 a 49 acessos ao site; 22,51% do total de clientes realizaram entre 02 a 09 acessos ao site; 18,58% do total de clientes acessaram entre 100 a 270 acessos; 14,95% do total de clientes realizaram

entre 50 a 99 acessos ao site, e 4,08% do total de clientes realizaram somente 01 acesso ao site.

Essa análise chamou a atenção, considerando-se o baixo volume de acessos pelos clientes a um meio que possui um grande volume de conteúdo sobre as áreas fiscal, contábil e pessoal, propiciando maior agilidade na busca por informações.

Em contrapartida, ficou evidente que o baixo acesso ao site está relacionado ao meio de atendimento mais utilizado pelos clientes para se relacionar com a empresa e solucionar suas dúvidas, ou seja, o telefone.

A partir dessa constatação, iniciaram-se novos estudos para minimizar essa situação, inclusive, utilizando-se dos conceitos e técnicas da semiótica, semiótica computacional e interface homem-computador.

De imediato, foram realizadas algumas alterações no site para facilitar sua usabilidade e disponibilização de outras informações.

Ficou planejado para efetuar uma reformulação do site a partir do segundo semestre de 2015.

2.3.4 – TV via Internet

Para avaliar a utilização e satisfação dos clientes com relação a esse meio, partimos dos dados do sistema de controle e registro de acessos da base de clientes.

Inicialmente, para análise dos dados, foram criadas 5 (cinco) faixas de quantidade de acessos à TV por cliente:

Tabela 5 - Faixa de quantidade de acessos à TV

Faixa	Quantidade de Acessos no Período
1	Entre 100 a 500
2	Entre 50 a 99
3	Entre 10 a 49
4	Entre 02 a 09
5	Somente 01

Fonte: Elaboração própria.

Dessa base, classificamos em ordem decrescente os clientes que mais e menos acessaram a TV durante o período de medição.

Posteriormente, realizamos a classificação do percentual de clientes da base por faixa/quantidade de acessos, obtendo-se os seguintes resultados (Tabela 6):

Tabela 6 - Percentual de acessos da base de clientes à TV

Faixa	Quantidade de Acessos	% Acessos Total Base de Clientes
1	Entre 100 a 500	9%
2	Entre 50 a 99	14%
3	Entre 10 a 49	37%
4	Entre 02 a 09	33%
5	Somente 01	7%
TOTAL		100%

Fonte: Elaboração própria.

Conforme acima, verificou-se que a maior parte dos clientes (70%) realizaram entre 02 a 49 acessos; 14% realizaram entre 50 a 99 acessos; 9% realizaram entre 100 a 500 acessos e 7% realizou somente 1%.

Nesta primeira análise, já ficou evidente a baixa utilização desse meio de comunicação pelos clientes.

Reforçando essa análise, considerando-se que o acesso à TV é realizado a partir do acesso ao site pelos clientes, aos compararmos os dados obtidos entre a Tabela 4 e a Tabela 6, as faixas entre 02 a 49 acessos registram o maior percentual de acesso pelos clientes, média de 66%.

A partir desses resultados, partiu-se para uma pesquisa direta com os clientes com o objetivo de entender os principais motivos da utilização ou não desse meio, realizada entre os meses de outubro e novembro/2014.

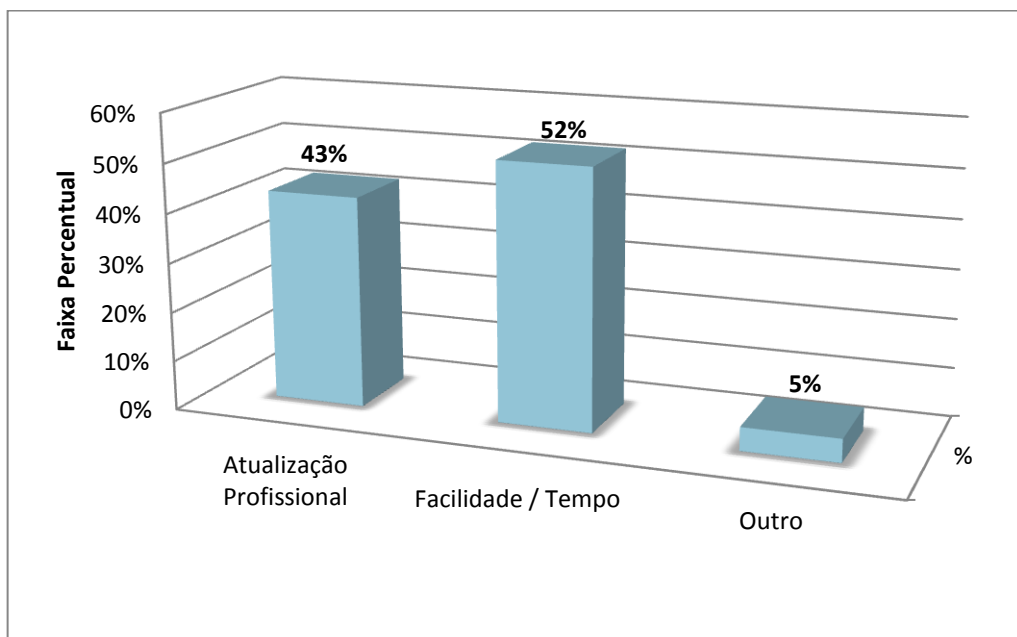
Para essa pesquisa, foram entrevistados e avaliados através de questionários (Anexos 1 e 2), dois grupos de clientes – “os que mais utilizam” e “os que menos utilizam” a TV via Internet, perfazendo um total de 10% do total de clientes da base.

2.3.4.1 – Clientes que mais utilizam TV

O primeiro grupo analisado foi o de clientes que mais utilizam esse meio de comunicação.

Com base em questionário específico (Anexo 1), após a coleta, tabulação e análise das respostas obtiveram-se os seguintes resultados:

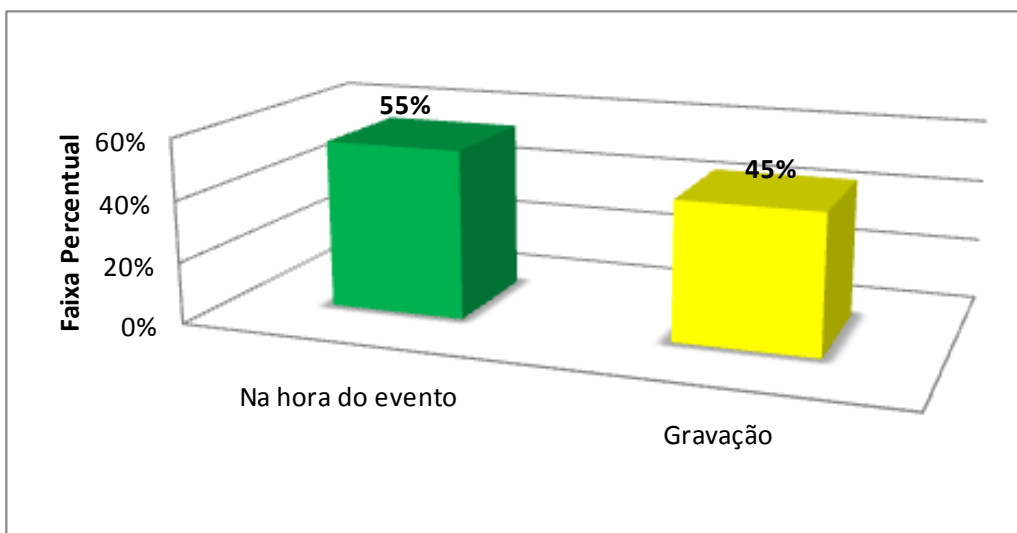
Gráfico 1 - Principais motivos da utilização da TV



Fonte: Elaboração própria.

Verificamos que 52% dos entrevistados utilizam esse meio pela facilidade e ganho de tempo, 43% para atualização profissional e 5% por outros motivos.

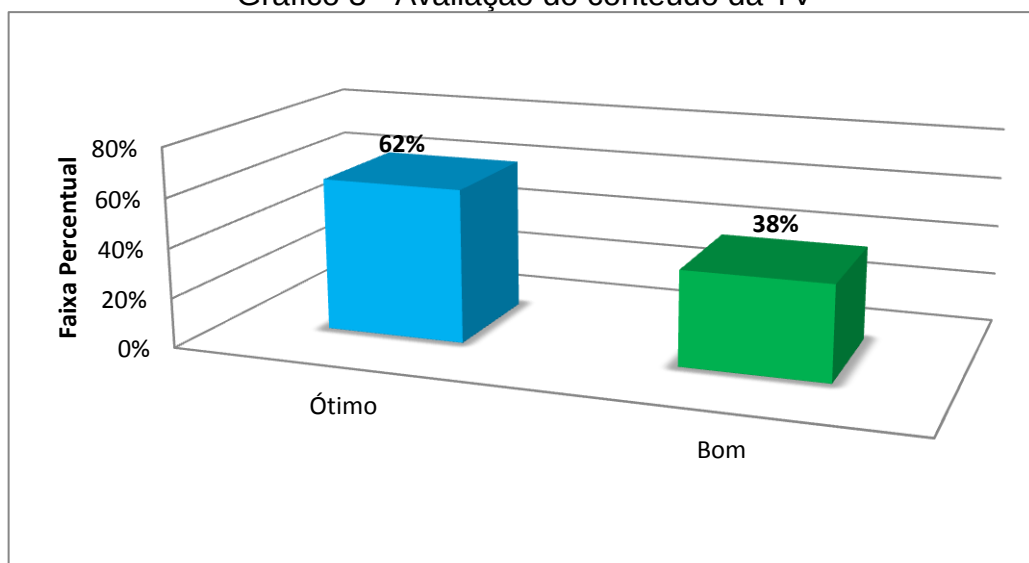
Gráfico 2 - Momento em que assistem ao evento



Fonte: Elaboração Própria.

Na sequência, constatou-se que 55% dos entrevistados acessam a TV na hora em que ocorre o evento (ao vivo), podendo interagir com o apresentador e, 45% acessam em outros horários assistindo aos programas gravados.

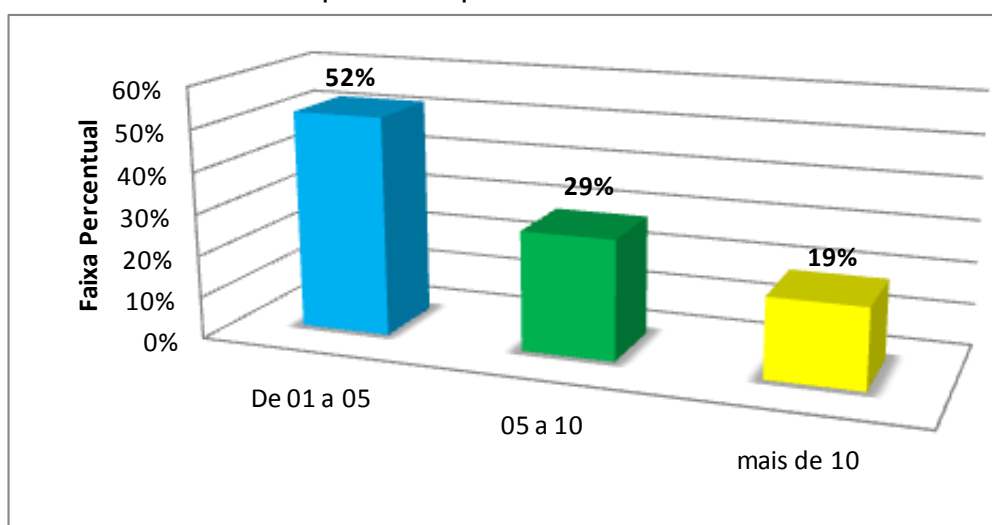
Gráfico 3 - Avaliação do conteúdo da TV



Fonte: Elaboração Própria

Com relação ao conteúdo da TV, 62% dos entrevistados consideram 'ótimo' e 38% 'bom' e nenhum dos entrevistados considerou o conteúdo 'ruim' ou 'péssimo'.

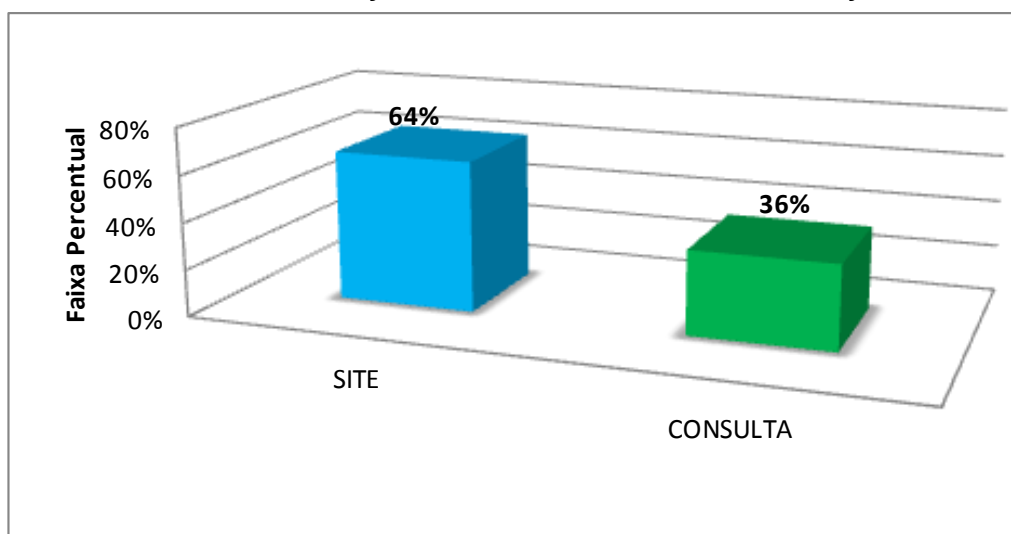
Gráfico 4 - Número de pessoas que acessam a TV no local de trabalho



Fonte: Elaboração própria.

Verificando-se o número de pessoas dentro das empresas que utilizam a TV, constatamos que 52% estão na faixa de 01 a 05 pessoas, 29% estão na faixa de 05 a 10 pessoas e 19% na faixa de mais de 10 pessoas.

