

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bjbfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**CONTRIBUIÇÕES DA ADOÇÃO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (T.I.)
PARA A FUNÇÃO VENDAS COM ENFOQUE NO CLIENTE:
ESTUDO DE CASO**

É expressamente proibida a circulação e/ou reprodução, parcial ou total da dissertação, por qualquer meio ou processo, sem a autorização prévia do autor.

Contato: m.martinez@ig.com.br

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCELO FERREIRA MARTINEZ

CONTRIBUIÇÕES DA ADOÇÃO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (T.I.)
PARA A FUNÇÃO VENDAS COM ENFOQUE NO CLIENTE:
ESTUDO DE CASO

São Paulo

2004

**Reitor da Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Adolpho José Melfi**

**Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Prof.^a Dra. Maria Tereza Leme Fleury**

**Chefe do Departamento de Administração
Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos**

MARCELO FERREIRA MARTINEZ

**CONTRIBUIÇÕES DA ADOÇÃO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (T.I.) PARA A
FUNÇÃO VENDAS COM ENFOQUE NO CLIENTE:**

ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Marketing

Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar

São Paulo

2004

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Martinez, Marcelo Ferreira

Contribuições da adoção da tecnologia de informação (T.I.) para a função vendas com enfoque no cliente: estudo de caso / Marcelo Ferreira Martinez. -- São Paulo : FEA/USP, 2004.

202 f.

**Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004
Bibliografia.**

**1. Administração de vendas 2. Tecnologia da informação
3. Marketing I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.**

CDD – 658.81

DEDICATÓRIA

À Deus, sobre tudo e todas as coisas, pela oportunidade de uma vida plena e rica em aprendizado.

Aos meus queridos e amados pais, Amélia e Antonio, pelo amor incondicional e apoio irrestrito de sempre, verdadeiros missionários à educação e felicidade de seus filhos. Minha eterna gratidão e respeito.

Ao amor da minha vida, Luciana, pela paciência, ajuda, incentivo e carinho em todos os momentos, fundamentais para minha alegria e coragem de lutar a todo instante por algo especial.

AGRADECIMENTOS

“Agradecer é admitir que houve um momento em que se precisou de alguém, é reconhecer que o homem jamais poderá lograr para si o dom de ser auto-suficiente. Ninguém e nada crescem sozinhos, sempre é preciso um olhar de apoio, uma palavra de incentivo, um gesto de compreensão, uma atitude de amor”.

(autor desconhecido)

AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

Ao meu orientador e amigo, Prof. Dr. Fauze Najib Mattar, pela oportunidade concedida, pela paciência irrestrita, pelo trato carinhoso e pelos ensinamentos transmitidos. Obrigado por acreditar neste trabalho, mantendo-me dentro do escopo do estudo, motivando-me e conduzindo-me para o ingresso à pesquisa científica.

Aos meus “padrinhos” e grandes incentivadores, Flávio Diniz e Carlos Pontinha Pereira, pela confiança depositada em mim, mesmo nos momentos mais solitários e difíceis. Credito a vocês, do fundo do meu coração, a oportunidade para a realização desse meu sonho, a qual merecerá sempre minha gratidão e respeito.

À empresa Suzano Bahia Sul e aos funcionários e clientes que contribuíram neste estudo, apoio fundamental para a elaboração dessa obra.

À minha irmã, Elizabeth, companheira e amiga, exemplo vitorioso que me dá forças a continuar firme nesta estrada árdua, mas recompensadora, chamada aprendizagem.

Ao Fábio Robles, pelos conselhos e ajuda, principalmente nos momentos mais críticos desse estudo.

A todos os colegas que contribuíram, direta e indiretamente, para a elaboração e conclusão desse estudo, meus mais sinceros e profundos agradecimentos.

Por fim, agradeço a todos meus amigos que torceram e torcem por mim e que fazem a todo instante minha vida mais grata e feliz. Obrigado!

“O mais importante não é onde se quer chegar,
mas sim o caminho percorrido”.

“Com Copérnico, o homem deixou de estar no centro do universo. Com Darwin, o homem deixou de ser o centro do reino animal. Com Marx, o homem deixou de ser o centro da história. Com Freud, o homem deixou de ser o centro de si mesmo”.

(Eduardo Prado Coelho)

RESUMO

MARTINEZ, Marcelo F. **Contribuições da adoção da tecnologia de informação (T.I.) para a função vendas com enfoque no cliente: Estudo de caso.** 2004. 202 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

A globalização e a competição obrigam as empresas a serem melhores no que fazem, a cortar custos, a fidelizar clientes e a buscar novos mercados que possam oferecer margens atraentes sem prejudicar o foco do negócio. Esta nova era, caracterizada pela hipercompetição, fez com que as empresas como chave de sua sobrevivência se redesenhassem, revendo negócios e processos, investindo recursos na formação de seu pessoal e modernizando-se no que se refere à tecnologia disponível. Neste sentido, a Tecnologia de Informação (T.I.) vem se tornando fator crítico de sucesso para a administração desse fluxo de informações, oferecendo vantagens competitivas como na identificação e eliminação de atividades sem valor agregado, na integração com fornecedores e na interação e comunicação com clientes. Entretanto, apesar dessas potenciais vantagens, não se encontram muitos estudos na academia que confirmem os ganhos reais obtidos na função vendas com a adoção da T.I., principalmente em mercados nos quais existe uma forte dependência dos clientes com os fornecedores, como nos oligopólios.

Este estudo concentra-se na área de Marketing Empresarial e, com enfoque no cliente, objetiva verificar, por meio de um estudo de caso simples em uma indústria de papel nacional com participação significativa no mercado interno, as contribuições da T.I. para a função vendas, constatando-se as facilidades e as dificuldades percebidas para o negócio e para o relacionamento com os clientes com a adoção da T.I. pela empresa estudada.

Para tanto, este trabalho divide-se basicamente em três partes. A primeira parte refere-se a uma extensa pesquisa bibliográfica compreendendo temas relacionados ao assunto como a análise do marketing de relacionamento no mercado empresarial e a integração da T.I. com a função vendas. Em seguida é feita uma rápida e objetiva descrição da empresa estudada, de sua T.I. e função vendas e da relação existente entre elas. Por fim, são analisados os resultados de duas pesquisas de campo qualitativas, uma com a equipe de

vendas e outra com os clientes diretos da empresa estudada, verificando tópicos como o grau de satisfação dos clientes com a empresa (serviços e produtos), a sua opinião e o grau de utilização e satisfação em relação às ferramentas de T.I. oferecidas pelo fabricante, as responsabilidades do vendedor de papel no futuro com a adoção da tecnologia e as contribuições propiciadas pela utilização da T.I. na função vendas.

Os resultados da pesquisa indicam, apesar da boa percepção do cliente em relação à empresa estudada, seus serviços e produtos, uma sub-utilização da T.I. oferecida pela organização, principalmente a sua extranet, mesmo sendo da vontade do cliente em utilizá-la como facilitadora do seu relacionamento comercial. Essa dificuldade, segundo constatado em pesquisas e entrevistas realizadas, esbarra em processos e pessoas, necessitando de um trabalho de treinamento e divulgação, junto com o investimento em sistemas em si.

Palavras-chave: Tecnologia de Informação. Vendas. Marketing Empresarial.

ABSTRACT

MARTINEZ, Marcelo F. **Contributions of I.T. on the sales function with an approach on the customer: study case.** 2004. 202 p. **Máster Degree** – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

Globalization and competition have forced companies to improve themselves in each one of their fields, to cut their costs, to turn their customers into loyal and constant ones and to search for new markets which could offer attractive profit margins and to avoid harming the business focus. This new age, characterized by the hipercompetition had the companies to redesign themselves, as a key of their survival; therefore they must had started to study their businesses and processes, to invest resources in their staff formation and to update themselves resorting to the once available technology. In this direction, the Information Technology (I.T.) becomes a key factor for the information flow management success, as long as it offers competitive advantages such as the identification and elimination of non-added value activities, the integration among suppliers and the interaction and communication between customers. However, despite these potential advantages, not many studies are there in the academy that confirm the real obtained profits in the sales function when the adoption of I.T., specially in markets in which exist a strong dependence of the customers on the suppliers, as there are in the oligopolies.

This study is concentrated in the Business Marketing field and, with an approach on the customer, aims to verify the contributions of I.T. on the sales function throughout a simple case study in a Brazilian paper industry, with a large domestic market share and to highlight the perceptive facilities and difficulties in business and in the relationship with customers with I.T. adoption by the studied company.

Therefore, this work is divided basically in three parts. The first part regards to an extensive literature research which comprises related topics to the studied subject such as the relationship marketing analysis in the business market and the I.T integration with the sales function. Then, a fast and objective description of the studied company is shown, as well as its I.T. area and tools, its sales function and the existing relation between them. Finally, two qualitative researches are shown: one performed with the sales team and the other one with the studied company customers, verifying customers related topics such as their satisfaction degree towards the company (services and products), their opinion and use and satisfaction degrees in relation to the I.T. tools offered by the manufacturer, the paper salesman responsibilities in the future with the technology adoption and the contributions obtained for I.T. use in the sales function.

The research results indicate, despite the good customer perception about the studied company and its services and products, an under-utilization of I.T. offered by the organization, mainly its extranet, even though it is exactly the will of the customer in using it as a facility for its commercial relationship. This difficulty is due to processes problems and culture, according to the direction board of the company, and a work of training and spreading is needed, as well as systems investments themselves.

Keywords: Information Technology. Sales. Business Marketing.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

Quadro 1.1.: Principais mudanças na atual década para conquista de mercado -----	3
Quadro 2.1.: Organizações voltadas para clientes -----	16
Quadro 2.2.: Comparação de produtos de consumo e empresariais -----	21
Quadro 2.3.: Variáveis para análise na compra empresarial-----	25
Figura 2.1.: Modelo contingencial de efetividade do pessoal de vendas -----	27
Figura 2.2.: <i>Continuum</i> de situações de compras empresariais -----	33
Quadro 2.4.: As eras em face dos distúrbios-----	37
Quadro 2.5.: Dados, informação e conhecimento-----	38
Quadro 2.6.: Forças de mudança -----	40
Quadro 2.7.: Diferença entre despesa e investimento -----	46
Figura 2.3. Eficiência e eficácia da tecnologia de informação (adaptado de Maggiolini, 1981) -----	49
Figura 2.3a.: Níveis de organização da T.I. na empresa-----	51
Figura 2.4.: Ferramentas estratégicas em B2B -----	60
Quadro 3.1.: Enquadramento da pesquisa realizada, segundo classificação de Mattar-----	66
Quadro 3.2.: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisas-----	69
Tabela 3.1.: Distribuição por porte empresarial das empresas e empregados - 2001 -----	73
Tabela 3.2.: Número de clientes ativos da Suzano Bahia Sul (base outubro de 2003) -----	73
Tabela 4.1.: Ranking mundial das 20 maiores empresas de papel e celulose-----	79
Tabela 4.2.: 15 maiores produtores e consumidores mundiais de papel em 2001-----	81
Tabela 4.3.: Panorama mundial do setor de papel -----	82
Tabela 4.4.: Produção Nacional de Papel -----	84
Tabela 4.5.: Balança Comercial do Setor em US\$ milhões - FOB -----	85
Tabela 4.6.: Produção de papel dos principais grupos nacionais -----	86
Tabela 4.7.: Produção nacional por tipo de Papel (em toneladas)-----	90

Figura 4.1.: Participação nacional em volume por tipo de papel -----	90
Quadro 4.1.: Posição acionária dos acionistas com mais de 5% de ações com direito a voto-----	91
Figura 4.2.: Participação da Suzano nas Empresas da Área Petroquímica -----	92
Figura 4.3.: Participações do grupo Suzano -----	92
Figura 4.4.: Histórico da Cia. Suzano-----	94
Quadro 4.2.: Linha de produtos da Suzano Bahia Sul por fábrica-----	94
Figura 4.5.: Resultados Consolidados – Papel e Celulose – da Cia. Suzano de Papel e Celulose -----	95
Figura 4.6.: Resultados Consolidados – Papel e Celulose – da Cia. Suzano de Papel e Celulose -----	96
Quadro 4.3.: Estrutura Societária da Suzano Papel-----	97
Figura 4.7.: Número de empregados da Suzano Bahia Sul -----	97
Tabela 4.8.: Volumes de Produção em 2002 -----	98
Figura 4.8.: Perfil de vendas da Suzano Bahia Sul -----	99
Tabela 4.9.: Volume de vendas em 2002-----	101
Figura 4.9.: Receita Líquida Suzano Bahia Sul -----	101
Figura 4.10.: Mercados da Suzano Bahia Sul -----	102
Figura 4.11.: Participação no faturamento por segmento empresarial - 2001-----	103
Quadro 4.4.: Executivos de vendas de fora da grande São Paulo-----	107
Figura 4.12.: Hierarquia da estrutura organizacional do projeto-----	111
Figura 4.12.: Metodologia Ascendant IBM Business Consulting Services-----	112
Figura 4.14.: Cronograma geral do projeto -----	114
Quadro 4.5.: Números do Projeto Somar-----	115
Figura 4.15.: Escopo do projeto Somar-----	116
Figura 5.1.: Distribuição dos entrevistados da equipe comercial por cargo ocupado-----	120

Tabela 5.1.: Distribuição da equipe de vendas entrevistada por divisão comercial -----	121
Tabela 5.2.: Perfil da equipe de vendas da Suzano Bahia Sul (em anos)-----	122
Tabela 5.3.: Distribuições amostrais e populacionais do perfil ABC -----	123
Tabela 5.4.: Distribuições amostrais e populacionais da divisão comercial -----	124
Tabela 5.5.: Distribuição ABC dos clientes entrevistados por divisão comercial-----	124
Tabela 5.6.: Tempo médio de compras diretamente da Suzano Bahia Sul dos clientes entrevistados por divisão comercial-----	125
Tabela 5.7.: Satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços da Suzano Bahia Sul -	127
Tabela 5.8.: Estatísticas descritivas e níveis descritivos do teste de Mann-Whitney para comparação das opiniões sobre os produtos e serviços da Suzano Bahia Sul -----	129
Figura 5.2.: Níveis médios de satisfação e erros-padrão para a qualidade de produtos e serviços da Suzano Bahia Sul-----	130
Figura 5.3.: Opinião dos clientes sobre os serviços prestados por divisão comercial-----	132
Figura 5.4.: Grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos da Suzano Bahia Sul-	133
Figura 5.5.: Grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento da equipe de vendas da Suzano Bahia Sul -----	134
Tabela 5.9.: Percepção dos clientes em relação às deficiências do vendedor da Suzano Bahia Sul (8 mais citadas)-----	135
Figura 5.6.: Distribuição das freqüências das deficiências relacionadas com a T.I. mais citadas por divisão comercial -----	136
Tabela 5.10.: Grau de utilização das ferramentas de T.I. da Suzano Bahia Sul-----	138
Figura 5.7.: Grau de utilização dos clientes das ferramentas de T.I. para a função vendas por divisão comercial -----	139
Tabela 5.11.: Estatísticas descritivas e níveis descritivos do teste de Mann-Whitney para comparação das opiniões sobre a utilização das ferramentas de T.I.-----	140
Figura 5.8: Níveis médios de utilização das ferramentas de T.I. e erros-padrão -----	141

Figura 5.9.: Percepção do tempo para se ter acesso completo, rápido e confiável pela internet -----	144
Tabela 5.12.: Percepção da atualização da T.I. por fabricante de papel -----	145
Tabela 5.13.: Estatísticas descritivas e níveis descritivos do teste de Wilcoxon para a comparação da atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul com seus concorrentes -----	146
Tabela 5.14.: Percepção dos clientes em relação a atualização da T.I. do setor por divisão comercial-----	147
Tabela 5.15.: Estatísticas descritivas por divisão comercial para a comparação da atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul com seus concorrentes-----	148
Tabela 5.16.: Níveis descritivos dos testes de Mann-Whitney para a comparação da atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul entre as divisões comerciais-----	149
Tabela 5.17.: Estatísticas descritivas e níveis descritivos do teste de Wilcoxon para a comparação da atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul com seus concorrentes pelos clientes da divisão Distribuição Consumo -----	150
Figura 5.10.: Grau de atualização da T.I. da SBS na opinião da equipe comercial -----	151
Tabela 5.18.: Estatísticas descritivas sobre as opiniões dos vendedores e dos clientes em relação a atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul-----	151
Figura 5.11.: Opinião dos clientes sobre alguns novos serviços que poderiam ser oferecidos com as ferramentas de T.I. -----	153
Tabela 5.19.: Estatísticas descritivas e níveis descritivos do teste de Mann-Whitney para a comparação da opinião dos vendedores com a dos clientes em relação a possíveis serviços oferecidos pela T.I. da Suzano Bahia Sul -----	154
Figura 5.12.: Níveis médios de importância da T.I. e erros-padrão -----	154
Tabela 5.20.: Estatísticas descritivas das contribuições da T.I. para a função vendas sob o enfoque do cliente, com os respectivos níveis descritivos dos testes -----	156
Figura 5.13.: Grau de concordância com as contribuições da T.I. e erros-padrão-----	157
Figura 5.14.: Análise do acesso telefônico à Suzano Bahia Sul -----	159
Figura 5.15.: Facilidade do contato telefônico com a equipe de vendas da Suzano Bahia Sul --	160

Figura 5.16.: Análise da informação fornecida pela Suzano Bahia Sul-----	161
Figura 5.17.: Percepção sobre o funcionamento dos sistemas internos da Suzano Bahia Sul ---	163
Figura 5.18.: Contribuições do acesso pela internet para o cliente -----	164
Figura 5.19.: Divulgação das ferramentas de T.I. junto aos clientes -----	166
Tabela 5.21.: Responsabilidades de um vendedor de papel hoje e no futuro com os avanços de T.I. -----	168

SUMÁRIO

1. DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	1
1.1. Introdução	2
1.2. Objetivos da Pesquisa	8
1.3. Questões da Pesquisa	9
1.4. Justificativas do Estudo	10
1.5. Definição teórica e operacional das variáveis e termos relevantes	12
1.6. Delimitações da Pesquisa	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1. O marketing de relacionamento	14
2.2. O mercado empresarial	18
2.3. T.I. (Tecnologia de Informação)	36
2.4. Integração entre a função vendas e T.I.	56
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	63
3.1. Tipo de pesquisa	64
3.2. A Pesquisa	71
4. A INDÚSTRIA DE PAPEL	77
4.1. A origem do papel	77
4.2. A estrutura do setor papeleiro	78
4.3. A indústria de papel	88
4.4. A empresa estudada	91

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	119
5.1. Perfil dos respondentes	119
5.2. Análise das respostas	125
5.3. Entrevistas com os gestores de marketing e de T.I. e a diretoria comercial da Suzano Bahia Sul	169
6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	172
6.1. Conclusões	172
6.2. Limitações	175
6.3. Recomendações para novos estudos	176
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	177
ANEXOS	185

1. DEFINIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

“Formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema da pesquisa é torná-lo individualizado, específico e inconfundível” (RUDIO, 1978: 75)

Com a recente explosão tecnológica, novas tecnologias cada vez mais acessíveis propõem-se a interligar o fluxo de dados de uma empresa, captando, filtrando, analisando, distribuindo e retornando informações pela cadeia produtiva, desde os primeiros fornecedores até os usuários finais. Essas informações possuem portanto valor estratégico para as empresas que as utilizam, visto que, conforme citado por SCHONER e UHL, reduzem o grau de incerteza e as conseqüências de uma decisão incorreta. (SCHONER, Bertam & UHL, Keneneth: 1982, 18. Apud BRETZKE: 1999, 62). Neste sentido, a Tecnologia de Informação (T.I.) vem se tornando fator crítico de sucesso para a administração desse fluxo de informações, oferecendo, segundo TELLES (2003: 135), vantagens competitivas como na identificação e eliminação de atividades sem valor agregado (reduzindo custos e despesas e possibilitando uma política de preços mais agressiva), na integração com fornecedores e parceiros (flexibilizando, agilizando e barateando essas operações), e na interação e comunicação com clientes (potencializando-os e tornando-os mais lucrativos e fiéis à empresa).

Entretanto, apesar dessas potenciais vantagens, não se encontram muitos estudos na academia que confirmem os ganhos reais obtidos na função vendas com a adoção da T.I., principalmente em mercados nos quais existe uma forte dependência dos clientes com os fornecedores, como nos oligopólios. Neste sentido, este estudo concentra-se na área de Marketing Empresarial e, com enfoque no cliente, pretende verificar, por meio de um estudo de caso simples em uma indústria de papel de imprimir e escrever com participação significativa no mercado nacional, as contribuições da T.I. para a função vendas, constatando-se as facilidades e as dificuldades percebidas para o negócio e para o relacionamento com os clientes com a adoção da T.I. pela empresa estudada.

1.1. Introdução

O mundo está mudando, e cada vez mais rápido. Mercados tradicionais acostumados com a calma e a previsibilidade estão encolhendo ou tornando-se extremamente competitivos. Margens e lucros estão sendo reduzidos enquanto a demanda por produtos de maior qualidade e preços menores cresce. Clientes e consumidores estão cada vez mais exigentes, cobrando por mais serviços na forma de valor agregado.

A globalização e a competição forçaram as empresas a serem melhores no que faziam, a cortar custos, a fidelizar clientes, a garantir seu retorno e buscar novos mercados que possam oferecer margens atraentes sem prejudicar o foco do negócio. Esta nova era, caracterizada pela hipercompetição, fez com que as empresas como chave de sua sobrevivência se redesenhassem, revendo negócios e processos, investindo recursos na formação de seu pessoal e modernizando-se no que se refere à tecnologia disponível.

BRETZKE (1999: 23), buscando compreender as principais mudanças na atual década no que se refere a estratégias para conquista de mercado, compilou Regis McKenna (1991: 21) e as megatendências de John Naisbitt e Patrícia Aburdene (1990: 2), resumidas no quadro abaixo:

Quadro 1.1.: Principais mudanças na atual década para conquista de mercado

O que era na década de 90	O que é na década de 00
Era do Cliente	Era do Comprometimento com o Cliente em Tempo Real
Enfoque na melhoria do diálogo com o cliente	Enfoque no conceito de “importar-se e cuidar” do relacionamento
Crescente diversidade de produtos e serviços	Desenvolvimento de produtos customizados maciçamente
Crescente concorrência global	Crescente globalização dos negócios
Segmentação de mercados, tecnologias e soluções	Segmentação de clientes
Mudanças organizacionais e estruturais nas empresas, buscando novas maneiras de administrar os negócios	Reengenharia de marketing, nova organização de vendas, consolidação das estruturas criadas As empresas usarão crescentemente o conceito de parceria
Canais de distribuição em constante movimento. Ainda que estar próximo do consumidor seja preponderante, os canais freqüentemente negligenciam o diálogo com o cliente	As mega-fusões e mega-alianças alteram e otimizam os canais de distribuição Crescente comércio eletrônico
As mídias tradicionais falham em comunicar claramente as mensagens. Maior uso do marketing direto, e a propaganda procura encontrar novas soluções criativas e de mídia para atingir os clientes alvos, obtendo a resposta desejada	Crescente esforço de comunicação integrada Nova força de vendas
O ambiente de negócios e o cenário futuro da competitividade são imprevisíveis	O ambiente de negócios e o cenário futuro de competitividade serão ainda mais imprevisíveis
As previsões e pesquisas de mercado não fornecem um rumo claro às ações	Maior uso do database marketing para a formulação estratégica

Demografia e estilos de vida mutantes, sendo que os consumidores não estão mais alinhados como grandes grupos-alvos, simples e previsíveis	Surgimento de novos grupos de consumidores ávidos por produtos de entretenimento, culturais e espirituais
As exigências do tempo pessoal. Os consumidores estão reconhecendo o valor do tempo, mudando os hábitos de consumo, seus valores e necessidades	As exigências do tempo pessoal criam um novo varejo, com conceito de serviços ampliados
O declínio da lealdade à marca. As promoções e descontos e a falta de diferenciação aos olhos dos clientes estão levando à compra por oferta	Valorização da experiência de marca como fator de construção da lealdade

Fonte: BRETZKE (1999: 23)

Alguns autores defendem que a inovação é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade de uma empresa. Nesta linha, PORTER (1989: 153) afirma que as empresas criam vantagens competitivas através da inovação, melhorando ou criando novos métodos de se fazer as coisas. Inovar pode ser entendido de muitas formas em uma organização: inovar internamente buscando uma empresa enxuta e eficiente, inovar oferecendo serviços que agreguem mais valor ao consumidor, inovar no modo de relacionamento com os clientes, inovar em produtos, em processos, na abordagem de comercialização e na distribuição, enfim qualquer que seja o significado pretendido percebe-se entretanto que a inovação faz parte de todas organizações bem sucedidas. No mundo atual é remota a chance de se conquistar uma posição inatingível; as empresas precisam esquecer as fórmulas e vitórias do passado e se concentrarem em que os seus clientes atuais e futuros desejam; seu foco deve ser orientado para satisfazê-los. Esse é o novo desafio do marketing, construir relacionamentos estáveis, lucrativos e duradouros com os clientes para a proteção do assédio da concorrência, e ao mesmo tempo, a conquista de novos parceiros descontentes com antigos fornecedores.

KOTLER (1999: 397) define nessa nova realidade as empresas orientadas para o mercado, as quais buscam a manutenção e satisfação dos seus clientes por meio de relacionamentos sólidos e duradouros, voltados ao longo prazo e rentáveis para toda a cadeia comercial, ao invés da criação de simples e frágeis transações. O marketing de relacionamento vem, neste sentido, ajudar as empresas a competir no ambiente globalizado, ou seja, “encontrar meios de integrar o cliente à empresa; criar e sustentar um relacionamento entre a empresa e o cliente” (McKENNA, 1997: 1).

A era da informação promoveu uma revolução nas relações entre as empresas e seus clientes. A tecnologia, acompanhando os pilares impulsionadores do marketing, e em especial, do marketing de relacionamento, foi uma das principais facilitadoras desse processo. ALBERTIN (2000: 5) cita a procura das organizações pelo uso cada vez mais intenso e amplo da T.I., utilizando-a como uma poderosa ferramenta empresarial, que altera as bases de competitividade, estratégicas e operacionais das empresas. BRETZKE (1999: 2-3) afirma que a reorganização empresarial se processa em dois pólos: o da T.I. e o do marketing. A informação vem se tornando um bem de capital com valor similar à mão-de-obra, matéria prima e recursos financeiros. A empresa dirigida pela informação (*information-drive*), não só sobre a concorrência, a economia, e o ambiente de negócios, mas principalmente pelo conhecimento que possui de cada cliente na sua individualidade, sobre as necessidades e expectativas não atendidas, possui a chave para o seu sucesso no mercado.

ALBERTIN (2000: 11) afirma que a T.I. altera as operações da empresa, seus produtos e serviços, seus relacionamentos com parceiros, mercados e concorrentes, entre outros. Na busca de um conhecimento real e atualizado, que propicie decisões mais eficazes e eficientes, ou simplesmente em inovações que auxiliem e fortaleçam o relacionamento entre a empresa e seus clientes, a T.I. deixa de ser uma ferramenta para auxílio, confiada a especialistas, para ser uma peça fundamental para toda a organização. O *database* marketing, os sistemas de informações de mercado, a informatização da força de vendas, os sistemas integrados e de relacionamento, as ferramentas de telecomunicações, enfim, toda a T.I. disponível integrada ao marketing está provocando profundas mudanças na forma de se enxergar o negócio, e em especial, o cliente, aceleradas principalmente pela sua disseminação na última década.

BRETZKE (1999: 5) ilustra alguns ganhos com a interatividade entre a experiência e conhecimento, o marketing e a T.I.:

- estabelecer novas formas de comunicação com os seus clientes;
- compilar e processar dados sobre o mercado em quantidade e possibilidade de análise nunca antes imaginada;
- monitorar a concorrência com recursos sem precedentes;
- integrar o cliente à organização para a elaboração de produtos e desenvolver um processo sistemático de interação;
- conhecer cada cliente com relação ao seu perfil psicográfico, estilo de vida, comportamento de compra;
- estabelecer um diálogo contínuo e profícuo que resulta no tão desejado e importante relacionamento duradouro; e
- atrair e manter os clientes atuando em tempo real sobre qualquer ameaça que venha do ambiente competitivo.

Obviamente, manter-se atualizado em relação à T.I. disponível nem sempre está acessível a todas as empresas devido aos altos custos envolvidos, sendo neste momento, a criatividade e a visão fatores cruciais para o sucesso das empresas. Outro ponto é a formação de pessoal, visto que a tecnologia sempre será um meio de se facilitar a operação da empresa, e, desse modo, dependerá de pessoas que a utilizem e possam extrair rapidamente da miríade de informações disponíveis, decisões acertadas.

Mesmo que a transição entre o marketing de produto para o de relacionamento seja custosa e às vezes lenta, ela é inevitável, e, neste ponto as empresas que estiverem prontas, integradas e extraindo o máximo da T.I. para conquistar e fidelizar clientes provavelmente farão a diferença.

O processo de venda e compra é um dos maiores beneficiados com os avanços tecnológicos ocorridos nas últimas décadas. Alguns anos atrás, a informação era material escasso nas organizações, seja pela dificuldade em extraí-la do banco de dados disponível, seja pelo custo em organizá-la e obtê-la rápido e eficientemente. Com o advento da difusão da tecnologia, e em especial, da informática, ocorreu uma maior acessibilidade a baixo custo dessa informação, até então utilizada de maneira precária pelas empresas, em especial pela equipe de vendas. PALDÊS (2000: 40) afirma que além da redução de custos a informática aumentou a eficiência do trabalho por meio de uma maior qualidade no serviço oferecido e do fluxo coordenado de informações.

Neste sentido destacam-se os mercados empresariais ou *B2B (business-to-business)*, os quais englobam todos aqueles nos quais as transações são realizadas entre instituições ou mercados empresariais. Uma de suas principais características que o difere dos mercados de bens e serviços para o consumo individual e doméstico é o tipo de relacionamento entre vendas e compras, muito mais pessoal, próximo e freqüente, principalmente em virtude do menor número de clientes, da complexidade da transação e do valor médio das vendas, acentuando uma reciprocidade contínua, na qual deve-se destacar a precisão, a agilidade e o fluxo de informações entre os negociadores.

Este estudo propõe-se em contribuir com o estado atual da ciência, verificando, por meio de um estudo de caso, as contribuições da T.I. para a função vendas com enfoque no cliente. Nele constatar-se-á por meio de análises documentais e pesquisas qualitativas, as opiniões (ganhos e perdas) dos clientes e da área de vendas perante a T.I. adotada pela empresa nos últimos anos, verificando como ela vem sendo utilizada para fortalecer o seu relacionamento comercial.

1.2. Objetivos da Pesquisa

“Toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar” (LAKATOS, 2003: 156)

Este estudo objetiva verificar por meio de um estudo de caso com enfoque no cliente as contribuições da T.I. para a função vendas de uma empresa nacional da indústria de papel e celulose, constatando, por meio de pesquisa, as facilidades e as dificuldades percebidas pelos clientes e pela área de vendas da organização estudada para o negócio e para o relacionamento comercial com a adoção da tecnologia.

1.3. Questões da Pesquisa

Considerando as limitações e pressupostos da pesquisa, pretende-se ao final desse estudo ter respostas para as seguintes questões:

- Em relação à T.I. adotada pela empresa estudada, quais as facilidades e as dificuldades percebidas pelos clientes no seu relacionamento comercial com a mesma?
- Em relação à T.I. adotada pela empresa estudada, quais as facilidades e as dificuldades percebidas pela sua equipe de vendas no relacionamento com seus clientes?
- Em que nível os resultados percebidos pelos clientes da empresa estudada, com os investimentos em T.I., coincidem com o esperado?
- Em que nível os resultados percebidos pela equipe de vendas da empresa estudada, com os investimentos em T.I., coincidem com as suas expectativas?

1.4. Justificativas do Estudo

Segundo BRETZKE (1999: 6) a gestão do relacionamento entre empresa e cliente vem assumindo uma importância cada vez maior na área de marketing, principalmente em uma realidade caracterizada pela competitividade, na qual empresas cada vez maiores e tecnologicamente atualizadas buscam ocupar espaço em um mercado limitado.

Já ALBERTIN (2000: 5) comenta que o ambiente empresarial, tanto em nível mundial como nacional, tem passado por profundas mudanças nos últimos anos, as quais têm sido consideradas diretamente relacionadas com a T.I.. Além disso reforça que as organizações passaram a realizar seus planejamentos e criar suas estratégias voltadas para o futuro, tendo como uma de suas principais bases a T.I., devido seus impactos sociais e empresariais.

Sendo assim, a primeira justificativa para a escolha do tema é a importância do assunto para a realidade empresarial atual, na qual o conhecimento das novas tecnologias disponíveis, entre elas as de T.I. e seus efeitos no dia-a-dia das relações interempresariais, parece de fundamental importância para o entendimento das mudanças organizacionais e gerenciais, auxiliando assim no direcionamento das estratégias para se extrair a melhor eficiência desta sinergia.

Além disso optou-se por realizar um estudo no mercado empresarial, setor de demanda derivada em relação ao mercado de consumo, pois diferentemente deste último sobre o qual existem vários estudos e que trata de muitos consumidores com poucas ações interativas, há no estudado um número muito maior de situações de interação com clientes muito mais comprometidos com a eficiência da cadeia comercial e, portanto, interessados em inovações e nas contribuições propiciadas pelo uso da T.I..

Uma outra justificativa para o presente trabalho reside no escasso número de estudos que analisem a contribuição da T.I. para a função vendas com enfoque no cliente, em especial, em setores de oligopólio relativamente isolados da agressividade da arena concorrencial. Neste sentido, estudos que permitam à empresa trabalhar de forma mais eficaz nesse contexto competitivo, otimizando ganhos e minimizando dificuldades, parecem ser de significativa importância no contexto da competitividade atual.

Por fim, segundo CASTRO (1977: 15) o tema escolhido para um estudo acadêmico, qualquer que seja o tipo de pesquisa, fundamental ou aplicada, justifica-se como pesquisa mediante a verificação de três critérios: a sua originalidade, abordando um tema cujos resultados têm o poder de surpreender a comunidade acadêmica (estudo de caso inédito sobre o assunto), a sua importância, quando o tema está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade (T.I. e a função vendas), e a sua viabilidade, dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito.

1.5. Definição teórica e operacional das variáveis e termos relevantes

T.I. (Tecnologia de Informação): Neste estudo a T.I. é considerada, conforme definição de ALLEN (1994: VI) um conjunto de recursos não-humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação de informações, e a maneira pela qual estes recursos são organizados em um sistema capaz de executar um conjunto de tarefas. Como exemplos de ferramentas de T.I. podem ser citadas o telefone celular, a internet e intranet, os aplicativos de vendas, o correio-eletrônico, as ferramentas ERP, CRM, entre outras.

Marketing de relacionamento: Para KOTLER (1999: 397) marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos, oferecendo-lhes valores que proporcione sua satisfação no longo prazo.

Vendas empresariais: “Marketing empresarial distingue-se do de consumo mais pela natureza do cliente do que pela do produto... Clientes empresariais consistem de empresas fabricantes e processadoras de produtos e distribuidoras, que compram e revendem para outros usuários institucionais ou empresariais.... Clientes institucionais incluem instituições de saúde e de educação, como também órgãos do governo... Clientes governamentais incluem órgãos municipais, estaduais, regionais e nacionais” (tradução livre do autor) (WEBSTER, 1991: 9).

Função vendas: A função vendas neste estudo refere-se a todas inter-relações envolvidas entre as áreas de compras e de vendas de duas empresas ou entre as suas equipes, incluindo, conforme indica WEBSTER (1991: 67), a interação entre os seus representantes, os processos que influenciam esse contato, os acordos recíprocos, os serviços ao cliente e a escolha da estratégia do tipo de relação.