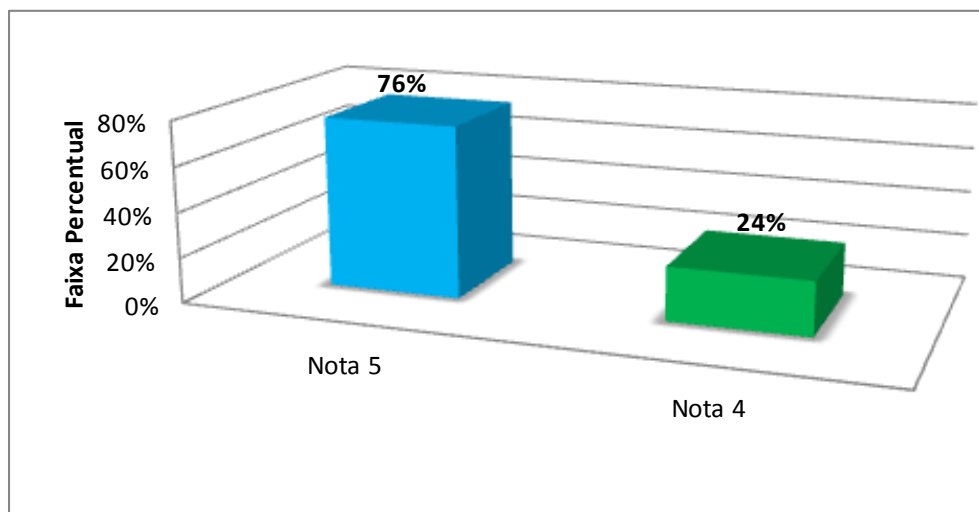
Gráfico 5 - Utilização de outros meios de comunicação



Fonte: Elaboração própria.

Além da TV, neste grupo, 64% dos entrevistados utilizam o Site para obterem informações e se atualizarem, e 36% efetuam consultas via telefone.

Gráfico 6 - Nota pelos serviços prestados

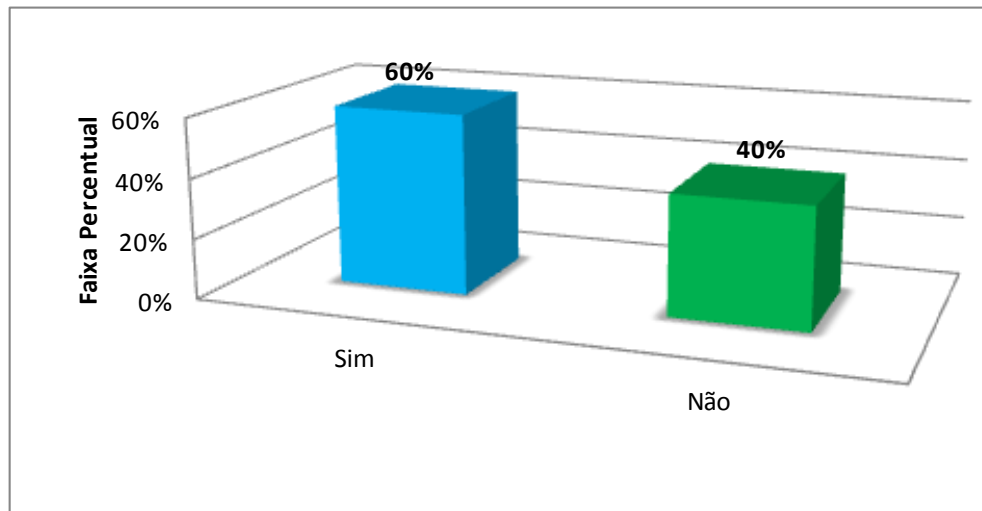


Fonte: Elaboração própria.

Com relação aos serviços prestados, considerando-se uma escala de notas de 1 (um - menor) a 5 (cinco - maior), 76% dos entrevistados atribuíram nota 5 (cinco) e 24% atribuíram nota 4 (quatro), não havendo nenhuma nota entre 3 e 1.

Isso demonstra que neste grupo, o grau de satisfação dos clientes com relação aos meios e serviços prestados é muito bom.

Gráfico 7 - Possuem outros prestadores de serviços



Fonte: Elaboração própria.

Vale enfatizar que neste grupo, apesar da satisfação com relação dos serviços prestados pela Master, 60% dos entrevistados tem outro fornecedor do mesmo tipo de serviço, alegando que é em função de outras exigências legais que não são totalmente atendidas devido ao foco da empresa ser mais regional (estado).

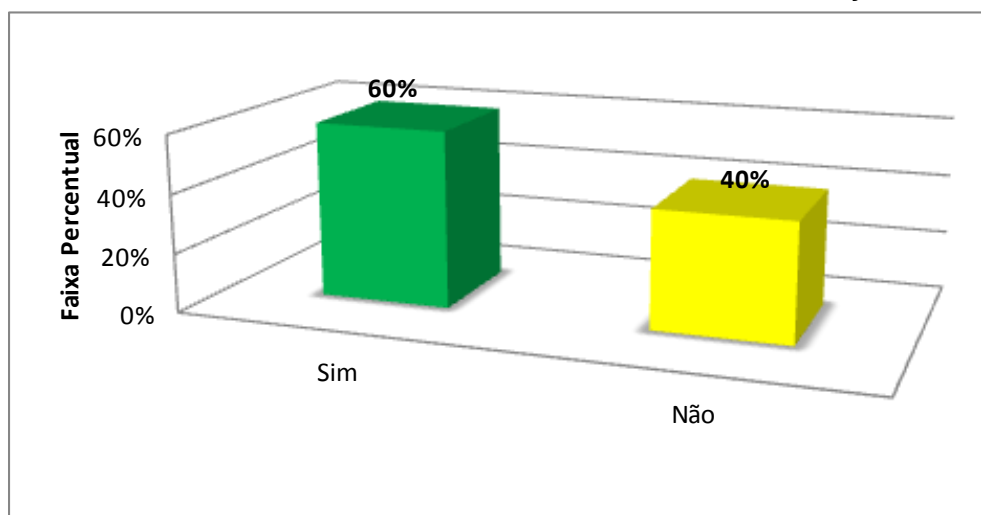
Notamos que dentro desse grupo, a maioria dos entrevistados percebe à TV via Internet como um grande diferencial para seus negócios, principalmente, por não ser necessário realizar o deslocamento físico dos funcionários para atualização e capacitação. Isso, também, contribui para a redução de outros custos e despesas.

2.3.4.2 – Clientes que menos utilizam TV

O segundo grupo analisado foi o de clientes que menos acessam esse meio de comunicação.

Com base em outro questionário (Anexo 2), após a coleta, tabulação e análise das respostas obtiveram-se os seguintes resultados:

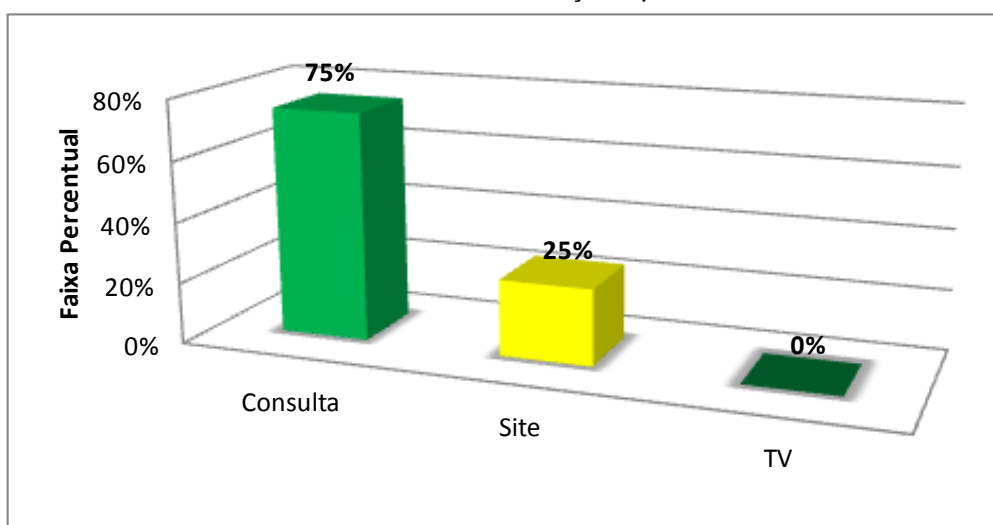
Gráfico 8 - Conhecimento meios de comunicação



Fonte: Elaboração própria.

Verificamos que 60% dos entrevistados conhecem e 40% não conhecem todos meios de comunicação disponibilizados pela Master aos seus clientes.

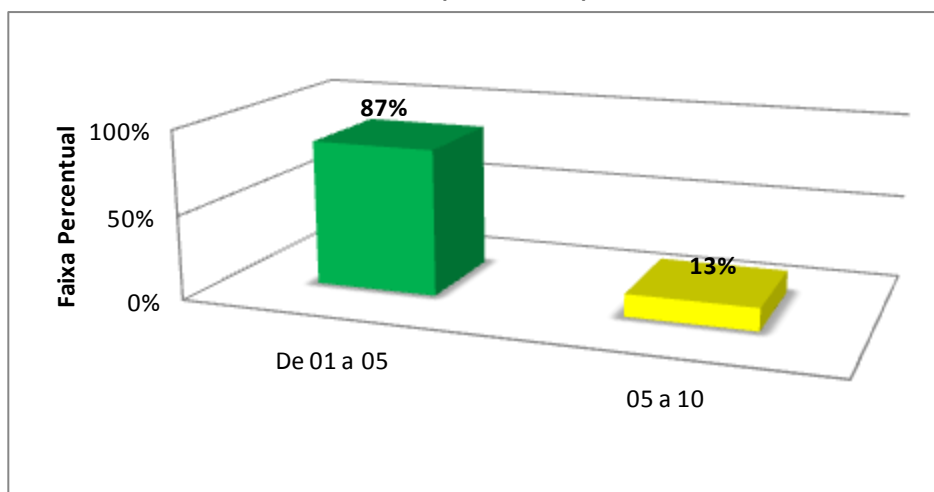
Gráfico 9 - Meios de comunicação que mais utilizam



Fonte: Elaboração própria.

Nesse grupo, o meio mais utilizado é o telefone (75%) e, em seguida o Site (25%), não realizando nenhum acesso à TV via Internet.

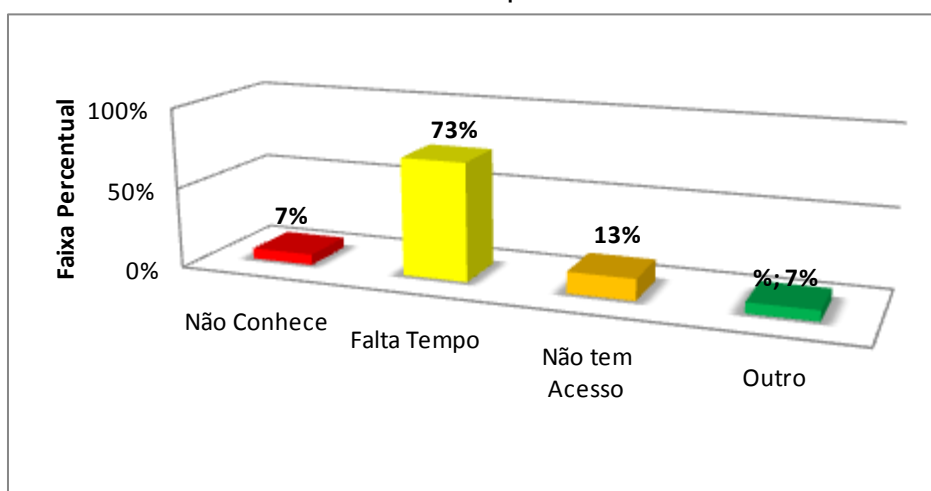
Gráfico 10 - Percentual de pessoas que utilizam esse meio



Fonte: Elaboração própria.

Verificando-se o número de pessoas dentro das empresas que utilizam esse meio (telefone), constatamos que 87% estão na faixa de 01 a 05 pessoas e 13% na faixa de 05 a 10 pessoas.

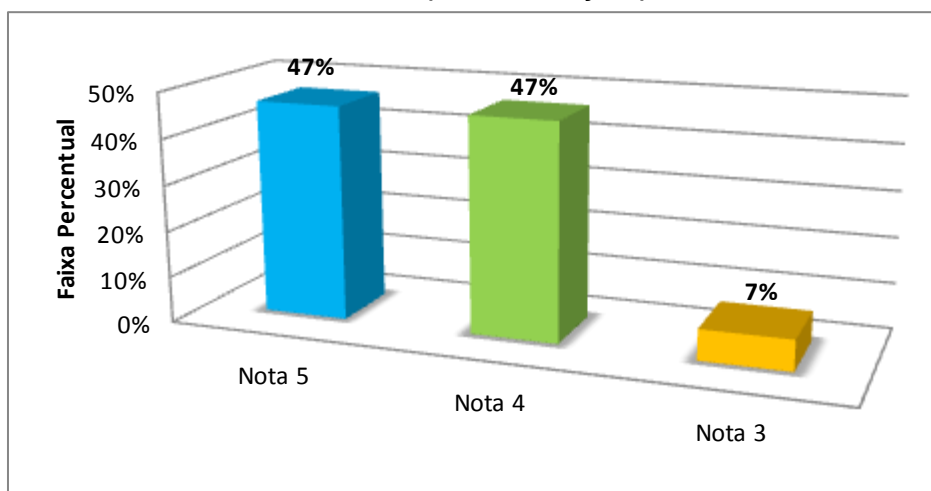
Gráfico 11 - Porque não utilizam TV



Fonte: Elaboração própria.

Com relação à utilização da TV via Internet, 73% dos entrevistados disseram não utilizar por falta de tempo, 13% por não ter acesso, 7% não conhece e 7% por outros motivos.

Gráfico 12 - Nota pelos serviços prestados

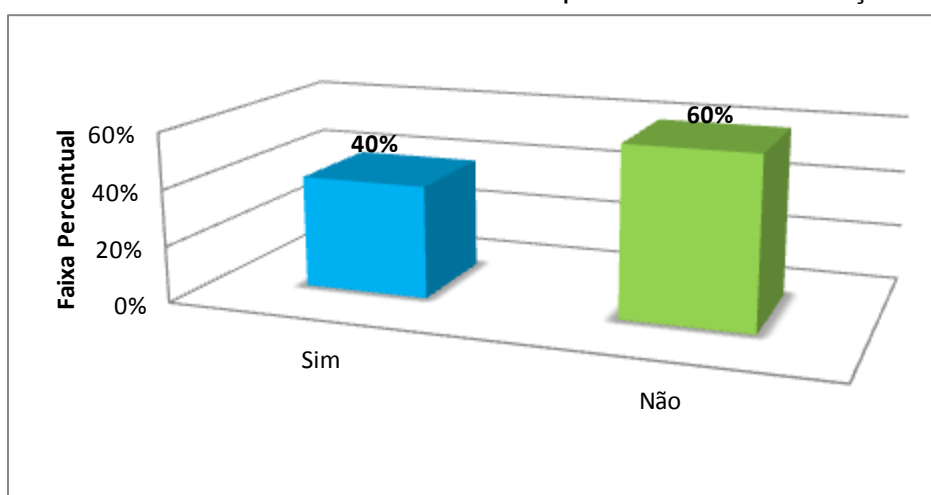


Fonte: Elaboração própria.

Com relação aos serviços prestados, considerando-se uma escala de notas de 1 (um - menor) a 5 (cinco - maior), 47% dos entrevistados atribuíram nota 5 (cinco), 47% atribuíram nota 4 (quatro) e 6% atribuíram nota 3 (três).

Observa-se neste grupo, que existe maior distribuição de clientes por faixa de satisfação, podendo-se considerar que a falta de utilização de outros meios de comunicação contribuem para isso.