1.6. Delimitações da Pesquisa

A presente dissertação, conforme proposto pelos objetivos do estudo, buscará somente compreender as contribuições da adoção da T.I. para a função vendas, limitando-se assim a verificar apenas as facilidades e dificuldades obtidas com o uso da tecnologia existente na relação comercial entre a empresa estudada e os clientes pesquisados.

Assim sendo, toda a fundamentação teórica a respeito de gestão de relacionamento, administração de vendas e avanços da T.I. no cotidiano empresarial, será utilizada apenas para apoio à solução das questões propostas, ou seja, não se pretende nesse estudo questionar definições já amplamente aceitas e utilizadas pelo meio acadêmico.

Além disso, esse estudo, conforme será explicitado na seção METODOLOGIA DE ESTUDO (3.), utiliza uma metodologia exploratória com estudo de caso, utilizando o conhecimento obtido da indústria estudada para sugerir hipóteses e futuros aprofundamentos sobre o assunto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. O marketing de relacionamento

Atualmente, as transformações ocorrem com tanta rapidez e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamento estabelecidos no mercado não são mais sustentáveis. Segundo McKENNA (1997: 21-22) nessa nova era na qual a competição mundial torna-se cada vez mais acirrada, vários fatores obrigam a empresa a repensar seu negócio, e em especial, seu relacionamento com seus clientes: a diversidade de produtos e serviços aumentam mesmo em pequenos segmentos de mercado, os nichos tornam-se soberanos, as distinções entre produtos ficam pouco nítidas (os serviços se destacam), os ciclos de vida dos produtos são acelerados, a mídia tradicional não consegue mais comunicar mensagens claras ao público-alvo, os canais de distribuição estão em constante modificação dificultando o diálogo com o cliente, as organizações diminuem e se reestruturam procurando novas formas de fazer negócios, o ambiente de negócios e o curso dos eventos competitivos são imprevisíveis, e por fim, a previsão e as pesquisas não proporcionam um caminho de ação nítido.

Há alguns anos, o bom vendedor era aquele sujeito com estereótipo muitas vezes desagradáveis que “tirava pedidos”, agradando o comprador apenas com sorrisos e pequenos gestos de simpatia, os quais, em uma época que se caracterizava pela massificação no atendimento, já poderia ser considerado como um grande diferencial. Com a evolução das organizações, a função das áreas de vendas e de compras e de seus respectivos agentes vem ganhando crescente importância, principalmente em um mercado cada vez mais competitivo, com negociações complexas como as dos mercados empresariais. Para WOTRUBA (1996: 328) o processo de venda está cada vez mais tornando-se menos uma atividade persuasiva. Negociações antes baseadas em preço, alteram-se para aquelas em que o cliente percebe diferenças de valor através dos serviços prestados agregados ao produto, sejam eles em marketing, na logística de entrega, ou no simples relacionamento com o cliente. Até em mercados de *commodities*, nos quais os produtos são similares aos dos concorrentes, essa distinção de valores acontece. Além disso, segundo GOBE (2000: 106), a responsabilidade dos profissionais de vendas não mais se limita à comercialização de produtos; suas

informações e previsões são o ponto de partida para várias tarefas na organização, como na compra de matéria-prima, no desenvolvimento de novos produtos e no orçamento de marketing.

Em uma arena de hipercompetição aquela organização que não estiver totalmente voltada para o cliente e com profissionais e processos que suportem essa filosofia estará com seus dias contados.

Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar mais para o cliente. Essas empresas expressaram uma nova disposição em modificar seu produto de modo a atender às exigências dos clientes, praticando a escola de marketing do “diga que cor prefere” (McKENNA, 1997: 3).

Percebe-se cada vez mais artigos e teorias relatando a importância das organizações focadas em clientes, principalmente em uma época tão competitiva, na qual fidelizar clientes e aumentar a participação nos que propiciarem maior retorno pode ser crucial para a sobrevivência da empresa. Para BRETZKE (1999: 20) a transição da Era Industrial para a Era da Informação e da Interatividade é nítida e acontece a nosso redor. Cada vez mais as empresas estão preocupadas com estratégias destinadas a ganhar participação do cliente ao invés das tradicionais nas quais buscava-se participação de mercado a qualquer custo. Organizações bem-sucedidas percebem que a retenção de bons clientes e o aumento do retorno por cliente atendido, é mais importante do que simplesmente apenas conquistar novos clientes e incrementar o faturamento da empresa.

NEWELL (2000: 5-6) relata que de nada vale as empresas investirem fortunas em complexos e imensos bancos de dados de clientes se elas não estiverem devidamente preparadas para captar as informações e utilizá-las corretamente para maximizar os seus negócios e satisfazer o seu cliente. No marketing “um-a-um”, a prioridade é desenvolver e gerenciar relações com os clientes de modo a modificar seu comportamento com o tempo e fortalecer laços entre clientes e a empresa, e é fundamental que a organização coloque como objetivo o aumento do lucro, e não apenas das vendas.

WHITELEY (1992:177) resume em uma lista, algumas das transformações que estão acontecendo nas organizações que estão voltando-se para o cliente:

Quadro 2.1.: Organizações voltadas para clientes

De motivação pelo medo e fidelidade	Para	A motivação por meio de uma visão
De uma atitude de que “ o problema é deles”	Para	Assumir todo problema que afeta o cliente
De “foi assim que sempre fizemos”	Para	O contínuo aperfeiçoamento
De tomar decisões baseadas em suposições e juízos de valor	Para	Fazê-los com dados e decisões neles baseadas
De fazer da gerência o princípio e fim de tudo	Para	Fazer dos clientes o princípio e fim de tudo
De funções estanques, com os departamentos baseando suas decisões apenas em critérios próprios	Para	A cooperação interfuncional
De ser bom na gerência das crises e na recuperação	Para	Acertar de primeira
De depender do heroísmo	Para	Eliminar a variabilidade do processo
De ter de optar entre a administração participativa ou científica	Para	A administração participativa e científica

Fonte: WHITELEY (1992:177)

O marketing de relacionamento adota a visão dirigida ao cliente e implementa-a por meio do seu uso preciso e eficiente. Não basta que o cliente esteja satisfeito, ele deve valorizar o que você faz, ser fiel à sua empresa. Com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim dessa fidelidade. Para combater essa ameaça, elas podem aumentar seu pessoal de vendas e de marketing, lançando recursos caros no mercado como uma forma de manter seus clientes. Entretanto, a solução real obviamente não é mais marketing, e sim o

melhor marketing, e isso, segundo McKENNA (1997: 4) representa encontrar um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação constante entre as duas partes.

Outro ponto é que nem todo *prospect* tem que ser cliente. A empresa, conforme NEWELL (2000: 33), precisa identificar o custo de atendimento e de retorno, separando os compradores de transação, os quais procuram preço e não valorizam serviços adicionais, dos de relacionamento, que provavelmente desejam um fornecedor confiável que forneça produtos a um preço justo, conforme combinado.

O conceito de valor percebido há tempos permeia livros e teoria de marketing. Segundo KOTLER (1999: 391) os clientes tendem a comprar da empresa avaliando o valor de entrega do produto, ou seja, a diferença entre o valor total percebido pelo cliente (valor do produto, dos serviços, dos funcionários e da imagem da empresa) e o preço total pago pelo cliente (custos físicos, monetários, em energia e em tempo). Essa avaliação de valor total ao cliente trata-se de um método de comparação entre ofertas, e nesta variável, o relacionamento e os serviços oferecidos, inclusive pela T.I., podem ser considerados como grandes diferenciais competitivos. Examinando a teoria da cadeia de valor de PORTER (1989: 31), reforça-se que a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. Dessa forma quem determina o valor de seu produto é o cliente que avaliará os benefícios obtidos com o mesmo e o custo total de aquisição. SZAFIR-GOLDSTEIN (2000: III), estudando o setor de papel, conclui em sua dissertação que o conceito de valor percebido pode ser bem aplicado ao *commodity business*, ou seja, empresas com produtos similares aos dos concorrentes, as quais historicamente se valiam do preço em sua negociação, mas que podem cada vez mais se beneficiar de estratégias que considerem diferenciações nos serviços oferecidos (marketing, logística, produto, vendas) para obter maior valor junto a seus clientes, e conseqüentemente, melhorar o seu relacionamento.

A equipe de vendas precisa entender essa relação de valores que participam na decisão de compra, em especial, em uma venda empresarial, e utilizá-la, de acordo com a situação ou características envolvidas na negociação, para auxiliá-la junto ao seu cliente.

2.2. O mercado empresarial

O acirramento da competitividade entre as empresas nos últimos anos, agravada com o lento crescimento de mercado, a incerteza econômica, a consolidação de mercados globais e o surgimento de clientes mais exigentes e sofisticados, obrigaram as empresas a repensarem seus negócios e a focarem em seus clientes, orientando-se para o mercado e suas necessidades. Neste cenário, segundo WEBSTER (1991: 1-2), o marketing assumiu papel estratégico para o sucesso das organizações, ajudando-as a conhecer seus clientes e necessidades, inovando soluções para estas necessidades e comunicando-as a um grupo cuidadosamente selecionado como alvo. Essa orientação para o cliente ou mercado, objetivando clientes satisfeitos e lucros maiores e sustentáveis, contribuiu para que as atividades de marketing não fossem mais analisadas apenas como de suporte para a organização, mas estratégicas para a elaboração de planos e tomadas de decisões bem sucedidos.

Para TELLES (2003: 4) a atividade de marketing pode ser classificada em dois tipos, de acordo com o tipo de cliente a que ela se dirige: a de bens de consumo e a empresarial. O marketing de bens de consumo (*business-to-consumer* – B2C) ocorre quando a atividade é dirigida às famílias e aos indivíduos, para consumo próprio (consumidores finais), e a estabelecimentos e instituições atacadistas e varejistas, que atendem esses clientes. Já o marketing industrial, ou, em sua denominação mais recente e utilizada neste estudo, marketing empresarial (*business-to-business* – B2B), é direcionado a clientes empresariais e institucionais, que utilizem os bens e serviços demandados no seu processo produtivo, transformando-os (como matérias-primas e componentes), usufruindo-os (como equipamentos e instalações) e/ou consumindo-os (como suprimentos operacionais, materiais auxiliares, serviços e utilidades).

Em virtude de se tratarem de mercados diferentes com características específicas, a distinção entre eles é de fundamental importância para a elaboração de um correto composto de marketing, e conseqüentemente, no estabelecimento de estratégias para a conquista de vantagens competitivas.

Corroborando a definição acima, SIQUEIRA (1992: 285) define como venda empresarial a venda de produtos e serviços para organizações (indústrias privadas, autarquias, empresas estatais, hospitais, universidades, empresas agrícolas e de serviços) para o processamento de outros produtos ou para seu uso próprio, a qual, diferentemente da venda de bens de consumo, freqüentemente depende de uma complexa coordenação e integração de várias áreas administrativas, incluindo engenharia de produto, produção, controle de qualidade, tráfego, compras, serviços técnicos, todas avaliando o produto a ser vendido não como um bem que será escolhido por razões subjetivas estabelecidas por exemplo em uma eficiente campanha publicitária, e sim como um conjunto que promoverá ao cliente ganhos gerais de produtividade e/ou uma redução de custos finais no processo. Além disso, a venda empresarial difere da venda de um bem de consumo pela complexidade do processo de compras, envolvendo muitas pessoas com diferentes papéis de compra, e um maior tempo para tomadas de decisão, ou seja, enquanto a venda de bens de consumo busca o resultado final (venda do produto), a venda industrial busca uma maior interdependência das empresas vendedora e compradora, visando um relacionamento de longo prazo, sustentado por um produto que satisfaça constantemente as necessidades dos clientes por meio de um composto de marketing no mínimo superior ao do concorrente (por exemplo: prazo de entrega, serviços pré e pós-venda, preços justos).

Os mercados empresariais possuem características especiais que os distinguem dos de bens de consumo (TELLES, 2003: 15-17):

- **demanda:** em mercados empresariais, a demanda é derivada em relação à demanda do mercado de consumo, pouco elástica em relação a variações de preço, e flutuante, decorrente de expansões e contrações de capacidade dos demandantes;
- **consumidor:** por serem os clientes organizações, há um número menor de consumidores comparado ao de mercado de bens de consumo, porém realizando compras de valor médio mais alto. Além disso, freqüentemente, há uma concentração geográfica comparada aos mercados consumidores, mais dispersos;

- **comportamento de compra:** a compra no mercado empresarial é profissional, efetuada por pessoal com treinamento e experiência, utilizando critérios mais racionais do que emocionais. Outro ponto é decorrente da complexidade e do valor envolvido nas negociações, envolvendo um número maior de agentes no processo de decisão de compra;
- **produto:** os produtos em um mercado empresarial, mesmo no caso de *commodities*, envolvem inúmeras especificações técnicas que os distinguem, regidas por normas e entidades, e geralmente negociadas no processo de compra;
- **promoção:** na venda empresarial destaca-se a venda pessoal, principalmente, pela complexidade do processo, envolvendo equipes das empresas envolvidas durante o processo de negociação (pré-venda, venda e pós-venda);
- **distribuição:** enquanto para mercados constituídos por consumidores finais os canais de distribuição podem ser longos ou curtos, nos mercados empresariais há poucos ou nenhum intermediário entre produtor e cliente; e
- **preço:** a composição do preço no mercado empresarial depende, diferentemente do de consumo o qual é baseado principalmente no mix de marketing, de critérios estratégicos e específicos da negociação, como quantidade ou importância da venda para o negócio.

Quadro 2.2. : Comparação de produtos de consumo e empresariais

Atributo analisado	Produtos de consumo	Produtos empresariais
Demanda	Estimulável: função (fatores, ambiente)	Derivada de produtos de consumo
Cliente	Consumidores finais, indivíduos/famílias	Governo, empresa, instituições
Compra	Preponderantemente emocional	Preponderantemente racional
Produto	Definido pelo produto (função estratégica)	Definido por produtor/cliente
Promoção	Propaganda e promoção de vendas. Força de vendas é coadjuvante	Força de vendas é fundamental. Propaganda é coadjuvante
Distribuição	Canais de marketing longos (maior número de intermediários)	Canais de marketing mais curtos (menor número de intermediários)
Preço	Estratégia do composto em função de mercado, objetivos, posicionamento, entre outros	Definido por produtor e cliente, podendo variar com a quantidade

fonte: TELLES (2003: 17)

Apesar dessa diferenças SIQUEIRA (1992: 37) cita que a penetração do marketing em mercados empresariais ocorreu muito lentamente, diferentemente da de consumo, mas que, entretanto, nos últimos 30 anos vem merecendo atenção cada vez maior da academia e das empresas.

Baseado em Ames, WEBSTER (1991: 13-17) cita quatro aspectos chaves do marketing empresarial para a aplicação do conceito de marketing:

1. **Interdependência funcional:** analisando a eficácia do marketing empresarial, existe uma dependência muito grande de outras áreas, especialmente a de produção, pesquisa e desenvolvimento (P&D), controle de estoque e engenharia;
2. **Complexidade do produto:** neste mercado, o produto além dos atributos físicos e de desempenho, possui aspectos econômicos, técnicos e de relações pessoais entre vendedor e comprador, que o tornam único e fundamental para a continuidade do relacionamento existente;
3. **Interdependência entre comprador e vendedor:** diferente do mercado de bens de consumo, onde a relação entre comprador e vendedor termina no ato da venda, no mercado empresarial, a venda em si, é apenas uma etapa do *continuum*, conceito compartilhado por McKENNA (1997: 7);
4. **Complexidade do processo de compra:** a complexidade no processo decisório de compras reflete vários fatores: a influência de uma organização formal, o grande número de pessoas envolvidas, fatores técnicos e comerciais que devem ser considerados, o ambiente competitivo em que a firma opera, e frequentemente das altas quantias monetárias envolvidas na transação.

Classificação dos produtos empresariais

Os produtos empresariais são classificados considerando-se a definição dos mercados empresariais. Segundo SIQUEIRA (1992: 41) os mercados empresariais são classificados de acordo com dois critérios: por setor econômico (agricultura, indústrias extrativas, indústrias de transformação, comércio em geral e serviços, e governo e outras instituições de prestação de serviços) ou por tipo de cliente (fabricantes de componente e/ou equipamentos, usuários e distribuidores).

Ainda segundo TELLES (2003: 25) e SIQUEIRA (1992: 44-45) é possível classificar os produtos industriais tomando-se por base o modo como entram no processo de produção e em seu custo relativo.

1. *Materiais e componentes*: Produtos que entram completamente no produto industrial, podendo ser matérias-primas ou materiais e peças componentes, dependendo de sua etapa de industrialização;
2. *Bens de capital*: Produtos de vida útil prolongada, em geral de alto custo, que participam diretamente no processo produtivo ou administrativo (instalações e equipamentos);
3. *Suprimentos e serviços*: produtos que não entram no produto final, mas são necessários na operação, manutenção e limpeza, consertos e assessoria à organização.

No caso da indústria de papel, dependendo do fim a que o produto se destina, o papel pode ser classificado como materiais e componentes, por exemplo nos impressos promocionais, cadernos, embalagens e envelopes, ou em suprimentos, como no caso de papel cortado, utilizado em impressoras domésticas e fotocopiadoras.

O comprador empresarial

Diferentemente do comprador individual, o comprador empresarial envolve em seu processo decisório de compra uma maior quantidade de variáveis, utilizando-se além de fatores pessoais, interpessoais e ambientais, critérios racionais que envolvem os objetivos e interesses da organização que representa. Nesta linha, TELLES (2003: 73) comenta que na compra empresarial, o principal objetivo é assegurar o menor custo, com qualidade adequada ao seu uso e prazo compatível com as necessidades da organização.

WEBSTER (1991: 23) define quatro grandes dimensões que caracterizam o problema de um comprador empresarial: a qualidade e especificações do produto, a quantidade a ser comprada, o preço e a entrega. Esta responsabilidade de garantir a disponibilidade do produto, na qualidade exigida e ao menor preço obrigam que o processo de compras seja mais racional e envolvam, dependendo do tipo de compra pretendida (de recompra a compra de ativos), diferentes áreas (ou centros de compras) e estágios de aprovação.

TELLES (2003: 79) apresenta variáveis, em geral potencializadas ou comprometidas por fatores afetivos, que em menor ou maior importância influenciam na tomada de decisão:

- **desempenho:** característica, ou conjunto de características, ligada à eficácia e/ou eficiência do produto (produtividade, nível de produção, velocidade, repetitividade, reprodutibilidade, confiabilidade);
- **custo:** recursos necessários à aquisição, implementação, operação, manutenção, desenvolvimento, necessidade de qualificação de mão-de-obra, custo de suprimentos necessários, entre outros;
- **assistência técnica:** serviços de suporte durante o desenvolvimento, a implementação e manutenção do produto em questão;
- **condições de entrega:** aspecto associado à periodicidade, frequência, confiabilidade, acondicionamento, acordos e contratos envolvendo direitos e deveres entre fornecedor e cliente;

- **condições de pagamento:** forma e data de remuneração ao fornecedor por produto ou serviço prestado;
- **bases contratuais:** estrutura da formalização das condições negociadas, informando responsabilidades e obrigações de ambos os lados; e
- **atributos associados ao produto:** características vinculadas ao produto explícita ou implicitamente.

Quadro 2.3.: Variáveis para análise na compra empresarial

Variáveis de análise	Palavras-chave	Argumentação
Desempenho	Eficiência, competitividade	Produtividade, velocidade, otimização
Custo	Relação custo-benefício, controle	Custos inferiores, ROI, análise comparada
Assistência técnica	Responsabilidade, “acessibilidade”	Disponibilidade, compromisso
Condições de entrega	Confiabilidade, compromisso, parceria	Capacitação, histórico de mercado
Condições de pagamento	Viabilidade financeira, relação de parceria	Grau de exposição, fluxo de caixa
Bases contratuais	Credibilidade, relação “ganha-ganha”	Responsabilidade e riscos compartilhados
Atributos associados	Diferenciação, competitividade	Valor agregado, análise comparada

Fonte: TELLES (2003: 80)

Segundo WEBSTER (1991: 28-29) comprar não é apenas um evento, é um processo organizacional resultante de um conjunto complexo de atividades e conceitos que suportam a decisão. Uma cuidadosa análise do processo, identificando papéis e o processo de decisão é fundamental não só para o sucesso da venda, mas para a continuidade do relacionamento entre

as empresas. O mesmo autor comenta ainda que um processo decisório pode ser resumido em oito fases: reconhecimento da necessidade, definição das características e quantidades, definição das especificações, seleção dos potenciais fornecedores, análise das propostas, seleção do fornecedor, formalização da compra e avaliação do desempenho, cada uma com atividades distintas, porém inter-relacionadas que resultam diretamente no sucesso da compra efetuada.

O vendedor empresarial

Para WOTRUBA (1996: 328) as qualificações para o novo vendedor vão além da personalidade, persistência e compromisso. Segundo SIQUEIRA (1992: 286) o vendedor empresarial é o responsável por promover o relacionamento entre a empresa vendedora e a compradora por meio de uma complexa descrição de tarefas: vender, fazer pesquisas de mercado, manter boas relações públicas, ser um consultor industrial, informar a empresa sobre o mercado e sugerir alternativas, ser a voz do cliente na sua empresa e vice-versa, entre outras.

Segundo SIQUEIRA (1992: 287) um vendedor empresarial de sucesso é um profissional dotado de personalidade, conhecimento técnico-comercial e habilidade de vendas, ou seja, deve ter o domínio de técnicas que permitam sentir e pensar como o cliente, conhecer o produto que vende e suas alternativas, o mercado e suas modificações, os produtos e as movimentações dos concorrentes, fortes noções de negociação comercial, além de características pessoais inerentes a profissão como boa comunicabilidade, aparência e sociabilidade, gosto pelo trabalho não-rotineiro e sem horário fixo.

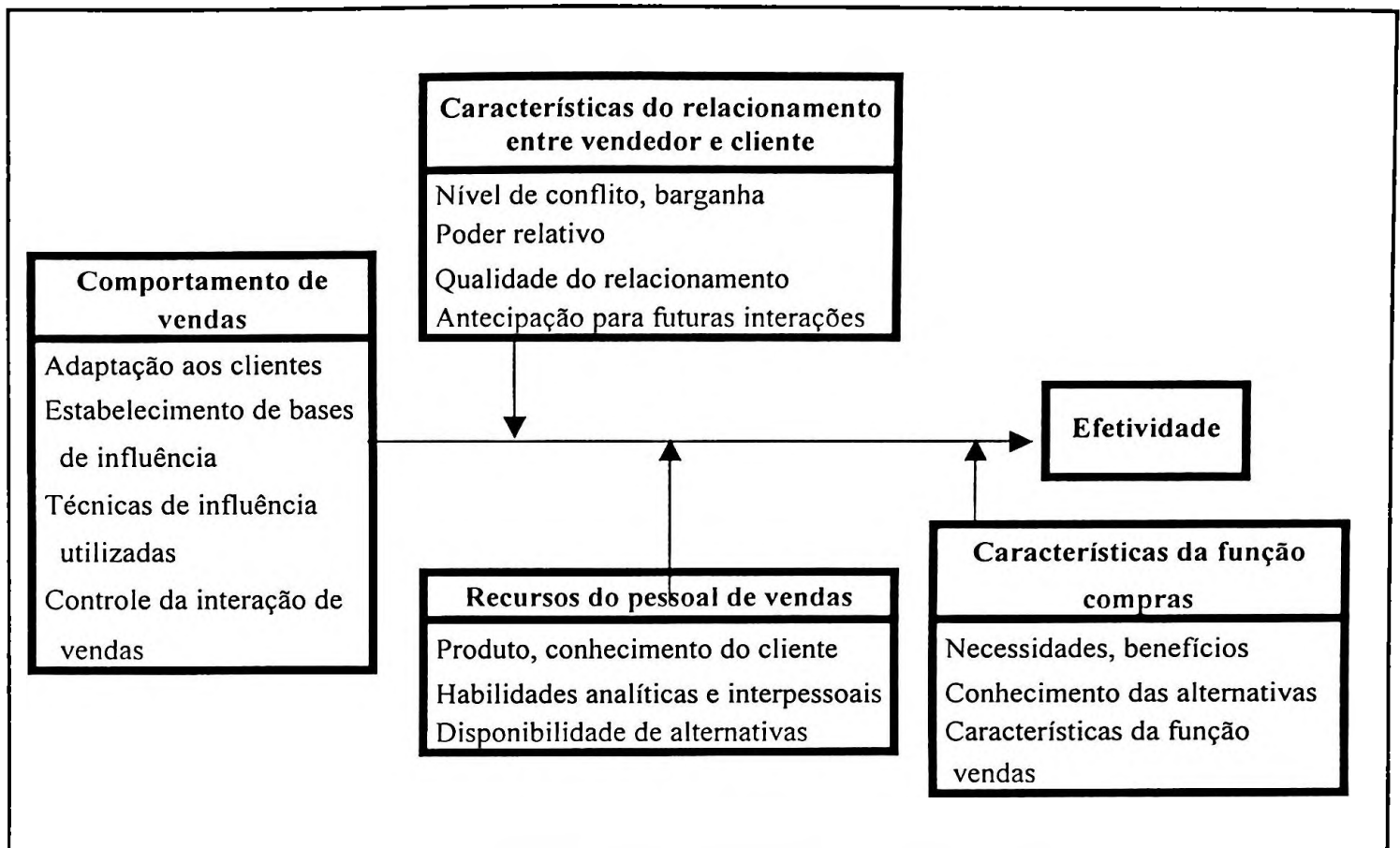


Figura 2.1.: Modelo contingencial de efetividade do pessoal de vendas

Fonte: WEITZ (1981: 90) apud. WEBSTER (1991: 77)

De acordo com SIQUEIRA (1992: 288) o processo de vendas empresariais difere muito de acordo com o setor e a cultura empresarial, mas em geral pode ser descrito em seis etapas: a prospecção de clientes, a marcação de visitas, o planejamento e desenvolvimento da abordagem de vendas, o estilo da apresentação de vendas, o controle das objeções e o fechamento de vendas.

A prospecção de clientes deve ser um trabalho constante e de importância destacada, visto que a lista de clientes habituais da empresa está sempre se modificando, seja pela inserção de clientes novos que preenchem as condições de compra e possuem interesse em comprar o produto como na perda de clientes (clientes antigos) por motivos financeiros, comerciais ou estratégicos.

A marcação de visitas inclui na primeira etapa da execução da venda onde o vendedor industrial precisa estimular o interesse do comprador pelo produto, pela empresa, ou por outra oportunidade a qual o cliente perceba valor.

O planejamento e desenvolvimento da abordagem de vendas consistem em um dos principais papéis do vendedor não só pela singularidade (muitas vezes apenas alguns minutos e uma única só vez são concedidos), mas também pela necessidade de criar estímulos de compra no cliente e preparar-se para possíveis dúvidas e argumentos que venham a surgir.

O estilo da apresentação de vendas trata-se do impacto a ser criado para fazer o cliente acreditar, entender e lembrar da mensagem de vendas, por exemplo com tabelas, listas, gráficos, filmes, depoimentos de testemunhas, catálogos, artigos técnicos, demonstrações, entre outros.

O controle das objeções trata-se do preparo do vendedor às principais dificuldades de compra que surgem entre elas o preço, o produto (qualidade, design, tamanho), o serviço (prazo de entrega, serviço de manutenção e reparos), a empresa (tradição, marca), o vendedor (antipatia), o medo (receio de errar, de desagradar superiores), as comparações com os concorrentes e a inércia (comodismo em manter os mesmos fornecedores).

O fechamento de vendas ocorre após o acerto técnico-comercial e pode ser entendido como a combinação do interesse e da possibilidade do comprador em adquirir o produto e a disponibilidade de entrega pelo vendedor nas condições solicitadas. Esta etapa, porém, não pode ser considerada como a última, visto que conforme citado anteriormente, o relacionamento entre cliente e fornecedor deve buscar a continuidade, o longo-prazo, ou seja, a todo o momento os agentes devem estar preparados para iniciar um novo processo de vendas.

SIQUEIRA (1992: 293-294) descreve 14 instrumentos de vendas para se ter sucesso em uma negociação:

1. Qualidades do produto (projeto, tecnologia, durabilidade, desempenho, confiabilidade, aparência);

2. Pontos desfavoráveis dos produtos concorrentes;
3. Perdas pelo não uso do produto;
4. Prestígio e tradição da empresa fornecedora;
5. Apelo ao orgulho do comprador;
6. Assegurar que a empresa fornecedora é capaz de executar aquilo que oferece;
7. Casos de vendas sobre experiências positivas com outros clientes em situações de compra semelhantes;
8. Serviços de pré-venda (consultoria técnica, demonstração, instalação sem compromisso);
9. Contatos pessoais (comunicar-se bem e fazer amigos);
10. Atmosfera propícia à realização de negócios;
11. Perguntas específicas;
12. Ouvir;
13. Bom senso; e
14. Benefícios ao cliente (vantagens econômico-financeiras com o uso do produto ou serviço).

No marketing empresarial, conforme citada anteriormente, a venda pessoal possui grande importância, sendo o papel do vendedor fundamental para o sucesso da negociação. WEBSTER (1991: 73-74) afirma que o representante de vendas é a mais importante fonte de informações para os potenciais compradores, e que o sucesso do comprador depende diretamente do desempenho do vendedor.

Vale citar também que em algumas empresas o papel de vendas é separado do responsável pela instalação e manutenção do produto, porém, qualquer que seja a estrutura, é fundamental a integração e coordenação das ações para uma boa análise da empresa pelo cliente (visão do todo).

Por fim, o vendedor é apenas um dos componentes do mix de marketing, porém, no marketing empresarial assume extraordinária importância, atuando como consultor e facilitador em negociações complexas, estimulador de relacionamentos duradouros e saudáveis, “espião” da empresa, trazendo informações para auxiliá-la na tomada de decisão, o executor, e garantindo a realização do proposto na negociação contratada, acompanhando o processo de venda até a entrega do produto, e, em alguns casos, auxiliando em sua instalação e na pós-venda.

Entretanto, vale ressaltar que os avanços tecnológicos recentes, em especial os propiciados pela adoção da T.I., impulsionaram a gestão de relacionamento com clientes a um patamar no qual a visão tradicional da função vendas descrita torna-se incompleta. Apesar de poucos trabalhos na literatura descrevendo essa nova realidade da função vendas, e em especial no mercado empresarial, é de se esperar que além das características descritas, o vendedor empresarial precise assimilar e explorar ferramentas que propicie um relacionamento mais sólido e duradouro com o mercado, adotando em seu cotidiano soluções de automação parciais e progressivas passíveis de integração a aplicativos ERP e CRM flexíveis, que combinadas com a utilização da Web e de telecomunicações, possam propiciar um valor percebido adicional ao cliente, e conseqüentemente, ao negócio em si. Essa mudança de visão transacional para de relacionamento impacta diretamente no papel do vendedor moderno, o qual cada vez mais incrementará sua função de “tirador de pedidos” na busca de parcerias sustentáveis e de contratos de fornecimentos de longo prazo saudáveis para toda a cadeia comercial.

O relacionamento entre vendedor e comprador empresarial

A natureza do relacionamento entre comprador e vendedor empresarial envolve um processo complexo de várias etapas, podendo variar desde simples transações comerciais, até uma mútua interdependência de parceria. Para WEBSTER (1991: 67-84) esse relacionamento possui quatro dimensões que afetam a sua complexidade e durabilidade: as interações individuais entre as organizações, os processos de influências, os acordos de reciprocidade quando forem possíveis, os serviços oferecidos ao cliente, e a escolha estratégica do tipo de relacionamento pretendido.

Os processos de influência existem sob quatro formas de abordagem: a persuasão, tradicional processo de convencimento usual de vendas, o compromisso, caracterizado pelas concessões para o fechamento da venda e portanto de efeito negativo para o relacionamento, a barganha, que inicia o conceito de interdependência, com o estímulo da cooperação mútua, e a negociação, que busca a maximização do valor da interação entre as organizações. Em geral, estas negociações são do tipo “ganha-ganha” e, de acordo com WEBSTER (1991: 86), pelo menos cinco benefícios podem ser destacados desse tipo de influência: reconhecimento do comprador como um indivíduo que pode aumentar o valor das vendas, o desenvolvimento de um ambiente de confiança entre os agentes, o posicionamento do vendedor como um conselheiro e consultor, ao invés de um persuasor, o encorajamento da troca de informações necessárias para o desenvolvimento de soluções de longo-prazo para os problemas do comprador, e a própria contribuição da abordagem para o desenvolvimento de relações duradouras.

Em relação ao espectro dos relacionamentos cliente-fornecedor, WEBSTER (1992: 1-17) apud TELLES (2003: 155) destaca cinco tipos:

- **transações puras:** troca única de valor entre duas partes sem nenhuma interação prévia ou subsequente. Em geral os produtos são “comodotizados”, ou seja, pouco diferenciáveis. Segundo TELLES (2003: 155), esse tipo de transação é rara no mercado empresarial;

- **transações repetitivas:** a compra é mais freqüente, sinalizando os primeiros sinais de preferência e lealdade em busca de um relacionamento maior;
- **relacionamentos de longo-prazo:** envolvem compromissos contratuais relativamente de longo prazo, porém, muitas vezes colocando vendedor e comprador em lados opostos na mesa de negociação;
- **parcerias comprador-vendedor:** redução do número de fornecedores, os quais se comprometem a entregar o produto na qualidade, quantidade, data, lugar e preço combinados, envolvendo-se inclusive no desenvolvimento de novos produtos. A renegociação de preço ao invés de ser baseada apenas em forças de mercado, envolve negociações mútuas e transparentes; e
- **alianças estratégicas:** buscam a conquista de metas estratégicas de longo prazo, compartilhando-se tecnologias, *expertises*, investimentos e recursos. A confiança e o comprometimento são requisitos básicos para o sucesso da aliança proposta.

Assim sendo, referindo-se às situações de compra e suas orientações WEBSTER (2001: 33-34) classifica os tipos de relacionamentos entre comprador e vendedor, definindo um *continuum* que inicia-se com transações de curtíssimo-prazo e termina em alianças estratégicas de longo prazo, conforme a seguir:

Transações	Relacionamentos	Alianças estratégicas
Curto Prazo		Longo prazo
Controle pelo mercado		Controle burocrático
Independência	Interdependência	Dependência total
Tarefa de auxiliares		Posição de alta hierarquia
“Comprar”		“Fazer”

Figura 2.2.: *Continuum* de situações de compras empresariais

Fonte: WEBSTER (1991: 34)

Entre os extremos da transação pura e as alianças estratégicas, encontram-se os relacionamentos simples e pouco estáveis entre as organizações, caracterizados por um princípio de confiabilidade e satisfação, porém distante da dependência total e interesse comum completo. Essa definição corrobora a visão de McKENNA (1997: 105), que sugere a substituição das relações transacionais baseadas em atividades comerciais de venda (pré-venda, venda e pós-venda) por um *continuum* de relacionamento onde as fases se misturam e o negócio se perpetua.

Existem na literatura diversos modelos que buscam identificar e interpretar as fases e os papéis em um processo decisório de compras empresariais como o de Anderson, Choffray e Lilien, Webster e Wind, Shet, entre outros (WEBSTER, 1991: 36). Para SIQUEIRA (1992: 126) entretanto, estes modelos, apesar de úteis em caracterizar um processo complexo como a compra industrial, apresentam limitações, visto que as respostas dos consumidores nem sempre se baseiam em situações e variáveis relacionadas com o mercado, e por não existir uma teoria unificada que proporcione uma explicação clara e sem ambigüidade do comportamento humano. Entre os modelos disponíveis, um dos mais citados é o de Webster e Wind (WEBSTER, 1991: 40), que define a unidade de tomada de decisão como sendo uma

central de compras (*buying center*), englobando indivíduos e grupos com várias funções na organização, os quais desempenham pelo menos um papel no processo de decisão de compras.