Gráfico 13 - Possuem outros prestadores de serviços

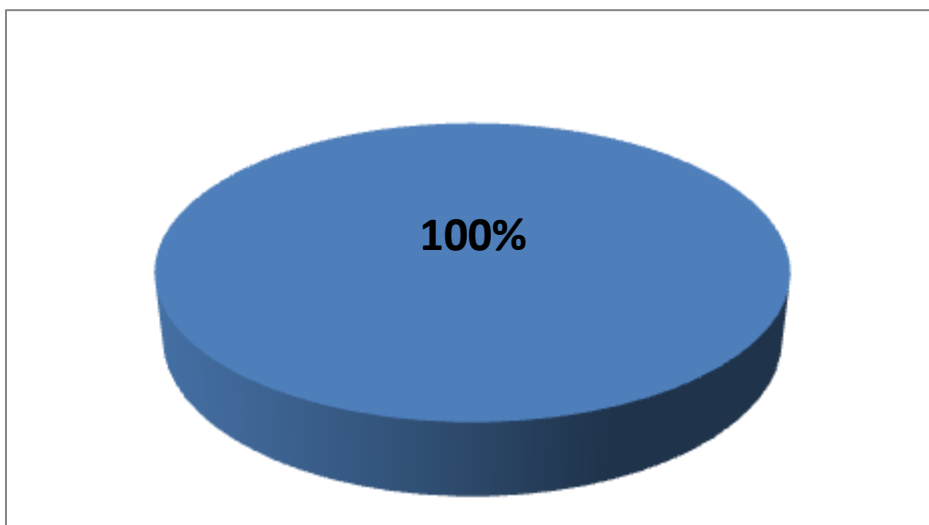


Fonte: Elaboração própria.

Ao contrário do grupo que mais utilizam a TV, somente 40% dos entrevistados tem outro fornecedor do mesmo tipo de serviço e 60% não.

Por outro lado, também ficou evidente que muitos não contratam outros fornecedores em função do aumento de despesas para suas empresas.

Gráfico 14 - Recomendam os serviços da Master



Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, em ambos os grupos, 100% dos entrevistados recomendam a Master para outras empresas.

Assim, em linhas gerais, neste grupo verificamos que a não utilização da TV via Internet tem como principal motivo a 'falta de tempo' tendo como principal fator a priorização dos afazeres diários pelos funcionários das empresas. Vale ressaltar, que alguns entrevistados chegaram a citar que 'TV' remete a entretenimento, por isso algumas empresas não liberam o acesso de seus funcionários a esse meio de comunicação.

Também, percebe-se claramente que a cultura organizacional da empresa impacta na falta de visão em utilizar outros meios para facilitar o dia-a-dia, prevalecendo o meio tradicional de comunicação - Telefone.

Desta forma, constata-se que os meios de comunicação utilizados pela Master ainda necessitam ser mais trabalhados e divulgados junto aos clientes. Verifica-se a necessidade de desenvolver um Planejamento Estratégico da Comunicação, principalmente, levando em consideração as mídias digitais.

As organizações contemporâneas devem buscar o equilíbrio entre os seus interesses e o de seus públicos. Por isso, precisam planejar estrategicamente sua comunicação, para realizar relacionamentos efetivos. Este objetivo só será alcançado mediante bases conceituais, técnicas e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de Comunicação Organizacional Integrado. (KUNSCH, 2008, p.107).

3. CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Neste capítulo focaremos a Comunicação Empresarial com o objetivo de descrever os desafios das organizações para utilizar a comunicação como ferramenta estratégica e obter vantagem competitiva. Buscamos o apoio teórico necessário em Bahia (1995), Bueno (2009), Kunsch (2008), Matos (2006), Marchiori (2006), Nassar (2008) e Straubhaar (2004) entre outros.

3.1 – Comunicação Empresarial

Nos últimos anos, devido à abertura econômica e ao avanço tecnológico, a comunicação empresarial se depara com novos desafios, principalmente, a de um público altamente conectado e muito mais exigente com os produtos e serviços prestados. Conforme Nassar (2008, p. 11), o trabalhador é ao mesmo tempo acionista, consumidor, formador de opinião, influencia e é influenciado, é um ser que pensa, fala, interage com o mundo, especialmente com o mundo à sua volta.

Para Bueno (2009, p. 2-3), a comunicação organizacional, empresarial ou corporativa não se limita apenas à vertente institucional, mas inclui, a nosso ver, obrigatoriamente, a vertente mercadológica.

A comunicação não deve ser pensada para as organizações apenas como *management* (aspecto gerencial). Ela incorpora, entre outras perspectivas, o relacionamento com a comunidade, a contribuição para a qualidade de vida no trabalho, a realização profissional e pessoal.

Em seu contexto econômico social, comunicação empresarial desenvolve ou desdobra o significado de comunicação especializada. Não parte do particular para o universal, e sim do universal para o particular, condicionando-o aos interesses e aos limites de sua proposta. (BAHIA, 1995, p. 25)

Nesse contexto, as empresas devem estar preparadas para aprender a escutar e entender o que seus clientes internos e externos querem ou estão querendo lhes falar.

A necessidade de estar sempre sintonizada com o ambiente empresarial e social, fez com que muitas empresas repensassem a comunicação empresarial. Observamos que passaram a tratar a comunicação empresarial muito além do lucro.

Nassar (2005, p. 13) descreve que os olhos da sociedade e dos consumidores querem ver o que move a empresa além do lucro. As linguagens da propaganda, relações públicas, jornalismo, atendimento ao consumidor, *lobby*,

agindo de forma conjunta e integrada, devem mostrar a personalidade da empresa para o social em todas as suas ações.

3.3.1 - Eixos da Comunicação Empresarial

Nassar (2008, p. 11-12) descreve que neste contexto, a Comunicação Empresarial / Organizacional entra definitivamente no patamar superior da gestão empresarial, na inteligência empresarial e passa, sob o risco da mediocridade, a atentar para, pelo menos, cinco eixos que indicam uma comunicação empresarial excelente.

Eixo 1 – aponta para a garantia de que o espírito da comunicação permeie, esteja embebido no ambiente da política empresarial. A comunicação é um ato político inquestionável, sendo fundamental ter claro o que deve ser expresso, para quem, em que tempo, por quais meios, com que impactos. O tempo do comunicador como um fazedor de mídia, o cara do jornalzinho com os aniversários do mês dos empregados está morto. Morreu engasgado pela superdose de operação tática.

Eixo 2 – deve assegurar o alinhamento da comunicação nos ambientes profissionais relacionados às questões comportamentais, econômicas, históricas, políticas, sociais e tecnológicas, que envolvem e impactam a empresa no seu relacionamento com cada um de seus públicos, especialmente o chamado público interno.

Eixo 3 – a comunicação é um processo e assim deve ser visto. A comunicação é o sistema que produz e sustenta os relacionamentos da empresa e por isso tem presença obrigatória nos processos que dão vida à organização. Isso recoloca e redimensiona o comunicador dentro da empresa, passando a ter um papel de educador. Paralelo ao processo de comunicação na empresa corre o processo de educação das pessoas da empresa a partir da compreensão de que todos, na atualidade, são produtores de conteúdo.

Eixo 4 – a comunicação de uma empresa só será excelente se tiver transcendência. Ou seja, se ficar no nível da utilidade, da quantidade, da meta puramente numérica, do toma lá dá cá, denuncia a empresa como mais uma interesseira. Esse eixo remete ao compartilhamento de valores com todos que, de alguma forma, são afetados pela empresa. Remete a uma visão atual do mundo, mais humana e mais integradora.

Eixo 5 – a comunicação excelente conhece bem, muito bem, seu público. O trabalhador braçal, o operário-padrão não existe mais. O modelo preconizado por Taylor foi redesenhado e, nele, empresa e comunicador passaram a lidar com o trabalhador do conhecimento, que exige a criação de oportunidade de viver o sentimento de pertencer à organização, sem ser um receptor passivo da comunicação de interesse dos administradores. Ele é movido por um ideário, entende que existe uma visão e uma missão empresarial e quer se identificar com elas, quer se integrar e pede uma ação e uma retórica que o engaje ao projeto empresarial.

Empresários e comunicadores tem pela frente um longo caminho e aprendizado conjunto, cuja base é o relacionamento humano em todos os níveis. Dele só se colherá frutos se houver uma nova cultura empresarial que provoque uma nova atitude de homens, mulheres e marcas diante de um mundo cada dia mais complexo, mais problemático e cheio de oportunidades para quem enxerga mais longe e compartilha seus sonhos.

Para Marchiori (2006, p. 127), a comunicação é vista como um processo de sustentação da organização, exigindo dos profissionais da área uma postura global de avaliação de cada realidade, algo que os leve a análises mais profundas do contexto organizacional e para que não ajam meramente baseados em técnicas.

Deve-se considerar ainda a quantidade de barreiras que podem provocar distorções no significado da comunicação, e que impedem o fluxo da comunicação nas organizações. É o caso do boato, exemplo típico de comunicação distorcida.

Todas as dimensões da comunicação são importantes para o gerenciamento eficaz da comunicação. Na realidade, é preciso saber como as organizações utilizam a informação para construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões.

Para Mattelart (1994, p. 246-7),

não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto dos problemas da sociedade, mas, também, suas regras de funcionamento, sua escala de valores e suas maneiras de comunicar foram, progressivamente, impregnando todo o corpo social.

Segundo Matos (2009, p. 76), o manancial de informações técnicas, gerenciais, sociais e políticas que transita internamente e que chega e sai da empresa precisa ser gerenciado de forma a se criar um sistema integrado, que favoreça a consolidação de processos de comunicação ativos e dinâmicos.

O bom trânsito de informações na empresa é vital na medida em que equivale à existência do inter-relacionamento entre as partes da organização, sem o que não haveria empresa efetiva, ou seja, pessoas integradas trabalhando por um objetivo comum.

Para se alcançar esse sistema integrado de comunicação são necessárias regras, diretrizes e princípios bem claros e consolidados em uma política de comunicação empresarial.

A comunicação deve ser considerada não simplesmente como instrumento ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno nas organizações.

Mediante esse contexto e as novas configurações do ambiente social global, as organizações deverão ter novas posturas, principalmente executando um planejamento mais refinado da sua comunicação para se relacionar com os seus stakeholders¹.

Além disso, dentro desse planejamento, as organizações devem levar em consideração por quais mídias digitais irão se comunicar e disponibilizar suas informações.

Nesse sentido, Corrêa (2008, p. 172), cita que todas as possibilidades de relacionamento com estes públicos devem estar integradas e alinhadas pela mesma visão estratégica, por um discurso uniforme e pela coerência das mensagens. Este processo de integração estratégica envolve, segundo as proposições de Kunsch (2003), um composto comunicacional integrando a Comunicação Interna, a Comunicação Mercadológica e a Comunicação Institucional.

¹ Stakeholder - é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio. O inglês stake significa interesse, participação, risco. Enquanto holder significa aquele que possui. Stakeholder também pode significar partes interessadas, sendo pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelos projetos e processos de uma empresa.

O termo stakeholder foi criado pelo filósofo Robert Edward Freeman. Ele foi cunhado em 1963 em um memorando interno do Stanford Research Institute e se referia à "grupos que sem seu apoio a organização deixaria de existir". Para Freeman, o termo stakeholder possui um sentido amplo e outro mais estrito. O primeiro faz referência a todo grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo alcance dos objetivos da organização. E no sentido mais estrito, se refere a indivíduos ou grupos que a organização depende para sobreviver. O objetivo subjacente que define tal agente stakeholder é ser aquele que entrega algum valor a uma pessoa ou organização, mesmo que não seja o único ou principal interessado no negócio.

3.3.2 - Comunicação Empresarial Integrada

Conforme Mafei e Cecato (2011, p. 16), a comunicação empresarial ou corporativa de uma empresa é um conjunto de ações que ela executa para interagir com os públicos que são essenciais para a sua reputação (imagem), negócio (desempenho financeiro) e sustentabilidade. Para que isso aconteça, é preciso um plano de comunicação muito bem estruturado e alinhado com o planejamento estratégico, o farol que mostra aonde a empresa quer chegar no curto, médio e longo prazos.

Nesse contexto, a comunicação passa a exercer um papel relevante e ser considerada de forma muito mais estratégica do que no passado. Ela deve ser contemplada em todas as fases do planejamento estratégico, visando o estabelecimento de ações integradas no ambiente interno e externo da organização.

O processo de comunicar, quando bem integrado, cria uma identidade para a empresa e suas marcas, que passam a ser reconhecidas pelos atributos informados aos seus *stakeholders*.

Porém, conforme descreve Bueno (2005), para que a comunicação empresarial seja assumida como estratégica, haverá, pois, necessidade, de que essa condição lhe seja favorecida pela gestão, pela cultura e mesmo pela alocação adequada de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros), sem os quais ela não se realiza. A intenção ou o desejo apenas não produz a realidade. Logo, se esses pressupostos não estiverem devidamente satisfeitos, será prematuro concluir pelo caráter estratégico da comunicação empresarial. Mais ainda: a comunicação não será estratégica em função unicamente do trabalho mais ou menos competente dos profissionais de comunicação. Há exigências outras que, infelizmente, fogem ao seu controle.

Neste ponto, faz-se um adendo a 'cultura organizacional'. Ana Maria R. V. C. César (2008, p. 129, apud Thévenet, 1994), no livro *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, organizado por Kunsch (2008), descreve o seguinte:

... quando se considera este relacionamento entre cultura e mecanismos de gestão, deve-se pensar que na definição de gestão há uma dimensão que é produto de ações coletivas e, portanto, sujeita à variações trazidas por cada um dos atores. Isto implica que se deve compreender que a cultura e, também, os modelos de gestão são específicos de cada organização e qualquer tentativa de redução a uma singularidade

implica perda de compreensão do todo. Esta constatação é de especial importância para a área de Comunicação; a cultura, enquanto um conjunto de referências é a base para as normas comportamentais. As normas agem como mecanismos de defesa, protegendo as pessoas e dando significado às ações coletivas e às especificidades de cada organização.

A comunicação empresarial estratégica depende, sobretudo, de um ambiente específico para que possa entrar em vigor. Ela se expressa ou se materializa apenas em determinadas culturas ou sistemas de gestão porque decorre de processo organizacional particular, exatamente aquela calcada na chamada administração estratégica.

Para Bueno (2005) a comunicação empresarial não se sustenta em ambientes organizacionais em que essa perspectiva de planejamento esteja ausente. Ela só pode ser pensada, implantada e exercida, se a organização (empresa pública ou privada, ONG, entidade) adota e pratica a administração estratégica. Dificilmente, se poderia surpreender uma comunicação empresarial estratégica numa organização que fosse avessa a um sistema de gestão comprometido com esse paradigma organizacional.

3.3.3 – Conceito de Planejamento Estratégico

Para alinharmos a visão de Bueno, recorreremos à área da Administração para conceituarmos ‘Planejamento Estratégico’.

Existe uma vasta literatura sobre essa temática, mas, baseado em Lussier (2010, p. 128) o “planejamento estratégico é o processo de desenvolvimento da missão e das metas de longo prazo, determinando com antecedência como elas serão atingidas”.

Do planejamento estratégico surge o “planejamento operacional” que Lussier (2010, p. 129) descreve como o processo de estabelecimento de metas de curto prazo, igualmente determinando com antecedência como elas serão alcançadas.

As diferenças entre planejamento estratégico e operacional são basicamente a duração do plano.

Tabela 7 - Dimensões do Planejamento

Nível Organizacional	Tipo de Plano	Escopo	Duração	Repetitividade
Superior e Intermediário	Estratégico	Geral	Longo Prazo	Plano para Um Só Fim
Intermediário	Operacional	Específico	Curto Prazo	Plano Contínuo

Fonte: Elaboração própria.

Considerando-se essas premissas, os passos do processo de planejamento estratégico são:

- 1) Desenvolvimento da missão
- 2) Análise do ambiente
- 3) Estabelecimento de metas
- 4) Desenvolvimento de estratégias
- 5) Implementação e monitoramento de estratégias

Lussier (2010, p. 129) descreve que uma “estratégia” é um plano para, pautando-se pela missão, atingir os objetivos. Os planejamentos estratégicos e operacionais dividem-se em três níveis: corporativo, de negócios e funcional. Os níveis corporativos e de negócios são parte do planejamento estratégico, e o funcional é parte do planejamento operacional.

Uma estratégia de negócios deve contemplar às competências da empresa e a seu ambiente externo, o que é dado pela análise dos fatores internos e externos.

Podemos considerar como fatores internos e externos, que afetam diretamente a comunicação empresarial, a cultura organizacional, os recursos físicos, humanos e tecnológicos, setor de atuação, concorrência, governo, etc.

Dessa forma, Bueno (2005) cita que quando afirmamos que a comunicação empresarial de uma organização é estratégica, não estamos querendo simplesmente dizer que ela a considera importante para alavancar os seus negócios ou para plasmar positivamente a sua imagem. Isso é pouco e desvirtua (ou restringe) o verdadeiro significado de estratégia.

Nesse ponto, mediante a complexidade e a geração de dúvidas, surge uma questão: qual o limite das atividades da comunicação empresarial?

Pimenta (2004, p. 99) descreve que para responder a essa pergunta é necessário perceber que as atividades da comunicação empresarial deixaram de ser isoladas e pontuais para se relacionarem com praticamente todas as atividades da empresa. Esta mudança deve-se à necessidade de acompanhar as transformações tecnológicas e culturais, associadas ao aumento da complexidade dos produtos e, consequentemente, da importância desse cotidiano.

Além disso, as empresas deixaram de atuar somente na área econômica através da produção. Sua atuação foi expandida para o âmbito político, cultural e social.

Ainda, conforme a autora é fundamental que as atividades da comunicação empresarial sejam articuladas com o planejamento estratégico da empresa, destacando-se os seguintes objetivos:

- a. construção da imagem institucional da empresa;
- b. adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado;
- c. atender as exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos;
- d. defender interesses junto ao governo e aos políticos (*lobby*);
- e. encaminhar questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente, etc.

Quando esses objetivos são alcançados, as consequências são:

- melhoria dos serviços,
- aumento da produtividade e do lucro.

3.3.4 – Comunicação Empresarial na Era Digital

Para Castells (2003, p.287), estamos vivendo numa sociedade em rede e dominada pelo poder da internet:

Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação e microeletrônica estruturada na internet. Nesse sentido, a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. A internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos.

Como parte integrante dessa sociedade, as organizações são influenciadas e sofrem todos os impactos provocados pela revolução digital.

O crescente poder da tecnologia da computação gerou redes de comunicação poderosas que as organizações podem usar para acessar vastos armazéns de informação ao redor do mundo para coordenar atividades através do tempo e do espaço.

Neste aspecto, a tecnologia da informação disponibilizou mais informações para alinhar os trabalhadores. Os computadores em rede e a Internet tornaram possível que empregados trabalhem em conjunto como uma equipe, mesmo de locais distantes. Estas mudanças significam que a dimensão do controle da administração também foi ampliada, permitindo que gerentes de alto nível administrem e controlem mais trabalhadores espalhados por distâncias maiores.

Através das tecnologias da informação (e-mail, Internet e videoconferência), em conjunto com as tecnologias das comunicações, é possível se organizar globalmente trabalhando localmente. Eliminou-se a distância como fator para diversos tipos de trabalho em muitas situações. As organizações reestruturaram-se, estoques e armazéns podem ser eliminados à medida que os fornecedores se interliguem aos sistemas de computador da empresa e entreguem somente o necessário e no momento exato.

Laudon (2007, p. 13) descreve que as empresas não estão limitadas a locais físicos ou aos seus próprios limites organizacionais para fornecer produtos e serviços. Sistemas de informação em rede estão permitindo que as companhias coordenem a distribuição de seus recursos geograficamente e até mesmo se coordenarem com outras organizações como corporações virtuais (ou organizações virtuais), às vezes chamadas de organização em rede.

Sistemas de informação substituíram, progressivamente, os procedimentos de trabalho manuais por procedimentos de trabalho automatizados, fluxos de trabalho e processos de trabalho. Fluxos de trabalho eletrônicos reduziram o custo de operações em muitas empresas, substituindo o papel e as rotinas manuais que os acompanhavam.

Conforme Castells (1999, p. 230), a capacidade de empresas de pequeno e médio porte se conectarem em rede, entre si e com grandes empresas, também passou a depender da disponibilidade de novas tecnologias, uma vez que o horizonte das redes (se não suas operações diárias) tornou-se global.

Para Srour (1998, p.27), as organizações não mais ocupam lugares específicos e tendem a tornarem-se virtuais, porque é mais fácil e mais barato transportar a informação do que as pessoas, através das tecnologias do teleprocessamento e da computação. A comunicação on-line, por meio das redes de computadores e de satélites, passa a fazer parte do cotidiano das pessoas e da vida das organizações.

Mediante esse cenário, consequentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também sofrem profundas transformações.

Kunsch (2014) explica que os atores e produtores das indústrias das comunicações, bem como os agentes responsáveis pela comunicação corporativa/organizacional se deparam com novos instrumentos ou suportes, jargões e novas palavras, siglas etc. Todos estes novos suportes podem e estão sendo utilizados por organizações e públicos. Tudo vai depender das realidades sociais e da acessibilidade no contexto onde vivemos.

Complementando, Mafei e Cecato (2011) mencionam que as organizações devem prestar atenção ao universo virtual das redes, blogs e comunidades, pois é quase certo a garantia de público futuro porque esse é o mundo das pessoas mais jovens – consumidores de seus produtos, defensores e divulgadores de suas marcas – habitam. É também o espaço que seus detratores podem exercer poder de crítica. Por isso é importante conhecê-lo, ver como funciona e, começar, desde já, a trabalhar com ele.

Observamos que, com base nessas tecnologias, surgiram novas organizações tendo como ponto central de seus negócios o mundo virtual, especificamente das redes sociais. Surge uma nova profissão, a do ‘Analista de Redes Sociais’, que tem como atividade principal ficar ‘navegando’ nas redes sociais em busca de comentários sobre produtos e serviços prestados por organizações do ‘mundo de tijolos’.

Kusch (2014) descreve que Paulo Nassar (2006, p.149-161), ao falar da “comunicação integrada virtual”, apresenta um interessante quadro, onde descreve as modalidades comunicacionais, frentes de atuação e aplicações possíveis:

Quadro 1 - Componentes do composto de comunicação integrada real e exemplos de suas aplicações no mundo virtual

<i>Comunicação institucional e suas áreas de atuação</i>	<i>Exemplos de aplicações virtuais em sites ou portais voltados para inúmeros públicos e sociedade</i>
Relações públicas	Posicionamento no espaço virtual da organização frente aos diferentes públicos, mercados e sociedade.
Jornalismo empresarial	E-publicações, agências de notícias on-line, atualização e manutenção de conteúdos em sites, blogs, portais, entre outros.
Relações com a imprensa	Sala de imprensa virtual, web coletivas de imprensa, infoclippings, monitoramento da imagem junto à imprensa, entre outros.
Editoração multimídia	Web design.
Propaganda Institucional	Vitrine virtual para as crenças, valores e tecnologias organizacionais.
Responsabilidade histórica	Vitrine virtual para a memória organizacional
Responsabilidade social	Vitrine virtual para programas e ações sociais
Responsabilidade cultural	Vitrine virtual para programas, patrocínios, ações culturais
<i>Comunicação interna e comunicação administrativa e suas áreas de atuação</i>	<i>Aplicações virtuais em sites ou portais voltados para o público interno</i>
Relações públicas (ações para os colaboradores)	E-posicionamento da organização frente aos diferentes públicos, mercados e sociedade
Jornalismo empresarial	E-publicações internas, agências de notícias on-line.
Editoração multimídia	Web design
Responsabilidade histórica (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para a memória organizacional
Responsabilidade social (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para programas e ações sociais
Responsabilidade cultural (ações e divulgação para os colaboradores)	Vitrine virtual para programas, patrocínios e ações culturais
Apoio à educação corporativa	<i>E-learning</i>
Ferramentas Gerenciais	Planejamento, operação e atualização de conteúdos de ferramentas gerenciais digitais
<i>Comunicação mercadológica e suas áreas de atuação</i>	<i>Aplicações virtuais em sites ou portais voltados para inúmeros públicos, mercado e sociedade</i>
Marketing	E- posicionamento mercadológico, e-pesquisas de mercado, políticas de segmentação e personalização de conteúdos.
Publicidade e promoção	E-campanhas publicitárias e

	promocionais
Vendas	E-commerce, serviços de pré e pós venda.
Feiras e exposições	E-feiras, E-PDV.
Marketing direto	Marketing viral, e-mail marketing
Ferramentas de relacionamento e gerenciais	CRM, digitais call-centers, database (construção e manutenção).

Fonte: Nassar, Paulo - O uso das novas tecnologias de acesso ao virtual. SP, 2006.

Dentro deste contexto, dos avanços tecnológicos e da complexidade do mundo atual, torna-se imprescindível que as organizações considerem como parte fundamental do planejamento estratégico e da comunicação empresarial integrada, mídias digitais – em especial as Tecnologias de Informação e Comunicação.

4. CAPÍTULO III – TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Neste capítulo apresentamos os principais tipos de sistemas de informações baseados em computadores desenvolvidos, implementados e utilizados nas organizações. Como o objetivo principal é descrever como as organizações obtêm vantagem competitiva implementando e utilizando sistemas de informação baseados em computador, não poderíamos deixar de descrever os aspectos centrais do paradigma da tecnologia da informação, buscando o apoio teórico necessário em Castells (1999), Furlan (1994), Laudon (2007), McGowan (1997), Stair (2011).

4.1 – O Paradigma da Tecnologia da Informação

O cenário mundial do terceiro milênio está experimentando acelerado processo da globalização da cultura e da economia.

Furlan (1994, p. 1) observa que deslocamo-nos da era industrial para a tecnológica, baseado na utilização de supertecnologias. A fase de expansão da indústria de produção em massa de produtos padronizados atingiu nesta época, um esgotamento de mercados consumidores, devido a fatores como os da consolidação do processo de reconstrução dos países destruídos pela Segunda Guerra Mundial.

Um paradigma econômico e tecnológico é um agrupamento de inovações técnicas, organizacionais e administrativas inter-relacionadas cujas vantagens devem ser descobertas não apenas em uma nova gama de produtos e sistemas, mas também e, sobretudo na dinâmica da estrutura dos custos relativos de todos os possíveis insumos para a produção. Em cada novo paradigma, um insumo específico ou conjunto de insumos pode ser descrito como o “fator-chave” desse paradigma caracterizado pela queda dos custos relativos e pela disponibilidade universal. A mudança contemporânea de paradigma pode ser vista como uma transferência de uma tecnologia baseada principalmente em insumos baratos de energia para uma outra que se baseia predominantemente em insumos baratos de informação derivados do avanço da tecnologia da microeletrônica e telecomunicações. (CASTELLS, 1999, p.107, apud CHRISTOPHER FREEMAN, 1988, p.10).

Ao invés de aperfeiçoar o conceito, Castells destaca os aspectos centrais do paradigma tecnológico e que representam a base material da sociedade da informação:

1º - A informação é a matéria-prima: são tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia;

2º - A penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias: como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados pelo novo meio tecnológico;

3º - A lógica de redes: essa configuração topológica, a rede, agora pode ser implementada materialmente em todos os tipos de processos e organizações graças a recentes tecnologias da informação;

4º - Flexibilidade: o que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é a sua capacidade de reconfiguração. Não apenas os processos são reversíveis, mas as organizações e instituições podem ser modificadas, e até mesmo fundamentalmente alteradas, pela reorganização de seus componentes;

5º - Convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado: a microeletrônica, as telecomunicações, a optoeletrônica e os computadores são todos integrados nos sistemas de informações.

A convergência tecnológica transforma-se em uma interdependência crescente entre as revoluções em biologia e microeletrônica, tanto em relação a materiais quanto a métodos. Assim, destacam-se:

- pesquisas biológicas, como a identificação dos genes humanos e segmentos de DNA humano só conseguem seguir adiante por causa do grande poder da informática;
- a nanotecnologia pode vir a permitir a inserção de minúsculos microprocessadores em órgãos de organismos vivos, inclusive de seres humanos;
- o desenvolvimento do uso de materiais biológicos na microeletrônica;
- na interação entre seres humanos e os computadores, a rede neural artificial.

O atual processo de convergência entre diferentes campos tecnológicos no paradigma da informação resulta de sua lógica compartilhada na geração da informação.

Segundo as ideias propostas pelo historiador de tecnologia, Bruce Mazlish:

É necessário reconhecer que a evolução biológica humana, agora melhor entendida em termos culturais, impõe à humanidade – a nós – a conscientização de que ferramentas e máquinas são inseparáveis da evolução da natureza humana. Também, precisamos perceber que o desenvolvimento das máquinas, culminando com o computador, mostra-nos, de forma inevitável, que as mesmas teorias úteis na explicação do funcionamento de dispositivos mecânicos também têm utilidade no

entendimento do animal humano – e vice-versa, pois a compreensão do cérebro humano elucida a natureza da inteligência artificial. (CASTELLS, 1999, p.111, apud MASLISH, 1993, p.233).

O paradigma da tecnologia da informação não evolui para seu fechamento como um sistema, mas rumo à abertura como uma rede de acessos múltiplos.

Assim, conforme Castells (1999, p.113), a dimensão social da revolução da tecnologia da informação parece destinada a cumprir a lei sobre a relação entre a tecnologia e a sociedade proposta algum tempo atrás por Melvin Kranzberg:

A primeira lei de Kranzberg diz: A tecnologia não é nem boa, nem ruim e também não é neutra.

4.2 – Sistemas de Informações

Em função dos avanços descritos anteriormente e diante das mudanças socioeconômicas ocorridas nas últimas décadas, à informação nos dias de hoje tem um valor altamente significativo e pode representar grande poder para quem a possui.