O modelo, posteriormente complementado por BONOMA (1982: 111-119) apud WEBSTER (1991: 41), contempla os seguintes papéis:

- **usuários:** indivíduos que utilizam o produto ou serviço;
- **decisores:** os que decidem e autorizam a compra, selecionando o fornecedor e marca do produto;
- **influenciadores:** orientam e ajudam a definir as especificações, fornecendo informações ou critérios de decisão;
- **compradores:** executam o acordo contratual, operacionalizando o processo;
- **guardiões:** controlam o fluxo de informações dentro da central de compras, definindo o que cada funcionário necessita saber do processo; e
- **iniciadores:** definem a necessidade de compra.

O modelo de Webster e Wind considera quatro variáveis – ambiental, organizacional, interpessoal e individual - que definem o comportamento da central de compras.

- **Influências ambientais:** inserção da própria organização em seu ambiente (política, cultural, mercado, legislação, tecnologia, economia, ambiente físico, entre outros);
- **Variáveis organizacionais:** relacionadas à operação e administração da organização, envolvendo elementos históricos e culturais como o grau de centralização das decisões, o propósito da organização (visão, missão e valores), a estrutura formal e dependência de decisão de controladores, as políticas e diretrizes e sua importância na decisão, os sistemas e procedimentos de operação, a informação e a gestão, a natureza da demanda;

- **Relacionamentos interpessoais:** definido pelas interações interpessoais entre os agentes da central de compras, afetando fatores como a credibilidade e a confiança no relacionamento interno, o grau de comprometimento da equipe, o processo de decisão em si. Neste caso, esses relacionamentos são fortemente influenciados por objetivos e características pessoais dos envolvidos; e
- **Comportamento individual:** todo o comportamento organizacional é baseado no individual e em sua relação entre si, que por sua vez, são motivados por necessidades e desejos, guiados por percepções e aprendizagem individuais em complexa interação com os objetivos da empresa.

2.3. T.I. (Tecnologia de Informação)

“O conceito de Tecnologia de Informação (T.I.) é mais abrangente do que os de processamento de dados, sistemas de informação, engenharia de software, informática ou o conjunto de hardware e software, pois também envolve aspectos humanos, administrativos e organizacionais” (LAURINDO: 2002, 19).

Com o recente acirramento na arena competitiva, as organizações vêm buscando, cada vez mais, freqüente e rapidamente, garantir ou conquistar novas posições competitivas que agreguem diferenciais aos seus negócios e lhes dêem vantagens. Essa situação, estimulada pelos avanços tecnológicos das últimas décadas, fez surgir nas organizações, como fator fundamental para o sucesso, uma preocupação de se fazer certo da melhor maneira possível, ou seja, de se errar o mínimo possível e atender ao cliente com um bom produto e serviço. Uma das formas de se conquistar essa vantagem competitiva é por meio da utilização da tecnologia disponível, ou seja, conforme PORTER (1989: 153), “de todas as coisas que podem modificar as regras da concorrência, a transformação tecnológica figura entre as mais proeminentes”.

Para GRAEML (2000: 17) as telecomunicações e a informática têm contribuído significativamente para as grandes transformações em nossa sociedade, encurtando distâncias e permitindo que máquinas assumam e executem com excepcional competência tarefas que exigiam muito esforço e tempo humanos. Essa nova era, denominada por alguns autores de era da informação, tem propiciado uma nova forma de se administrar o negócio estabelecendo regras de sucesso baseadas, entre outros critérios, na capacidade da tecnologia de informação (T.I.) instalada pelo setor e pela empresa.

Quadro 2.4.: As eras em face dos distúrbios

	1900 Estável	1930 Reativa	1950 Antecipativa	1970 Explorativa	1990 Criativa
Familiaridade com os eventos	Alta familiaridade	A extrapolação de experiências passadas é suficiente para enfrentar o futuro	O futuro é descontínuo, mas relacionado com a experiência anterior	O futuro é descontínuo e novo	O futuro é descontínuo e novo
Rapidez das mudanças	As mudanças são muito mais lentas que a capacidade de reação	As mudanças são mais lentas que a capacidade de reação	As mudanças são comparáveis à capacidade de reação	As mudanças são mais rápidas que a capacidade de reação	As mudanças são muito mais rápidas que a capacidade de reação
Visibilidade do futuro	O futuro é repetição do passado	O futuro pode ser estimado por extrapolação do passado	O futuro pode ser estimado por extrapolação do passado	Prognósticos são possíveis, e os sinais das mudanças são fortes	Prognósticos são difíceis, pois os sinais das mudanças são fracos
Atitude / Cultura da empresa	Não abalar a estrutura; a estabilidade é altamente desejável	Atenuar os impactos das mudanças	Planejar com antecedência, antevendo as mudanças	O mundo é o ambiente em que se vive; globalização	O novo deve ser buscado e criado
Atitude em face da mudança	Recusar a mudança	Aceitar a mudança, mas somente quando inevitável	Buscar a mudança, mas com base no conhecido	Buscar a mudança nas inovações geradas pela pesquisa	Gerar a mudança, sendo o foco de inovação
Informação gerencial	Sobre o precedente	Informações históricas	Extrapolações	Novos futuros	Oportunidades latentes; fraca sinalização

Fonte: GRAEML (2000: 21)

Dentre os fatores que propiciaram a mudança de pensamento das eras descritas, a disponibilidade e necessidade de informação foram fundamentais. Conforme ANTONIALLI (1996: 15) as informações têm importância crescente para o desempenho da empresa e do país. Elas apóiam a decisão, e como fator de produção exercem influências sobre o comportamento das pessoas e passam a serem fundamentais na multiplicação da sinergia dos esforços ou anulação do resultado do conjunto destes. Para DAVENPORT (2000: 18) a informação são dados dotados de relevância e propósito, analisados e sintetizados para a tomada de decisão, muitas vezes confundida com o conhecimento, descrito como uma informação contextualizada.

Quadro 2.5.: Dados, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana, incluindo reflexão, síntese e contexto
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	De difícil estruturação
Facilmente obtido de máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil captura em máquinas
Freqüentemente quantificado		Freqüentemente tácito
Facilmente transferível	Exige necessariamente a mediação humana	De difícil transferência

fonte: DAVENPORT (2000: 18)

A economia e suas empresas encontram-se em uma sociedade baseada em informação. A informação pode ser utilizada na redução de custos, na criação de valor, no incentivo à inovação, na redução de risco ou em qualquer outra atividade em que se possa consolidar vantagens competitivas fundamentais para se possuir as competências para o negócio.

Discutindo sobre o poder da informação, DAVIDOW & MALONE (1992: s.p.) apud ANTONIALLI (1996: 17) citam que “os extraordinários avanços no processamento da informação serão o dinamismo da corporação virtual; além disso, nos próximos anos, as diferenças incrementais na capacidade das empresas para adquirir, distribuir, armazenar, analisar e invocar ações baseadas nas informações, irá determinar quem vence e sobre quem perde a batalha pelos clientes (...) a capacidade de uma empresa para operar e criar produtos e serviços irá depender da sua capacidade de coletar, processar, integrar e dominar essas informações”.

Segundo BRETZKE (1999: 64) entre os vários fatores que facilitam o uso efetivo da informação, os mais importantes são a redução do custo dos equipamentos de informática, o contínuo desenvolvimento das telecomunicações, a ampliação do uso de microcomputadores, e principalmente da Internet, o crescimento concomitante da capacidade de processamento e armazenamento, e a disponibilidade e viabilidade do uso da tecnologia de banco de dados e tecnologia de redes.

MARTIN et al. (1994: 8-10) citam o que eles definem de forças de mudança, efeitos cumulativos significativos que exigiram que muitas organizações criassem novas abordagens de gerenciamento da informação para sobreviver a essa realidade.

Quadro 2.6.: Forças de mudança

Forças de mudança	Exemplos
Avanço da informática	Redução do custo de armazenagem de dados, novos <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> muito mais poderosos que os antecessores, plataformas mais amigáveis e de acesso descentralizado
Surgimento de <i>softwares</i> comerciais	Aumento da oferta de pacotes completos desenvolvidos para uma necessidade particular, reduzindo o tempo e custo nas organizações
Crescimento da competência dos usuários de computadores	Novas gerações, acostumadas com o uso da informática, integraram o mercado profissional, forçando a atualização das organizações
Avanços nas telecomunicações	Novas tecnologias, mais abrangentes e acessíveis, surgiram, interligando o mercado
Pressões de redução de custos	Globalização e aumento da competição forçaram as empresas a reduzir seus custos para manter margens atraentes para seus negócios
Turbulência competitiva	Novas demandas e mercados, concorrência mais agressiva e global
Novas formas de gerenciamento	Descentralização das operações em unidades independentes, disseminação do conceito qualidade (T.Q.M)

fonte: MARTIN (1994 :8-10)

Existem diversas definições para T.I., porém em muitos casos, bastante similares. Para ALLEN (1994: VI) T.I. é um conjunto de recursos não-humanos dedicados ao *armazenamento, processamento e comunicação de informações*, e a maneira pela qual estes recursos são organizados em um sistema capaz de executar um conjunto de tarefas. LUFTMAN et al. (1996: 43) apud LAURINDO (2002: 19) define T.I. como aquela que engloba desde equipamentos (computadores, dispositivos de armazenagem de dados, redes e dispositivos de comunicação) até as suas aplicações e serviços (por exemplo, computação de

usuário final, atendimento ao usuário, desenvolvimento de aplicações), todos utilizados pelas organizações para fornecer dados, informações e conhecimento. CAMPOS FILHO (1994: 36) por sua vez, afirma que T.I. é o conjunto de *hardware* e *software* que desempenha uma ou mais tarefas de *processamento de informações, incluindo a coleta, transmissão, estocagem, recuperação, manipulação e exibição dos dados*. Para este trabalho, conforme as definições anteriores, utilizou-se a definição de T.I. como sendo um conjunto de aplicações proporcionadas pelos computadores e rede de telecomunicações, a fim de propiciar novas formas de se realizar o negócio, principalmente no que se refere a sua informação, sendo portanto, tanto do ponto de vista acadêmico, como de suas aplicações no mundo de negócios, um assunto de grande relevância.

PORTER (1989: 156) afirma que a “tecnologia de sistemas de informação é particularmente penetrante, visto que cada atividade de valor cria e utiliza informação”. Para KEEN (1996: XVI) a história da tecnologia da informação é uma história de mudança ininterrupta, onde o mundo interconectado eletronicamente não é apenas mais rápido e eficiente, mas sim marcado por mudanças fundamentais nos negócios, nas empresas e na própria sociedade. A T.I., conforme cita ALBERTIN (2000: 5), surge como uma das mais poderosas ferramentas empresariais afetando produtos, serviços e mercados, eliminando distâncias e limites geográficos e aumentando a velocidade e quantidade de informação disponível, alterando assim profundamente as bases de competitividade, estratégicas e operacionais de empresas e setores como nunca antes visto.

2.3.1. Contribuições da T.I. para as organizações e seus negócios

Para ALBERTIN (2000: 20) as contribuições da T.I. para as organizações e seus negócios são as seguintes:

- ***Relacionamento***

A visão tradicional de uma empresa com fronteiras claras, relações limitadas com parceiros e mercados estáveis, evolui para um desenho repleto de relações interorganizacionais permitindo entre outros uma melhora na comunicação com seus clientes, mais eficiência nas relações de vendas com clientes e mais atratividade nos mercados;

- ***Customização em massa***

A natureza baseada em informação dos processos de T.I. permite que novos produtos sejam criados ou produtos existentes customizados de maneiras inovadoras;

- ***Inovação de produtos***

Os sistemas de T.I. permitem, além da flexibilidade e o poder de resposta, reduzir o ciclo de vida de produzir e entregar produtos aos clientes;

- ***Novos canais de venda/distribuição***

Devido ao seu alcance direto e sua natureza bidirecional na comunicação de informações, os sistemas de T.I. representam um novo canal de vendas e distribuição para os produtos, existentes ou novos;

- ***Promoção de produtos***

Po meio de um contato direto, rico em informação e interativo com os clientes, a T.I. pode melhorar a promoção dos produtos e serviços, permitindo inclusive ao cliente a conhecer mais sobre eles;

- ***Novas oportunidades de negócios***

Alterando as estruturas dos setores, os sistemas de T.I. permitem o surgimento de novos modelos de negócios, baseados na ampla disponibilidade de informações e sua distribuição direta aos clientes e fornecedores;

- ***Estratégia competitiva***

A T.I. pode proporcionar vantagens de custos, permitir a diferenciação de seus produtos e serviços, possibilitar um melhor relacionamento com clientes, facilitar a penetração em alguns mercados, possibilitar o estabelecimento de barreiras de entrada, auxiliar a introdução de produtos substitutos, tornar mais fácil o surgimento ou a eliminação de intermediários, e permitir novas estratégias competitivas com o uso da tecnologia;

- ***Economia direta***

Utilizando uma infra-estrutura digital pública e compartilhada, tal como a Internet, a T.I. reduz significativamente gastos de comercialização, distribuição e serviços a clientes; e

- ***Infra-estrutura pública***

A criação e utilização de uma infra-estrutura digital pública, composta por equipamentos de acesso e redes globais de informações, garantem o fácil e livre acesso ao ambiente digital da T.I..

O papel da T.I., no início focado apenas no suporte administrativo da organização (orientação tradicional), possui na sociedade atual grande importância estratégica, seja na sustentação das estratégias de negócios existentes, seja nas novas estratégias empresariais, ambas conduzidas pelos avanços proporcionados pela tecnologia oferecida (vantagem competitiva). Mais do que tecnologia, a T.I. é informação e portanto deve estar alinhada ao negócio. As oportunidades surgidas com a T.I. aumentam na mesma velocidade em que

novas aplicações, mais simples e acessíveis, tornam-se disponíveis para as organizações e para tanto os executivos não precisam ser especialistas em tecnologia, mas devem saber conversar e decidir sobre o que investir e em que velocidade, visto que a T.I. não é mais um assunto periférico nas organizações.

Apesar disso, LAURINDO (2002: 20) cita que ainda há uma grande dúvida acerca da existência de evidências de ganhos significativos de produtividade graças à utilização de T.I. ao se considerar o agregado global da economia. WILLCOCKS (1997: s.p.) apud LAURINDO (2002: 21) reforçam o chamado paradoxo da produtividade da T.I. ou paradoxo dos computadores questionando o impacto na produtividade e desempenho do negócio com os investimentos em T.I. GRAEML (2000: 28) também cita a existência dessa dúvida em alguns estudos baseados em “modelos puramente econômicos”, porém a questiona comentando que a produtividade é apenas um dos indicadores do sucesso do investimento em tecnologia. Além disso, GRAEML comenta que além dos benefícios tangíveis existem os de difícil mensuração, como a melhoria da qualidade do produto e dos serviços, o aumento da eficácia empresarial e a intensificação do relacionamento com clientes e fornecedores, os quais fornecem a todo o momento fortes evidências do valor criado pela T.I. para a organização.

Segundo TELLES (2003: 133) o gerenciamento estratégico da T.I. deve ser orientado por três pilares básicos:

- **desenvolvimento de soluções de negócio:** construção e/ou adoção de arquiteturas e processos compatíveis às demandas e limitações da empresa;
- **integração com mercado e da organização em si:** interação com clientes, fornecedores, parceiros e funcionários; e
- **automatização de processos:** supressão de atividades que não agregam valor ao negócio e busca de redução de interfaces entre áreas e processos.

Percebe-se, entretanto, que apesar da importância estratégica adquirida pela T.I. nos últimos anos, ainda existe muita dificuldade em se prever o valor da T.I., sendo que em muitas empresas ainda se projeta o retorno do investimento por meio de resultados históricos (*post-facto*) ou pela intuição de seus executivos. Essa dificuldade decorre do fato dos benefícios nem sempre serem tangíveis, apesar de fundamentais para a melhoria do posicionamento da empresa no mercado. Como exemplos de benefícios intangíveis obtidos com a T.I., GRAEML (2000: 77) cita o aumento da capacidade de percepção das necessidades dos clientes e conseqüentemente seu melhor atendimento, a melhoria da qualidade dos produtos, as inovações, a melhoria do posicionamento competitivo, entre outros.

HENDERSON & VENKATRAMAN (1993: 6), colaborando com a discussão, comentam que uma das razões da falta de habilidade das empresas em obter retornos consideráveis dos investimentos em T.I. deve-se (ainda que não totalmente) à falta de coordenação e de alinhamento entre as estratégias de negócio e de T.I., a qual não pode ser um evento isolado ou simples, e sim um processo dinâmico e contínuo ao longo do tempo. Corroborando esta posição, GRAEML (2000: 111) comenta que para o sucesso da implantação da T.I. nas empresas, o seu conjunto de estratégias deve emergir das da organização. A real contribuição de um investimento em T.I. somente poderá ser analisada avaliando a empresa e como ela explora a tecnologia disponível em seu ambiente.

GRAEML (2000:33) comenta que por se tratarem de decisões cada vez mais estratégicas envolvendo grandes quantias monetárias, e muitas vezes determinantes para o futuro da organização, os gastos em T.I., excetuando-se as despesas contínuas de manutenção de infra-estrutura e de reposição de itens de consumo, devem ser considerados como se fossem investimentos estratégicos, e não como despesas, principalmente considerando o impacto causado no futuro da organização, alterando processos, produtos, estrutura de organização e o próprio negócio.

Quadro 2.7.: Diferença entre despesa e investimento

Despesas	Investimentos
Decisões mais simples e rápidas	Decisões complexas e demoradas
Gastos relativamente menores	Gastos geralmente vultuosos
Associadas a gastos recorrentes	Associados a gastos menos freqüentes
Benefícios imediatos e de vida curta	Resultados a médio ou longo-prazo

Fonte: GRAEML (2000: 33)

TELLES (2003: 134) comenta alguns aspectos que podem impactar diretamente no investimento pretendido de T.I. ou nos desdobramentos das decisões na gestão de informação:

- **custos ocultos:** treinamento e suporte de usuários, manutenção de *help-desk*, despesas com administração de redes, entre outros custos, não permitem exatidão na previsão do dispêndio nem do orçamento;
- **desvios de cronograma de desenvolvimento e implantação:** as previsões de períodos de desenvolvimento e implantação freqüentemente apresentam diferenças em relação ao real, gerando esses atrasos, além de custos extras, comprometimento das expectativas, redução do moral, pressão adicional e simplificação de soluções, com eventual comprometimento da qualidade;
- **progressividade de custos durante o desenvolvimento:** a incorporação de funcionalidades adicionais, a decisão de soluções diferentes do escopo original, a necessidade de extensão e/ou integração do projeto por questões de interfaceamento, entre outros fatores, implicam em desvios em relação às despesas orçadas originalmente;

- **necessidade de migração para novas versões de aplicativos e sistemas:** a evolução ou atualização das soluções computacionais, com a disponibilização de novas versões, determina a necessidade de processos de adaptação de sistemas, com a agravante da implicação de revisão e reconstrução de interfaces com sistemas periféricos;
- **manutenção de infraestrutura:** a capacidade de armazenamento e tempo de resposta da rede e dos bancos de dados deve ser constantemente monitorada e avaliada, impedindo assim redução na eficiência e eficácia nos processamentos das transações; e
- **compatibilidade de arquitetura da solução:** a definição de quaisquer soluções de T.I. demanda conexão e/ou protocolos de comunicação com servidores e redes, assim como o desenvolvimento de interfaces com os sistemas em operação, e portanto, antes dessa posição, deve ser avaliado seu impacto futuro no ambiente já existente.

De acordo com WILLCOCKS, SEDDON e GRAESER (2002: 23), por meio de pesquisa realizada em 80 empresas européias e americanas em 1997, os mais importantes critérios para viabilização de investimento em projetos de T.I. são, na ordem, alinhamento estratégico com o negócio, satisfação do cliente, melhoria de produtividade, redução de custos, retorno sobre o investimento (ROI) e estratégia de arquitetura de infra-estrutura, ou seja, itens que sugerem cada vez mais uma evolução da T.I. de um componente técnico e focado em custo e benefício e detalhes financeiros, para um orientado para o negócio.

Segundo RAI, PATNAYAKUNI e PATNAYAKUNI (1997: 91) mais de 80% do custo de sistemas de informação das empresas é para a manutenção das operações atuais, ou seja, menos de 20% de gastos em T.I. podem ser considerados investimentos. WILLCOCKS (1997: s.p.) apud LAURINDO (2002: 22), entretanto, aponta em seu estudo que investimentos em T.I. são cada vez maiores e de alto risco, com custos ocultos que dependem de inúmeros fatores como preparo da equipe, do porte da empresa e da complexidade do negócio, porém

muitos questionamentos surgem da falta de compreensão de como a T.I. contribui e pode contribuir ao negócio principalmente pela limitação dos processos de avaliação utilizados. Para tentar minimizar essas dúvidas existem na literatura alguns modelos que procuram avaliar os investimentos de T.I. e seus retornos, sejam eles financeiros ou de negócios.

2.3.2. Modelos de avaliação da contribuição da T.I. nas organizações

Com a importância adquirida nos últimos anos, a T.I. passou a ser um dos ativos mais valiosos de uma empresa, exigindo atenção e investimentos cada vez maiores. Segundo WILLCOCKS, SEDDON e GRAESER (2002: 11-28) o total gasto mundialmente em T.I. em 2001 excedeu US\$ 1 trilhão, valor 10% maior se comparado ao do ano anterior. Esta quantia por si só já mostra a importância em se identificar e mensurar as contribuições da T.I. para a organização, focando investimentos em atividades que tragam retorno ao negócio. De acordo com uma pesquisa realizada e citada por esses mesmos autores, a média de investimento em T.I. nas empresas é crescente (12% ao ano no período de 1993 a 1997), atingindo em 1997, 4,1% do valor total de vendas, variando desde 1% para firmas comerciais até 7% para instituições financeiras (na Suzano Bahia Sul os investimentos em T.I. variam de 0,5 a 1% - seção 5.3.). CRAVENS (1995: 58) comenta que apesar de alguns investimentos em T.I. serem significativos, quando bem desenhada e implementada, ela propicia para a área de vendas, mesmo com a resistência inicial encontrada na maioria das equipes, aumentos importantes de eficiência e da qualidade da venda, tornando-se rapidamente indispensável para o sucesso da organização.

Constata-se na literatura disponível diversas formas de avaliar a contribuição da T.I. nas organizações. Alguns modelos enfatizam a eficiência da T.I., o fazer as coisas da maneira certa, outros avaliam a eficácia, ou o fazer as coisas certas. Esta diferença de conceitos entre eficiência e eficácia quando se avalia a contribuição da T.I. nas organizações, apesar de muitas vezes subentendida ou até mesmo esquecida, merece destaque. Segundo LAURINDO (2002: 33) uma aplicação de T.I., como um sistema de informação, pode ser entendida como um processo que converte entradas em saídas, de acordo com os objetivos do processo, geralmente expressos sob a forma de requisitos. MAGGIOLINI (1981: s.p.) apud LAURINDO

(2002: 33) define “eficiência como medida do processo de conversão das entradas em saídas” e “eficácia como uma medida do grau em que as saídas satisfazem aos requisitos”.

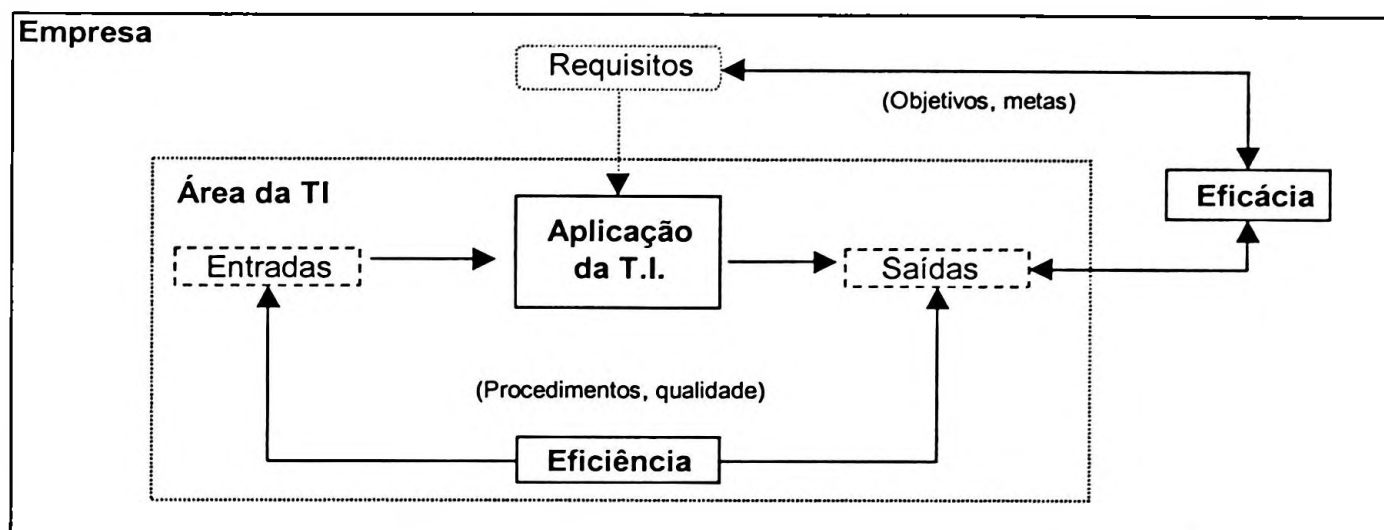


Figura 2.3. Eficiência e eficácia da tecnologia de informação (adaptado de Maggiolini, 1981)

fonte: LAURINDO (2002: 32)

Eficiência no uso da T.I. é definida por autores como LAURINDO (2002: 33) como a implantação do sistema ao menor custo, utilizando os recursos da melhor forma possível, no menor tempo e com o melhor desempenho da aplicação no computador. É o fazer as coisas da maneira correta e pode ser avaliada, por exemplo, pelo número de linhas codificadas, custo previsto contra custo real, número de serviços prestados aos usuários, porcentagem de erros por fase do desenvolvimento, tempo de conclusão dos projetos e tempo de espera das solicitações da carteira.

Já eficácia consiste em implantar e desenvolver sistemas que melhor se adaptam às necessidades dos usuários, da área de negócio e da empresa, que sejam consistentes com a estratégia global da corporação, que melhor contribuam para aperfeiçoar as atividades e as funções desempenhadas pelos usuários e ainda tragam ganhos em competitividade e produtividade para a empresa. É o fazer as coisas certas e pode ser avaliada, por exemplo,

pelo grau de satisfação dos usuários, pelo impacto nos negócios (antes e depois da implantação de um sistema de informações), ou pela compatibilidade dos projetos de sistemas com a estratégia da empresa.

Em resumo, pode-se considerar no âmbito da T.I. que, enquanto a eficiência relaciona-se aos aspectos internos da atividade, a eficácia relaciona-se ao negócio e a estratégia da organização, e no qual desvios podem ser determinantes aos planos futuros da empresa. Para GRAEML (2000: 68) “eficiência é importante, mas eficácia é essencial, principalmente em tempos de rápida mudança, em que fazer bem-feito não é suficiente. É preciso fazer bem-feito aquilo que o mercado valoriza no momento”.

Segundo SMITHSON & HIRSCHHEIM (1998: 159), há um consenso que, inicialmente, predominaram as avaliações sob a ótica da eficiência. Contudo, com o aperfeiçoamento da T.I. e com a compreensão de que seu alcance é muito maior que a simples automação de processos, passou-se a procurar a eficácia como parâmetro para a avaliação da T.I..

		Nível da organização	Ferramentas/atividades		
Alto impacto	↑	1	Ligação/impacto da T.I. na estratégia da empresa, posicionamento e alinhamento da T.I. na hierarquia da empresa	Baixo impacto	↓
		2	Tipo de organograma estrutural, metodologias de planejamento de T.I., formas de atendimento e suporte aos usuários		
eficácia	↑	3	Formação dos grupos de trabalho dos projetos, aspectos sociotécnicos, gestão de projetos	eficiência	↓
		4	Metodologias de coleta de informações, da modelagem do problema, da documentação		
Baixo impacto		5	Qualidade e desempenho do <i>software</i> e <i>hardware</i> , interface homem-máquina	Alto impacto	

Figura 2.3a. : Níveis de organização da T.I. na empresa

fonte: Adaptado de LAURINDO (2002: 34)

Este estudo, por objetivar verificar as contribuições da T.I. para a função vendas com enfoque no cliente, enquadra-se nos níveis 1 e 2, e portanto seus resultados englobam principalmente a eficácia da T.I., embora em alguns momentos, analise-se a eficiência do sistema.

2.3.3. Modelos de avaliação da eficácia da T.I. nas organizações

Quando se indica uma direção estratégica ou se espera uma contribuição da T.I., deve-se avaliar entre outros fatores o atingimento das metas e objetivos propostos. Para tanto, procura-se definir indicadores para auxiliar na medição da extensão se a empresa está conseguindo realizar aquilo que se propôs. Conforme GRAEML (2000: 79), gerenciar significa monitorar os valores dos indicadores disponíveis, intervindo para corrigir desvios de rumo, quando tais indicadores não apontarem para os resultados pretendidos. Neste sentido, basicamente existem dois grandes grupos quando se fala em avaliação da T.I.: um segundo indicadores financeiros e outro em relação à estratégia da empresa.

I – Avaliação da T.I. segundo indicadores financeiros

O mundo dos negócios possui indicadores tradicionais para se avaliar o sucesso de um investimento ou projeto através da medição de desempenhos econômicos. Este grupo busca associar investimentos em T.I. (equipamentos, pessoal, treinamento, entre outros) aos indicadores de desempenho financeiro das empresas, similar a uma análise custo-benefício. Entre eles GRAEML (2000: 80) cita o tempo de retorno (*payback period*), o valor presente líquido (*net present value* – NPV ou VPL), a taxa interna de retorno (*internal rate of return* – TIR ou IRR), o retorno do investimento (*return on investment* – ROI), a análise do custo de substituição, o método ABC (*activity based costing*), o valor econômico agregado (*economic value added* – EVA®), a análise comparativa de demonstrativos contábeis, entre outros.

Segundo LAURINDO (2002: 64), compilando diversos autores, existe uma clara dificuldade de serem criadas relações entre os indicadores de desempenho da T.I. e os indicadores de desempenho financeiro tradicionais, apontando para problemas como:

- normalmente, há uma defasagem temporal entre os investimentos em T.I. e os resultados na empresa deles decorrentes (às vezes, dois ou três anos);

- muitas vezes ocorre um impacto indireto, decorrente do uso administrativo e gerencial das ferramentas de T.I., não propriamente da tecnologia utilizada;
- eventuais ganhos oriundos de aplicações de T.I. (ou de soluções viabilizadas através da T.I.) podem ser contabilizados como outros ganhos de produtividade, de racionalização, oriundos de outras áreas da empresa; e
- um maior dispêndio em T.I. não significa necessariamente um melhor uso.

Com isto LAURINDO (2002: 71) conclui que “não é possível concluir acerca do desempenho da T.I. em relação à sua eficácia usando unicamente indicadores financeiros e de investimento em T.I.”. Corroborando esta posição GRAEML (2000: 86) comenta que indicadores contábil-financeiros não são capazes de avaliar benefícios intangíveis, nem perceberem se os investimentos estão realmente alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização.

II – Avaliação da T.I. em relação à estratégia da empresa

HENDERSON & VENKATRAMAN (1993: 4) comentam que um dos motivos para a não agregação de valor a partir de investimentos em T.I., em parte, deve-se a falta de alinhamento entre os negócios e as estratégias de T.I. das organizações. Segundo LAURINDO (2002: 71) existem diversos modelos que tentam relacionar a estratégia de negócio da empresa com a estratégia de T.I. ou com suas inúmeras aplicações, porém em sua maioria voltados para a análise e compreensão da realidade da T.I., não fornecendo indicações mais imediatas para a gestão e para a ação. Entretanto, existem pontos coincidentes entre os modelos citados por LAURINDO (2002: 89) que relacionam a T.I. e a estratégia da empresa:

- Necessidade de visão estratégica clara para o negócio e para a T.I.;
- Importância do alinhamento entre as estratégias de T.I. e do negócio;

- Alinhamento como processo, e não como evento isolado;
- Visão da T.I. como ferramenta do negócio voltada para o mercado e para o usuário;
- Importância de relacionamento fluido, próximo e constante entre executivos de T.I. e do negócio;
- Vantagem competitiva vinda da gestão da T.I. e de seu alinhamento estratégico com o negócio, e não de aplicações específicas de T.I.; e
- Importância de considerar tanto os aspectos técnicos, como o acompanhamento da evolução das novas disponibilidades do mercado de T.I., quanto os organizacionais.

GRAEML (2000: 87) cita um estudo de Marilyn Parker e Robert Benson (PARKER, 1991), o qual apresenta um conjunto de técnicas de ponderação que considera que o valor agregado pela T.I., no qual a justificativa de investimento, de acordo com o benefício pretendido, se enquadraria em uma (ou mais) das seguintes classes: retorno do investimento, alinhamento estratégico, vantagem competitiva, informações gerenciais, resposta competitiva e arquitetura estratégica. Entretanto, qualquer que seja a classe, existe nesse grupo uma grande dificuldade em se mensurar a contribuição da T.I., principalmente por se tratar de benefícios intangíveis, muitas vezes envolvendo percepções ou análises subjetivas.

Nesse grupo encontra-se o público estudado na presente dissertação: a função vendas com enfoque em seus clientes. Servir bem o cliente, promover relacionamentos fortes, duradouros e lucrativos, reter bons clientes, melhorar a tomada de decisão e ação da área comercial, propiciar ao cliente satisfação e encantamento em relação aos serviços prestados (prazos, entrega, negociação), enfim, todos os conceitos explorados pelo marketing de relacionamento contribuem para o negócio da empresa. Visto que a T.I. auxilia na execução e no sucesso dessas práticas, direcionando a empresa por meio de indicadores por ela captados e apontados à estratégia da organização, e mais especificamente da área comercial, pode-se deduzir a sua contribuição para o negócio.

No aspecto que se refere à função vendas, a contribuição da T.I. não deve ser avaliada apenas pelos resultados obtidos pela área comercial, uma vez que vários outros fatores influenciam esses valores. Uma das formas para se obter essa verificação, a qual é utilizada nesse estudo, é a percepção dos clientes e da área de vendas sobre a tecnologia disponível, verificando as facilidades e dificuldades obtidas com a sua implementação. Além disso, esse estudo pretende verificar uma possível “miopia” entre a percepção captada dos clientes e a esperada pela empresa, essa última muitas vezes vítima de uma frágil sinergia existente entre a área de T.I. com o restante da organização, e em especial, com a área de vendas e seus clientes.

2.4. Integração entre a função vendas e T.I.

A tecnologia avança. Em um curto espaço de tempo a potência dos computadores dobra e seu preço reduz-se a metade. *Softwares* oferecem um desempenho inimaginavelmente superior ao que conhecemos, a amplitude e velocidade da Internet crescem vertiginosamente. Novos meios de comunicação surgem. Conforme TELLES (2003: 128), os avanços verificados nas últimas décadas com a T.I. não representam mais uma arma para as organizações, mas um arsenal orientado para a geração e disponibilização de informações e conseqüentemente, na criação de vantagens competitivas. Os profissionais de vendas precisam estar preparados para acompanhar e se utilizarem desses benefícios. O principal propósito da T.I para a função vendas não é a substituição do homem pela máquina, e sim a melhora no desempenho de vendas, reduzindo custos do processo, melhorando a qualidade e a quantidade de vendas, fidelizando clientes. ENGLE & BARNES (2000: 232) citam ainda como ganhos propiciados pela utilização da T.I. na função vendas uma segmentação do mercado mais precisa, um gerenciamento de tempo mais adequado, um melhor planejamento de tarefas e estratégias, um maior fluxo de informações de qualidade, uma administração de ganhos e perdas de forma geral e a maior eficiência no processo em si.