As empresas, especialmente as de grande porte, não têm muita escolha, a não ser a de se tornarem baseadas na informação. A demografia, por exemplo, exige essa transformação. O centro de gravidade no emprego está se transferindo, rapidamente, de trabalhadores manuais e burocráticos, para trabalhadores com conhecimento, que resistem ao modelo de comando e controle que os negócios assumiram a partir do exemplo militar de cem anos atrás. A economia também exige mudanças, especialmente no que diz respeito à necessidade de as grandes organizações inovarem e de se tornarem empreendedoras. Mas é a tecnologia da informação que, acima de tudo, exige essa mudança. (McGOWAN, 1997, p.3-4, apud PETER DRUCKER)

Laudon (2007) baseia-se na premissa de que é difícil, se não impossível, gerenciar uma organização moderna sem, no mínimo, algum conhecimento de sistemas de informação – o que eles são, como eles afetam a organização e seus empregados e como eles podem tornar as empresas mais competitivas e eficientes. Os sistemas de informação se tornaram essenciais para criar empresas competitivas, gerenciar corporações globais e fornecer produtos e serviços úteis aos clientes.

4.2.1 - O que é um Sistema de Informação

Não existe uma definição universalmente aceita para a expressão “Sistemas de Informação”.

Laudon (2007, p.4) define tecnicamente sistemas de informação “como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização”.

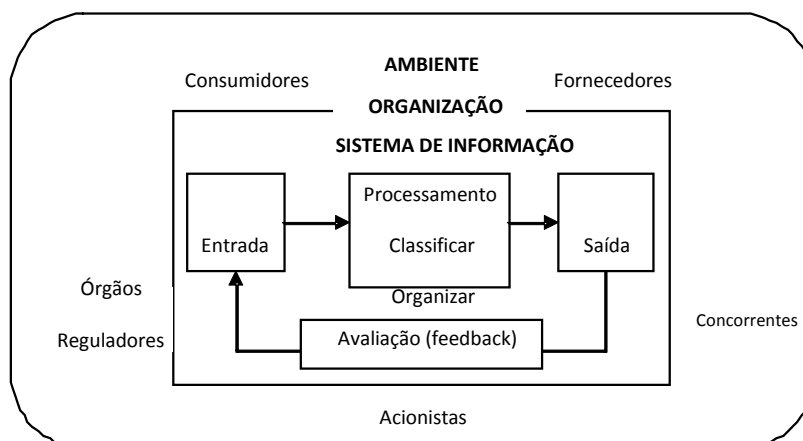
Os sistemas de informações, além de fornecerem informações para tomada de decisão, podem ajudar os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

Identificam-se nas organizações, três atividades básicas (Figura 1) que os sistemas de informação executam para produzirem as informações de que as organizações precisam:

- entrada: captura ou coleta dos dados brutos de dentro da organização ou de seu ambiente externo;
- processamento: converte a entrada de dados brutos em uma forma mais significativa;
- saída: transfere a informação processada às pessoas ou atividades onde ela será usada.

Além dessas atividades, os sistemas de informação requerem uma avaliação (*feedback*), que é a saída devolvida aos membros apropriados da organização para ajudá-los na avaliação ou na correção da fase de saída.

Figura 1 - Atividades de um sistema de informação



Fonte: LAUDON, Kenneth– Sistemas de Informação GerenciaisSP, 2007.

Laudon (2007, p. 5) faz uma distinção entre os sistemas de informação: formais e informais. Os sistemas formais se baseiam em definições de dados e procedimentos aceitas e fixadas para coletar, armazenar, processar, divulgar e usar esses dados. São estruturados, ou seja, operam em conformidade com regras predefinidas que são relativamente fixas.

Os sistemas de informações informais se baseiam em regras de comportamento não-declaradas. Não há concordância sobre o que é informação ou como ela será armazenada e processada.

Dentro deste contexto e, conforme o objetivo deste trabalho, passamos a avaliar os sistemas de informação formais, ou seja, os sistemas de informações baseados em computador (SIBC), sistemas organizacionais formais que se baseiam em tecnologia de computador.

Geralmente, um SIBC é formado por: hardware (equipamento físico, exemplo: monitor, CPU, teclado), software (programas), tecnologia de armazenamento e tecnologia de comunicações (ex. rede).

Como descreve Laudon (2007, p. 5), para entender os sistemas de informação, é preciso saber que eles são projetados para resolver problemas, sua arquitetura e elementos de projeto, e o processo organizacional é que conduz a estas soluções.

4.2.2 - Perspectiva Empresarial em Sistemas de Informação

McGowan (1997, p.5) descreve que, assim que uma empresa der os primeiros passos na tentativa de mudar o foco, de dados para informações, seus processos decisórios, sua estrutura gerencial e, até mesmo, a forma com que ela executa os trabalhos têm que ser transformados. Isso já vem acontecendo rapidamente em um grande número de empresas no mundo inteiro.

Na visão empresarial, um sistema de informação é uma solução organizacional e administrativa, baseada na tecnologia da informação, para um desafio imposto pelo ambiente.

Um gerente precisa de ter um entendimento amplo da organização, de administração e dimensões de tecnologia de informação de sistemas (Figura 2) e do seu poder de fornecer soluções para desafios e problemas no ambiente empresarial.

Figura 2 - Dimensões de sistemas de informação



Fonte: LAUDON, Kenneth – Sistemas de Informação Gerenciais. SP, 2007.

4.2.3 - Papel dos Sistemas de Informação nas Organizações

Os sistemas de hoje afetam diretamente o modo como os gerentes decidem, como os gerentes planejam e, em muitos casos, que produtos e serviços são produzidos. Eles desempenham um papel estratégico na vida da empresa.

Laudon (2007, p. 9) destaca que há uma interdependência crescente entre estratégia empresarial, regras e procedimentos, por um lado, e software, hardware, bancos de dados e telecomunicações de sistemas de informação, por outro. Uma mudança em qualquer um destes componentes frequentemente requer mudanças em outros componentes.

Atualmente, o desenvolvimento de sistemas envolve uma parte muito maior da organização do que envolvia no passado. Os primeiros sistemas provocaram mudanças amplamente técnicas que eram fáceis de se alcançar. O ambiente tecnológico das organizações caracterizava-se por grandes equipes de desenvolvimento e grandes computadores (mainframe). Na época do desenvolvimento, não havia métodos adequados que pudessem garantir a automação global. O levantamento das necessidades de informações era orientado ao modelo organizacional fixo e não ao modelo funcional, bem como, feito por

especialistas em processamento de dados, que tinham dificuldades em conhecer suficientemente o negócio.

Conforme Furlan (1994, p. 22), a aplicação de recursos da tecnologia da informação, e mais especificamente de recursos computacionais, iniciou-se no meio organizacional na década de 1960 com um objetivo básico: mecanizar procedimentos administrativos.

Numa segunda etapa os sistemas afetaram o controle e o comportamento administrativo. Verifica-se um aumento da competitividade através da implementação de sistemas padronizados e integrados. Há uma democratização da informação.

Por fim, os sistemas influenciaram o cerne das atividades institucionais relativas a produtos, mercados, fornecedores e clientes. Os sistemas focam a gestão orgânica (componentes / orientado objetos) e a gestão do conhecimento dos negócios, formando ativos intangíveis.

Uma razão para os sistemas de informação desempenharem um papel maior nas organizações, e por que eles afetam mais as pessoas, é o poder ascendente e o custo declinante da tecnologia de computação.

4.2.4 - Principais Tipos de Sistemas

Verificamos a existência de diferentes interesses, especialidades e níveis em uma organização. Da mesma forma existem diferentes tipos de sistema, pois, nenhum sistema simples pode fornecer todas as informações de que a organização necessita.

De acordo com Furlan (1994, p. 22), fazendo-se uma comparação com a pirâmide de Maslow, os primeiros sistemas desenvolvidos nas organizações foram para suprir as necessidades fisiológicas da informação (folha de pagamento, contabilidade), um escopo de informatização de “dentro para dentro” da organização. Visando atender o segundo nível, desenvolveram-se os sistemas de suporte ao negócio, contemplando sistemas de vendas, suprimentos, marketing, num escopo de “dentro para fora”. Em uma terceira etapa, aparecem os sistemas de suporte à decisão e, posteriormente, os sistemas de informações executivas.

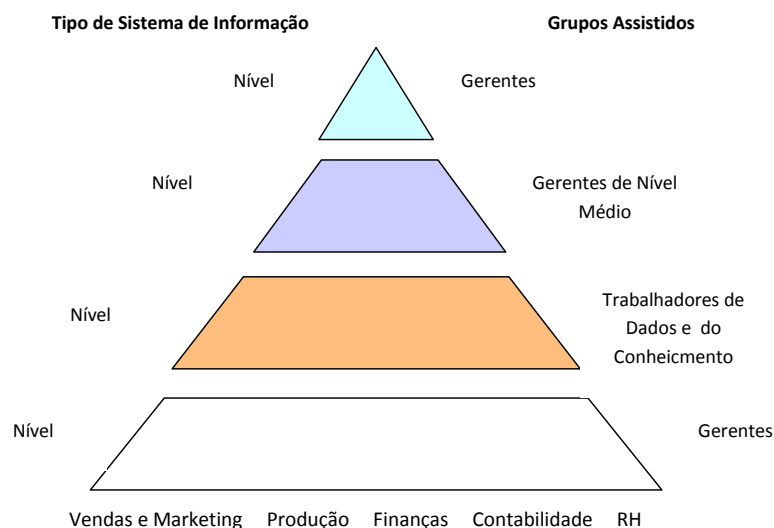
Conforme Laudon (2007, p. 28), são construídos sistemas para servir a diferentes interesses organizacionais. Organizações e sistemas de informação

(Figura 3) podem ser divididos em níveis estratégico, gerencial, de conhecimento e operacional. Eles podem ser divididos, posteriormente, em cinco áreas funcionais: vendas e marketing, produção, financeira, contabilidade e recursos humanos.

Quatro tipos de sistemas de informação servem aos níveis de organização:

- Sistemas de Nível Operacional: dão suporte aos gerentes no acompanhamento das atividades e transações diárias elementares da organização (vendas, receitas, folha de pagamento, contabilidade). O principal propósito de sistemas desse nível é responder a perguntas rotineiras e localizar o fluxo de transações através da organização.
- Sistemas de Nível de Conhecimento: dão suporte aos trabalhadores do conhecimento e de dados em uma organização. O seu propósito é ajudar a empresa a integrar novos conhecimentos (projetar produtos, distribuir informação) no negócio e a controlar o fluxo de papelada.
- Sistemas de Nível Gerencial: servem para o monitoramento, ao controle, à tomada de decisões e às atividades administrativas dos gerentes médios. Fornecem relatórios periódicos em lugar de informações instantâneas sobre as operações. Laudon (2007, p. 29, apud Keen e Morton, 1978), cita que alguns sistemas de informação dão suporte a tomadas de decisões não rotineiras. Eles tendem a se concentrar em decisões menos estruturadas para as quais as exigências de informação nem sempre são claras, ou seja, respondem perguntas de simulação.
- Sistemas de Nível Estratégico: Focados nos assuntos estratégicos e tendências de longo prazo, tanto na empresa como no ambiente externo. Sua principal preocupação é adequar às mudanças no ambiente externo com a capacidade organizacional existente.

Figura 3 – Tipos de Sistemas de Informação



Em vista da diversidade das organizações, observa-se a existência de diferentes sistemas de informação para as mesmas áreas funcionais. Não existe um sistema de informação universal que possa se ajustar a todas as organizações. Toda organização faz o trabalho com alguma coisa diferente.

Stair (2011, p. 14) explica que os tipos mais comuns de sistemas de informação utilizados nas organizações de negócios são aqueles projetados para o comércio eletrônico e móvel, processamento de transações, informações gerenciais e apoio à decisão. Além disso, algumas organizações empregam sistemas com propósitos especiais, como a realidade virtual, o que nem todas as organizações utilizam. Juntos, esses sistemas ajudam os funcionários de uma organização a realizar tarefas rotineiras e especiais – desde registrar as vendas, processar a folha de pagamento e apoiar à tomada de decisões em vários departamentos até oferecer alternativas aos projetos e às oportunidades de larga escala.

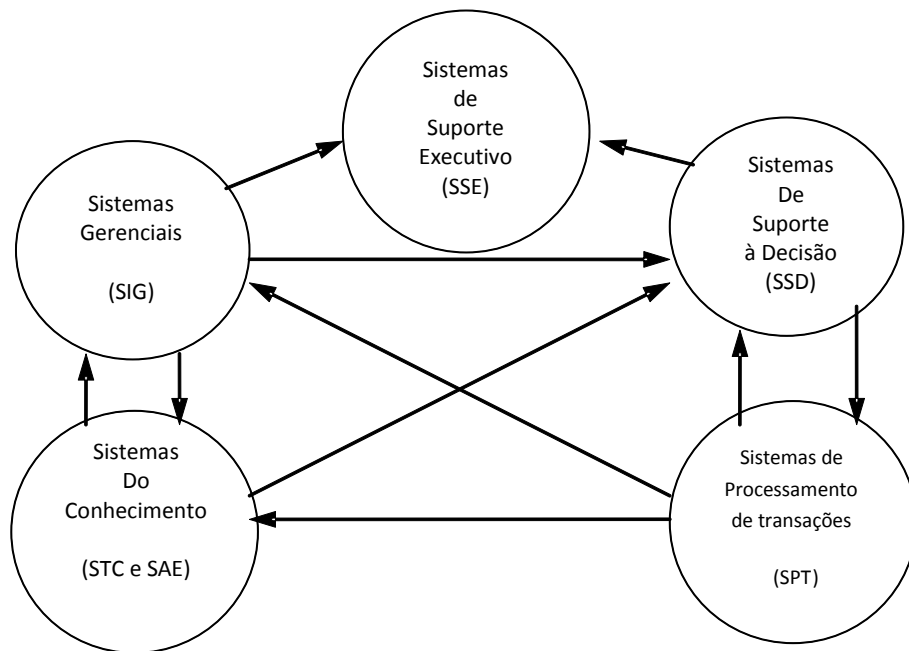
Dessa forma, os sistemas de informação podem ser classificados pela especialidade funcional ou pelo nível organizacional a que servem.

Os sistemas de informação são construídos para servir a cada um dos quatro níveis de uma organização.

Conforme Laudon (2007, p. 30), a organização possui sistemas de suporte executivo (SSE) ou sistema de informações executivas (SIE) no nível estratégico; sistemas de informações gerenciais (SIG) e sistemas de suporte de decisões (SSD) no nível gerencial; sistemas de trabalho do conhecimento (STC) e sistemas de automação de escritório (SAE) no nível de conhecimento, e sistemas de processamento de transações (SPT) no nível operacional.

Basicamente, esses sistemas têm o objetivo de automatizar os diversos processos empresariais, visando o controle e a produtividade, bem como suporte à decisão.