Além de investimentos em computadores pessoais e ferramentas de *software* para maximizar a produtividade individual, deve-se maximizar a produtividade dos grupos e da empresa em sua totalidade, apoiando-se em ações que propiciem esse retorno como, por exemplo, a fidelização e satisfação de bons clientes. Para GRAEML (2000: 37) a adoção da T.I. por si só já implica em uma revisão dos processos da organização, os quais freqüentemente necessitam ser redesenhados, evitando-se a criação de sistemas que acelerem a produção de erros, conhecida como a automatização do caos. O próprio Graeml cita alguns fatos que devem provavelmente ocorrer com a aplicação da T.I. na organização:

- **a transformação do negócio:** não adianta investir na evolução da T.I. sem promover as mudanças organizacionais que ela estimula e de que ela precise;

- **a reeducação dos funcionários:** a introdução de novas tecnologias implica no treinamento dos funcionários. No caso da T.I. a mudança é em geral tão radical que implica em uma reeducação das pessoas, quebrando antigos paradigmas e incentivando as pessoas para que assumam novos papéis na organização;
- **a superação da resistência às mudanças:** conforme ocorre a substituição do capital pela informação como real fonte de poder, antigas posições começam a ser ameaçadas, e resistências surgem no intuito de minar a tecnologia proposta. Segundo GRAEML (2000: 44) “os seres humanos possuem uma tendência clara a exagerar as alegrias do passado, os dissabores do presente e os riscos do futuro”;
- **o impacto sobre o nível de emprego e segurança dos funcionários:** o processo inevitável de substituição da mão-de-obra pela informática nas empresas estimula ainda mais funcionários pensantes e criativos em detrimento aos “robôs-humanos”;
e
- **a intimidade virtual com os clientes:** a tecnologia permite que as empresas estabeleçam um diálogo em tempo real com os consumidores de seus produtos e serviços, fortalecendo o relacionamento entre as partes e a lealdade dos clientes para com a empresa.

Percebe-se pela idéia de Graeml, analisando-se o último fato decorrente da aplicação da T.I. nas organizações, que o marketing, e em especial a função vendas, deve evoluir junto com a tecnologia, proporcionando o diferencial para se obter o relacionamento proposto por McKenna com os clientes (marketing em tempo real). A tecnologia envolve a capacidade de adaptação, programação e customização, o marketing avalia o mercado, segmenta-o, seleciona clientes alvos e determina os produtos e serviços para atendê-los, e a área de vendas, faz com que essa oferta chegue aos clientes. Conforme citado por McKENNA (1997: 10), em um mundo onde se exige cada vez mais a capacidade de se lidar com o cliente de forma singular, a tecnologia torna-se fundamental para uma estratégia bem-sucedida. Ou conforme GRAEML (2000: 50) “a tecnologia encontra sua melhor utilização e agrega maior valor quando os

clientes passam a ser tratados individualmente, deixando de fazer parte da ‘massa’ e adquirindo ‘intimidade virtual’ com a empresa”.

Cada vez mais a T.I. está sendo utilizada para alavancar lucros, satisfazer clientes e obter a sua fidelização. Já não é o bastante saber quem são os clientes e qual o seu comportamento de compra; deve-se entender quanto eles pagam por um produto e serviço oferecido, qual o lucro que eles propiciam à empresa e como satisfazer os mais lucrativos e fidelizá-los por mais tempo. Para SWIFT (2001:VII) a T.I. está alterando os papéis de marketing e do gerenciamento de clientes. As bases de informações e de conhecimento existem em grande quantidade e estão sendo alavancadas para adicionar nova lucratividade e para administrar as relações com os clientes em processo de mudança.

A economia do marketing em tempo real, sustentada pela explosão tecnológica da última década, vem modificando o padrão de funcionamento das empresas, afetando todas as suas áreas através do fluxo complexo, preciso e instantâneo de informações que auxiliam no gerenciamento das organizações. A internet eliminou um grande número de barreiras de entrada, nacionais e globais, tais como os custos de marketing, de distribuição e de estoque. HONEYCUTT (1998: 63) cita que a internet facilitou o alcance de novos mercados, o melhor atendimento aos clientes, a distribuição de produtos mais rápida, a solução dos problemas dos clientes e a comunicação mais eficiente com os parceiros do negócio. A T.I. também auxilia a força de vendas fornecendo informações sobre a concorrência e os clientes, ativos ou não, atuais ou antigos, de forma a otimizar as relações entre vendedor e comprador.

Neste sentido, a T.I., além das ferramentas tradicionais de informação e comunicação, vem potencializando conceitos estratégicos recentes de administração, gerenciando o fluxo de informações em diferentes fases do negócio. Segue uma rápida e simplificada análise de alguns desses conceitos, de acordo com TELLES (2003:145):

- **Data warehouse:** conceito primário na gestão de dados, sendo considerado como o grande banco de dados de uma organização, capaz de prover as funcionalidades demandadas pela operação e pelas ferramentas de gestão;

- **ERP (*enterprise resources planning* ou planejamento de recursos da organização):** aplicativo de integração de gestão empresarial constituído por um conjunto de soluções integradas, funcionando como suporte e meio de planejamento e controle comercial, financeiro, contábil, produtivo, logístico e de suprimentos, entre outros, de forma a permitir uma gestão empresarial com maior eficiência e capacidade de entendimento integrado e compreensivo do negócio;
- **BI (*business intelligence* ou inteligência do negócio):** conceito associado à extração, transformação, análise e manuseio de dados e/ou informações orientados para a compreensão, decisão e ação de negócio;
- **SCM (*supply chain management* ou gestão da cadeia de suprimentos):** gerenciamento ou administração orientada para a integração e o aumento de eficiência dos processos de negócio no coração da cadeia de produção e distribuição; e
- **CRM (*customer relationship management* ou gerenciamento do relacionamento com o cliente):** abordagem de administração da relação com os clientes e consumidores individualizada, capturando dados e informações para a adoção de tratamentos diferenciados para clientes diferentes (agrupados ou não). Seus principais objetivos são a integração e automação dos pontos de contato possíveis entre o cliente e organização, o aperfeiçoamento e aumento da eficiência do relacionamento estabelecido com os clientes, e o monitoramento dos diferentes grupos de clientes fornecendo base para a adoção de estratégias específicas.

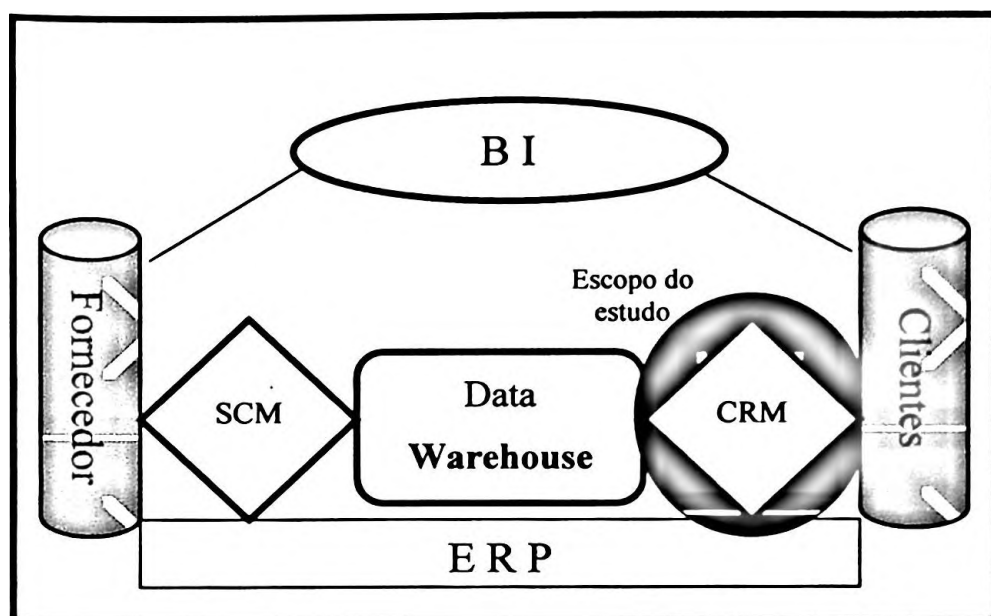


Figura 2.4.: Ferramentas estratégicas em B2B

À medida que se tem mais conhecimento do mundo real, a capacidade de uma empresa para competir aumenta. Os princípios básicos do gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) são identificar, atrair e reter os clientes mais valiosos, objetivando a maximização da geração de lucro para a organização. Segundo NEWELL (2000: 124) quanto mais informações se puder descobrir sobre os clientes, mais fácil será a negociação, e conseqüentemente, mantê-los como clientes. A T.I. surge como uma das maiores responsáveis pela administração do fluxo de dados de uma organização, sendo para TELLES (2003: 165) um componente fundamental no processo de gerenciamento das informações e compreensão dos dados associados aos clientes.

Analisando especificamente a força de vendas, LIBERMAN (1994: 7-8) cita alguns dos benefícios advindos com a sua informatização:

- os vendedores aumentaram sua produtividade e eficácia de vendas;
- a equipe de vendas gasta menos tempo e esforço para produzir todos os relatórios exigidos;

- o uso de campanhas de mala direta e telemarketing para mercados focados aumentou a eficácia do marketing;
- a capacidade de analisar o retorno de investimentos de marketing e a tomada de decisão foi ampliada;
- a qualidade das comunicações aumentou; e
- há acesso a mais informações, permitindo um atendimento mais individualizado, eficaz e eficiente aos clientes.

A informatização da equipe de vendas alterou o papel do profissional de vendas, liberando-o de um trabalho burocrático, que pouco agregava a satisfação do cliente, transformando-o em um consultor de vendas, agilizando o processo como um todo, permitindo consultas on-line e atualizadas a estoques e pedidos colocados, oferecendo análises mais precisas por meio de informações de comportamento de mercado, auxiliando no planejamento de vendas e na tomada de decisão, fornecendo novos serviços junto à venda do produto (maior valor percebido), entre outros (McKENNA, 1997: 19).

Para GOBE (2000: 108) o uso da informática, como *palmtops*, *laptops* e mesmo microcomputadores, pela equipe de vendas causou grande impacto sobre as operações da empresa, pois permitiu ao profissional de vendas realizar um trabalho melhor, prestando e recebendo informações imediatas, completas e acuradas sobre o processo de venda.

Alguns autores como McKENNA (1997: 54) ainda afirmam o risco, em alguns setores, da eliminação do papel dos vendedores, substituindo-os pelos clientes integrados, onde cliente-fornecedor se comunicam por meio de tecnologia segura e on-line e se reúnem apenas para renegociar contratos.

Assim como o automóvel e o telefone, as telecomunicações e o novo ambiente computacional também transformaram radicalmente a função de vendas. O vendedor como “persuasor” ou “mais próximo” dos pedidos tornou-se sinônimo de “serviço”. O vendedor transmite informações, educação, treinamento, design detalhado e informações confiáveis.

Será o elo entre o projeto do produto, a fábrica e o cliente. Para McKENNA (1997: 55) hoje ainda estamos nos estágios primitivos da automatização das funções de vendas e de marketing, porém um alto nível de intercâmbio interativo e *on-line* entre a empresa e o cliente ainda está por acontecer, o qual com certeza alterará a forma atual de se fazer negócios.

Para GRAEML (2000: 49) estabelecer e manter eficientes canais de comunicação entre a empresa e clientes é uma estratégia competitiva importante que precisa ser adotada pelas empresas, e a T.I. tem papel fundamental como ferramenta de viabilização dessa estratégia.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

“São diversas formas de avançar no conhecimento de um fenômeno: pela sua descrição, pela medição, pela busca de nexos causais entre seus condicionantes, pela análise de contexto, pela distinção entre forma manifesta e essência, pela indicação das funções de seus componentes, pela visão de sua estrutura, pela comparação de estados alterados de sua essência, entre outras” (NEVES, 1996: 111).

CASTRO (1977: 6) afirma que a ciência é uma tentativa de descrever, interpretar e generalizar sobre uma realidade observada. Para LAKATOS (2003: 80) ciência é a sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja atuar. Enfim, seja qual for a definição, toda a ciência consiste em explicar a realidade, prevendo-a por meio de teorias repletas de enunciados, constantemente testadas e validadas pelo conhecimento e observação.

Para entender e descrever os fenômenos estudados pela ciência, MATTAR (1994: 53) aponta o conhecimento científico, o qual estabelece hipóteses explicativas sobre os fatos observados, porém sempre falíveis por meio de experimentações, as quais aceitam ou rejeitam o enunciado original. Segundo LAKATOS (2003: 80) o conhecimento científico é real porque lida com ocorrências ou fatos, é contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão, é sistemático, já que se trata de um saber ordenado logicamente, formando um sistema de idéias (teoria), é verificável, testando-se suas hipóteses, é falível, em virtude de não ser definitivo, absoluto ou final e, por este motivo, é aproximadamente exato, pois novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular a teoria existente.

3.1. Tipo de pesquisa

3.1.1. Método de Pesquisa

“Pesquisa científica é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de proposições hipotéticas sobre as relações presumidas entre fenômenos naturais” (KERLINGER, Fred. apud MATTAR, 1994: 54), ou seja, a forma por excelência de se adquirir conhecimento científico é por meio de uma pesquisa científica.

Para se avançar na ciência através do conhecimento científico, deve-se planejar rigorosamente um roteiro para alcançar os objetivos definidos, ou seja, um método de validade científica que sistematize, embase e teste os resultados das análises e experiências observadas, assegurando que o problema seja abordado de uma maneira válida, confiável e adequada em relação aos conceitos e objetivos envolvidos na pesquisa. Uma pesquisa se caracteriza como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações, conhecimentos, relações, ou ainda, para a verificação e ampliação do conhecimento existente. Segundo SELTZ et al. (1974: 5), “o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos”.

Todas as ciências consistem-se pela utilização de métodos científicos, ou seja, toda a teoria só é validada após um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo.

Para LAKATOS (2003: 106) métodos de abordagem são aqueles que possuem um nível de abstração mais elevado dos fenômenos da natureza e da sociedade, e portanto são mais abrangentes, e são discriminados em:

- **método indutivo:** cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente);
- **método dedutivo:** partindo das teorias e leis, prediz a ocorrência de fenômenos particulares (conexão descendente);

- **método hipotético-dedutivo:** se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipóteses; e
- **método dialético:** penetra o mundo dos fenômenos por meio de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

Partindo para um nível mais concreto, MATTAR (1994: 81) indica a complexidade na classificação das pesquisas, podendo variar em relação:

- à natureza das variáveis pesquisadas: pesquisas qualitativas e pesquisas quantitativas;
- à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas: pesquisas descritivas e pesquisas causais;
- ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado: pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva;
- à forma utilizada para a coleta de dados primários: pesquisa por comunicação e pesquisa por observação;
- ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade: estudo de casos, estudos de campo e levantamento amostrais;
- à dimensão da pesquisa no tempo: pesquisas ocasionais e pesquisas evolutivas;
- à possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo: pesquisas experimentais de laboratório, pesquisas experimentais de campo e pesquisas *ex-post facto*; e
- ao ambiente de pesquisa: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório e pesquisa por simulação.

Em uma pesquisa científica dificilmente consegue-se utilizar apenas um método científico. Segue quadro resumindo os tipos de pesquisas utilizadas nesse estudo, com as respectivas justificativas embasadas de acordo com a classificação de MATTAR.

Quadro 3.1.: Enquadramento da pesquisa realizada, segundo classificação de Mattar

Tipo de pesquisa	Tipos de pesquisas utilizadas no estudo	Justificativa
À natureza das variáveis pesquisadas	Qualitativa	Os dados obtidos pelo roteiro proposto são obtidos por entrevistas, além do objetivo ser identificar a ausência ou presença de alguns pontos, não mensurá-los
À natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas	Descritiva	Pretende-se descrever uma situação e um perfil, não identificar as causas
Ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado	Exploratória	Pesquisa é estruturada com propósitos de se ganhar conhecimento sobre um tema, desenvolver hipóteses para serem testadas e aprofundar questões a serem estudadas
À forma utilizada para a coleta de dados primários	Comunicação	A pesquisa é conduzida por meio de entrevistas pessoais estruturadas
Ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade	Estudo de caso	Estudo profundo das contribuições para a função vendas, porém não amplo, da adoção da T.I. por uma das empresas do setor de papel e celulose
À dimensão da pesquisa no tempo	Ocasionais	A entrevista ocorre em apenas um momento, prestando-se a resolver problemas específicos
À possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo	Pesquisa ex-post facto	A pesquisa busca identificar a existência de relacionamento entre variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido
Ambiente de pesquisa	Pesquisa de campo	Pesquisa realizada em uma indústria real

fonte: Baseado em MATTAR (1994: 81-84)

Pelos próprios métodos acima descritos, este estudo utilizar-se-á da **metodologia indutiva**, obviamente limitada a um estudo de caso, porém com a expectativa de se encontrar possíveis respostas partindo de constatações particulares (conexão ascendente).

3.1.2. Justificativa do Método de Pesquisa

Os estudos, de acordo com seus objetivos, podem ser agrupados em quatro categorias:

- familiarizar-se com um fenômeno ou conseguir nova compreensão do mesmo, permitindo a formulação de um problema mais preciso de pesquisa ou a criação de uma ou mais hipóteses novas;
- apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico, com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características;
- verificar a frequência com que algo ocorre ou com que está ligado a algum outro assunto, geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica; e
- verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Com base no objetivo desse estudo de verificar contribuições da T.I. para a função vendas, reforça-se a utilização de uma pesquisa exploratória. MATTAR (1994: 84-85) cita que a pesquisa exploratória pode ser utilizada para os seguintes objetivos:

- familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa;
- acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva a ser efetuada ou em andamento;

- ajudar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa causal;
- ajudar no desenvolvimento ou criação de questões de pesquisa relevantes para o objetivo pretendido;
- auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas num problemas de pesquisa;
- clarificar conceitos;
- ajudar no delineamento do projeto final de pesquisa;
- verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais os métodos utilizados e quais os resultados obtidos; e
- estabelecer prioridades para futuras pesquisas.

Portanto, com base nestas características e em função dos objetivos propostos para este trabalho, optou-se pela realização de uma pesquisa exploratória de cunho iminente qualitativo, em função do próprio problema de pesquisa e da natureza das questões preliminares levantadas, cujo foco é buscar identificar apenas contribuições da T.I., sem buscar exatidão ou as causas para elas. Além disso, é o método mais adequado para a obtenção de informações sobre um problema de pesquisa quando ainda não existem estudos aprofundados realizados sobre o assunto, ou o problema que está sendo pesquisado.

“mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil pois para um mesmo fato ... poderá haver inúmeras explicações alternativas, e a sua utilização permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas.” (MATTAR, 1994: 84).

Embora esta modalidade de pesquisa possua limitações quanto a sua estrutura e definição parcial de objetivos, ela busca ganhar maior conhecimento sobre um determinado

tema e aprofundar as questões a serem estudadas, o que faz com que ela certamente será capaz de fornecer subsídios para pesquisas futuras com taxonomias mais avançadas, tais como pesquisas descritivas ou causais.

3.1.3. Estudo de caso

Para YIN (2001: 19), a estratégia de pesquisa é determinada por três elementos: o tipo de questão da pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais atuais, e o grau de focalização sobre eventos atuais em oposição aos históricos. Essas características definem cinco estratégias de pesquisa em ciências sociais: experimentos, levantamentos, pesquisas históricas, análise de informações em arquivos e estudos de casos.

Quadro 3.2.: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisas

Estratégia	Pergunta da Pesquisa	Exige controle sobre os eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos reais?
Experimento	como, por que	Sim	Sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de informações em arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	como, por que	Não	Não
Estudo de caso	como, por que	Não	Sim

Fonte: YIN, 2001: 24

Os estudos de casos, conforme quadro, procuram respostas para questões do tipo como e o porquê certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados

dentro de algum contexto de vida real.

Para YIN (2001: 32), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto em que ele ocorre, em situações em que os limites entre o fenômeno e o contexto no qual ele está inserido não estão claramente definidos. CAMPOMAR (1991: 96) reforça o uso desse método para pesquisa em Administração, em estudos que busquem a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma. Para CASTRO (1977: 88), o estudo de caso é um recurso científico no momento em que não é possível fazer um estudo agregado, completo, passível de analisar todas as variáveis do problema em estudo. De igual maneira SELLTIZ et al. (1974: 70-71) sugerem que a compreensão de uma situação ou fato pode ser realizada por meio de exemplos selecionados, que representam casos e que, a partir desses casos, é possível verificar cientificamente a maneira como o fenômeno se processa. Finalmente, corroborando esses autores, MATTAR (1994: 88) afirma que esse método é bastante utilizado em pesquisas exploratórias e é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um evento, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Desta forma, considerar-se-á o estudo de caso como o método de pesquisa utilizado nesse estudo, visto que se trata de um estudo científico que busca a identificação de relações mediante o estudo de frações de diferentes tamanhos do universo de fatos considerados, propiciando grande flexibilidade ao pesquisador que ao invés de procurar roteiros rígidos, focaliza o problema como um todo, adaptando a pesquisa ao objetivo proposto.

YIN (2001: 61) sustenta ainda que o projeto para um estudo de caso pode considerar as alternativas de casos múltiplos ou único. No estudo de casos múltiplos, a pesquisa é realizada em mais de uma organização ou evento objeto de estudo, permitindo análises comparativas. Apesar dessa vantagem, o estudo de caso múltiplo apresenta a desvantagem de exigir um esforço que pode superar a capacidade de um pesquisador individual. Já o estudo de caso único ocorre quando a pesquisa é realizada em uma única organização ou evento objeto de estudo, sendo semelhante a um experimento único. Essa alternativa, segundo YIN (2001: 67) é apropriada quando utilizada sob algumas situações condicionantes, e entre elas, a relevância do caso em questão e o caráter revelador da pesquisa.

3.2. A Pesquisa

3.2.1. Justificativas e limitações da Pesquisa

Nesse estudo utilizou-se um estudo de caso único no qual por meio de pesquisas qualitativas exploratórias objetivou-se identificar a contribuição da T.I. junto ao processo de vendas de uma empresa de papel e celulose nacional. Conforme destacam CLAVER et al. (2000: 181), os estudos de casos têm sido extensivamente usados ao estudo da T.I. , que é um campo de conhecimento relativamente novo e em constantes mudanças. A escolha por esse caso foi intencional e se deu pelos motivos descritos abaixo:

- não se pretende obter generalizações e sim conhecimentos profundos sobre uma das ocorrências de adoção de T.I.;
- a empresa escolhida vem fazendo investimentos contínuos em T.I. nos últimos anos, podendo ser considerada em seu setor, uma das mais atualizadas, além de formadora de opinião;
- baixa rotatividade de clientes e da equipe de vendas da empresa estudada, minimizando possíveis efeitos decorrentes de um novo perfil de vendedor e de cliente; e
- interesse e autorização da empresa estudada (em anexo), facilitando o acesso às informações necessárias para a execução e condução da pesquisa na amostra selecionada, além do fato facilitador do pesquisador trabalhar na organização.

Além disso, considerando-se as limitações do estudo e do método utilizado, esta pesquisa tem caráter apenas exploratório, focando uma maior familiarização e compreensão do processo a partir das informações coletadas e analisadas, não se buscando em momento algum generalizações dos eventos observados. Nesse estudo, ao invés de seguir um plano previamente estabelecido com coleta de dados e tratamento estatístico, o foco de interesse é mais amplo, buscando compreender e interpretar, através da interação do pesquisador com a situação objeto de estudo, fenômenos complexos, de rara literatura, segundo a perspectiva dos

seus participantes.

Justifica-se a adoção de um estudo de caso único considerando-se os critérios de relevância e de revelação de YIN (2001: 62-64), visto que a Suzano Bahia Sul, empresa objeto do estudo, é um caso especial no setor em que atua, com significativos investimentos recentes, em especial na área de T.I., pelo singular e recente processo unificação de gestão entre a Cia Suzano e a Bahia Sul, e por ser, no setor de papel e celulose para papéis de imprimir e celulose, a maior fabricante integrada da América Latina, posição fortalecida pela liderança que ocupa no setor, comercial e de formação de opinião, além do conhecimento e acesso do autor à empresa, propiciando “oportunidade de se observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica” (YIN: 2001, 63).

Entretanto, como limitação do método deve-se considerar possíveis comprometimentos dos resultados pela falta de rigor e por influências e vieses, além da impossibilidade de generalizações, apesar de permitirem proposições teóricas. Além desses, existe também a limitação dos resultados ao caso estudado, impossibilitando conclusões genéricas inclusive para o setor analisado.

3.2.2. Clientes da empresa estudada

A Suzano Bahia Sul, empresa estudada e apresentada na próxima seção (capítulo 4., item 4.4.), atende por meio de sua equipe de vendas no mercado nacional 438 clientes (dados de outubro de 2003), sendo desses 3% clientes de celulose (12 clientes), 76% gráficos (333 clientes) e 21% distribuidoras (93 clientes). Comparado às 14.860 gráficas existentes em território nacional conforme levantamento da ABIGRAF (2002: 25), a Suzano Bahia Sul atende diretamente menos de 3% dos clientes desse mercado, os quais, entretanto, correspondem a uma porcentagem muito maior em termos de faturamento no setor em função de seus respectivos portes.

Tabela 3.1.: Distribuição por porte empresarial das empresas e empregados - 2001

Escala de Pessoal	Estabelecimentos		Empregados	
	Qtde.	%	Qtde.	%
até 19	13.436	90,4	60.602	31,0
De 20 a 49	862	5,8	27.061	13,8
De 50 a 99	294	2,0	21.427	11,0
de 100 a 249	162	1,1	26.369	13,5
de 250 a 499	75	0,5	27.037	13,8
De 500 ou +	31	0,2	32.992	16,9
Total	14.860	100,0	195.488	100,0

fonte: ABIGRAF (2003: 24)

Foram abordadas neste estudo todas as 438 empresas da Suzano Bahia Sul para emitirem suas opiniões, captadas por meio de entrevistas por telefone ou, se fosse da preferência do cliente, questionários enviados por correio eletrônico.

Tabela 3.2.: Número de clientes ativos da Suzano Bahia Sul (base outubro de 2003)

Principal segmento de atuação	Número de clientes Suzano Bahia Sul	% em relação ao total de clientes
Promocional	154	34%
Conversão (editorial, cadernos, envelopes, formulários)	115	25%
Embalagens	64	14%
Distribuidoras de papel <i>cut-to-size</i> ⁽¹⁾	77	17%
Distribuidoras de papel gráfico ⁽¹⁾	34	7%
Consumidores de celulose	12	3%
Total	456	100%

Fonte: Suzano Bahia Sul

(1) Existem 18 distribuidoras que comercializam tanto papéis gráficos quanto *cut-to-size* (cortados)

Além dos clientes, todos os 24 executivos de vendas da Suzano Bahia Sul e seus gerentes de vendas e gerentes de divisão (no caso, respectivamente, 3 e 4) foram abordados para que emitissem por meio de questionários de auto-preenchimento, sua opinião sobre o assunto pesquisado.

Por fim, foram entrevistados por meio de um roteiro aberto o gestor de T.I. e as diretorias de vendas e de marketing da Suzano Bahia Sul, buscando assim captar as opiniões da direção da empresa sobre o tema, em especial o papel da T.I. na organização e na função vendas.

3.2.5. Coleta de dados

Considerando-se o método de pesquisa utilizado, exploratório e qualitativo, utilizou-se nesse estudo, além das técnicas de coletas de dados apropriadas para estudos de casos, tais como observação *in loco*, análises documentais e de dados secundários, questionários de auto-preenchimento e entrevistas. Embora não exista uma ordem para a aplicação dessas técnicas, as primeiras possuem fundamentalmente o objetivo de fornecer dados que propiciem a melhor estruturação, aplicação e análise de resultados das entrevistas e dos questionários a serem preenchidos. Neste estudo foram aplicadas duas pesquisas, uma nos clientes selecionados, e outra na equipe comercial da Suzano Bahia Sul (gestores e vendedores externos).

A pesquisa dirigida aos clientes (capítulo 7., item 7.2.) visou obter a opinião do principal contato da equipe de vendas da Suzano Bahia Sul nas empresas selecionadas. Sua abordagem foi por meio de contato telefônico, mas se fosse de preferência do entrevistado, havia a opção de enviar a pesquisa correio eletrônico. O público selecionado para essa pesquisa foi todos os 438 clientes ativos (base outubro de 2003), obtendo-se um índice de respostas de 55% (239 clientes) em pesquisa realizada no mês de novembro de 2003.

Na pesquisa junto a equipe de vendas da empresa (capítulo 7., item 7.1.), objetivou-se por meio de questionários de auto-preenchimento estruturados e não-disfarçados obter a opinião dos vendedores externos e gestores comerciais da empresa responsáveis pelo

atendimento do mercado interno (31 colaboradores), sobre o papel e contribuições da T.I. para a função vendas sob o enfoque do cliente. Para tanto, utilizou-se nesta pesquisa um roteiro semelhante ao aplicado nos clientes, de modo que, além de se obter dados sobre esse público, propiciasse a comparação entre a sua opinião e a dos clientes entrevistados, identificando assim possíveis convergências e divergências sobre o tema.

Diferentemente da pesquisa aplicada nos clientes na qual se pôde orientar quando necessário o respondente, a pesquisa realizada junto à equipe de vendas foi preenchida sem o auxílio do entrevistador, ocorrendo a orientação somente quando solicitada pelo pesquisado. Segundo MATTAR (1994: 179), questionários auto-preenchidos sem o auxílio do entrevistador, consistem em um instrumento de grande valia para roteiros estruturados em um público relativamente familiarizado e comprometido com o assunto. Uma das principais dificuldades desse tipo de pesquisa, o seu baixo índice de resposta, foi eliminada neste trabalho, seja pela pesquisa ser de fácil e rápido preenchimento, seja por ela ter sido entregue e coletada pessoalmente pelo próprio autor dessa dissertação, criando assim um comprometimento do respondente com prazos e com o estudo realizado.

Complementando os resultados, foram realizadas ao final do estudo entrevistas pessoais não-estruturadas junto ao gestor responsável pela T.I. e às diretorias de marketing e de vendas da empresa, objetivando assim, além de apresentar os resultados do estudo, entender se a percepção atual e as expectativas do cliente em relação à T.I. são compartilhadas pela direção da empresa.

3.2.6. Instrumentos de coleta de dados

Ao final desse estudo (capítulo 7.) encontram-se as pesquisas qualitativas realizadas junto à área comercial estudada e aos clientes, ambas com perguntas fechadas, estruturadas e não-disfarçadas com respostas múltiplas.

No caso das entrevistas com o gestor de T.I. e as diretorias da empresas, vale ressaltar que, apesar de existir um roteiro prévio sobre os assuntos abordados, todas caracterizaram-se

pela versatilidade, até mesmo por terem sido feitas pessoalmente pelo próprio autor, que em momento algum reduziu a flexibilidade ou liberdade de opinião dos entrevistados, sendo inclusive conduzidas como uma conversa informal. Além disso, o assunto e seqüência das questões formuladas objetivaram fornecer dados que indicassem caminhos que respondessem a situação problema proposta nesse estudo, ou seja, verificar as contribuições da T.I. para a função vendas no estudo de caso proposto, da seguinte forma:

- Qual é o papel estratégico da T.I. na organização?
- Qual é o papel das ferramentas de T.I. na função vendas?
- Em termos de atualização, qual a imagem que a empresa **pretende ter** junto aos clientes em relação à T.I.? Por que?
- Qual a imagem que a empresa **imagina ter** atualmente junto aos clientes no quesito T.I.? Por que?
- Existem novas ferramentas de T.I. previstas para a Suzano Bahia Sul para os próximos dois anos na função vendas? Quais seriam as contribuições pretendidas?
- No atual estágio de informatização da empresa, quais são as principais funções da equipe de vendas? E nos próximos anos?
- Quanto e por que a empresa estudada tem investido em T.I. nos últimos anos e quais os seus planos?

4. A INDÚSTRIA DE PAPEL

4.1. A origem do papel

Desde os tempos mais remotos e com a finalidade de representar objetos inanimados ou em movimento, o homem vem desenhando nas superfícies dos mais diferentes materiais, inicialmente naquelas fornecidas diretamente pela natureza como paredes rochosas, pedras, ossos, folhas, entre outros, porém depois, com o desenvolvimento da própria humanidade, em suportes mais adequados como tabletes de barro cozido, tecidos de fibras diversas, papiros, pergaminhos, e, finalmente, em papéis. Oficialmente, o papel foi fabricado pela primeira vez na China, no ano de 105 D.C., por Ts'ai Lun através da fragmentação e polpação, em uma tina com água, de cascas de amoreira, pedaços de bambu, rami, redes de pescar, roupas usadas e cal para ajudar no desfibramento. (LIMA, 1988: 1).

A idéia de Ts'ai Lun de desintegração de fibras vegetais por fracionamento e a formação da folha procedendo-se o deságüe e posterior aquecimento para secagem, continua válida até hoje. Desde 1798, quando foi possível construir a primeira máquina de folha contínua de papel (Máquina de Papel Fournidrier), a indústria papeleira encontra-se em plena evolução, com tecnologias de ponta concentradas em pequenos grupos, os quais, entretanto investem constantemente em produtos e processos, e buscam rapidamente uma posição global (CSPC, História do Papel).

4.2. A estrutura do setor papelero

4.2.1. Setor mundial

O setor de papel e celulose é um setor cíclico, com elevada necessidade de capital e com alta volatilidade de preços. Segundo levantamento da Pulp and Paper International (PPI, jul.2002: 9) o setor de papel e celulose possuía em 2001, 8.844 indústrias com capacidade instalada e de produção, respectivamente, aproximadamente de 330 e 323 milhões de toneladas.

Tabela 4.1.: Ranking mundial das 20 maiores empresas de papel e celulose

Posição		Faturamento 2000		Empresa	Produção de 2000, em 1.000t	
2000	1999	US\$ milhões	2000/1999		Celulose de mercado	Papel
1	1	21.645	8,7 %	International Paper (Stamford, EUA)	2.344	14.423
2	10	13.556	52,9 %	Georgia-Pacific (Atlanta, EUA)	1.684	11.555
3	-	12.044	-1,2 %	Procter & Gamble (Cincinnati, Ohio, EUA)	n.d.	1.550
4	2	10.410	7,5 %	Stora Enso (Helsinki, Finlândia)	1.059	12.971
5	3	10.107	10,8 %	Oji Paper (Toquio, Japão)	108	7.111
6	-	10.004	9,3 %	Nippon Unipo Holding (Tóquio, Japão)	364	7.957
7	7	8.163	17,9 %	Smurfit-Stone Container Corporation (Chicago, EUA)	499	7.445
8	4	7.303	4,8 %	Kimberly-Clark (Dallas, EUA)	n.d.	3.800
9	5	7.264	3,9 %	UPM-Kymmene (Helsinki, Finlândia)	n.d.	8.285
10	9	6.863	-12,6 %	Svenska Cellulosa (SCA) (Estocolmo, Suécia)	n.d.	4.474
11	12	6.519	26,0 %	Weyerhaeuser (Tacoma, EUA)	2.282	5.442
12	13	5.436	26,2 %	M-real (Espoo, Finlândia)	n.d.	4.216
13	11	5.370	-1,4 %	Arjo Wiggins Appleton (Londres, Reino Unido)	n.d.	1.840
14	6	5.229	-23,4 %	Fort James Corporation (Deerfield, EUA)	n.d.	n.d.
15	18	4.658	33,2 %	Asia Pulp and Paper Company (Cingapura)	348	4.035
16	14	4.600	6,8 %	Sappi (Joanesburgo, África do Sul)	960	4.890
17	16	4.208	7,1 %	Jefferson Smurfit Group (Dublin, Irlanda)	n.d.	3.894
18	17	3.539	2,1 %	Mead (Dayton, EUA)	80	3.600
19	27	3.393	166,4 %	Abitibi-Consolidated (Montreal, Canada)	450	6.406
20	19	3.326	-14,8 %	Arcor (Melbourne, Austrália)	n.d.	n.d.

Fonte: PPI: set. 2001, 15

No Brasil, a primeira fábrica foi construída no Rio de Janeiro em 1852 (DUARTE, 2001: 139), porém foi em São Paulo, com o desenvolvimento da cultura do café e com a chegada dos imigrantes europeus, que essa indústria passa a vivenciar um grande desenvolvimento.

Desde então, afirma LIMA (1988: 5), o Brasil, ocupa posição de destaque no cenário mundial, reforçada por uma série de vantagens competitivas, como:

- é um país com uma vasta área territorial para plantação de florestas, matéria-prima fundamental para qualquer indústria de celulose;
- as condições de solo e climáticas são favoráveis ao cultivo de espécies florestais própria para a produção de polpa, em especial, o eucalipto, trazida ao país da Austrália no início do século; e
- as árvores atingem a idade de corte mais rapidamente do que nos países de clima temperado ou frio.

Tabela 4.2.: 15 maiores produtores e consumidores mundiais de papel em 2001

	Produção de papel (em mil toneladas)				Consumo de papel (em mil toneladas)			
			% 01/00				% 01/00	
1	EUA	80.759	-5,9%		1	EUA	87.933	-5,4%
2	China	32.000	3,6%		2	China	38.180	2,9%
3	Japão	30.731	-3,4%		3	Japão	30.836	-2,8%
4	Canadá	19.686	-5,2%		4	Alemanha	18.543	-2,9%
5	Alemanha	17.879	-1,7%		5	Reino Unido	12.516	-3,0%
6	Finlândia	12.503	-7,4%		6	Itália	10.734	-3,1%
7	Suécia	10.534	-2,3%		7	França	9.680	-14,4%
8	República da Coreia	9.724	4,5%		8	Canadá	7.875	3,3%
9	França	9.630	-3,8%		9	República da Coreia	7.850	6,3%
10	Itália	8.924	-2,2%		10	Brasil	6.618	-2,7%
11	Brasil	7.354	2,3%		11	Espanha	6.398	-6,2%
12	Indonésia	6.951	0,3%		12	México	5.313	0,1%
13	Reino Unido	6.204	-6,1%		13	Indonésia	4.862	24,4%
14	Rússia	5.599	6,9%		14	Índia	4.444	6,8%
15	Espanha	5.132	7,7%		15	Taiwan	4.351	-14,8%

Fonte: PPI: Jul. 2002, 7

Ainda segundo a PPI, na América Latina o Brasil ocupa posição de destaque, produzindo 7,4 milhões de toneladas de papel de um total de 14,9 milhões produzidas pelo continente, ou seja, quase 50%. Cabe ressaltar, entretanto, que apesar da expressão já alcançada e do elevado potencial de crescimento do setor, a indústria de celulose e papel brasileira ainda é relativamente pequena se comparada a dos principais países produtores.

Tabela 4.3.: Panorama mundial do setor de papel

ano	Capacidade (mi t)	Consumo Aparente per capita (kg)	Consumo aparente (mi t)		Produção (mi t)	
			2000	2001	2000	2001
Brasil	8,34	38,0	6,80	6,62	7,19	7,35
Resto América Latina	10,35	29,4	11,75	11,71	7,60	7,50
América do Norte	114,70	303,3	100,59	95,80	106,60	100,43
Australasia	3,65	147,6	4,42	4,36	3,53	3,49
África	4,20	6,1	4,69	4,93	3,20	3,45
Ásia	108,37	28,2	104,42	104,88	95,80	97,66
Europa	113,35	121,8	91,93	89,73	100,07	98,26
Mundo	362,96	51,8	324,60	318,02	323,98	318,15

Fonte: PPI: jul. 2002, 9

4.2.2. Setor nacional

Segundo DUARTE (2001: 139), até o final da década de 50, o setor nacional era voltado principalmente à produção de papel. A celulose era quase toda importada com isenção de impostos. Entretanto, com o desenvolvimento e viabilização da fibra de celulose de eucalipto por uma indústria nacional em 1957, ocorreu uma mudança no rumo da história e já no início da década de 60 todas as fábricas integradas instaladas no país tinham a capacidade de fornecer papel com 100% da celulose nacional. Ainda de acordo DUARTE (2001: 140), com o domínio da tecnologia de produção e comercialização, e o Estado, com interesse nas exportações e assumindo a principal responsabilidade de investimentos diretos e indiretos, a indústria se consolidou na década de 70, e já a partir de 1979, a balança comercial do setor começou a apresentar superávit, fato que permanece até os dias atuais.

Desde então, acompanhando as tendências mundiais, o setor vem se modernizando e expandindo, na busca incessante de qualidade dos produtos, redução de custos e escala de produção, sem, entretanto, perder a característica oligopolizada, comum a setores que demandam investimentos intensivos. Hoje o país possui vantagens comparativas de custos de produção em relação aos concorrentes mundiais, produzindo celulose a um baixo custo, consequência de uma alta eficiência e produtividade de seus recursos naturais.

Segundo a Associação Brasileira de Celulose e Papel (BRACELPA) em suas estatísticas preliminares (2003a: s.p.), o setor de celulose e papel no Brasil é constituído por aproximadamente 220 empresas localizadas em 16 estados, sendo que destas, 35 são exportadoras habituais. O investimento social anualmente realizado pelo setor é, em média, de US\$ 1,5 bilhão, incluindo-se impostos, salários, previdência, encargos sociais, assistência médica, ação comunitária, formação profissional, educação e outros. O setor proporciona 100 mil empregos diretos e impostos recolhidos no valor de US\$ 629 milhões. Sua balança comercial é constantemente positiva, gerando nos últimos 10 anos um saldo de US\$ 12,8 bilhões. Em 2002 o setor exportou US\$ 2,2 bilhões, com um superávit de US\$ 1,6 bilhão.

De acordo com a BRACELPA, a indústria brasileira de papel e celulose registrou, nos últimos 32 anos, um crescimento expressivo: a produção de papel evoluiu de 1.099 mil t para 7.661 mil t, entre 1970 e 2002, enquanto que, em termos de celulose de mercado, a produção foi multiplicada de 212 mil t para 8.011 mil t (BRACELPA, 2003c).

Tabela 4.4.: Produção Nacional de Papel

Ano	1000 t	Variação		Ano	1000 t	Variação
92	4.901	-		98	6.589	1,1 %
93	5.301	8,2 %		99	6.943	5,4 %
94	5.654	6,7 %		00	7.188	3,5 %
95	5.796	2,5 %		01	7.438	3,5 %
96	6.176	6,6 %		02 *	7.650	2,9 %
97	6.518	5,5 %		2002/1993		44,3 %

* Estimado

Fonte: BRACELPA, 2003d

No tocante ao comércio externo, o Brasil que, até 1978, era um importador líquido de papel e celulose, apresenta-se hoje como um importante fornecedor mundial, gerando divisas anuais ao país superiores a US\$ 2 bilhões.

Tabela 4.5.: Balança Comercial do Setor em US\$ milhões - FOB

Ano	Exportação	Importação	Saldo	Exportação Papel	Importação Papel	Saldo Papel
92	1.470	309	1.161	723	257	466
93	1.515	341	1.174	797	276	521
94	1.794	456	1.338	943	381	562
95	2.705	1.096	1.609	1.230	922	308
96	1.934	1.007	927	935	862	73
97	1.990	1.062	628	966	903	63
98	1.979	1.059	620	930	883	47
99	2.145	829	1.316	901	641	260
00	2.543	969	1.574	941	732	209
01	2.191	772	1.419	943	589	354
02*	2.200	600	1.600	N/d	N/d	-

* Estimado

Fonte1: BRACELPA, 2003b

Fonte2: BRACELPA, 2002: 9

A concentração do setor é notada na tabela a seguir, na qual os cinco maiores grupos são responsáveis por mais da metade da produção de papel nacional.

Tabela 4.6.: Produção de papel dos principais grupos nacionais

Companhias	Produção em toneladas		Participação	
	2000	2001	2000	2001
<i>Grupo Klabin</i>	1.485	1.531	20,63%	20,58%
<i>Grupo Suzano Bahia Sul</i>	722	740	10,03%	9,94%
<i>Grupo International Paper</i>	541	578	7,51%	7,77%
<i>Votorantim Celulose e Papel</i>	522	555	7,26%	7,46%
<i>Grupo Ripasa</i>	412	410	5,72%	5,52%
<i>Rigesa Cel, Papel e Embs</i>	287	290	3,98%	3,90%
<i>Orsa Celulose e Papel</i>	242	252	3,36%	3,39%
<i>Trombini Papel Embs</i>	188	189	2,61%	2,54%
<i>Norske Skog Pisa</i>	179	166	2,49%	2,23%
<i>Santher - Fábrica de Papel Santa Therezinha</i>	133	135	1,85%	1,82%
<i>Celulose Irani</i>	83	121	1,16%	1,62%
<i>Grupo Ibéria</i>	88	92	1,22%	1,24%
<i>Primo Tedesco</i>	70	74	0,97%	1,00%
<i>Inpa – Ind de Embs Santana</i>	48	71	0,67%	0,96%
<i>Ind de Papel e Papelão São Roberto</i>	74	71	1,03%	0,95%
<i>Papirus Ind de Papel</i>	69	65	0,96%	0,88%
<i>Paraibuna Papéis</i>	67	65	0,92%	0,87%
<i>Madereira Miguel Forte</i>	63	65	0,87%	0,87%
<i>Adami Madeiras</i>	47	62	0,66%	0,84%
<i>Santa Maria - Cia de Papel e Celulose</i>	58	62	0,80%	0,84%
<i>Itapagé Cel, Papéis e Artefatos</i>	61	61	0,85%	0,82%
<i>MD Papéis</i>	67	58	0,94%	0,79%
<i>Melhoramentos Papéis</i>	60	58	0,83%	0,78%
Subtotal	5.566	5.771	77,30%	77,60%
Outros	1.634	1.666	22,70%	22,40%
TOTAL	7.200	7.438	100,00%	100,00%

Fonte: BRACELPA, 2002: 14

Segundo a BRACELPA, em sua Avaliação do Setor de Celulose e Papel 2002 (2003: 1), as empresas nacionais investiram na última década na ordem de US\$13 bilhões, indispensáveis para a competitividade necessária no cenário globalizado. Cabe ressaltar a preocupação do setor no desenvolvimento de gestão e tecnológico, demonstrado na instalação dos mais modernos ERP's, das certificações ISO9000 e 14000, bem como pelos produtos *world class* que oferecem ao mercado.

4.3. A indústria de papel

Conforme citado na publicação Valor Setorial (2002: 9), a celulose, matéria-prima fabricada a partir de fibras de origem vegetal, é o principal insumo na produção de papel. Quando obtida por meio de processo químico (cozimento), a celulose também é conhecida como pasta química, porém pode também ser fabricada por meio de processos mecânicos, termomecânicos, mecanoquímicos, quimimecânicos ou quimitemomecânicos, todos caracterizando a pasta de alto rendimento (P.A.R.). A celulose também pode ser consumida pelas próprias empresas fabricantes (indústrias integradas), chamada nestes casos como de consumo cativo, diferentemente de quando a celulose é direcionada a terceiros, conhecida como celulose de mercado.

A indústria de papel e celulose divide-se em empresas integradas, ou seja, produzem celulose e papel, e não-integradas, especializadas em um único tipo. As maiores empresas mundiais são integradas.

De acordo com o comprimento da fibra, a celulose pode ser classificada em de fibra longa, destinada principalmente à fabricação de papéis que exigem maior resistência, como os utilizados em embalagens e em papel imprensa, e em de fibra curta, destinada sobretudo à elaboração de tipos de papéis que exigem menos resistência, como papéis de imprimir e escrever, sanitários e papéis cartão. Uma das principais fontes de celulose de fibra curta é o eucalipto, espécie trazida originalmente no século passado da região da Oceania, porém extremamente adaptada ao clima e solo brasileiro, propiciando, conforme explicado anteriormente, uma série de vantagens competitivas à indústria nacional.

A BRACELPA classifica o papel em seis categorias de acordo com suas características e utilizações: papel de embalagem, papelcartão, papel imprensa, papel sanitário, papéis especiais e papel de imprimir e escrever.

O ramo de papel de embalagem corresponde aos papéis utilizados em embalagens leves como os de embrulhos, sacos de pequeno porte como os encontrado em padarias, sacos multifoliados, forros de caixas de fósforos, entre outros, e os pesados, como o kraft e o papelão ondulado, este último usado na confecção de caixas de papelão. Em geral nessa

categoria é utilizada grande parte de papéis reciclados pela ausência da necessidade da qualidade de printabilidade e maquinabilidade, muitas vezes exigidas em outras categorias.

O papelcartão é um produto resultante da união de várias camadas de papel, nas quais podem ser usados celulose virgem e materiais celulósicos recicláveis. Entre os principais tipos destaca-se o duplex (superfície branca com miolo e verso escuros), utilizado em embalagens de sabão em pó, medicamentos e diversos tipos de alimentos, o triplex (superfície e verso brancos e miolo escuro), usado em embalagens de cosméticos, medicamentos e bebidas, o sólido (todas as camadas brancas), convertido em cartões-postais, capas de livros e embalagens de cigarros, e cartolinas.

Os papéis de fins sanitários são os papéis higiênicos (em diversos níveis de qualidade), toalhas de cozinha e de mão, guardanapos, lenços e lençóis hospitalares.

Os principais papéis especiais são os base para carbono, os utilizados em bobinas para a confecção mecânica de cigarros e como envoltório externo e interno de cigarros, os crepados usados como base para fitas adesivas e lençóis plásticos, e os absorventes e filtrantes utilizados para impregnação com resinas na fabricação de laminados plásticos, tubos e placas.

O papel imprensa é aquele utilizado na impressão de jornais e periódicos e caracterizam-se pela baixa qualidade e permanência em virtude de serem fabricados através da celulose obtida por processos mecânicos ou mecanoquímicos.

Os papéis de imprimir e escrever destinam-se a produção de impressos em geral (livros, folhetos), papéis para escritórios, impressoras, entre outros, destacando-se o papel-bíblia, o papel *couché* (papel com máxima qualidade para impressão graças a revestimento com cargas minerais), o papel *bouffant* (usado para a impressão de livros, serviços tipográficos e cópias mimeográficas), o papel *offset* (papel com elevada resistência superficial para impressão em máquinas do tipo *offset*) e o papel apergaminhado (utilizado para correspondências, formulários impressos, cadernos e envelopes).

Tabela 4.7.: Produção nacional por tipo de Papel (em toneladas)

	2001	%	2002	%	2002/2001
Imprensa	232.800	3%	247.708	3%	6,4%
Imprimir e escrever	2.126.771	29%	2.163.201	28%	1,7%
Embalagem	3.526.277	47%	3.590.235	47%	1,8%
Fins Sanitários	619.012	8%	670.788	9%	8,4%
Papelcartão	504.618	7%	544.785	7%	8,0%
Cartolinas	65.989	1%	63.081	1%	-4,4%
Outros	362.300	5%	381.386	5%	5,3%
TOTAL	7.437.767		7.661.184		

Fonte: BRACELPA: 2003d

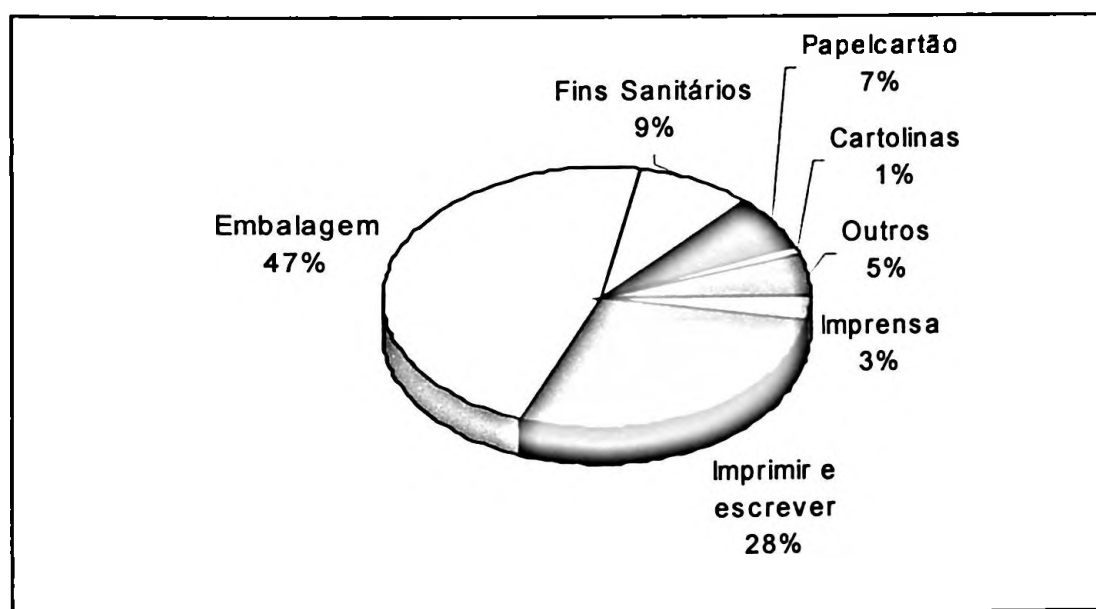


Figura 4.1.: Participação nacional em volume por tipo de papel

Fonte: BRACELPA: 2003d

A Suzano Bahia Sul, empresa estudada neste trabalho, produz e comercializa somente papéis de imprimir e escrever e papéis cartão, os quais, dentro da classificação apresentada, são os mais caros (maior valor agregado) e conseqüentemente, são utilizados por clientes mais exigentes em relação a qualidade de impressão e a maquinabilidade do produto.

4.4. A empresa estudada

4.4.1. A holding Nemofeffer S.A.

A Companhia Suzano de Papel e Celulose (CSPC), fundada em 1924 pelo imigrante ucraniano Leon Feffer, é atualmente, somadas as suas operações com a da controlada Bahia Sul Celulose S.A., a maior fabricante de papel e celulose de eucalipto do país e uma das principais da América Latina. Sua *holding* apresentou em 2001 receita operacional líquida de R\$ 3,008 bilhões, resultantes de suas operações no setor de papel e celulose e no petroquímico (CVM - IAN 2002, 2003: 22).

Seu controle acionário pertence à família Feffer, através da *holding* Nemofeffer S.A., conforme quadro a seguir.

Quadro 4.1.: Posição acionária dos acionistas com mais de 5% de ações com direito a voto

Acionistas	Ordinárias		Preferenciais		Total Geral	
	Ações (Mil)	%	Ações (Mil)	%	Ações (Mil)	%
Nemofeffer S.A.	97.364,17	99,99	136,42	0,09	97.500,58	37,71
BNDES Participações S.A. – BNDESPAR	-	-	32.590,14	20,22	32.590,14	12,61
J.P. Morgan International Inc.	-	-	22.678,00	14,07	22.678,00	8,77
Espólio de Leon Feffer	-	-	13.651,25	8,47	13.651,25	5,28
Cxa. Prev. Func. BB - PREVI	-	-	12.790,26	7,94	12.790,26	4,95
Outros	10,29	0,01	79.299,26	49,21	79.309,55	30,68
Total	97.374,46	100,00	161.145,32	100,00	258.519,78	100,00

Fonte: CVM – IAN 2002, 2003: 12

Em 1974, a Cia. Suzano iniciou a diversificação dos ativos do grupo, consolidando-se nos dias atuais como um importante participante do setor petroquímico nacional no setor.

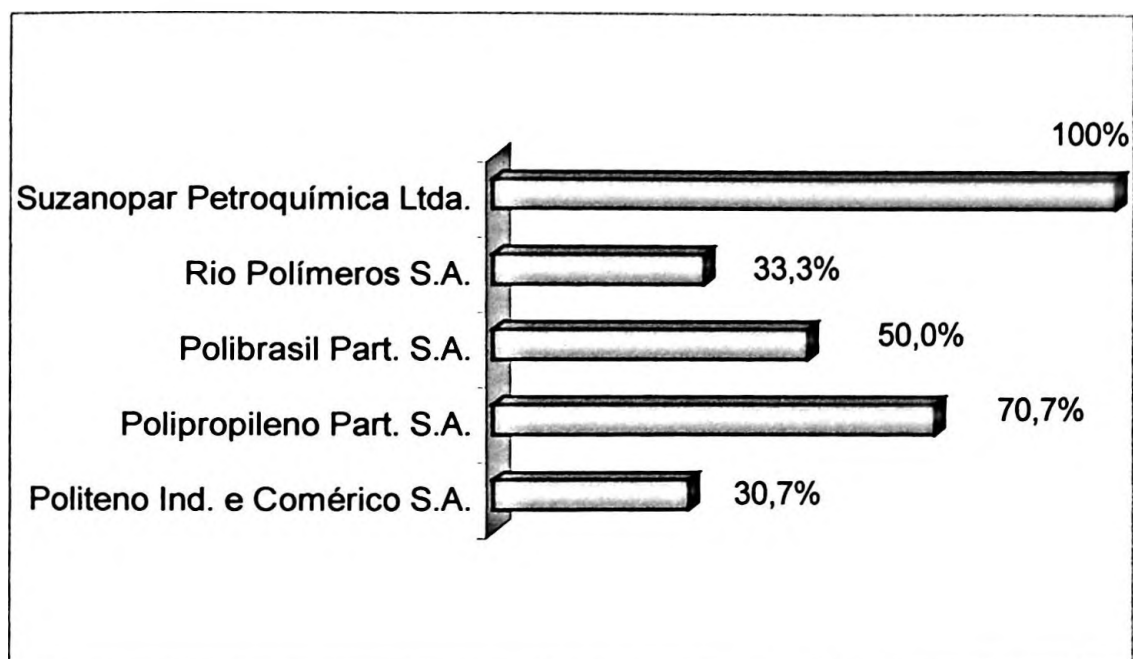


Figura 4.2.: Participação da Suzano nas Empresas da Área Petroquímica

Fonte: Gazeta Mercantil (23/10/2002, 2)



Figura 4.3.: Participações do grupo Suzano

fonte: CSPC

Em novembro de 2001, ocorreu a cisão dos negócios de papel e celulose (Cia. Suzano) e de petroquímica, criando-se a Suzano Petroquímica S.A., empresa de capital aberto que reúne todas as participações do grupo no setor.

4.4.2. Suzano Papel

Em 1992, iniciaram-se as operações da Bahia Sul Celulose S.A., uma *joint-venture* entre o grupo Suzano e a Cia. Vale do Rio Doce (CVRD) concebida para ter competitividade no mercado externo, com baixos custos de produção, incentivos fiscais e localização próxima ao porto de Vitória. Em fevereiro de 2001, com a venda de ativos da CVRD, o grupo Suzano obteve 100% das ações ordinárias, 52,4% das ações preferenciais classe “A” e 87,6% das ações preferenciais classe “B”, totalizando 72,82% do capital total da Bahia Sul, em uma transação de US\$320 milhões. Desde então as duas empresas trabalham em gestão unificada, com um só corpo diretivo, buscando assim a melhor eficiência advinda das experiências de ambas. Em setembro de 2002, com o objetivo de unificar a estrutura societária da Cia. Suzano e da Bahia Sul, a Companhia realizou Oferta Pública de Permuta de Ações Preferenciais e emissão daquela controlada por Ações Preferenciais da Companhia, visando o fechamento de capital, porém, devido a resistência de acionistas minoritários, não houve êxito, passando a Suzano após a operação a deter cerca de 94% do capital social da Bahia Sul (CVM - Relatório da Administração. IAN 2002, 2003: 6).

Neste estudo, por se tratar de análise de uma área comercial unificada a mais de um ano, **avaliou-se a empresa unificada Suzano Bahia Sul**, apesar da distinção acionária.

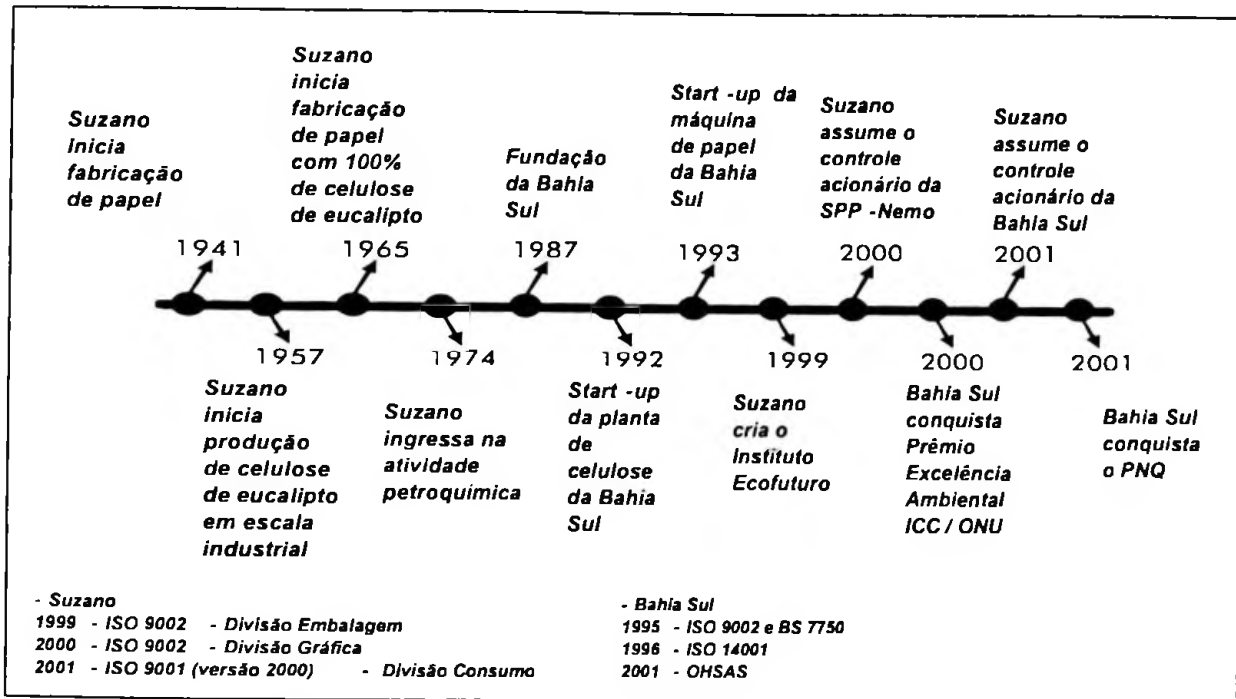


Figura 4.4.: Histórico da Cia. Suzano

Fonte: CSPC - Linha do tempo

Com duas unidades de produção no município de Suzano, na grande São Paulo e uma unidade em Mucuri, Bahia, a empresa registrou, em 2002, uma receita operacional líquida de R\$ 2,068 bilhões, um lucro bruto de R\$ 950,0 milhões e um lucro líquido consolidado de R\$ 55,1 milhões, gerando mais de 4.500 empregos, conforme figura 4.5..

Fábrica	Principais linhas de papéis
Mucuri	Não-revestidos
Suzano principal	Não-revestidos, revestidos, cortados e papéis cartão
Suzano Rio Verde	Papéis especiais

Quadro 4.2.: Linha de papéis por fábrica

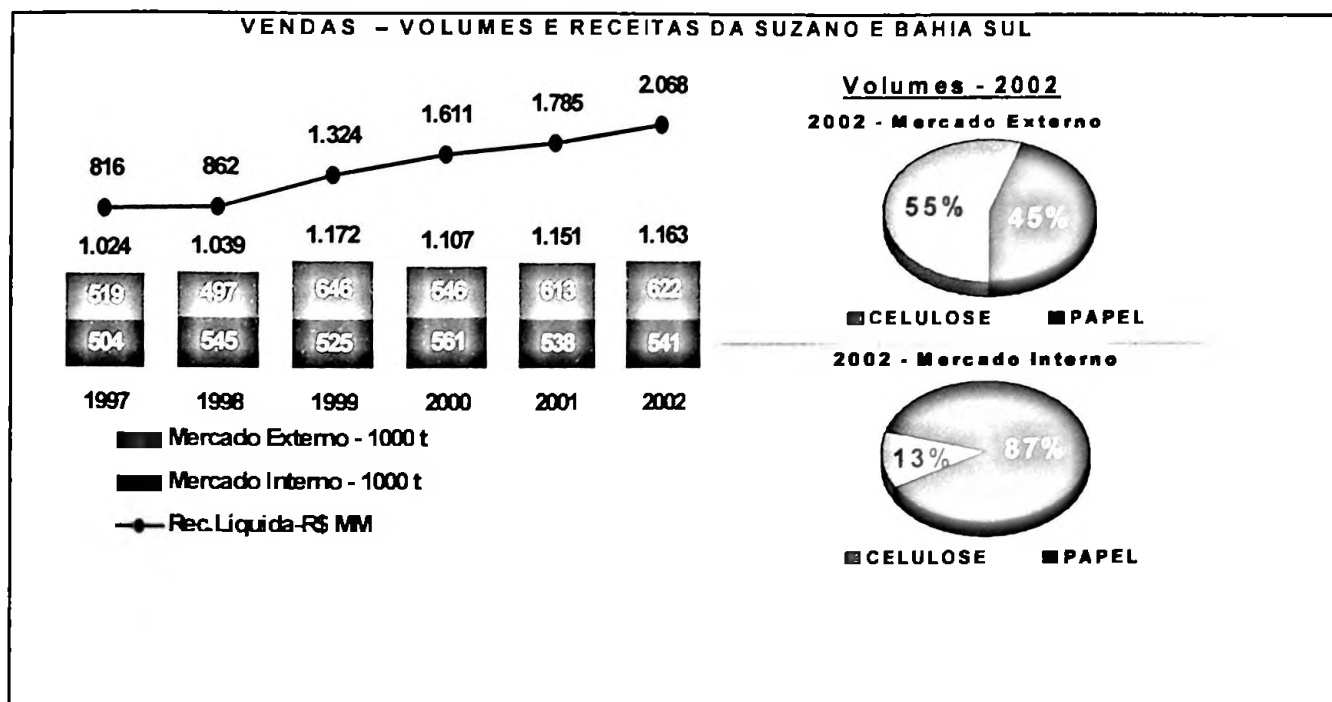


Figura 4.5.: Resultados Consolidados – Papel e Celulose – da Cia. Suzano de Papel e Celulose

Fonte: CVM - Relatório de Administração. IAN 2002: 2003, 10

A geração de caixa operacional pelo critério EBITDA (figura 4.6.) foi em 2002 de R\$ 840,7 milhões, o que representa uma margem de 40,6% sobre a receita líquida.

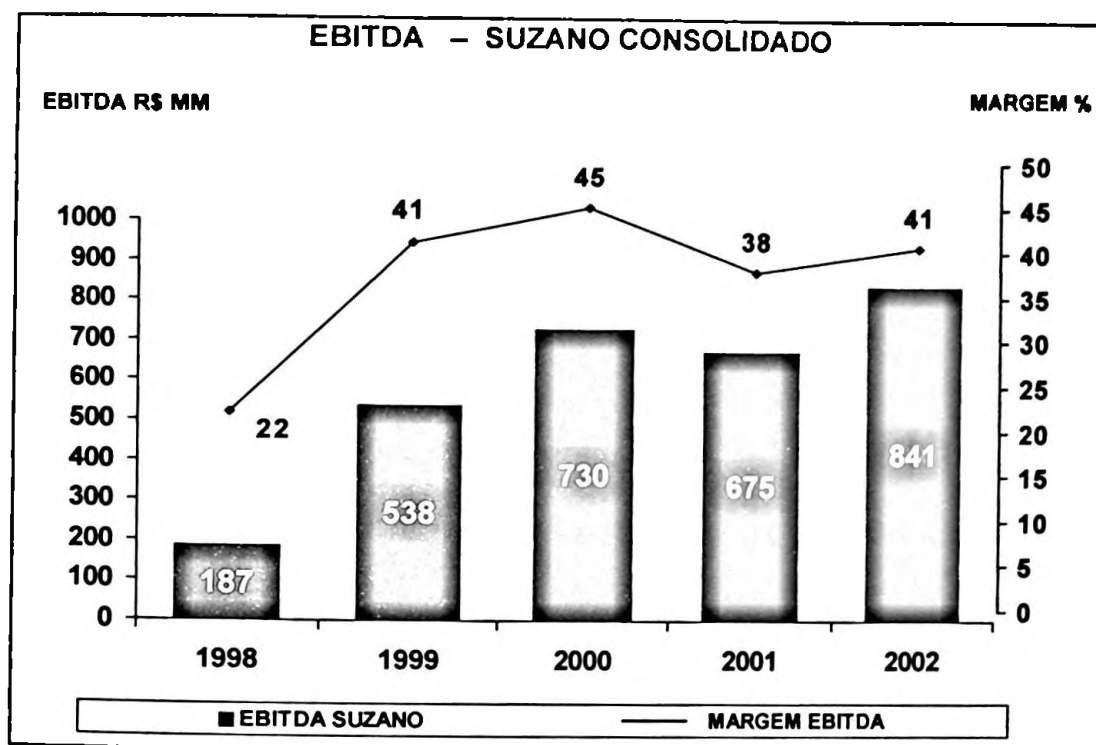
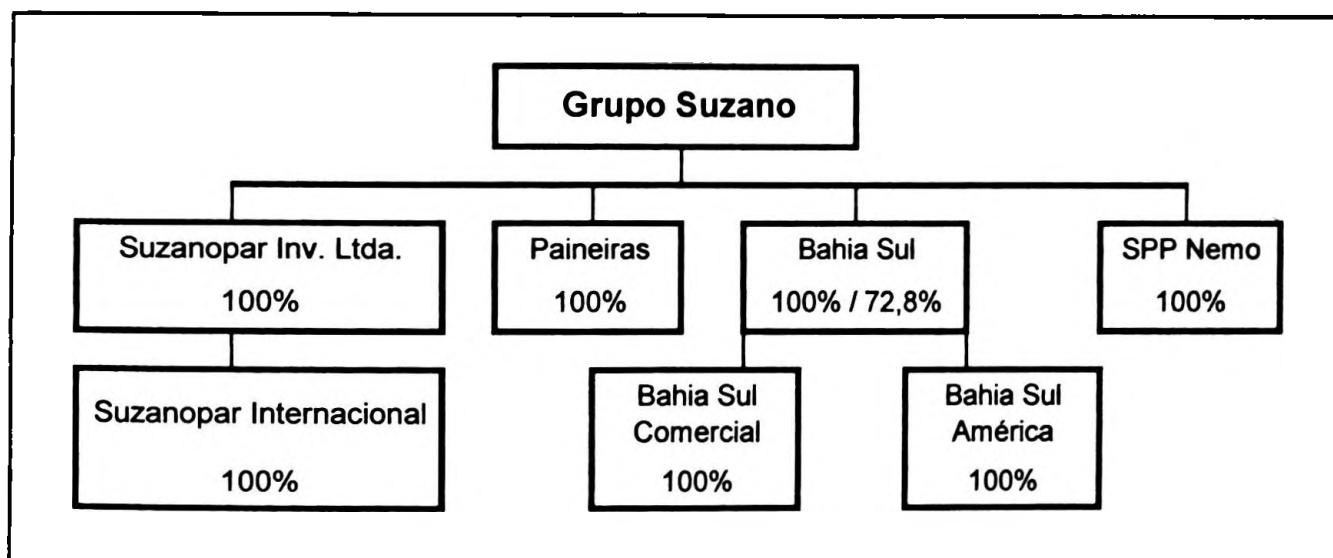


Figura 4.6.: Resultados Consolidados – Papel e Celulose – da Cia. Suzano de Papel e Celulose

Fonte: CVM - Relatório de Administração. IAN 2002: 2003, 10

Uma das principais contribuições da Cia. Suzano ao setor foi o desenvolvimento na década de 50 da celulose de eucalipto, a qual, proporcionou um novo modelo de produção mundial, transformando a indústria nacional, até então importadora, na maior exportadora mundial de celulose de fibra de eucalipto atualmente. Além disso, por ser a única grande empresa nacional de papel a ter fábricas localizadas em uma grande metrópole, possui atuação destacada no aspecto ambiental e social, buscando incentivar o desenvolvimento sustentável de suas comunidades. Isto vem de encontro ao seu pioneirismo em várias ações socioambientais, como na produção papel ECF (Elemental Chlorine Free), substituindo o cloro elementar, uma substância agressiva ao meio ambiente, por oxigênio no processo de branqueamento do papel, e em outros projetos de modernização das instalações industriais. Em relação a Bahia Sul, em maio de 2001 obteve a certificação ISO14000 (a primeira do setor a obtê-la mundialmente), além do constante investimento em seu processo buscando um aumento de produtividade e de segurança à comunidade.