Figura 4 – Interdependência dos Sistemas



Fonte: LAUDON, Kenneth – Sistemas de Informações. SP: 2007

4.3 - Sistemas de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente

Em função da alta competitividade do mercado, torna-se fundamental desenvolver e implementar estratégias de negócios voltadas ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Assim, cada vez mais, as empresas buscam implementar e se utilizar dos conceitos e sistemas de gerenciamento de relacionamento com clientes.

Barreto (2013, p. 30) descreve que, geralmente, as pessoas se referem ao gerenciamento do relacionamento com o cliente por seu nome em inglês: *customer relationship management*, ou CRM.

A definição de CRM ainda é confusa, sendo que algumas vezes, o termo é tratado como sinônimo de banco de dados, ou mesmo de marketing de relacionamento. CRM diz respeito à captura, ao processamento, à análise e à distribuição de dados com foco no cliente.

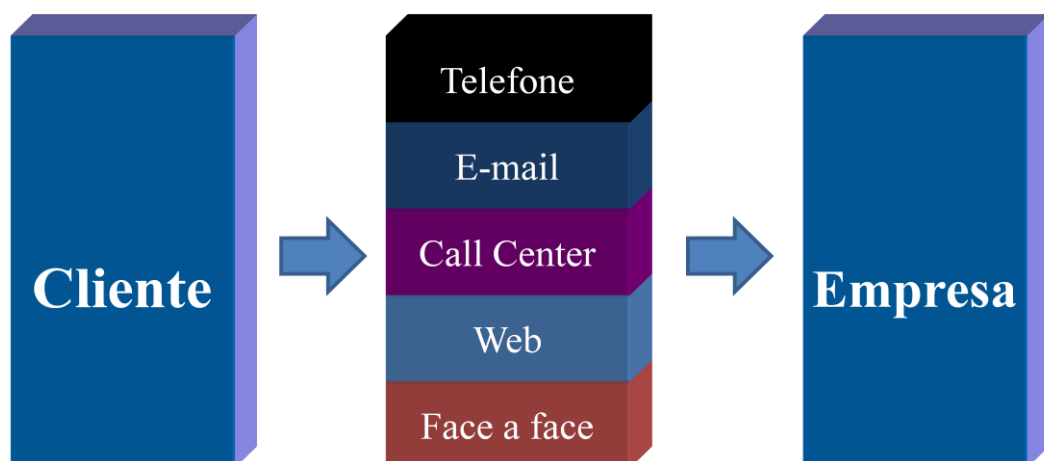
Barreto (2013, p. 30; apud Bretzke) complementa essa definição, ao acrescentar que “a estratégia de CRM dispõe da tecnologia que permite enriquecer o relacionamento com os clientes, coletar informações sobre qualquer contato que ocorra por qualquer meio” e “realizar as análises dos clientes de forma mais flexível”.

Conforme Barreto (2013, p. 32) é preciso, no entanto, evitar um equívoco comum: o CRM não é apenas uma tecnologia de tratamento de dados baseada em softwares especializados – o CRM é mais do que isso, ele está ligado à implantação da filosofia de relacionamento. Ele possibilita que todas as informações coletadas nos diversos pontos de contato do cliente com a empresa estejam conectadas a um único sistema e disponíveis em todos os novos contatos da empresa com o cliente. Desse modo, a empresa é realmente capaz de desenvolver um diálogo contínuo com o cliente e aprender com ele.

Para Laudon (2007, p. 54) os sistemas de gerenciamento do relacionamento com clientes ajudam as empresas a administrar suas relações com os clientes. Eles fornecem informações para coordenar todos os processos de negócios que lidam com o cliente, em termos de vendas, marketing e serviços. Seu objetivo é otimizar a receita, a satisfação e a retenção de clientes. Essas informações ajudam as empresas a identificar, atrair e reter os clientes mais lucrativos; prestar serviços de melhor qualidade aos clientes atuais; e aumentar as vendas.

Os sistemas de gerenciamento do relacionamento com clientes visam integrar os processos relacionados ao cliente dentro de uma empresa e, ao mesmo tempo, consolidar as informações sobre o cliente advindas de múltiplos canais de comunicação – telefone, e-mail, call center, web, face-a-face, etc.

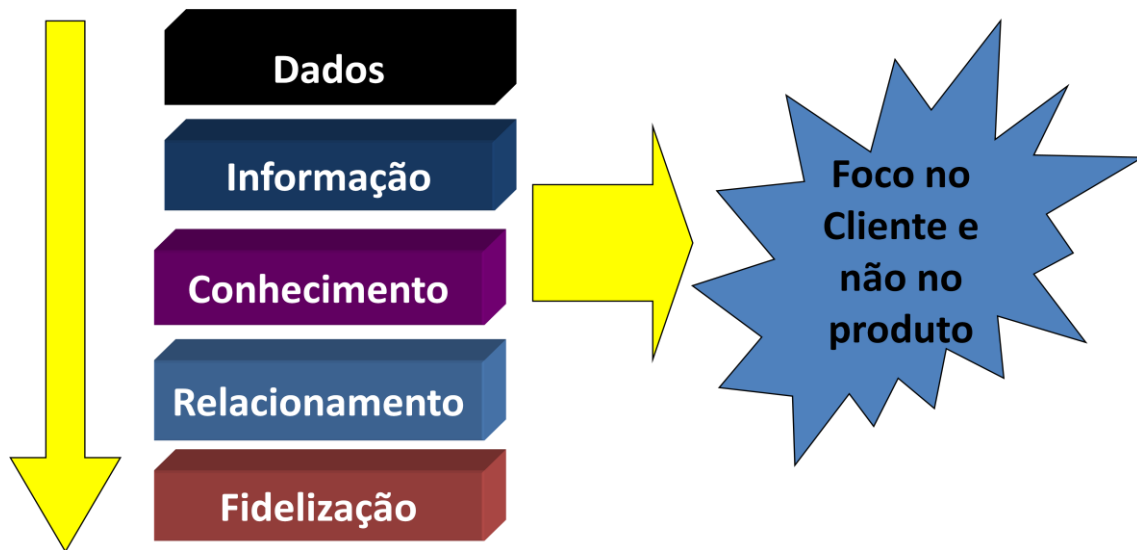
Figura 5 – Canais de Comunicação Cliente x Empresa



Fonte: Elaboração própria.

Diante desse contexto, o foco do CRM é o cliente e não o produto. Através das informações geradas pelo sistema busca-se o relacionamento eficaz para fidelizar dos clientes.

Figura 6 – Relacionamento e Fidelização



Fonte: Elaboração própria.

4.4 - Negócios Eletrônicos (*e-business*) e Comércio Eletrônico (*e-commerce*)

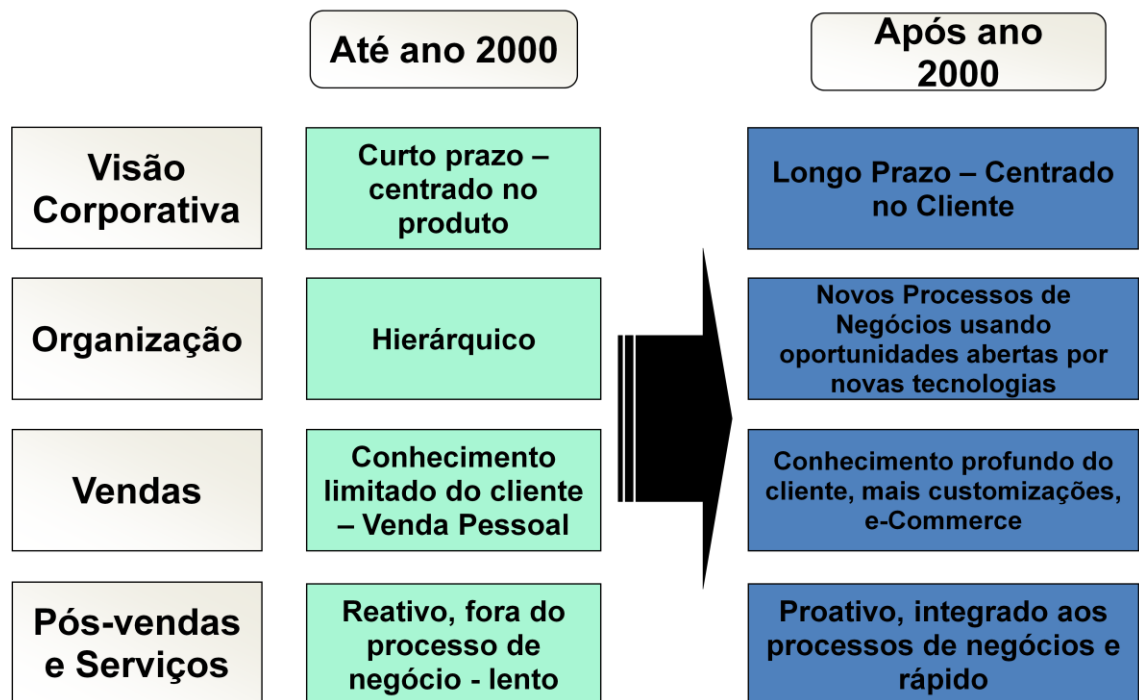
Com o advento da Internet, considerando principalmente o comércio eletrônico, o mundo passou e passa por uma grande revolução. Pessoas e empresas estão conectadas a uma grande rede; dados, voz e imagem trafegando sem limite de horário e fronteiras; existe uma constante busca do consumo de bens e serviços.

Diante disso, observamos algumas mudanças na forma de se vender: a loja convencional passa a ser lazer e a loja virtual passa a ser compra.

Mediante isso, a rede induz o comportamento do ser humano na forma de se comunicar: pessoa / pessoa; empresa / mercado; mercado / pessoa.

Após o ano 2000, as empresas passaram por uma grande evolução, tendo que rever sua visão e processos.

Figura 7 – Internet: Evolução das empresas



Fonte: Elaboração própria.

Laudon (2007, p. 58) descreve que com o uso de redes e da Internet, os sistemas e tecnologias descritos anteriormente, estão ‘digitalizando’ as relações das empresas com seus clientes, funcionários, fornecedores e parceiros.

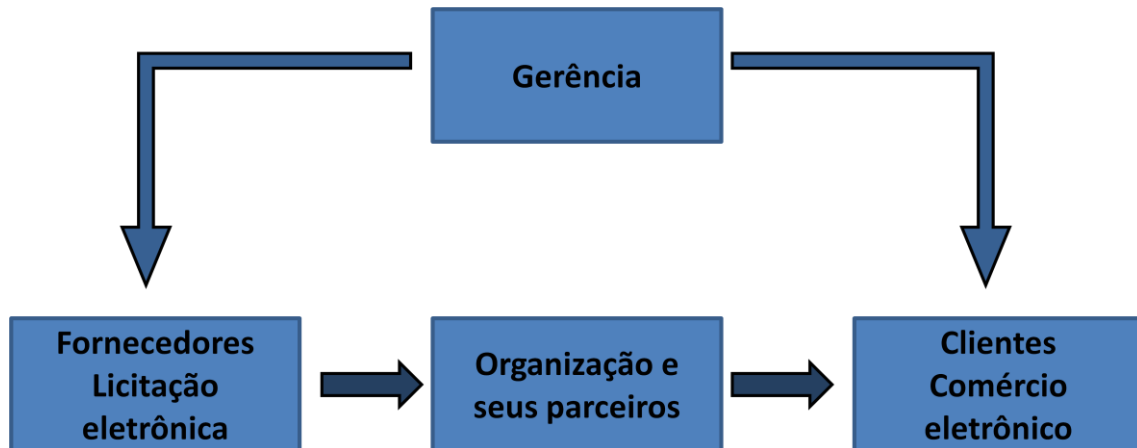
O conceito de comércio eletrônico, **ou e-business**, refere-se ao uso de tecnologia digital e da Internet para executar os principais processos de negócios de uma empresa. O e-business inclui atividades para a gestão interna da empresa e para sua coordenação com fornecedores e outros parceiros de negócios. Inclui também o comércio eletrônico ou e-commerce. E-commerce é a parte do e-business que lida com a compra e venda de mercadorias e serviços pela Internet.

Para Stair (2011, p. 15) o comércio eletrônico (e-commerce) envolve qualquer transação comercial realizada eletronicamente entre empresas (negócio a negócio, ou B2B – *business-to-business*); empresas e consumidores (negócio a consumidor, ou B2C – *business-to-consumer*); consumidores a outros consumidores (consumidor a consumidor, ou C2C – *consumer-to-consumer*); negócio e setor público; e consumidores e setor público.

Além disso, o negócio eletrônico inclui o trabalho com os clientes, fornecedores, parceiros estratégicos e agentes participativos. Comparando à

estratégia tradicional de negócio, o negócio eletrônico é flexível e adaptável. (Figura 8).

Figura 8 – Negócio Eletrônico



Fonte: STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. Princípios de Sistemas de Informação. SP: 2011.

Apesar de todo avanço do negócio eletrônico, conforme cita Turban (2004, p. 24), agora, a dificuldade das organizações está em reunir os componentes que permitirão obter vantagens competitivas por meio dele.

A maior preocupação das empresas hoje é com sua adaptação para atuar na economia digital, na qual o e-business já virou norma e, especialmente, como utilizar todas essas tecnologias para se relacionar com seus clientes.

5. CAPÍTULO IV – RELACIONAMENTO COM CLIENTES

“A genialidade da concorrência do livre-mercado é que o cliente decide quem vence e quem perde. E a longo prazo, o cliente é o principal vencedor”.

Donald J. Carty, CEO da AMR/American Airlines (1999)

Neste capítulo descrevemos a importância de se realizar e manter um relacionamento efetivo com os seus clientes, baseados nos conceitos, princípios e técnicas de marketing.

Também, como o marketing integra as tecnologias da informação e comunicação para se relacionar e fidelizar os clientes.