Quadro 4.3.: Estrutura Societária da Suzano Papel



Fonte: Gazeta Mercantil (23/10/2002, 2)

Atualmente a Suzano Bahia Sul emprega mais de 4.500 funcionários, distribuídos em 5 estados brasileiros.

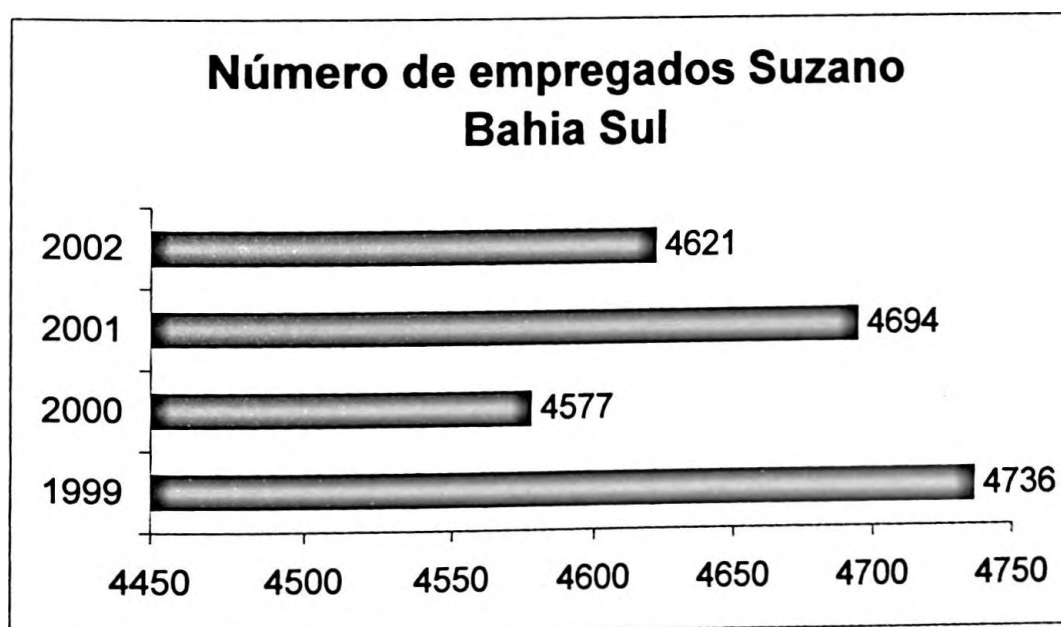


Figura 4.7.: Número de empregados da Suzano Bahia Sul

Fonte: Gazeta Mercantil (23/10/2002, 2)

4.4.3. O perfil industrial

A Suzano produz papel de imprimir e escrever nas suas duas unidades de São Paulo e na unidade de Mucuri, Bahia, da Bahia Sul, e papelcartão *premium* na unidade Suzano. Tanto a unidade Suzano como a de Mucuri são plantas integradas, nas quais a celulose é bombeada diretamente para as máquinas de papel. Já na unidade Rio Verde, diferentemente das anteriores, apenas há a produção de papel com celulose transportada da unidade Suzano. A Companhia, em conjunto com a Bahia Sul, detém hoje posição de liderança no mercado nacional. Esta posição será intensificada com os projetos de ampliação atualmente previstos e em implantação.

Tabela 4.8.: Volumes de Produção em 2002

Em 1.000 toneladas	SUZANO	BAHIA SUL	TOTAL
Celulose	418	581	999
Papel não revestido	276	223	499
Papel revestido	68	-	68
Papelcartão	191	-	191
Total papéis	535	223	758

Fonte: CVM - Relatório de Administração. IAN 2002: 2003, 4

A produção de 2002 (figura 4.8.) foi de quase 1,2 milhão de toneladas de produtos destinados à comercialização nas três plantas (duas em São Paulo e uma na Bahia). Deste total, a produção de papéis foi de 758 mil toneladas e de celulose de mercado (celulose não consumida nas máquinas de papel e vendida ao mercado) de 424 mil toneladas. A produção total de celulose, incluída a parcela consumida internamente para produção de papel foi de 1,0 milhão de toneladas em 2002.

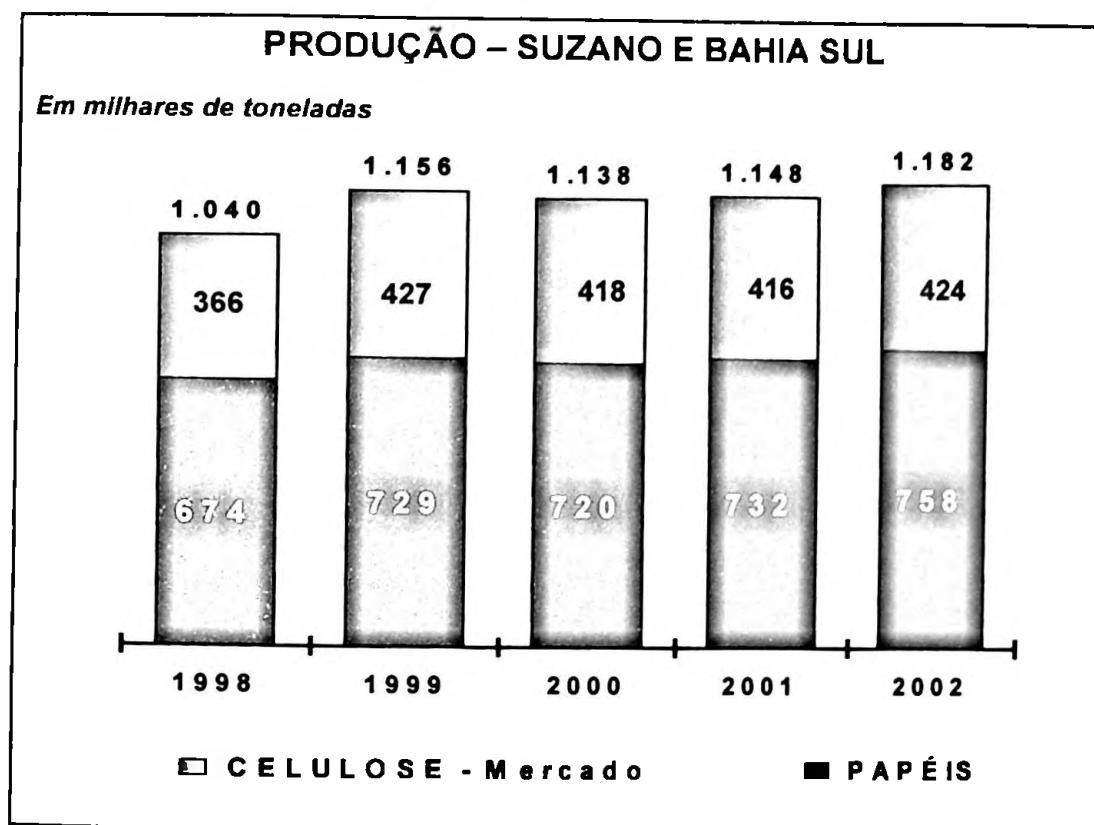


Figura 4.8.: Perfil de vendas da Suzano Bahia Sul

Fonte: CVM - Relatório de Administração. IAN 2002: 2003, 12

Para atender à produção atual e expansões previstas, a Companhia e a Bahia Sul contam com um total de cerca de 289 mil hectares de terras, sendo 191 mil hectares de plantio e o restante de preservação e infra-estrutura.

4.4.4. Estrutura comercial

As operações da Companhia e da Bahia Sul formam um conjunto que tem marcante presença, tanto no mercado doméstico como internacional. Desde sua concepção, a Bahia Sul tem sido uma empresa com vocação exportadora. Altamente competitiva, detém um dos menores custos de produção do mundo por contar com distância média privilegiada dos plantios até a fábrica, fator importante na formação do custo da celulose. Sua localização geográfica favorece o direcionamento de seus produtos para mercados de exportação. Por seu lado, a Suzano tem forte participação de vendas no mercado interno, por ter suas unidades

industriais instaladas no maior mercado consumidor do país. Possui uma carteira global de clientes diversificada e busca continuamente inovação, desenvolvendo novos produtos e serviços.

A Suzano Bahia Sul atende diretamente no mercado interno clientes de diversos setores e, através da sua divisão distribuidora, a SPP-Nemo, atua na distribuição de pequenas quantidades de produtos. Já no mercado externo, as atividades de exportação são desenvolvidas em mais de 45 países, por meio de subsidiárias, pelo lado da Cia. Suzano por meio da Sun Paper (Europa), Nemo Trade (EUA) e Stenfar (Argentina) e pela Bahia Sul, pela Bahia Sul América e Bahia Sul Trading, além de diversos agentes e distribuidores locais.

Esta conjunção de fatores (presença nos mercados doméstico e internacional, baixo custo de produção, localização geográfica das unidades de produção, inovação e organização comercial) permite uma estratégica complementaridade de produtos e de mercado da Suzano e da Bahia Sul, tanto do ponto de vista de flexibilidade de produção, como também mercadológica, logística e financeira.

O foco de atuação da Companhia está claramente definido e alicerçado em sua missão, formulada e adotada em 2002, que é o “de desenvolver e oferecer produtos de base florestal, serviços, conceitos e idéias, antecipando-se às necessidades dos clientes e promovendo a satisfação dos acionistas, colaboradores, fornecedores e das comunidades”.

Com esse objetivo, a Companhia está fortemente empenhada na consolidação da liderança na produção e comercialização de papelcartão e papéis para imprimir e escrever.

Tabela 4.9.: Volume de vendas em 2002

Em 1.000 toneladas	SUZANO			BAHIA SUL			SUZANO+BAHIA SUL		
	M.I	M.E	TOTAL	M.I	M.E	TOTAL	M.I	M.E	TOTAL
Papel Imp/Esc.	145	126	271	131	91	222	276	217	493
Papel Couché	68	2	70	-	-	-	68	2	70
Papelcartão	126	64	190	-	-	-	126	64	190
Total papéis	339	192	531	131	91	222	470	283	753
Celulose	17	4	21	54	335	389	71	339	410
TOTAL	356	196	552	185	426	611	541	622	1.163

Fonte: CVM - Relatório de Administração. IAN 2002: 2003, 8

Em 2002, 48% da receita líquida da empresa foi obtida por meio de exportações, destacando-se neste caso a Bahia Sul.

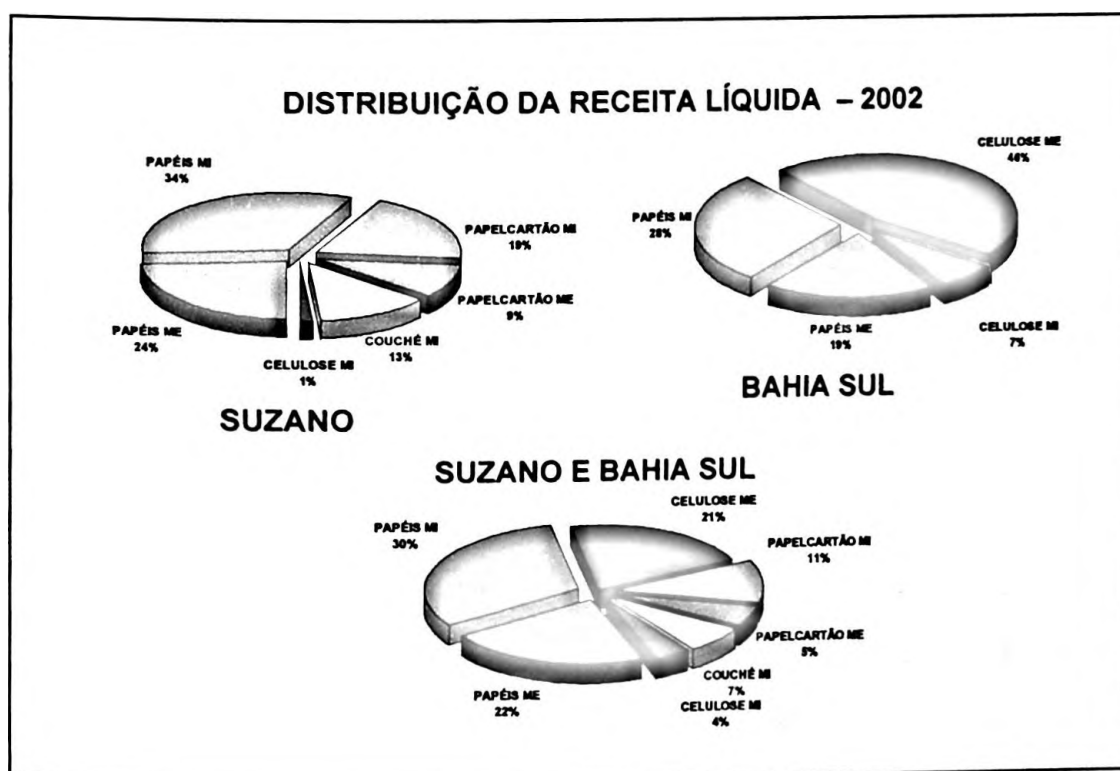


Figura 4.9.: Receita Líquida Suzano Bahia Sul

Fonte: CVM - Relatório de Administração. IAN 2002: 2003, 10

Analisando-se a distribuição das vendas por produto (figura 4.9.) é nítida a concentração das vendas de papel no mercado interno, diferentemente da celulose, mais exportada.

A área comercial da empresa é dividida em duas diretorias, uma responsável pelas exportações do grupo (figura 4.10.) e outra responsável pela venda no mercado interno.

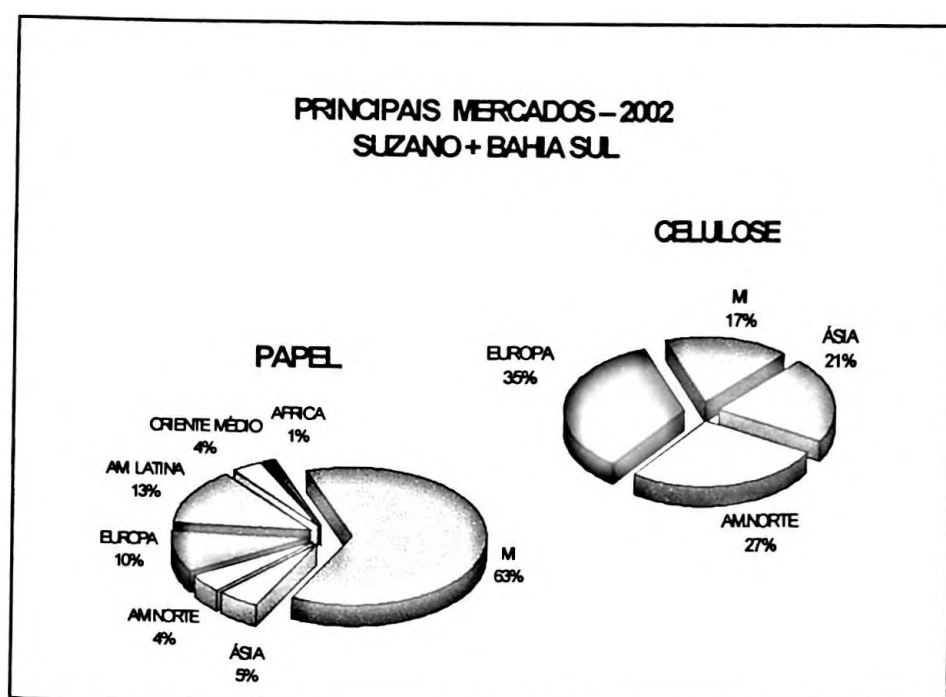


Figura 4.10.: Mercados da Suzano Bahia Sul

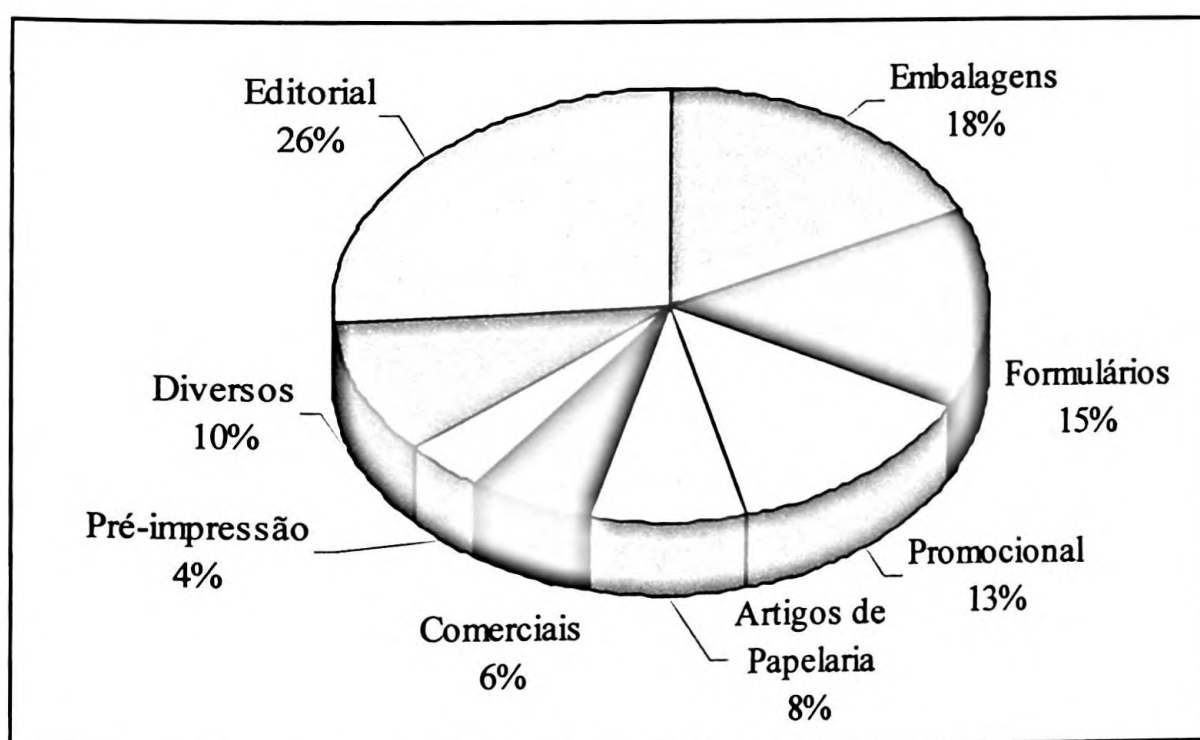
Fonte: CVM - Relatório de Administração. IAN 2002: 2003, 10

4.4.5. Estrutura comercial do mercado interno

A indústria gráfica no Brasil compreende uma gama variada de firmas, abrangendo desde pequenos estabelecimentos até empresas com estrutura e processos produtivos tipicamente industriais. Essas empresas atuam em segmentos distintos, utilizando-se de vários tipos de materiais, com as mais diversas finalidades. Essa diversidade torna complexa a tarefa de classificar as empresas em segmentos para serem melhor atendidas, entretanto podem-se identificar, segundo a ABIGRAF (2003: 27), oito grupos principais. São eles: **Embalagens**,

que compreende a impressão de cartuchos, caixas, rótulos, sacolas e outras embalagens; **Editorial**, que abrange a edição de livros, revistas e periódicos; **Formulários**, planos ou contínuos; **Promocional**, que inclui, principalmente, pôsters, cartazes, catálogos e volantes; **Artigos de Papelaria**, incluindo papel carta, formulários oficiais, cadernos, envelopes, etiquetas, agendas, cartões de mensagem, guias fiscais, livros contábeis; **Pré-impressão**, compreendendo a criação e desenvolvimento da mídia impressa; **Impressos Comerciais**, abrangendo impressos em geral de pequenos formatos e de baixas tiragens como por exemplo calendários e convites; e **Diversos**, que inclui baralhos, cartões magnéticos, sinalização, *puzzles*, produtos para festas como copos, pratos e guardanapos, papel de presente, cardápios, entre outros.

Figura 4.11.: Participação no faturamento por segmento empresarial - 2001



fonte: ABIGRAF (2003: 27)

A área comercial do mercado interno da Suzano Bahia Sul, baseando-se em critérios próprios e nessa segmentação, subdivide-se em quatro divisões comerciais, cada uma com sua equipe comercial, além de uma divisão de apoio ao cliente, conforme abaixo:

- **Divisão Embalagem:** Atende diretamente as principais gráficas que imprimem cartuchos e embalagens de alto valor agregado ao mercado, concentrando suas vendas no papelcartão. Outra característica da divisão é realizar negociações a três, envolvendo além da Suzano Bahia Sul e a gráfica, o especificador final, podendo-se deste modo discutir não apenas as condições comerciais envolvidas na negociação, como também os serviços, a qualidade e desenvolvimentos em conjunto do produto. Atende diretamente 64 gráficas (outubro/2003), as quais atuam em 6 grandes segmentos de mercado (higiene e limpeza, alimentício, farmacêutico, cosméticos e perfumaria, brinquedos e diversos). Os segmentos de mercado surgiram da necessidade em se dividir o mercado em microunidades de negócios, propiciando diferentes políticas comerciais e de produto conforme a sua necessidade e a importância de seus clientes para a empresa.
- **Divisão Consumo:** É responsável pela comercialização dos papéis cortados da Companhia, ou seja, a linha Report®, e recentemente, o Reciclato® cut-to-size, comercializando-os a distribuidores exclusivos, característicos desse mercado. Atende diretamente 77 distribuidores no território nacional (outubro/2003), porém mantém contato com grandes clientes indiretos (mercado corporativo e varejistas). Por não ser utilizado em indústrias gráficas, o papel cortado não é contabilizado nas estatísticas da ABIGRAF.
- **Divisão Conversão:** Atende o mercado editorial de grandes volumes (pequenas compras são efetuadas em revendas), tanto didáticos, como não didáticos, além de convertedores em geral, como os de cadernos, agendas, envelopes, formulários, entre outros. Sua venda concentra-se em papel *offset* simples, sem revestimento, visto que diferentemente da divisão Promocional que necessita de impressos de alta fidelidade de cromia (papel couché) e da divisão Embalagem, cuja a rigidez é fundamental em seus produtos (papelcartão), esse mercado valoriza produtos de baixo custo, porém com qualidade garantida, visto a pressão exercida pelos especificadores finais, principalmente no

mercado de formulários. Possui 115 clientes diretos (outubro/2003), distribuídos em 81 editoras e gráficas especializadas em livros e revistas, 16 fabricantes de cadernos, envelopes e agendas e 18 gráficas de formulários (extratos, cheques, contas). Vinculados a esta divisão, mas neste estudo avaliados separadamente, encontram-se os clientes de celulose (12 empresas), em geral indústrias não integradas que necessitam da matéria-prima em suas produções.

- **Divisão Gráfica:** Corresponde a 188 empresas (outubro/2003), subdivididas em dois segmentos de acordo com o perfil do cliente: o **segmento Distribuição** e o **segmento Promocional**. O segmento Distribuição atende 34 distribuidores gráficos que comercializam os papéis da Companhia em cerca de 15 mil gráficas pelo território nacional, sejam elas pequenas, não atendidas diretamente pela empresa, sejam elas maiores, quando o pedido não atender a cota mínima de comercialização de fábrica. Já o segmento Promocional atende os grandes clientes gráficos (154 empresas) cujos clientes são em geral agências de publicidade e de promoção, entre outros.
- **Divisão SPP-Nemo:** Distribuidora de papéis do grupo, que por possuir uma política de comercialização totalmente distinta das demais (quantidades mínimas, precificação), não fará parte desse estudo.
- **Divisão Serviços ao Cliente:** Divisão de suporte comercial (não possui vendedores), responsável pelo atendimento de reclamações técnicas e administrativas, acompanhamento de P&D e de novos produtos, monitoramento da tecnologia gráfica existente, elaboração de trabalhos pró-ativos de melhorias em conjunto com parceiros, entre outros.

As vendas da empresa, com exceção da divisão Consumo e o segmento Distribuição da divisão Gráfica, estão concentradas em grandes clientes industriais, delimitados a partir de lotes econômicos. Os pequenos consumidores são atendidos diretamente via distribuidores. Em geral, as políticas comerciais das divisões são similares, seguindo diretrizes básicas de comercialização como prazo de entrega, custo de frete, condições de pagamento, encargos financeiros, entre outros, porém existe a flexibilidade de algumas regras conforme a

negociação definida para o segmento ou mesmo para o cliente.

A estrutura comercial responsável pelo atendimento dos clientes subdivide-se em quatro funções:

- **Gerente de divisão:** responsável pela execução da estratégia da divisão definida em conjunto com a diretoria, relacionando-se constantemente, além dos clientes, com as demais áreas da empresa (marketing, financeiro, produção, P&D, custos, RH, entre outros). É o principal executivo da divisão comercial.
- **Gerente de vendas:** acompanha o desempenho de vendas da divisão, visitando clientes com os vendedores externos e auxiliando-os nas tarefas do dia-a-dia (crédito e cobrança, entrega de produto, programação de fabricação, aprovação de preços abaixo do mínimo autorizado, acompanhamento de relatórios de vendas, entre outros).
- **Executivo de vendas:** é o vendedor em si, que realiza as visitas comerciais, negocia condições e estabelece acordos comerciais com os clientes. Possui metas mensais e trimestrais de margem de contribuição e quantidade de vendas de acordo com o potencial de sua carteira de clientes. Com exceção de 8 vendedores de fora da grande São Paulo, os quais, por uma questão de custos para a empresa e otimização e qualidade de atendimento, são responsáveis por todos os clientes de sua região, independentemente da divisão comercial a que ele pertença, cada executivo de vendas de São Paulo pertence a apenas uma divisão comercial, buscando-se desta forma uma especialização no negócio, o compartilhamento de conhecimento com os colegas do mesmo segmento, e conseqüentemente, um melhor serviço ao cliente. A Suzano Bahia Sul possui 23 executivos de vendas de papel e 1 responsável pela venda de celulose no território nacional.

Quadro 4.4.: Executivos de vendas de fora da grande São Paulo

Sede	Região abrangida
Bauru	Interior de São Paulo e sul de Minas Gerais
Porto Alegre	Rio Grande do Sul
Curitiba	Paraná e Santa Catarina
Rio de Janeiro	Rio de Janeiro
Belo Horizonte	Minas Gerais e Espírito Santo
Recife	Nordeste e Pará
Salvador	Bahia
Brasília	Regiões Centro-oeste e Norte (com exceção do Pará)

Fonte: Suzano Bahia Sul

Assistentes de vendas: são os vendedores internos, separados em equipes diferentes para cada divisão comercial e responsáveis pelo suporte comercial ao vendedor externo e aos seus clientes. Sua função é o auxílio ao executivo em tarefas administrativas e no atendimento imediato ao cliente (telefônico ou eletrônico), fornecendo-lhe informações de estoque, produção, posição de pedido, disponibilidade financeira, entre outros.

Neste estudo estudar-se-á as três primeiras funções (gerente de divisão, gerente de vendas e executivo de vendas), visto que os assistentes de vendas, conforme citado, atuam apenas no suporte da informação, limitando-se o seu contato ao serviço prestado para a operação da transação.

4.4.6. A T.I. na Suzano Bahia Sul

4.4.6.1. O Projeto SOMAR

Com a aquisição, em 2001, do controle acionário da Bahia Sul Celulose pela Companhia Suzano de Papel e Celulose (100% das ações ordinárias e 93% do capital total), foram idealizados vários programas internos para efetivar de maneira harmônica a gestão integrada das duas organizações. Pelo posicionamento estratégico ocupado pela T.I., esta foi a primeira área a trilhar o caminho da sinergia na nova empresa através da condução de um projeto na busca das melhores práticas em todas as funções e processos. O nome dado ao projeto foi Projeto SOMAR, e é um marco na criação dos principais sustentáculos do processo de fusão, visto que além da unificação de todos os processos e sistemas das empresas, objetivava a integração dos colaboradores advindos das duas empresas.

As duas empresas operavam com SAP R/3, ambas na versão 4.6C. Portanto, para efeito de unificação, o tradicional seria escolher o modelo adotado por uma das empresas, implementar os ajustes necessários e “roll out” para a outra, minimizando esforços e tempo de projeto. Entretanto, analisando não apenas do ponto de vista de T.I., mas de toda a organização, este seria o ‘curto caminho longo’, com grande probabilidade de fracasso devido ao delicado processo de fusão. A decisão caminhou na direção da construção de uma nova organização e o Projeto SOMAR foi responsável pela unificação dos processos e sistemas, estruturas organizacionais compatíveis, aderência ao novo modelo de gestão e tendo como pano de fundo um processo de adaptação cultural, proveniente da própria fusão.

A metodologia utilizada no projeto considerou as diferenças culturais das duas empresas com um elevado grau de participação de todos os níveis organizacionais. Elaborou-se um diagnóstico detalhado dos estágios de maturidade dos processos e sub-processos de cada empresa e *benchmarking* com o mercado, buscando as melhores práticas e o uso mais completo do SAP R/3.

O resultado foi uma nova organização, mais ágil, com novas práticas, elevado grau de automação, gestão unificada e padronizada.

Cenário Anterior

As duas empresas possuíam recursos de infra-estrutura semelhantes como correio eletrônico, rede de comunicação e versão do SAP R/3, mas com grandes diferenças nos desenhos dos processos e no modelo de gestão, estabelecendo um forte impacto cultural. Parte deste cenário justificava-se devido a algumas diferenças no foco das empresas.

Suzano:

- Grande variedade de produtos;
- liderança no mercado interno;
- forte atuação no desenvolvimento de produtos; e
- presença no mercado a mais de 75 anos.

Bahia Sul:

- Eficiência operacional;
- foco no mercado externo;
- baixos custos; e
- 10 anos de atividades operacionais.

As maiores preocupações da Gestão do Projeto eram as diferenças de complexidade dos negócios e seus objetivos, as diferenças culturais e a formação de um ambiente propício para a mudança.

Estrutura do Projeto SOMAR

Objetivos

- Redesenhar os processos de maneira eficiente e alinhados com os objetivos estratégicos da organização;
- unificar os processos e sistemas das duas empresas, garantindo resultados sinérgicos, tanto em ganho de escala, quanto em utilização das melhores práticas, respeitando as particularidades das unidades fabris;
- identificar e encaminhar impactos organizacionais decorrentes da unificação; e
- preparar as pessoas e o ambiente para o novo modelo de processos.

Principais desafios identificados

- Atingimento dos objetivos estabelecidos tratando as diferenças culturais das duas empresas;
- garantia da cobertura de todos os requisitos necessários para a adequada construção de um modelo; e
- gerenciamento do escopo do projeto, visto que objetivou-se a revisão de todos os processos.

Organograma do Projeto

O projeto SOMAR foi composto por recursos da Suzano Bahia Sul e por Consultores da IBM Business Consulting Services.

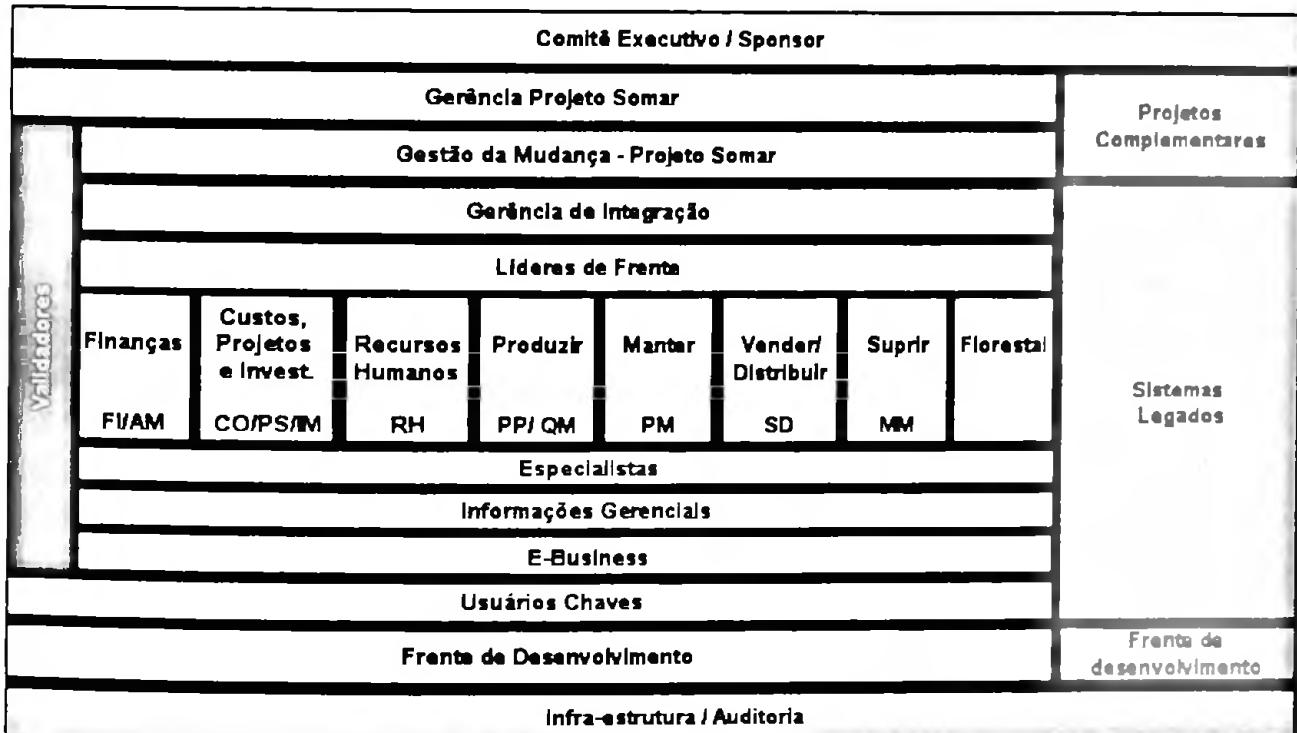


Figura 4.12.: Hierarquia da estrutura organizacional do projeto

Fonte: Suzano Bahia Sul

Além das frentes funcionais foram criadas 3 frentes para fortalecer aspectos importantes do projeto, a de informações gerenciais, cujo objetivo era levantar todas as necessidades de informações, classificando-as entre operacionais e gerenciais, e priorizando-as de modo a utilizar a ferramenta mais adequada, a de gestão da mudança, que auxiliaria no monitoramento do clima do projeto e promover ações que propiciassem o ambiente colaborativo, mensuraria os benefícios resultantes do processo de unificação e padronização e mapearia os impactos organizacionais das mudanças, direcionando ações necessárias, como reorganização das áreas, alterações nos procedimentos, treinamento, comunicação, entre outros, e a gerência de integração, responsável em promover a integração técnica das frentes e garantir uma solução consistente.

Metodologia

Com o objetivo de construir um modelo alinhado com as estratégias e aspirações da empresa optou-se por dividir o projeto em duas fases: Fase I “Levantamento de Diretrizes, Premissas e Escopo”, e a fase II “Implementação” com o objetivo de construir, validar e implementar o modelo. A Metodologia *Ascendant* da IBM foi utilizada para direcionar o trabalho destas duas fases. O uso desta metodologia possibilitou que o projeto fosse conduzido de uma forma estruturada e que os produtos previstos em cada uma das etapas fossem entregues dentro da qualidade e dos prazos estabelecidos.