5.1 – Valor, Satisfação e Fidelidade do Cliente

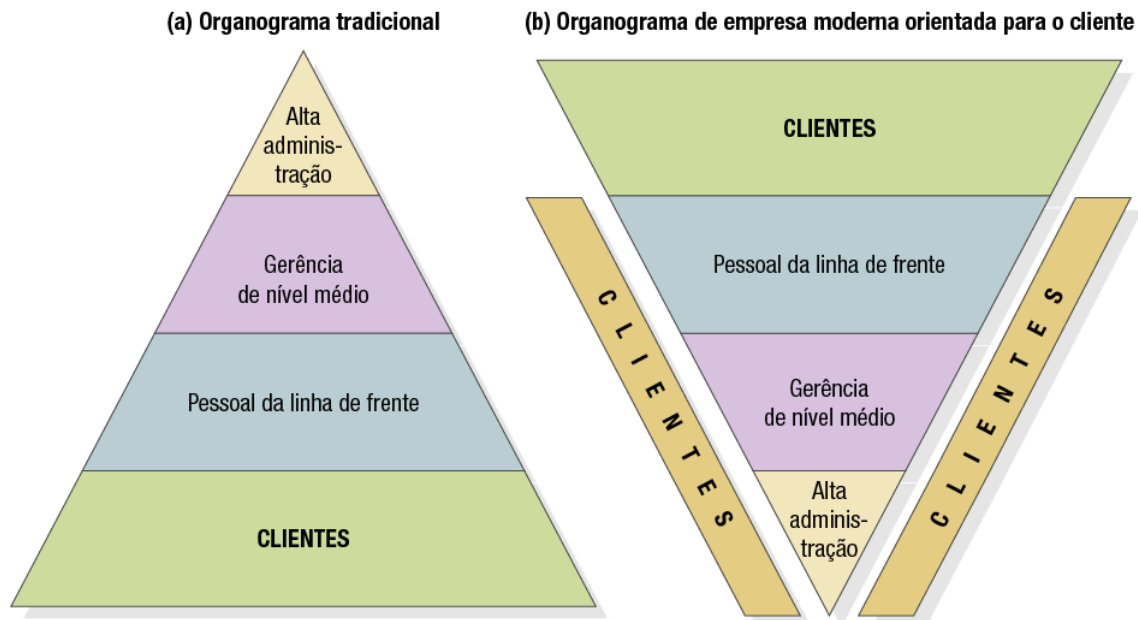
Barreto (2013) cita que o aumento da competitividade, o desenvolvimento tecnológico e a consequente mudança no comportamento do cliente, que vêm ocorrendo desde a década de 1980, tornam cada vez mais importante a busca, por parte das empresas, da criação de vantagens competitivas sustentáveis.

A vantagem competitiva surge do valor superior que a empresa oferece aos seus clientes. Nesse contexto, o foco no cliente é cada vez mais importante, em especial à medida que a demanda não suplanta mais a oferta, e a concorrência se torna mais intensa. E, quanto maior a disputa entre as empresas pela preferência do cliente, maior a importância do entendimento das necessidades dele e da adequação dos produtos e essas necessidades. O lucro, no caso, é uma consequência da criação de valor para o cliente.

Kotler (2006, p. 138) menciona que administradores que acreditam que o cliente é o único verdadeiro ‘centro de lucro’ da empresa consideram obsoleto o organograma tradicional (fig. 9 – a) – uma pirâmide com a alta administração no alto, a gerência de nível médio no meio e o pessoal da linha de frente e os clientes na base. Empresas que dominam bem o marketing invertem o organograma (fig. 9 – b) – no topo estão os clientes; em seguida, em um grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que tem contato com os clientes, atende-os e os satisfaz; abaixo deles estão os gerentes de nível médio, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender bem os clientes; na base está a alta administração, cuja tarefa é contratar e apoiar os gerentes de nível médio. A palavra clientes nas laterais da figura 9 (b) é para indicar que todos os gerentes da empresa

devem estar pessoalmente envolvidos em ter contato com os clientes, conhecê-los e atendê-los.

Figura 9 – Organograma tradicional *versus* organograma da empresa moderna

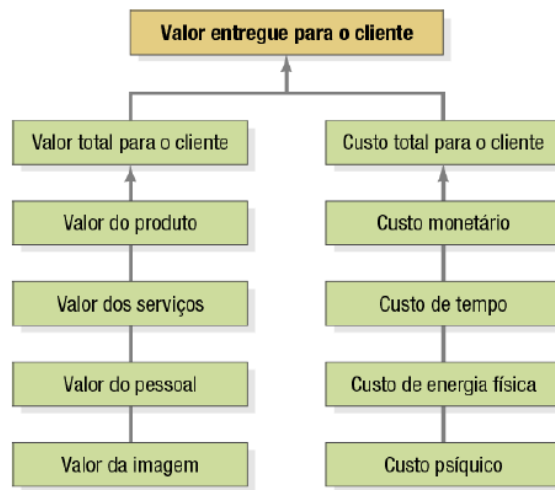


Fonte: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. – Administração de Marketing. SP: 2006

Com o advento da Internet, além de estar mais informados do que nunca, os clientes de hoje possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscar melhores alternativas. Surge a seguinte questão: como fazem suas escolhas?

Conforme Kotler (2006, p.139), eles avaliam qual oferta proporciona maior *valor*. Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela (figura 10). A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor.

Figura 10 – Determinantes do valor entregue para o cliente



Fonte: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. – Administração de Marketing. SP: 2006

Barreto (2013) descreve que pela ótica do marketing, o valor é entendido de acordo com a percepção do cliente. O valor percebido pelo cliente é a relação entre os benefícios esperados de determinado produto e os custos totais para adquiri-lo. Ou seja, $\text{valor} = \text{benefícios} / \text{custos}$. Em outras palavras, o valor percebido é a expectativa que o cliente tem de que determinado produto irá satisfazer suas necessidades. O cliente atribui ao produto um valor proporcional à capacidade que ele parece ter de ajudá-lo a resolver seus problemas. Desse modo, o cliente busca maximizar seus benefícios, escolhendo as empresas que lhe entreguem maior valor.

Diante disso, Kurtzman (2004, p. 243; apud Wind) descreve que a estratégia de marketing se concentra no entendimento das necessidades mutáveis de clientes-alvos e outros stakeholders e no desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que as atendam.

Questão: O que é necessário para uma estratégia de marketing efetiva no ambiente de nossos dias?

Conforme Kurtzman (2004, p. 244), a estratégia de marketing tem que ter uma perspectiva mais ampla do que o foco tradicional do marketing nos quatro Ps (produto, preço, ponto-de-venda e promoção) e suas interdependências.

São descritas dez orientações que mostram aspectos revelados pela pesquisa e pela prática em relação aos elementos fundamentais de uma estratégia de marketing rigorosa, coerente e efetiva:

- 1) Começar pela percepção do cliente: Assegurar um entendimento completo e contínuo das mudanças de necessidades, expectativas e comportamento dos clientes.
- 2) Entender os cenários: Analisar no sentido do contexto mais amplo – a mudança das necessidades, expectativas e comportamento de outros stakeholders, a mudança tecnológica, a dinâmica concorrencial, as normas do governo e outras fontes de mudança internas e externas à empresa – e formular cenários alternativos.
- 3) Formular a visão: Determinar a visão, o paradigma de negócios e os objetivos de expansão da empresa, do negócio, do produto e das unidades de mercado.
- 4) Propiciar crescimento: Gerar e avaliar um conjunto de estratégias de crescimento e criar uma carteira de mecanismos de crescimento de curto e longo prazos que capitalizem as oportunidades de mercado e as competências da empresa.
- 5) Propor um portfólio de segmentos de clientes: Selecionar um portfólio de segmentos-alvo e, para cada um deles, uma proposição de posicionamento, marca e valor associados.
- 6) Criar ofertas integradas, inovadoras: Para cada cliente-alvo (conta, segmento, segmento dentro de uma unidade geográfica), estabelecer objetivos realistas e criativos, incluindo determinação de preços, distribuição, comunicação e vivência e relacionamento dos clientes.
- 7) Projetar a arquitetura organizacional: Desenvolver ou modificar a arquitetura organizacional e os processos interfuncionais de criação de valor exigidos (como desenvolvimento de novos produtos e rede integrada de suprimento global) para apoiar a estratégia de marketing.
- 8) Construir a infraestrutura informacional: Desenvolver bases de dados e informações, pesquisar e modelar a infraestrutura tendo em vista os usuários e as necessidades dos clientes mais que a tecnologia.
- 9) Concentrar-se na convergência: Reexaminar as outras orientações visando capitalizar as oportunidades oferecidas pela integração com a Internet e outros avanços da tecnologia da informação com vistas a uma estratégia de marketing coerente aplicando os cinco Cs (mantendo a

denominação em inglês: *customerization*, *community*, *channels*, *competitive value equation* e *choice tools*) da convergência de marketing.

- 10) Fazer experimentos adaptativos: Desenvolver um plano de implementação baseado no princípio da experimentação adaptativa e do aprendizado contínuo.

Uma vez que a empresa é capaz de oferecer valor superior ao cliente, torna-se mais intenso o relacionamento entre ela e o cliente - menos interessante para o cliente buscar outros fornecedores. Ou seja, quanto maior o valor entregue pela empresa, mais protegida ela está da competição com empresas concorrentes.

Nesse aspecto, Barreto (2013, p. 3) descreve que a criação de ações de marketing de relacionamento exige, no entanto, grande investimento. É preciso adaptar a empresa à recepção, ao armazenamento e à disseminação das informações do cliente; desenvolver formas de adaptar a oferta às necessidades dele; e (talvez o mais complexo e profundo) modificar o foco e a cultura da empresa, transformando-a em uma organização voltada para o relacionamento.

Continuando, a criação de uma estrutura de banco de dados capaz de manter um diálogo contínuo com o cliente e de retirar, desse diálogo, informações importantes e precisas sobre aquilo que ele de fato espera requer adaptações em todos os pontos de contato com o cliente, bem como a forma de tratamento dos dados. Novas soluções tecnológicas e de treinamento devem ser desenvolvidas e aplicadas. Além disso, para que a empresa seja capaz de transformar as informações coletadas em ações de adaptação às necessidades dos clientes, todos os seus processos precisam tornar-se mais flexíveis.

Kotler (2006, p. 151) descreve que quanto mais as empresas aprendem a coletar informações sobre clientes e parceiros de negócios (fornecedores, distribuidores, varejistas) e a projetar fábricas mais flexíveis, mais as empresas aumentam sua capacidade de individualizar produtos, serviços, mensagens e mídia.

Kotler apud Don Peppers e Martha Rogers, descreve um modelo de quatro etapas para a gestão do relacionamento com os clientes:

- 1) Identifique seus clientes potenciais.
- 2) Diferencie os clientes em termos de suas necessidades e seu valor para empresa.
- 3) Interaja com os clientes individualmente para melhorar seu conhecimento sobre as necessidades de cada um construir relacionamentos mais sólidos.
- 4) Customize produtos, serviços e mensagens para cada cliente.

O desenvolvimento do relacionamento com clientes se dará apenas da boca para fora se a organização não contar com uma 'memória' tecnológica que capte as interações com os clientes e uma ênfase na satisfação dos clientes será vazia se os empregados da linha de frente não estiverem mergulhados numa cultura que lhes dê autonomia para agir rapidamente, em nome dos clientes, para corrigir erros. Essa arquitetura organizacional vai além de uma estrutura que incorpore os elementos arquitetônicos inter-relacionados da cultura da empresa, das instalações físicas, da governança corporativa, dos processos de criação de valor, das pessoas e competências, da tecnologia, dos recursos financeiros e outros, dos sistemas de informação e apoio às decisões e dos indicadores de desempenho e dos incentivos. (KURTZMAN, 2004, p. 249)

5.1.1 – Valor Empresarial dos Sistemas de Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente – Banco de Dados de Clientes e *Database Marketing*

Kotler (2006, p. 160) descreve que os profissionais de marketing precisam conhecer seus clientes. E para isso a empresa tem que coletar e armazenar informações em um banco de dados e usá-lo em suas ações de marketing.

Um banco de dados de clientes é um conjunto de dados abrangentes sobre clientes atuais ou potenciais atualizado, acessível, prático e organizado para fins de marketing, tais como geração de indicações, venda de um produto ou serviço ou manutenção do relacionamento com os clientes.

O *Database Marketing* é o processo de construir, manter e usar os bancos de dados de clientes e outros registros (produtos, fornecedores, revendedores) para efetuar contatos e transações e para construir relacionamentos com clientes.

Kotler (2006, p. 161) cita que muitas empresas confundem listas de mala direta com banco de dados de clientes. Uma lista de mala direta de clientes é simplesmente uma série de nomes, endereços e números de telefones. Um banco

de dados de clientes contém muito mais informações, acumuladas por meio de transações, registros, questionários por telefone, cookies e todos os tipos de contatos.

Um banco de dados de clientes contém informações sobre compras anteriores, dados demográficos (idade, renda, membros da família, datas de aniversário), dados psicográficos (atividades, interesses e opiniões), dados sobre mídia (preferência de mídia) e outras informações úteis.

De acordo com Kotler (2006, p. 161), nas empresas inteligentes, cada vez que um cliente entra em contato com qualquer departamento são capturadas informações sobre ele.

Todos os dados coletados através dos vários canais de comunicação com o cliente – mala direta, telefone, web, e-mail, etc. – são organizados em um *data warehouse* (armazém de dados).

Os dados coletados e armazenados em um data warehouse, são a base para as aplicações de CRM analíticas³, que consolidam os dados dos sistemas de CRM operacionais² e dos pontos de contato com o cliente, usando-os para processamento analítico on-line, data mining⁴ e outras técnicas de análise de dados.

² CRM operacional – abarca as aplicações voltadas ao cliente, tais como ferramentas para automação da força de vendas, apoio ao atendimento e ao call center e automação de marketing.

³ CRM analítico – abrange as aplicações que analisam os dados do cliente gerados pelas informações CRM operacionais, a fim de fornecer informações para que se gerencie melhor o desempenho da empresa.

⁴ Data mining – fazer data mining significa usar técnicas estatísticas e matemáticas sofisticadas, como análise de agrupamento, detecção de interação automática, modelagem e redes neurais.

Tabela 8 - CRM analítico versus o CRM operacional

CRM operacional	CRM analítico
Gerenciamento de Campanha	Formular estratégias de segmentação de clientes
Marketing eletrônico	Montar perfis de clientes
Gerenciamento de contatos e conta	Analisar lucratividade do cliente
Gerenciamento de indicações	Analisar lucratividade do produto
Telemarketing	Identificar oportunidades de cross-selling e up-selling
Venda por telefone	Selecionar as melhores estratégias de marketing, serviços e canais de vendas para cada grupo de clientes
Venda eletrônica	Identificar tendências na duração do ciclo de vendas, na taxa de conquista e na dimensão média dos negócios
Vendas de campo	Analisar quanto tempo leva para o serviço ser prestado, os níveis de atendimento segundo cada canal de comunicação e a atividade de atendimento por linha de produto e conta
Atendimento de campo	Analisar indicações geradas e taxa de conversão
Atendimento ao cliente e help desk	Analisar a produtividade dos representantes de atendimento ao cliente e representante de vendas

Fonte: LAUDON, Kenneth – Sistemas de Informações. SP: 2007

Conforme Laudon (2007, p. 260), as empresas que usam sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente eficientes percebem muitos benefícios, entre eles maior satisfação do cliente, menores custos de marketing direto, marketing mais eficiente e menores custos de conquista e retenção do clientes. As informações fornecidas pelo sistema de CRM aumentam a receita de vendas, pois permitem identificar os segmentos e clientes mais lucrativos para marketing focado, cross-selling e up-selling.

5.2 – A Comunicação Integrada de Marketing (CIM)

Ogden (2002), em seu livro *Comunicação Integrada de Marketing*, descreve-nos que fazer comunicação de marketing atualmente é um processo muito mais complexo do que em tempos passados, quando o mercado tinha baixo nível de segmentação; conseqüentemente, os produtos também não apresentavam muitas variações de tipos e marcas, e as mídias eram poucas e com grande poder de penetração. O rádio tinha a hegemonia da audiência nas décadas de 1940 e 1950, depois foi a vez da televisão nas décadas seguintes, de 1960 e 1970. Tudo muito diferente dos dias atuais. Hoje as empresas oferecem um número infinito de tipos e marcas de produtos para atender a mercados cada vez mais segmentados.