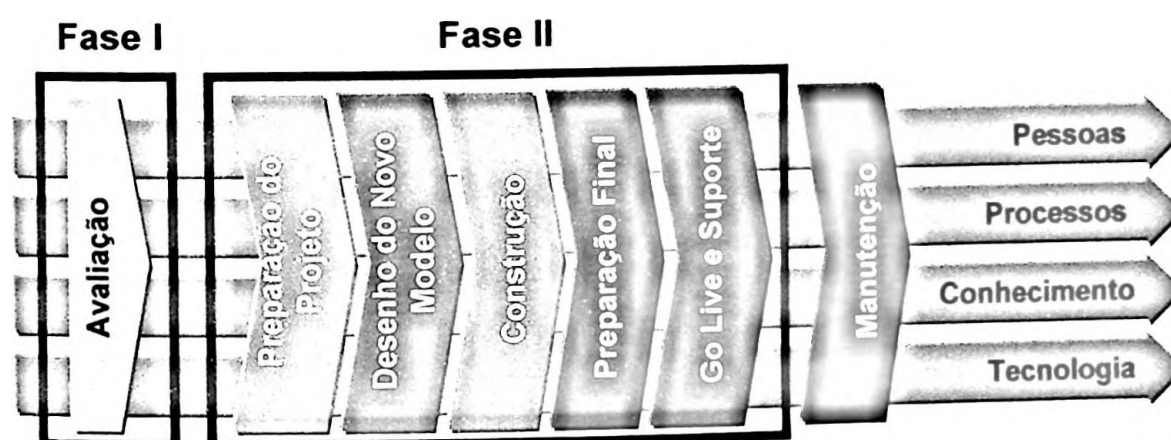


Figura 4.12.: Metodologia Ascendant IBM Business Consulting Services

Fonte: Suzano Bahia Sul

Durante a primeira fase do projeto SOMAR, a de levantamento de diretrizes, premissas e escopo, entrevistas individuais e dinâmicas em grupo envolvendo todo o corpo diretivo da organização identificaram as principais diretrizes e premissas para o projeto. Foram realizados também vários *workshops* com o corpo gerencial para avaliação do nível de maturidade dos processos das duas empresas, comparado-os às melhores práticas de mercado. Esta avaliação permitiu que a nova organização identificasse naturalmente os melhores processos a serem implementados. Ainda nesta fase, diversas oportunidades de melhoria foram identificadas e classificadas em 3 grupos de ações: ações que seriam tratadas no projeto

SOMAR, ações que poderiam ser tratadas paralelamente ao projeto SOMAR, com equipes específicas, e ações a serem tratadas pós-projeto SOMAR.

Na segunda fase, a de implementação, foram abrangidas as demais etapas da Metodologia *Ascendant*:

- planejamento do projeto, detalhando os produtos por fase, cronograma, ferramentas e métodos para acompanhamento do projeto;
- desenho do novo modelo, tomando como base os produtos da Fase I;
- construção do novo modelo, envolvendo um grande número de usuários durante os desenvolvimentos e os testes integrados;
- preparação final, capacitando os usuários finais e preparando o ambiente para operação da nova organização; e
- entrada em operação da nova organização.

Pelo fato das duas empresas já possuírem SAP R/3 implementado e o conhecimento desta ferramenta já estar disseminado para a maioria dos usuários, optou-se pela estratégia de implementação conhecida por “Big Bang”, ou seja, por implementar o novo modelo, com todas as funcionalidades, em todas as unidades em janeiro de 2003. Os benefícios desta estratégia eram otimizar a equipe de suporte ao “*go-live*” e coincidir com o fechamento do ano fiscal e contábil.

Esta opção proporcionou um tempo maior para a fase de construção e testes, garantindo assim um melhor resultado durante a entrada do sistema em operação.

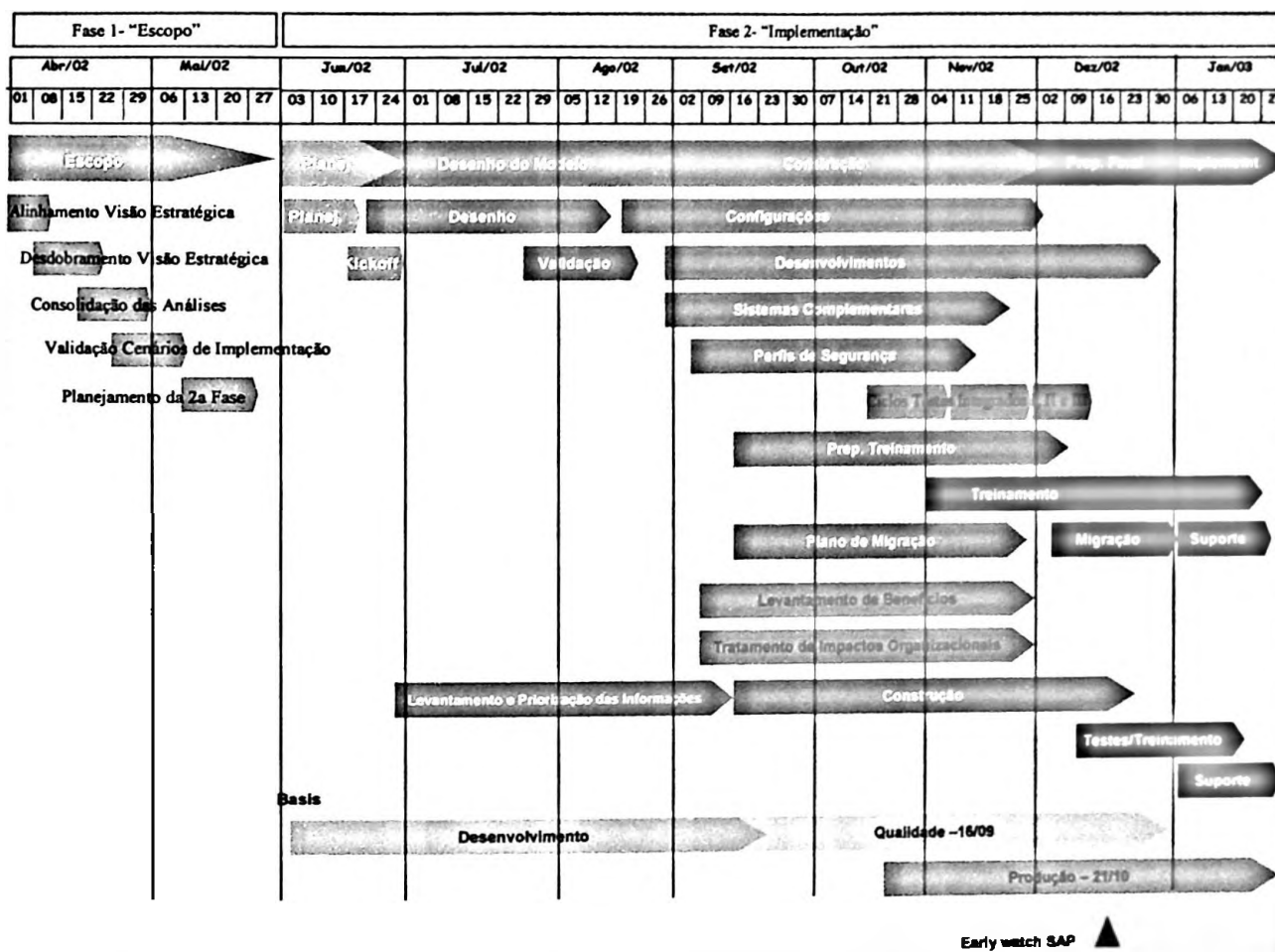


Figura 4.14.: Cronograma geral do projeto

Fonte: Suzano Bahia Sul

Quadro 4.5.: Números do Projeto Somar

Recursos		
	Analistas T.I.	22
	Usuários Chave	54
	Parceiros Programadores ABAP	52
	Parceiros Analistas Funcionais	41
Treinamento		
	Participações em cursos presenciais	2.554
	Participações em cursos pela intranet	211
	Participações em cursos "on-the-job"	417
	Instrutores	115
	Salas de treinamento	16
	Número de processos desenhados validados	258
	Viagens	1.426
	Workshops	55

Fonte: Suzano Bahia Sul

Cenário Atual - Processos Integrados

O projeto atingiu sua meta promovendo diversas melhorias aos processos da cadeia de valor prevista no escopo.



Figura 4.15.: Escopo do projeto Somar

Fonte: Suzano Bahia Sul

Uma das principais dificuldades do projeto foi a elaboração de um sistema de informações gerenciais único que contemplasse variadas ferramentas, adequando-as para cada necessidade e público usuário. A padronização dos processos possibilitou atingir vários benefícios, como:

- suporte para o aumento significativo das exportações dos produtos fabricados pela unidade fabril de Suzano;
- terceirização e otimização dos processos florestais;
- troca de experiências e mão-de-obra de áreas afins em momentos críticos, como na parada

geral para manutenção;

- utilização de indicadores padronizados possibilitando a comparação entre as empresas; e
- extensão da utilização das compras eletrônicas para a unidade Bahia Sul.

4.4.6.2. As ferramentas de T.I. para a área comercial

A área de T.I. da Suzano Bahia Sul possui 59 colaboradores (agosto/2003) divididos em 4 áreas de atuação: e-business, gestão de negócios, sistemas industriais e infra-estrutura, todas gerenciadas por um gerente de T.I. o qual responde diretamente à diretoria superintendente da empresa.

Em relação à área comercial do mercado interno, todos os vendedores dispõem de um *notebook* com acesso remoto para o *software* de ERP da empresa, por meio do qual pode-se obter informações como a evolução de vendas por cliente e por material desde 1999 (por exemplo, quantidades vendidas, devoluções, preços, faturamento), além de outras informações pertinentes ao negócio e ao relacionamento comercial. Estão também disponíveis para a equipe comercial da empresa, diversas ferramentas de análise relacionadas aos clientes e aos papéis comercializados, entre elas curvas ABC e de correlação com períodos anteriores, classificadores de dados (maiores ou menores), análises condensadas e expandidas, conversor de moedas e a possibilidade de exportação das informações para planilha de dados.

Uma das facilidades de T.I. para a equipe de vendas é a alternativa de acesso via *web* tanto para e-mail quanto ao ERP da empresa (SAP R/3), permitindo a impressão remota de todos os tipos de relatórios disponíveis para vendas, entre eles a posição dos pedidos da carteira de clientes, consolidada ou por vendedor, e os itens disponíveis em estoque para venda, todos em tempo real.

Além do atendimento padrão aos clientes por meio de vendedores externos providos de *notebook*, relatórios impressos e telefone celular, e de vendedores internos com informações sobre o sistema em tempo real, disponíveis em horário comercial e em geral específicos para determinada carteira de clientes (relacionamento contínuo), a empresa disponibiliza também

desde 1999 um acesso *web* B2B para os clientes pelo qual os mesmos podem realizar compras, consultar estoques e dados financeiros, verificar histórico comercial, monitorar pedidos colocados, obter laudos de qualidade de produtos adquiridos em até três meses através do número da nota fiscal, entre outros.

Pakprint

Procurando ocupar espaço no ambiente digital, cinco grupos com grande tradição no setor, International Paper, Klabin, Ripasa, Suzano Bahia Sul e VCP, desenvolveram em 2001 um portal para o setor administrado por uma empresa independente, a Pakprint, uma empresa de tecnologia especializada em soluções e serviços focados no segmento de papel e celulose para gráficas, editoras, distribuidores, convertedores e indústrias. Estas soluções, que combinam funções transacionais, colaborativas e informativas de acordo com a estratégia de cada fabricante, possui, entretanto, no momento, mais valor estratégico do que de uso imediato para a rede de clientes, principalmente às facilidades já oferecidas aos clientes. A Pakprint, além do acesso às empresas sócias via *web browser*, mantém a InfoPakprint, uma área de notícias e serviços de informação (conversor de moedas, indicadores econômicos, mercado acionário) atualizada durante todo o dia. Uma das missões futuras da empresa é expandir seus domínios, oferecendo soluções de serviços e de integração tecnológica para toda a cadeia comercial.

Distribuição

Para a divisão de distribuição (SPP-Nemo) foi implantado em 2003 um PDA (*personal digital assistant* ou assistente pessoal digital) para facilitar a interação com os clientes. Toda a tecnologia usada é para que o vendedor realize sua venda tanto no conceito *real time* como *off-line*, dependendo das condições de comunicação, inclusive com o registro da visita, dando início a cultura de CRM ainda não presente na companhia. Esse projeto foi piloto para introdução dessa ferramenta nas demais divisões comerciais da empresa estudadas neste trabalho.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise estatística descritiva apresentada a seguir foi realizada com o auxílio do software estatístico *SPSS for Windows 11.0®* e *Minitab for Windows 13.3®*.

5.1. Perfil dos respondentes

5.1.1. Perfil da equipe de vendas da Suzano Bahia Sul

O questionário para a equipe de vendas (Pesquisa Qualitativa 1) foi aplicado em toda a área comercial que atende diretamente os clientes do mercado interno da Suzano Bahia Sul, contemplando um total de 31 colaboradores (índice de respostas de 100%), distribuídos entre os cargos de executivos de vendas, gerentes de vendas e gerentes de divisão comercial, conforme figura abaixo:

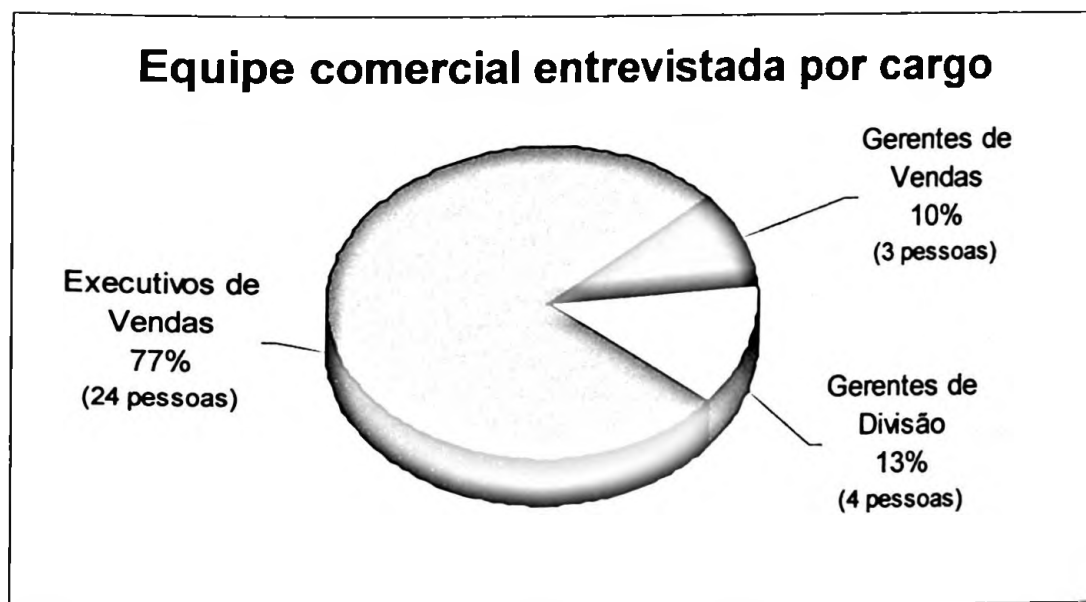


Figura 5.1.: Distribuição dos entrevistados da equipe comercial por cargo ocupado

Conforme explicado anteriormente (capítulo 4., item 4.4.5.), a equipe de vendas do mercado interno da Suzano Bahia Sul é dividida em seis divisões, sendo quatro as estudadas neste trabalho, especializadas cada uma em um tipo específico de mercado: a **divisão Conversão**, contemplando editoras e convertedores em geral, como os de cadernos, envelopes, agendas e formulários; a **divisão Consumo**, responsável pela comercialização de papel cortado (linha Report®) por meio de grandes distribuidoras exclusivas; a **divisão Embalagem**, atendendo diretamente as principais gráficas especializadas na impressão e confecção de embalagens especiais (alto valor agregado); e a **divisão Gráfica**, que contempla os segmentos **Promocional** (grandes gráficas cujos clientes em geral são agências de publicidade e de promoção) e o de **Distribuição** (principais distribuidoras de papéis gráficos da empresa), os quais, neste estudo, são estudados separadamente devido ao diferente perfil dos seus clientes diretos.

Tabela 5.1.: Distribuição da equipe de vendas entrevistada por divisão comercial

Divisão	Colaboradores	%
Embalagem	4	13%
Consumo	3	10%
Conversão	6	19%
Promocional	5	16%
Distribuição	2	6,5%
Promocional e distribuição ⁽¹⁾	2	6,5%
Fora da grande São Paulo ⁽²⁾	8	26%
Celulose ⁽³⁾	1	3%
Total	31	100%

(1) o gerente de divisão e de vendas da divisão Gráfica atendem tanto o segmento Promocional quanto o de Distribuição

(2) executivos de vendas de fora da grande São Paulo respondem pelos clientes de sua região, independentemente da divisão comercial a que o cliente pertença

(3) apesar de pertencer à divisão Conversão, o segmento Celulose do mercado interno é estudado separadamente neste trabalho devido ao perfil singular de seus clientes

Analisando as respostas obtidas, verifica-se que a idade média dos entrevistados (28 respostas válidas) é de 42,9 anos, em um range que varia entre 25 a 67 anos. O tempo médio de exercício da função na área de vendas na Suzano ou na Bahia Sul é de 11,4 anos, número próximo ao tempo exercido da função no setor (14,9 anos), indicando provavelmente que a equipe deve ser pouco influenciada por possíveis experiências profissionais do passado em outras empresas do setor de papel.

Tabela 5.2.: Perfil da equipe de vendas da Suzano Bahia Sul (em anos)

	<i>idade</i>	<i>Exercício da função vendas</i>	
		<i>no setor</i>	<i>na empresa</i>
Média	42,9	14,9	11,4
Mais novo	25	1	1
Mais antigo	67	33	31
respostas válidas	28	31	31

A verificação de que a equipe comercial estudada em geral possui mais de 10 anos de empresa e de setor, sustenta uma das justificativas desse estudo (capítulo 3., item 3.2.1.), a qual citava a baixa rotatividade da equipe de vendas como um aspecto minimizador do viés gerado pelo conhecimento insuficiente do vendedor sobre seus clientes e setor de atuação. Além disso, esta característica reduz também o risco de que a pesquisa fosse realizada com executivos de vendas cujo perfil não representasse o encontrado no setor, ou seja, vendedores recém contratados, habituados a mercados com níveis tecnológicos e de exigência diferentes do estudado.

5.1.2. Perfil dos clientes da Suzano Bahia Sul

Conforme proposto (capítulo 3., item 3.2.5.), foram entrevistados por contato telefônico ou por questionário enviado por correio eletrônico, 239 clientes de um total de 438 selecionados e atendidos diretamente pela Suzano Bahia Sul (clientes ativos em outubro de 2003), representando um índice de respostas de 55%. Desse total, alguns distribuidores atendem tanto o mercado gráfico quanto o de papel cortado, e internamente, na empresa estudada, visando a aplicação de uma política comercial adequada para cada negócio, são atendidos pelas duas divisões responsáveis por esses mercados, no caso, a divisão Consumo e o segmento Distribuição da divisão Gráfica, elevando assim as empresas selecionadas de 438 para 456, e para 253 o número de entrevistas realizadas.

Com o objetivo de dar representatividade à amostra de clientes entrevistados, todos os selecionados para a pesquisa foram classificados em uma curva ABC, de acordo com o seu potencial de consumo de papel ou celulose em seu segmento, independentemente das compras realizadas da Suzano Bahia Sul, conforme Tabela 5.3. abaixo:

Tabela 5.3.: Distribuições amostrais e populacionais do perfil ABC

	Perfil			Total
	A	B	C	
Amostra	87 (34%)	77 (30%)	89 (35%)	253 (100%)
População	162 (36%)	125 (27%)	169 (37%)	456 (100%)

Neste estudo consideraram-se em algumas das análises realizadas, as respostas dos clientes classificadas por divisão comercial, buscando-se assim identificar possíveis padrões ou desvios de comportamento em comum que revelassem características de mercado ou da equipe de vendas a serem mais bem exploradas (Tabela 5.4.).

Tabela 5.4.: Distribuições amostrais e populacionais da divisão comercial

	Divisão comercial						Total
	Celulose	Distribuição	Embalagem	Promocional	Consumo	Conversão	
Amostra	7 (2.8%)	18 (7.1%)	35 (13.8%)	82 (32.4%)	51 (20.2%)	60 (23.7%)	253 (100.0%)
População	12 (2.6%)	34 (7.4%)	64 (14.0%)	154 (33.8%)	77 (16.9%)	115 (25.2%)	456 (100.0%)
Amostra/ População	58%	53%	55%	53%	66%	52%	55%

Tabela 5.5.: Distribuição ABC dos clientes entrevistados por divisão comercial

<i>Perfil dos clientes entrevistados</i>				
Divisão comercial	A	B	C	Total de entrevistados
Celulose	4	1	2	7
Distribuição	9	7	2	18
Embalagem	16	9	10	35
Promocional	30	28	24	82
Consumo	9	15	27	51
Conversão	19	17	24	60
Total	87	77	89	253
%	34%	30%	35%	

Além disso, para verificar se as distribuições amostrais (clientes entrevistados) eram parecidas com as populacionais (clientes selecionados) com relação ao perfil ABC e à divisão comercial, foram realizados testes qui-quadrado de Pearson (MAGALHÃES E LIMA, 2002: 267). Analisando-se os resultados obtidos conclui-se que tanto com relação ao perfil ABC (Tabela 5.3.) quanto à divisão comercial (Tabela 5.4.), não existem evidências de que as distribuições sejam diferentes ($p=0.555$ e $p=0.844$, respectivamente), reforçando que trata-se de uma amostra representativa da população de clientes da empresa estudada.

Um outro tópico avaliado neste trabalho e apresentado na Tabela 5.6., é o tempo médio de compras diretamente da fábrica Suzano ou Bahia Sul dos clientes respondentes (12,2 anos), ratificando a hipótese do estudo de baixa rotatividade dos clientes da empresa estudada. Além disso, comparando-se com o tempo de exercício da função vendas da equipe comercial da Suzano Bahia Sul na empresa (11,4 anos), evidencia-se a existência de um contato antigo desta com os clientes, característica que reforça a existência de um relacionamento consolidado e contínuo, muitas vezes apontado pelos clientes entrevistados na pesquisa realizada.

Tabela 5.6.: Tempo médio de compras diretamente da Suzano Bahia Sul dos clientes entrevistados por divisão comercial

Divisão Comercial	tempo (em anos)
Celulose	15,4
Embalagem	14,4
Distribuição	14,0
Promocional	12,8
Conversão	11,0
Consumo	10,4
Média	12,2

5.2. Análise das respostas

5.2.1. Verificação da satisfação dos clientes em relação à Suzano e à Bahia Sul

5.2.1.1. Serviços e produtos da Suzano Bahia Sul

SWIFT (2001:69) afirma que uma das novas funções da T.I. inclui, além das atividades básicas de infra-estrutura e processos, a obtenção de conhecimentos de todas as fontes apropriadas de informações e a sua orientação na busca de relacionamento saudáveis e estáveis com os clientes. Este conhecimento suportado pela T.I., deve prever as necessidades dos clientes e propiciar os produtos e serviços por eles desejados, antes dos concorrentes. Assim sendo, procurando verificar esta base de relacionamento e identificar problemas que afetassem a análise dos resultados da pesquisa, verificou-se por meio de uma escala de Likert de 1 (muito insatisfeito) à 5 (muito satisfeito), o atual nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços da Suzano Bahia Sul, tanto diretamente pela opinião dos próprios clientes, quanto indiretamente, pela da equipe de vendas entrevistada.

Tabela 5.7.: Satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços da Suzano Bahia Sul

		opinião dos clientes			percepção dos vendedores		
		média	n	desvio padrão	média	n	desvio padrão
Qualidade do papel produzido		4,66	248	0,575	4,42	31	0,72
S	Pontualidade na entrega	4,06	252	1,053	3,52	31	0,926
E	Qualidade da entrega	4,25	247	0,929	3,81	31	0,833
R	Atendimento a consultas pela equipe de vendas	4,40	250	0,782	4,35	31	0,709
V	Acompanhamento de pedidos colocados	4,37	246	0,776	4,10	29	0,939
I	Assistência técnica	4,20	184	1,048	4,32	31	0,791
Ç	Solução de reclamações administrativas	4,15	210	0,956	4,03	29	0,731
O	Relacionamento com o vendedor	4,72	250	0,672	4,76	29	0,435
S	Confiabilidade nas informações fornecidas	4,58	250	0,719	4,60	30	0,498
	subtotal serviços	4,35	252	0,6	4,17	31	0,43
Atendimento geral da equipe de vendas		4,55	247	0,713	4,4	30	0,563

n – número de entrevistados

média – nota média da satisfação do atributo descrito (1-muito insatisfeito à 5-muito satisfeito)

Considerando-se uma escala onde 4 representa os satisfeitos e 5 os muito satisfeitos (nota máxima), nota-se na tabela 5.7. que em geral os produtos, os serviços e o atendimento da equipe de vendas da empresa são bem avaliados, com valores muito semelhantes entre a opinião dos clientes e a percepção dessa opinião pela equipe de vendas.

Analisando a opinião dos clientes na tabela acima, percebe-se o relacionamento com o vendedor (média de 4,72) e a qualidade dos produtos da Suzano Bahia Sul (média de 4,66) como sendo os itens mais bem avaliados na pesquisa de satisfação, muito provavelmente consolidada pelo longo tempo de relacionamento entre a empresa e sua equipe comercial com o mercado. Em relação aos pontos que, apesar de bem avaliados, receberam as menores notas de satisfação, respectivamente, pontualidade na entrega (4,06), solução de reclamações administrativas (4,15), assistência técnica (4,20) e qualidade da entrega (4,25), verifica-se que

todos se tratam de tarefas cuja responsabilidade é compartilhada entre a equipe de vendas e outras áreas da empresa (logística, administração de vendas, assistência técnica). Além disso, percebe-se que a opinião da equipe de vendas está sendo compartilhada com a dos clientes (testes de igualdade estão em seguida), fazendo com que, nestes casos, exista a necessidade de se entender até que ponto há realmente uma falha de alinhamento entre o processo de vendas e as demais áreas da empresa, ou, se trata de um sentimento de descontentamento dos vendedores que está influenciando a opinião dos clientes sobre esses serviços.

Para se verificar se as opiniões dos clientes são realmente idênticas às percepções dos vendedores utilizou-se um teste de significância para médias, baseado no Teorema do Limite Central, o qual (STEVENSON, 1981: 181) afirma que mesmo no caso de uma distribuição não-normal, a distribuição das médias amostrais será aproximadamente normal, desde que a amostra seja grande, em geral, igual ou superior a 30 observações. Assim sendo, mesmo desconhecendo-se a distribuição das opiniões da população, pode-se fazer inferências sobre ela a partir de dados amostrais encontrados.

Baseado na independência das amostras analisadas (população de vendedores e de clientes) e no Teorema do Limite Central ($n_{total} > 30$), a fim de verificar se as expectativas de satisfação dos vendedores são próximas das opiniões dos clientes, foram realizados testes não-paramétricos de Mann-Whitney (CONOVER, 1999: 272). As médias e erros-padrão dos graus de satisfação dos clientes e vendedores, e os seus respectivos níveis descritivos obtidos no testes, estão apresentados na Tabela 5.8., destacando-se em negrito os atributos cujos níveis descritivos são menores que o nível de significância de 5%.

Tabela 5.8.: Estatísticas descritivas e níveis descritivos do teste de Mann-Whitney para comparação das opiniões sobre os produtos e serviços da Suzano Bahia Sul

Atributos	Clientes		Vendedores		Nível Descritiv o
	Média	Erro-padrão	Média	Erro-padrão	
qualidade do papel produzido	4.7	0.04	4.4	0.13	0.032
pontualidade na entrega	4.1	0.07	3.5	0.17	0.001
qualidade da entrega	4.3	0.06	3.8	0.15	0.001
atendimento a consultas pela equipe de vendas	4.4	0.05	4.4	0.13	0.363
acompanhamento de pedidos colocados	4.4	0.05	4.1	0.17	0.101
assistência técnica	4.2	0.08	4.3	0.14	0.975
solução de reclamações administrativas	4.2	0.07	4.0	0.14	0.156
relacionamento com o vendedor	4.7	0.04	4.8	0.08	0.585
confiabilidade nas informações	4.6	0.05	4.6	0.09	0.387
atendimento geral da equipe de vendas	4.6	0.05	4.4	0.10	0.026

Analisando-se os níveis descritivos menores que o nível de significância de 5% (qualidade do papel produzido, pontualidade na entrega, qualidade da entrega e atendimento geral da equipe de vendas), há evidências de que os níveis de satisfação esperados pelos vendedores não são iguais aos dos clientes. Na Figura 5.2., foram destacados por círculos os demais atributos em que não temos evidências de que as médias sejam diferentes.

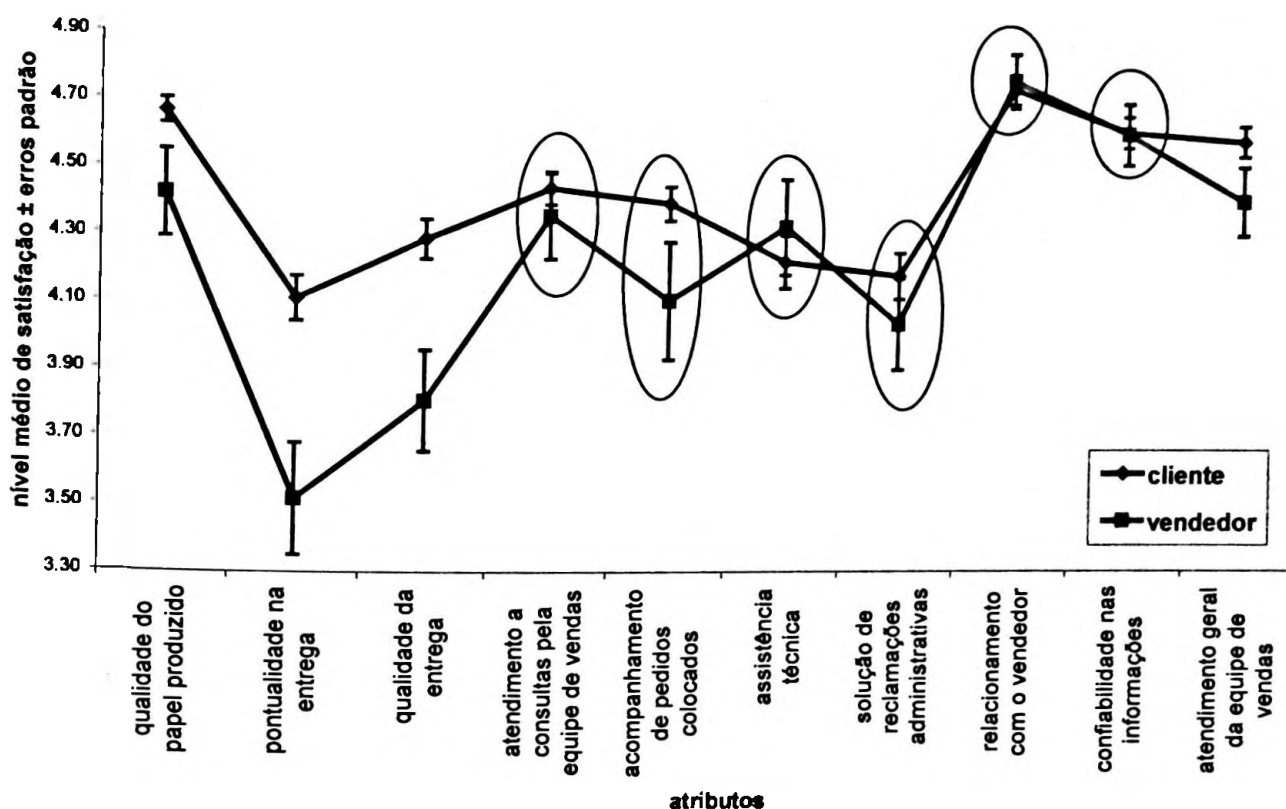


Figura 5.2.: Níveis médios de satisfação e erros-padrão para a qualidade de produtos e serviços da Suzano Bahia Sul

Sobre a diferença nas opiniões dos clientes e da equipe de vendas, nota-se que a expectativa dos vendedores em relação a opinião dos clientes era que eles estivessem menos satisfeitos com os produtos e serviços da Suzano Bahia Sul do que encontram-se realmente. Esta criticidade da área comercial, várias vezes apresentada em análises neste estudo, provavelmente decorre de uma característica de equipes de vendas B2B, as quais, procurando sempre assegurar e reforçar o relacionamento com seus clientes por meio de serviços e

produtos que os satisfaçam, evitam que falhas internas decorrentes do processo de vendas desgastem esse objetivo, para isso muitas vezes utilizando seu tempo para administrar problemas que poderiam prejudicar o cliente, e que, em sua opinião, não seriam de sua responsabilidade, e sim de outras áreas envolvidas (produção, logística, equipe interna de vendas).

Analisando as diferenças entre a percepção de vendas e a opinião dos clientes em relação aos itens qualidade dos produtos e qualidade e pontualidade da entrega (níveis descritivos inferiores a 5%), infere-se que, nestes casos, a equipe de vendas considera seus clientes menos satisfeitos do que realmente eles se encontram. Uma outra hipótese para essa divergências de opiniões, além da insatisfação do próprio vendedor com o item avaliado, influenciando a opinião do cliente, e de algumas falhas de alinhamento entre o processo de vendas com as demais áreas da empresa, ambas já citadas anteriormente neste estudo, é que, apesar dos problemas existentes no produto e na pontualidade e qualidade de sua entrega, não há referências melhores no mercado, não provocando assim tanta insatisfação no cliente quanto acreditava a equipe comercial.

Na análise das opiniões dos clientes sobre os serviços prestados pela Suzano Bahia Sul avaliados neste estudo (pontualidade na entrega, qualidade da entrega, atendimento a consultas pela equipe de vendas, acompanhamento de pedidos colocados, assistência técnica, solução de reclamações administrativas, relacionamento com o vendedor e confiabilidade nas informações), estratificadas por divisão comercial, encontra-se uma menor satisfação dos clientes do segmento Distribuição da divisão Gráfica em relação aos mesmos (Figura 5.3.), provavelmente devido às características desse mercado (várias compras e consultas mensais), agravadas pela conjuntura em 2003, a qual, em razão da crise do setor (redução de vendas e alta inadimplência), forçou as empresas a reduzir seu capital de giro e, conseqüentemente, seus estoques como fator de sobrevivência, necessitando assim esses clientes, cada vez mais, de serviços especiais como entregas urgentes, solução rápida de reclamações administrativas, atendimento a consultas, entre outros, da empresa estudada, muitas vezes não preparada para atendê-los.

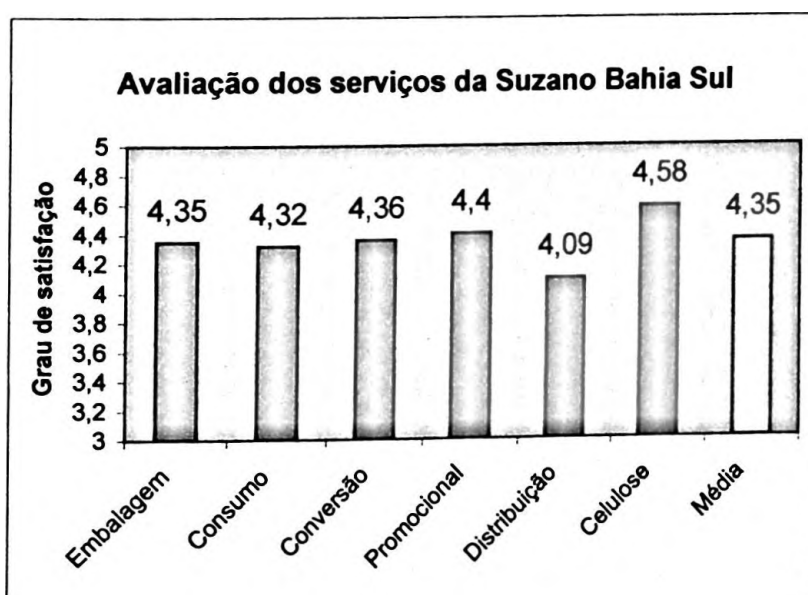


Figura 5.3.: Opinião dos clientes sobre os serviços prestados por divisão comercial

Verificando-se a qualidade percebida dos produtos da Suzano Bahia Sul (Figura 5.4.), percebe-se que, semelhantemente a avaliação dos serviços, existe um grau de satisfação bastante alto (média de 4,66), obtendo no caso do segmento Celulose a nota máxima de satisfação. Em relação a percepção da equipe de vendas, apesar de mais crítica, atingiu valores muito próximos aos obtidos na pesquisa em clientes (média de 4,42), os quais, conforme já citado anteriormente, ratificam a qualidade dos produtos.