Os meios de comunicação, por sua vez, também acompanharam esse movimento de segmentação, e a era da hegemonia de um único veículo de comunicação, aquele que obtinha alto índice de audiência, às vezes próximo de 100%, esta cada vez mais distante.

Hoje, existe uma infinidade de mídias, e mesmo aquelas consideradas de massa por natureza, como a televisão, também já estão segmentadas.

No mercado competitivo de hoje, empresas e profissionais de marketing devem certificar-se de que as mensagens que chegam aos consumidores sobre produtos e serviços sejam claras, concisas e integradas. Cada membro da organização envolvido no marketing e na comercialização de um produto ou serviço deve transmitir ao consumidor a mesma mensagem. Isso se torna cada vez mais essencial para a eficácia do processo de comunicação, pois atrair e reter a atenção dos clientes em um mercado altamente saturado de mensagens comerciais é uma tarefa difícil e complexa.

Nesse contexto, Ogden (2002, p. 15) descreve que as empresas devem se conscientizar de que todas as suas variáveis de marketing e de comunicação se afetam reciprocamente, além de afetarem o consumidor e os comunicadores. Sendo assim, as variáveis de comunicação terão um efeito no marketing – e é por esse motivo que os esforços de comunicação de uma organização devem ser integrados. O resultado da integração é a criação de uma sinergia. O conceito de sinergia, em situações de negócios, demonstra que os esforços combinados de todas as unidades de negócios tem efeito maior que as somas individuais ou departamentos isoladamente.

5.2.1 – O Desenvolvimento de uma Comunicação Eficaz

Conforme definição de Kotler (2006, p. 538) existe oito etapas no desenvolvimento de uma comunicação eficaz:

- 1- Identificação do público-alvo
- 2- Determinação dos objetivos da comunicação
- 3- Elaboração da comunicação
- 4- Seleção dos canais de comunicação
- 5- Estabelecimento do orçamento
- 6- Decidir sobre o mix de comunicação
- 7- Mensuração dos resultados da comunicação
- 8- Gerenciamento do processo de comunicação integrada de marketing.

O processo de comunicação deve começar tendo um público-alvo definido, pois ele influencia fundamentalmente as decisões do comunicador sobre o que, como, onde e para quem dizer.

Depois da identificação do público-alvo é preciso decidir sobre a resposta desejada do público, ou seja, o comunicador pode desejar incutir alguma coisa na opinião dos consumidores, mudar uma atitude ou levar o consumidor a agir. Após a definição da resposta ao público é necessário criar uma mensagem que seja eficaz. E, para uma mensagem ideal, ela deve atrair a atenção, manter o interesse, despertar desejo e incitar à ação.

A mensagem deve veicular em canais de comunicação eficientes. Os canais de comunicação existentes são dois: pessoal e não-pessoal.

O pessoal é o canal de comunicação que envolve duas ou mais pessoas que se comunicam diretamente uma com a outra, podendo ser pessoalmente ou através de exposição para platéias, telefone ou e-mail. O canal de comunicação não-pessoal é composto de mídia, atmosfera e os eventos. A mídia é constituída por meios de comunicação escrita, transmitida, eletrônica e expositiva. A atmosfera é um “ambiente calculado” que cria ou reforça as inclinações dos compradores em relação à compra. Os eventos são acontecimentos planejados para transmitir mensagens específicas para públicos-alvo.

Após todas essas etapas, é necessário estabelecer o orçamento total de comunicação de marketing e decidir sobre o mix de comunicação de marketing. Cada empresa deve distribuir o orçamento promocional entre cinco ferramentas

promocionais – propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, equipe de vendas e marketing direto.

Seguindo o pensamento de Kotler (2006, p. 556), muitas empresas ainda confiam em apenas uma ou duas ferramentas para atingir seus objetivos de comunicação. Apesar da proliferação de novas mídias, essa prática persiste.

Além dessas ferramentas de comunicação, existe também o marketing digital, que utiliza o computador e a rede de computadores. Conforme Ogden (2002, p. 29), a função básica do marketing digital é usar o poder das redes on-line, da comunicação por computador e dos meios interativos digitais para atingir os públicos-alvo ou para reforçar o marketing ou a Comunicação Integrada de Marketing (CIM).

Esse tipo de marketing torna-se cada vez mais importante, pois o mundo globalizado vive eletronicamente. O marketing digital pode ser realizado através de criação de sites, participação de shopping centers virtuais, e-mail, microssites, colocação de banners e sponsoring advertising. Uma grande vantagem do marketing digital é que ele fornece freqüentemente uma alternativa barata em relação aos outros tipos, como: folhetos, fichas de produtos, catálogos e pode ser mais rápida na realização de atualizações, revisões, etc.

Continuando na linha de pensamento de Ogden (2002, p. 17), o marketing digital traz mais interatividade ao planejador do CIM e à campanha, mas não corrige todos os problemas associados ao marketing digital. Ele pode reduzir a dependência de papel, adicionar mais informações (especialmente para produtos de alta tecnologia ou produtos novos para o mercado), eliminando barreiras dos meios tradicionais.

Kunsch (1986) explica que a comunicação integrada pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado na revisão bibliográfica observamos que, atualmente, a comunicação empresarial fundamenta-se na unicidade da mensagem através de múltiplos canais de comunicação, dos aspectos mercadológicos e do trabalho conjunto de profissionais de comunicação.

Com o advento das novas tecnologias da informação e comunicação, verificamos o desenvolvimento de novas formas de comunicação, que impulsionam mudanças em um ambiente altamente competitivo.

Apesar disso, constatamos que se tais tecnologias são introduzidas e disponibilizadas de uma forma não planejada, não agregam valor e nem vantagem competitiva para as organizações. Nesse ponto, se faz necessário que organizações adotem a cultura do 'planejamento estratégico' e que, principalmente, contemplem a uma comunicação empresarial integrada. Toda atividade integrada de comunicação, não importando o formato de sua mensagem, a formação dos profissionais que a desempenham, ou aos públicos e fins que se destinam, deve ser cuidadosamente planejada. Alinhar estrategicamente as etapas para essa viabilização é o principal passo para adentrar na caminhada do futuro do mercado.

Nesse aspecto, verificamos que ao se utilizar das metodologias do planejamento estratégico integrado com as tecnologias da informação e comunicação, passa-se a ter uma visão abrangente da organização e maior controle sobre sua gestão.

Considerando-se os pontos descritos acima e, recordando que esse estudo teve como ponto de partida a preocupação da diretoria da Master com a falta de crescimento no mercado, ao avaliarmos os resultados destacamos os seguintes pontos: **a)** Praticamente, inexistia a cultura de planejamento estratégico; **b)** A maior parte das atividades e processos realizados em todas às áreas de empresa mantinham-se inalterados. Raramente, se realizava uma revisão ou introdução de um novo processo visando à melhoria das atividades. Detectaram-se várias falhas de integração entre as áreas da empresa; **c)** Também, não havia informações e conhecimento dos clientes atuais; falta de metodologias de vendas; falta de foco em segmento de mercado; **d)** Apesar de a empresa ter vários sistemas de informação para controlar e gerir suas atividades, os quais foram desenvolvidos internamente, criaram-se várias bases de dados que não se integravam, gerando-se redundância

de dados e dificultando a geração de informações confiáveis. Faltavam indicadores de desempenho; **e)** Ao analisarmos os meios de comunicação digitais, e-mail, site e TV via Internet, observamos que a introdução e disponibilização dos mesmos seguiram mais as tendências e/ou modismos do mercado, sem que se efetuasse uma análise mais profunda. Especificamente, ao avaliarmos o uso da TV via Internet, chegamos a um resultado que foi contra a visão da diretoria da empresa, ou seja, que seria um grande diferencial para atrair novos clientes e, principalmente, servir como um dos principais meios de comunicação a ser utilizado pelos mesmos; **f)** Um dos resultados de destaque dessa pesquisa é que, devido ao modelo de negócios da empresa, o telefone continua sendo o meio de comunicação mais utilizado entre a empresa e seus clientes. Isso vai em contrapartida ao que muitas pesquisas e teorias descrevem, ou seja, que os novos meios de comunicação, especificamente os digitais, acabam ‘matando’ os meios antigos.

Diante disso, várias ações foram e continuam sendo tomadas na Master para melhorar a introdução e utilização das mídias, tanto interna como externamente. Hoje, procura-se realizar no mínimo um planejamento anual, incorporando as mídias e as tecnologias da informação e comunicação visando melhorar o atendimento e relacionamento com o mercado e clientes.

Apesar de não ter sido objeto de estudo direto desta pesquisa, devemos destacar que a cultura organizacional continua sendo uma das principais chaves para o sucesso da utilização das mídias em qualquer tipo de organização.

Finalizando, lembramos que seres humanos trabalham com significados e não com dispositivos.

Pensar e administrar estrategicamente a Comunicação Organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais e comunicacionais vigentes; uso de pesquisas e auditorias de comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional; e a identificação e avaliação da importância do capital intelectual das organizações, que nem sempre é levado em conta. (KUNSCH, 2008, p. 117)

REFERÊNCIAS

BAHIA, Juarez Benedito. **Introdução à Comunicação Empresarial**. 1.ed. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 1995.

BARRETO, Iná Futino. **Marketing de Relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. – 1ª edição – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, Manuel - **A Sociedade em Rede – A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura** – Volume 1 – 6ª edição – São Paulo: Paz e Terra, 1999.
 _____ - **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Trad. Maria Luiz X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

FURLAN, José Davi; IVO, Ivonildo da Motta; AMARAL, Francisco Piedade. – **Sistemas de Informação Executiva = EIS – Executive Information Systems: Como integrar os executivos ao sistema informacional das empresas, fornecendo informações úteis e objetivas para suas necessidades estratégicas e operacionais** – São Paulo: Makron Books, 1994.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. – **Administração de Marketing** – 12ª edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrado**. São Paulo: Summus, 1986.
 _____. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas** – São Paulo: Difusão Editora, 2008.

KURTZMAN, Joel. – **MBA DEFINITIVO: soluções criativas e as melhores ideias das mentes mais brilhantes do mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LAUDON, Kenneth / Laudon, Jane – **Gerenciamento de Sistemas de Informação** - 7ª edição – São Paulo: Prentice Hall, 2007.

LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Clara F.; FERREIRA, Ademir A. **Fundamentos da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MAFEI, Maristela; CECATO, Valdete. **Comunicação Corporativa: Gestão, Imagem e Posicionamento**. São Paulo: Contexto, 2011.

MATOS, Gustavo Gomes de – **Comunicação Empresarial sem Complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. – 2ª ed. rev. e ampl. – São Paulo: Manole, 2009.

MATTELART, Armand. **Comunicação-Mundo: história das ideias e estratégias**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.

MCGOWAN, Willian G.. – **Revolução em Tempo Real: Gerenciando a Tecnologia da Informação** – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NASSAR, Paulo. **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras.** São Paulo: ABERJE, 2005. (Coleção Inteligência; v.1)

_____. **Comunicação Interna: a força das empresas.** – volume 4 - São Paulo: ABERJE, 2008.

OGDEN, James R. **Comunicação Integrada de Marketing** – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2004.

SROUR, Robert. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações.** São Paulo: Editora Campus, 1998.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação** – 9ª edição – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

STRAUBHAAR, Joseph D.; LaRose, Robert. **Comunicação, Mídia e Tecnologia** – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TURBAN, Efraim. **Comércio Eletrônico: estratégia e gestão** – São Paulo: Prentice Hall, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos** – 4ª Edição – Porto Alegre: Bookman, 2010.

FONTES COMPLEMENTARES

Internet, Jornais, Revistas e Periódicos.

BUENO, Wilson da Costa. **A Comunicação Empresarial Estratégica: Definindo os Contornos de um Conceito** - Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005

CORRÊA, Elizabeth Saad. **Comunicação Digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos**. São Paulo: Organicom, Ano 2 – Número 3 – 2º Semestre de 2005.

NASSAR, Paulo. **O uso das novas tecnologias de acesso ao virtual**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Obtendo resultados com relações públicas. 2. ed. – revista e atualizada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p. 149-162

Portal da Administração:

<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html> - Acesso em 17/12/2014.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES QUE MAIS UTILIZAM A TV VIA INTERNET.

Questão 1 – Por que utiliza os serviços da TV?

Opção	%
Atualização Profissional	43%
Facilidade / Tempo	52%
Custo Baixo	0%
Outro	5%
TOTAL	100%

Questão 2 – Em qual horário assiste a TV?

Opção	%
Na hora do evento	55%
Gravação	45%
TOTAL	100%

Questão 3 – Como avalia o conteúdo da TV?

Opção	%
Ótimo	62%
Bom	38%
Ruim	0%
Péssimo	0%
TOTAL	100%

Questão 4 – Quantas pessoas utilizam esse meio na sua empresa?

Opção	%
De 01 a 05	52%
05 a 10	29%
mais de 10	19%
TOTAL	100%

Questão 5 – Quais outros meios de comunicação você utiliza da empresa?

Opção	%
SITE	64%
CONSULTA	36%
TOTAL	100%

Questão 6 – No geral, qual o nota você atribui para os serviços prestados?

Opção	%
5	76%
4	24%
3	0%
2	0%
1	0%
TOTAL	100%

Questão 7 – Sua empresa possui outro fornecedor do mesmo tipo de serviços prestados?

Opção	%
Sim	60%
Não	40%
TOTAL	100%

Questão 8 – Você recomendaria os serviços da empresa?

Opção	%
Sim	100%
Não	0%
TOTAL	100%

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES QUE MENOS UTILIZAM A TV VIA INTERNET.

Questão 1 – Você conhece todos os meios de comunicações disponibilizados pela empresa para seus clientes utilizarem?

Opção	%
Sim	60%
Não	40%
TOTAL	100%

Questão 2 – Qual meio mais utiliza?

Opção	%
Consulta	75%
Site	25%
TV	0%
TOTAL	100%

Questão 3 – Por que não utiliza a TV?

Opção	%
Não Conhece	7%
Falta Tempo	73%
Não tem Acesso	13%
Outro	7%
TOTAL	100%

Questão 4 – Quantas pessoas utilizam esse meio na sua empresa?

Opção	%
De 01 a 05	87%
05 a 10	13%
mais de 10	0%
TOTAL	100%

Questão 5 – No geral, qual o nota você atribui para os serviços prestados?

Opção	%
5	47%
4	47%
3	6%
2	0%
1	0%
TOTAL	100%

Questão 6 – Sua empresa possui outro fornecedor do mesmo tipo de serviços prestados?

Opção	%
Sim	40%
Não	60%
TOTAL	100%

Questão 7 – Você recomendaria os serviços da empresa?

Opção	%
Sim	100%
Não	0%
TOTAL	100%