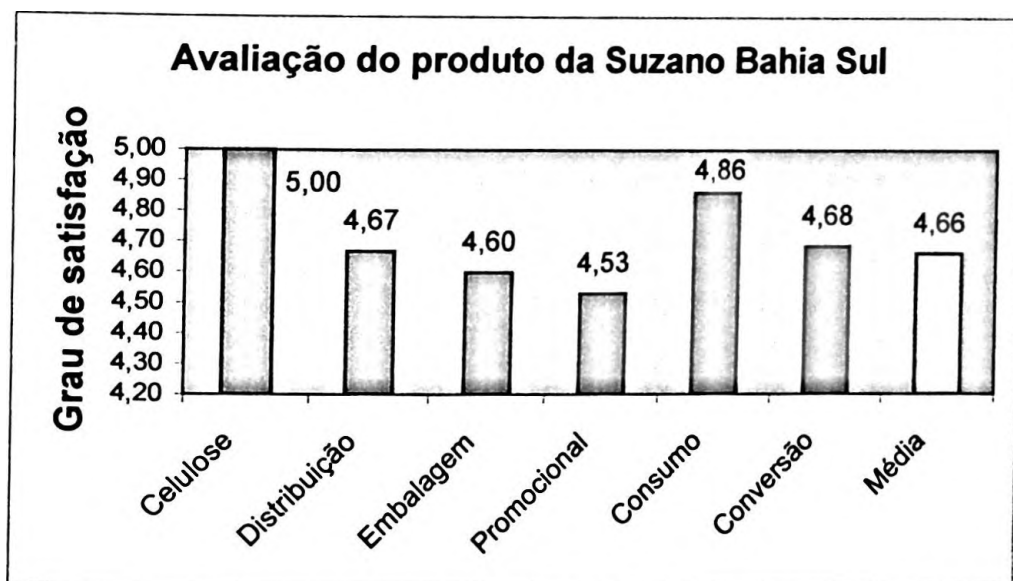


Figura 5.4.: Grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos da Suzano Bahia Sul

Na comparação entre as divisões comerciais, apesar da aparente satisfação geral em relação aos produtos da empresa estudada, identificam-se mercados mais satisfeitos, indicando possivelmente as linhas de produtos mais valorizadas desse fabricante, como a celulose de mercado, comercializada pelo segmento Celulose, e a linha Report®, pela divisão Consumo. Da mesma forma, em relação aos mercados menos satisfeitos (Promocional e Embalagem), pode-se induzir que o papel couché e o papelcartão, respectivamente os papéis mais comercializados nestas divisões, possivelmente encontram-se em um grau inferior de satisfação em relação aos demais produtos da empresa, provavelmente pela existência de uma forte concorrência no segmento, mas que, de qualquer forma, merece uma análise posterior mais aprofundada das razões dessa diferença.

Na análise do grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento da equipe de vendas da Suzano Bahia Sul, obteve-se novamente um grau de satisfação favorável em todas as divisões comerciais (média de 4,55), sendo que dos 247 clientes entrevistados, 226 (91%) se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos em relação a esse tópico. Verificando-se a Figura 5.5., nota-se que, apesar de apresentar um grau médio de satisfação acima de 4, a menor nota obtida das divisões comerciais refere-se ao segmento Distribuição, ou seja, neste mercado, além de uma menor satisfação em relação aos serviços prestados pela empresa, há também uma menor satisfação em relação ao atendimento da equipe de vendas, exigindo uma análise mais aprofundada desse sentimento.

Por fim, vale ressaltar que na comparação entre as opiniões dos clientes e as percepções dos vendedores sobre o atendimento da equipe de vendas, há uma maior criticidade desses últimos (p-value de 0,026), comum em várias análises espelhadas realizadas neste estudo.

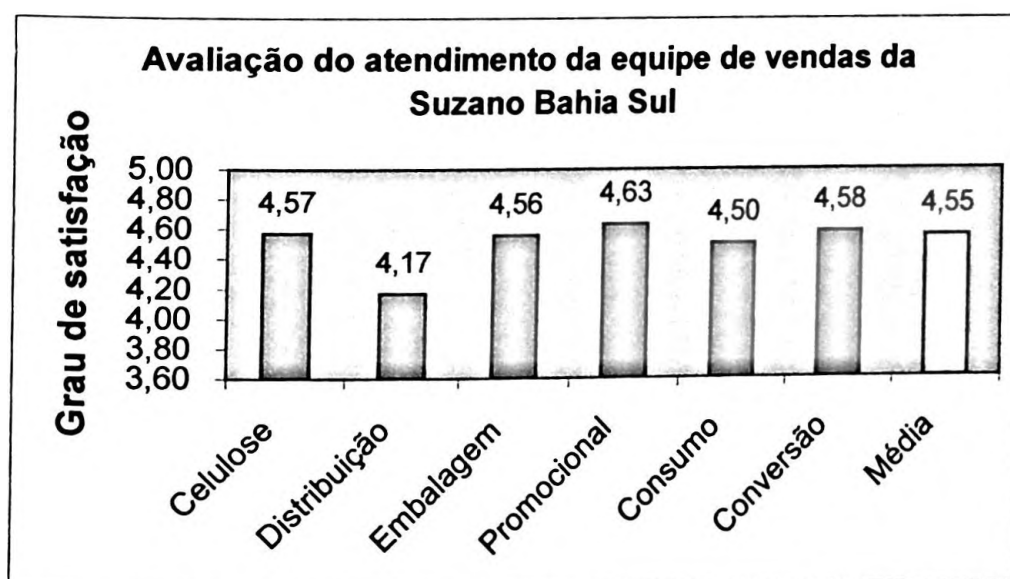


Figura 5.5.: Grau de satisfação dos clientes em relação ao atendimento da equipe de vendas da Suzano Bahia Sul

5.2.1.2. Deficiências do vendedor da Suzano Bahia Sul

Apesar da evidência da satisfação do cliente com o atendimento da equipe de vendas em todas as divisões (Figura 5.5.), verificou-se entre algumas das atividades exercidas pela equipe de vendas da Suzano Bahia Sul (pesquisa estimulada), as mais deficientes na opinião do cliente, sendo que das oito mais citadas, pelo menos quatro poderiam ser minimizadas com a utilização da T.I. disponibilizada atualmente, conforme Tabela 5.9. a seguir:

Tabela 5.9.: Percepção dos clientes em relação às deficiências do vendedor da Suzano Bahia Sul (8 mais citadas)

Deficiência do vendedor da Suzano Bahia Sul ordenadas	Número de clientes que citaram a deficiência	%
Ter flexibilidade na negociação de preços	69	27%
Realizar visitas regularmente	21	8%
Fornecer respostas aos problemas diários rapidamente (1)	18	7%
Fornecer tendências atualizadas do setor (1)	15	6%
Oferecer alternativas ao cliente como outros papéis ou novos mercados	14	6%
Ter conhecimento técnico sobre produção gráfica	14	6%
Fornecer relatórios sobre as compras realizadas pela gráfica ou distribuidor (1)	13	5%
Ser de fácil acesso (1)	11	4%

(1) Atividades teoricamente facilitadas com a utilização da T.I.

Explorando por divisão comercial as deficiências mais citadas pelos clientes e diretamente relacionadas com a utilização da T.I. da empresa (em negrito na Tabela 5.9.), tem-se uma concentração de reclamações no segmento Distribuição, provavelmente aqueles que mais necessitam do apoio da tecnologia em virtude de realizarem compras repetitivas de baixo valor em um número maior do que outros mercados. Cabe também ressaltar o fato de que 28% dos clientes entrevistados do segmento Distribuição estão insatisfeitos com a velocidade de

respostas aos seus problemas diários, ação básica que mesmo que atendida plenamente pela área comercial, possivelmente por si só já representaria uma insatisfação do cliente em relação ao número de problemas encontrados.

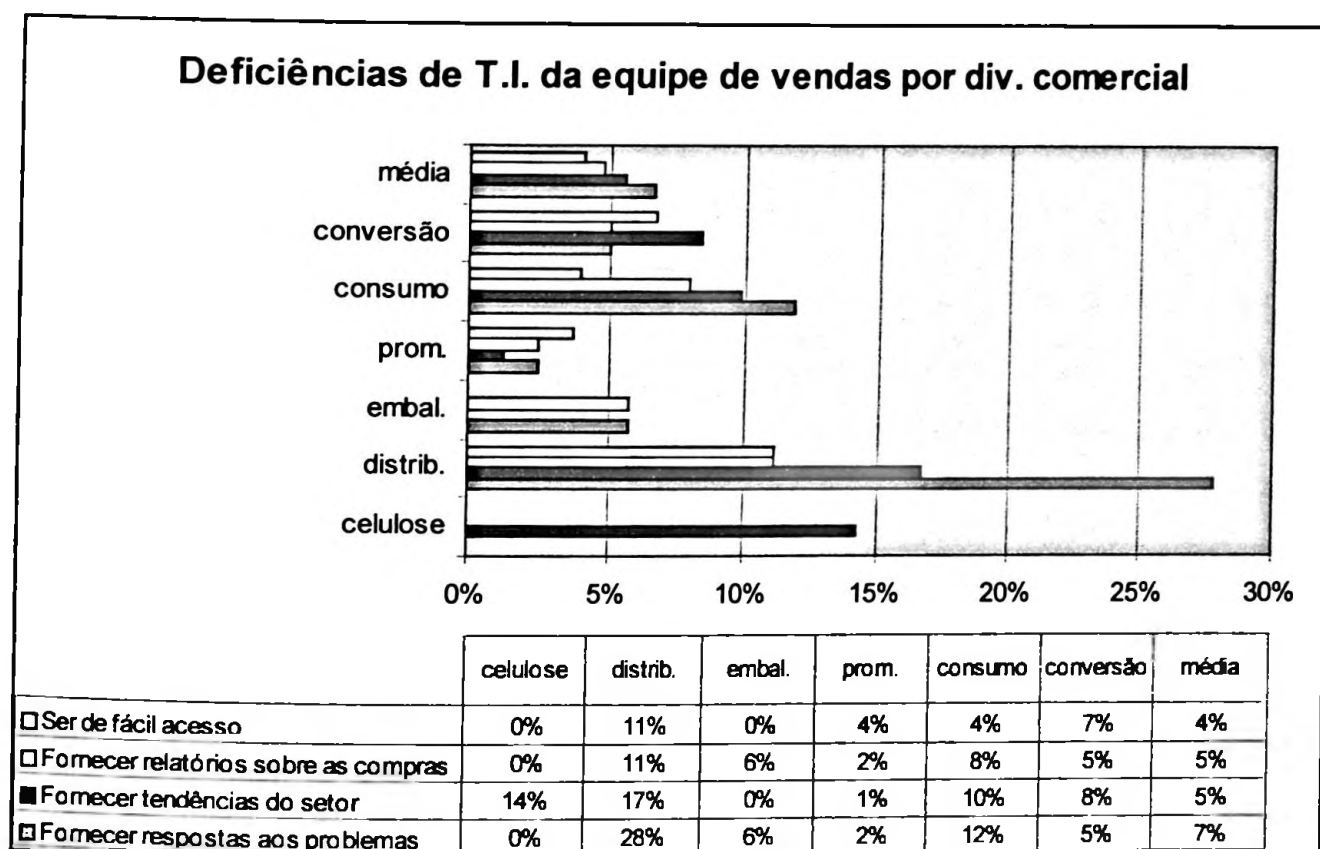


Figura 5.6.: Distribuição das frequências das deficiências relacionadas com a T.I. mais citadas por divisão comercial

Em resumo, pode-se concluir que os clientes estão satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos da Suzano Bahia Sul, apesar de existirem mercados nos quais esta satisfação é relativamente menor, como o caso do segmento Distribuição, possivelmente por uma série de fatores, desde aqueles que não dependem da empresa estudada, até problemas indicados na pesquisa como atendimento da equipe de vendas, serviços, deficiências do vendedor, entre outros, todos merecendo uma análise mais detalhada para uma ação adequada.

5.2.2. Verificação da utilização e percepção da T.I. na função vendas

Procurando respostas às questões de pesquisa (capítulo 1., item 1.3.), nesta seção pretendeu-se identificar o grau de utilização das ferramentas de T.I. oferecidas pela empresa e a percepção dos clientes e da equipe de vendas em relação à atualização da T.I. oferecida pela Suzano Bahia Sul para a função vendas.

5.2.2.1. Utilização das ferramentas de T.I.

Em relação a frequência de utilização das ferramentas de T.I. da Suzano Bahia Sul oferecidas para a função vendas, utilizou-se uma escala de Likert de 1 a 4 representando o grau de utilização da ferramenta descrita (pesquisa estimulada), na qual 4 representava o uso mais frequente (sempre) e 1 o menos frequente (nunca), obtendo-se os resultados descritos na Tabela 5.10..

Tabela 5.10.: Grau de utilização das ferramentas de T.I. da Suzano Bahia Sul

Ferramentas de T.I. oferecidas pela Suzano Bahia Sul	Opinião dos clientes			Percepção dos vendedores		
	n	média	desvio padrão	n	média	desvio padrão
Ligações ao telefone celular do vendedor	238	3,61	0,787	31	3,97	0,180
Ligações à equipe interna de vendas	238	2,90	1,196	31	3,61	0,715
Troca de e-mails com a equipe de vendas da Suzano Bahia Sul	236	2,17	1,307	31	3,35	0,709
Informações em tempo real obtidas nas visitas do vendedor por notebook	234	1,93	1,215	28	2,18	0,905
Envio de fax à equipe de vendas da Suzano Bahia Sul	222	1,88	1,172	28	3,00	0,861
Análises estatísticas e históricos de compras fornecidos pelo vendedor ao cliente	232	1,82	1,147	29	2,76	0,912
Acesso por internet para acompanhamento de pedidos	235	1,45	0,948	29	1,76	0,830
Acesso por internet às informações do setor	232	1,30	0,780	25	2,04	0,935
Acesso por internet para compra de produto	233	1,28	0,775	30	1,27	0,450
Acesso por internet para consultas de estoques, posição financeira e histórico de compras	234	1,28	0,739	29	1,66	0,769
Acesso por internet para a obtenção de laudos de qualidade	233	1,20	0,614	29	1,62	0,903

n – número de entrevistados

média – nota média da frequência de utilização da ferramenta descrita (1-nunca à 4-sempre)

Em uma rápida análise da tabela acima se pode notar que as ferramentas menos utilizadas referem-se àquelas cujo acesso é pela internet. É difícil avaliar as razões da pouca utilização dessa ferramenta sem um estudo mais aprofundado, podendo-se atribuir essa falha a uma soma de vários obstáculos que passam desde o sistema em si (confiabilidade, agilidade, regularidade, entre outros) até a própria cultura da empresa e do setor, que por receio ou mesmo desconhecimento, possui dificuldades em utilizá-la, e mesmo, no caso da equipe de vendas, divulgá-la aos seus clientes. De qualquer modo, alguns dos possíveis motivos para esse baixo acesso foram identificados adiante neste estudo, destacando-se o desconhecimento do cliente das ferramentas de T.I., principalmente daquelas cujo acesso são pela *web* (falta de divulgação e treinamento), a falta de confiabilidade e regularidade do sistema, sendo mais

seguro e rápido o contato direto com a equipe de vendas, conforme demonstrado também pelas altas taxas de utilização encontradas tanto no item referente ao telefone celular (3,61) quanto à equipe interna de vendas (2,90), e a falta de atratividade para a utilização da ferramenta em sue dia-a-dia, sendo mais fácil realizar ligações telefônicas à equipe de vendas do que utilizar meios eletrônicos. Outro ponto importante é que, considerando 2,5 a nota média da freqüência de utilização (1 à 4), com exceção do acesso telefônico, aparentemente todas as outras ferramentas estão sendo sub-utilizadas, mesmo aquelas cuja a equipe de vendas acreditava que a utilização seria maior como a troca de correios eletrônicos e de fax-símiles entre clientes e a área de vendas. Além disso, na análise abaixo (Figura 5.7.), pode-se perceber que essa baixa nota não se concentra em determinada divisão comercial, demonstrando possivelmente que essa baixa utilização da T.I. não se refere ao perfil de mercado e sim às dificuldades do setor e da própria empresa estudada.

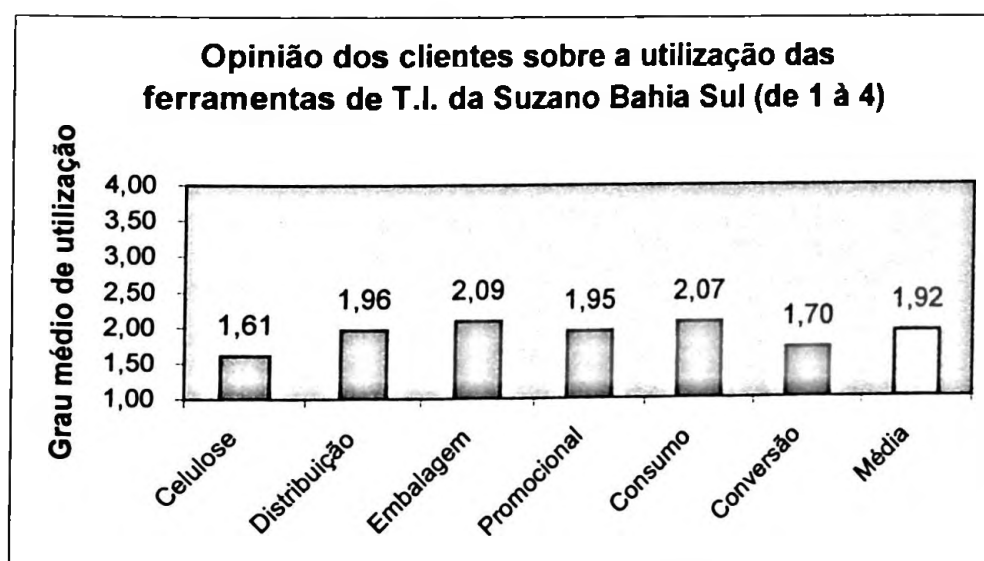


Figura 5.7.: Grau de utilização dos clientes das ferramentas de T.I. para a função vendas por divisão comercial

Para avaliar se a expectativa dos vendedores da freqüência de utilização das ferramentas de T.I. é parecida com a dos clientes, foram realizados testes não-paramétricos de Mann-Whitney (CONOVER, 1999: 272), descritos na Tabela 5.11..

Tabela 5.11.: Estatísticas descritivas e níveis descritivos do teste de Mann-Whitney para comparação das opiniões sobre a utilização das ferramentas de T.I.

Atributos	Clientes		Vendedores		Nível Descritivo
	Média	Erro-padrão	Média	Erro-padrão	
Ligações ao telefone celular do vendedor	3,61	0,05	3,97	0,03	0,008
Ligações à equipe interna de vendas	2,90	0,08	3,61	0,13	0,002
Troca de e-mails com a equipe de vendas da Suzano Bahia Sul	2,17	0,09	3,35	0,13	< 0,001
Informações em tempo real obtidas nas visitas do vendedor por notebook	1,93	0,08	2,18	0,17	0,056
Envio de fax à equipe de vendas da Suzano Bahia Sul	1,88	0,08	3,00	0,16	< 0,001
Análises estatísticas e históricos de compras fornecidos pelo vendedor ao cliente	1,82	0,08	2,76	0,17	< 0,001
Acesso por internet para acompanhamento de pedidos	1,45	0,06	1,76	0,15	< 0,001
Acesso por internet às informações do setor	1,30	0,05	2,04	0,19	< 0,001
Acesso por internet para consultas de estoques, posição financeira e histórico de compras	1,28	0,05	1,66	0,14	< 0,001
Acesso por internet para compra de produto	1,28	0,05	1,27	0,08	0,149
Acesso por internet para a obtenção de laudos de qualidade	1,20	0,04	1,62	0,17	< 0,001

Analisando a tabela acima, estão destacadas em negrito as ferramentas cujos níveis descritivos dos testes são inferiores ao nível de significância de 5%, ou seja, naquelas em que há evidências de que as frequências esperadas sobre sua utilização pelos vendedores não são iguais às citadas pelos clientes. Na Figura 5.8. estão assinaladas por círculos as demais ferramentas de T.I. em que não existem evidências de que as médias sejam diferentes. Nota-se também pela figura que os vendedores acreditam que os clientes utilizam mais as ferramentas descritas do que realmente está acontecendo.

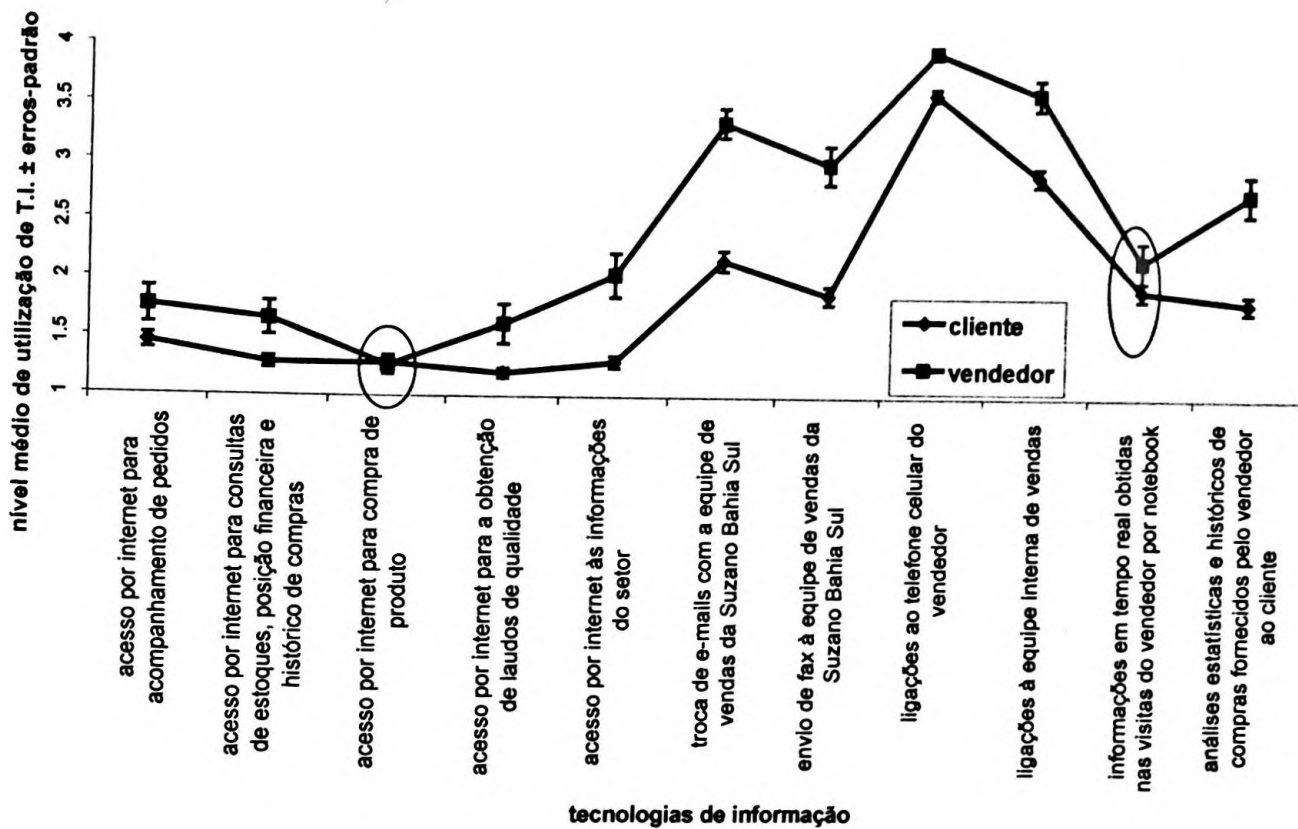


Figura 5.8: Níveis médios de utilização das ferramentas de T.I. e erros-padrão

Observando a Figura 5.8. percebem-se divergências claras entre a opinião dos clientes e a percepção dos vendedores em relação a utilização de várias ferramentas, entre elas aquelas que aparentemente não exigiriam grande capacidade tecnológica ou mesmo treinamento para serem utilizadas. Duas dessas ferramentas são a troca de informações por correio eletrônico (*e-mails*) e por fax-símile (respectivamente, 2,17 e 1,88, para os clientes, e 3,35 e 3,00 para os vendedores), ferramentas pouco utilizadas possivelmente devido, entre outros fatores, a uma característica do setor, o qual, independentemente da qualidade do processo, prefere aparentemente o contato telefônico, para ele mais rápido, seguro e agradável (comentários capturados na pesquisa) do que os eletrônicos, reforçando novamente a necessidade de campanhas de incentivo para utilização desses meios (os clientes precisam perceber vantagens na utilização de determinadas ferramentas), acompanhadas de treinamento junto aos clientes e principalmente da própria equipe de vendas, responsável pela divulgação dessas ferramentas no mercado e da manutenção de sua utilização.

Por fim, além das ferramentas já descritas, vale também ressaltar na Tabela 5.11. a baixa utilização da equipe de vendas de análises estatísticas e históricos de vendas como ferramenta de fidelização de clientes (média cliente 1,82), serviço que poderia ser oferecido a um baixo custo por meio de relatórios estruturados a partir de análises de rápido acesso fornecidas pelo próprio sistema interno da empresa. Outra característica apontada refere-se a baixa utilização do *notebook* nas visitas ao cliente (média cliente 1,93), o qual, segundo a equipe de vendas entrevistada deve-se ao fato do difícil acesso à rede da empresa pelo mesmo, seja na sua conexão (exige uma linha telefônica disponível do cliente e alguns minutos para se conectar com a rede da Suzano), seja pela lentidão de acesso aos sistemas da empresa, principalmente o ERP SAP/R3, sistema atualmente responsável pelas consultas de estoques, pedidos e informações financeiras para a equipe de vendas.

Vale como conclusão dessa seção retomar a avaliação dos serviços da empresa estudada (item 5.2.1.1.), a qual é, entre outros fatores, diretamente proporcional ao tempo disponibilizado pela equipe de vendas para o atendimento de seu cliente. Deste modo, resolvendo-se a sub-utilização das ferramentas de T.I. e, conseqüentemente, a sobrecarga do vendedor com excesso de ligações telefônicas que demandem tarefas as quais aparentemente poderiam ser executadas ou solucionadas por outros acessos já oferecidos atualmente, é de se esperar uma maior satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados, como por exemplo no atendimento da equipe de vendas (média de 4,55) e no relacionamento com o vendedor (média de 4,72). Além disso, percebe-se nos comentários realizados na pesquisa, que o grau de utilização da T.I. é influenciado por vários fatores, como por exemplo a facilidade de acesso, a credibilidade e regularidade do sistema, a agilidade no fornecimento das informações, o conhecimento da ferramenta, entre outros, sendo um, entretanto, fundamental para o seu sucesso, a necessidade, ou seja, a não ser que os clientes percebam vantagens na nova tecnologia e a utilize como parte de seu negócio, ele não alterará seu comportamento, continuando sempre procurando o “caminho mais fácil” e condenando a ferramenta, por mais eficaz e eficiente que ela seja, à sua não utilização.

5.2.2.2. Acesso pela internet ao fabricante de papel

A internet eliminou um grande número de barreiras de entrada, nacionais e globais, tais como os custos de marketing, de distribuição e de estoque. HONEYCUTT (1998: 63) cita que a internet facilitou o alcance de novos mercados, o melhor atendimento aos clientes, a distribuição de produtos mais rápida, a solução dos problemas dos clientes e a comunicação mais eficiente com os parceiros do negócio. Segundo ALBERTIN (2000: 60-61) o ambiente digital propiciado pela teia mundial de redes de computadores e serviços de informação interligados está transformando a informação em *commodity*, disponibilizando-a muitas vezes gratuitamente, eliminando intermediários, aproximando compradores e vendedores. A internet e suas variantes, intranet (rede corporativa interna com características similares à internet) e a extranet (intranet expandida pela internet), revolucionaram a forma das pessoas e empresas se comunicarem, tornando o fluxo de informação mais fácil, independentemente das distâncias e do tempo. Neste sentido, apesar de constatarem a internet estar sendo sub-utilizada pelos clientes, não se pode menosprezar sua força como ferramenta de T.I., principalmente no que se refere a integração com o cliente, sendo portanto fundamental entender a percepção do cliente e da área de vendas e atuar de forma a facilitar a sua utilização.

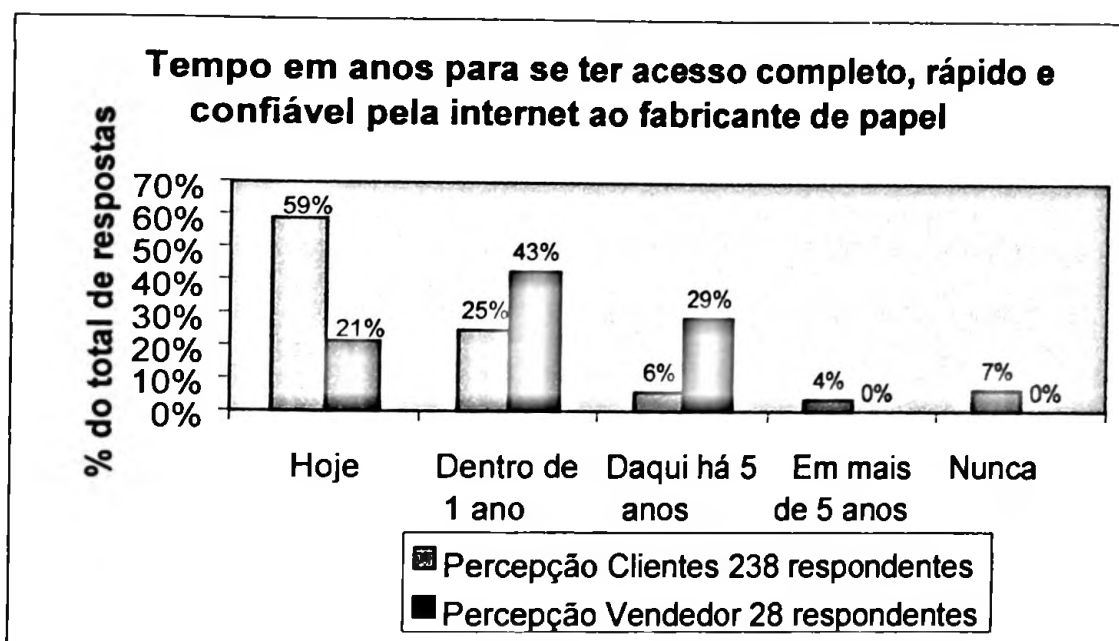


Figura 5.9.: Percepção do tempo para se ter acesso completo, rápido e confiável pela internet

É interessante notar na Figura 5.9. que, apesar do descontentamento ou desconhecimento atual do cliente em relação ao acesso disponível pela internet à empresa estudada, 59% deles acreditam ainda que essa ferramenta já está disponível e viabilizada para o seu dia-a-dia, opinião possivelmente decorrente, ou da percepção, estimulada pela pesquisa, de seu desconhecimento em relação aos sistemas da Suzano Bahia Sul (muitos clientes desconheciam a ferramenta), ou devido ao estágio de informatização de outros fabricantes de papel, já disponibilizando e divulgando esse meio para seus clientes. Além disso, percebe-se um maior descrédito da equipe de vendas em relação aos clientes sobre a possibilidade atual de acesso ao fabricante de papel por meio da internet, desconfiança decorrente provavelmente devido a problemas de funcionamento da ferramenta, os quais, somados a entraves culturais e a falta de treinamento, criam barreiras para a implantação do novo sistema.

5.2.2.3. Atualização da T.I. do setor

Em uma outra análise dessa pesquisa, complementando a questão anterior, verificou-se o estágio de atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul comparadamente aos seus principais concorrentes: International Paper, VCP, Ripasa, Klabin e Nobrecel (pesquisa estimulada). Para tanto se recorreu a uma escala de Likert de 1 (muito desatualizada) à 5 (muito atualizada) para todos os fabricantes, conforme descrito na Tabela 5.12..

Tabela 5.12.: Percepção da atualização da T.I. por fabricante de papel

fabricante de papel	respostas válidas	satisfação média
Suzano Bahia Sul	220	4,22
International Paper	78	4,15
VCP	135	4,14
Ripasa	150	3,75
Klabin	85	3,41
Nobrecel	63	2,52
Médio	227	4,01

Com o objetivo de verificar se a Suzano Bahia Sul possui, na opinião dos clientes, uma atualização tecnológica superior à de seus concorrentes, foi criada uma variável para cada concorrente em que consistia na diferença entre a avaliação da Suzano Bahia Sul e o concorrente (Suzano – concorrente). Em seguida foram realizados testes não-paramétricos Wilcoxon Signed Ranks (CONOVER, 1999: 352), cujos níveis descritivos estão descritos na Tabela 5.13..

Tabela 5.13.: Estatísticas descritivas e níveis descritivos do teste de Wilcoxon para a comparação da atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul com seus concorrentes

<i>Concorrente</i>	<i>Variável</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Nível Descritivo</i>
Ripasa	0,455	0,109	0,000
VCP	0,071	0,095	0,449
International Paper - IP	0,053	0,109	0,688
Nobrecel	1,569	0,163	0,000
Klabin	0,734	0,133	0,000

Os níveis descritivos menores que o nível de significância de 5% foram destacados em negrito. Para estes concorrentes, como as médias são positivas, há evidências de que os clientes acham a T.I. da Suzano Bahia Sul mais atualizada. Para os demais (VCP e IP), não existem evidências de que os clientes percebem um nível de atualização de T.I. diferente da Suzano Bahia Sul. Essa verificação indica uma potencial vantagem competitiva de serviços a ser explorada dentro do setor pela empresa estudada, uma vez que, apesar de ter várias de suas ferramentas de T.I. sub-utilizadas, a empresa ainda encontra-se entre as três mais atualizadas do setor na percepção do cliente em relação a aplicação da T.I. para a função vendas, podendo assim, se destacar ainda mais.

Na análise das opiniões estratificadas por divisões comerciais, buscando identificar novos comportamentos, criou-se um grupo de clientes que atendiam tanto o mercado de papéis cortados quanto o de papéis gráficos, ou seja, empresas simultaneamente atendidas pelas divisões Consumo e Gráfica (segmento Distribuição). Este grupo, denominado Distribuição Consumo, possuía 11 empresas e, conforme mostrado na Tabela 5.14., apresentou características que mereceram ser analisadas a parte.

Tabela 5.14.: Percepção dos clientes em relação a atualização da T.I. do setor por divisão comercial

		<i>Ripasa</i>	<i>VCP</i>	<i>IP</i>	<i>Nobrecel</i>	<i>Klabin</i>	<i>Suzano Bahia Sul</i>
Celulose	<i>n</i>	1			1		6
	<i>média</i>	3,000			5,000		4,833
	<i>desvio</i>	,			,		0,408
Distribuição	<i>n</i>	3	4	5	4	6	6
	<i>média</i>	4,000	4,750	4,800	3,500	4,000	4,667
	<i>desvio</i>	1,000	0,500	0,447	1,000	1,095	0,516
Distribuição Consumo	<i>n</i>	8	5	2	2	3	11
	<i>média</i>	4,125	4,000	4,000	1,000	3,000	3,000
	<i>desvio</i>	0,835	1,000	1,414	-	1,000	1,549
Embalagem	<i>n</i>	22	13	4	9	19	29
	<i>média</i>	3,636	4,231	4,250	2,222	3,474	4,207
	<i>desvio</i>	0,902	0,599	0,957	0,833	0,905	0,861
Promocional	<i>n</i>	55	53	29	22	25	67
	<i>média</i>	3,636	4,000	3,897	2,409	3,240	4,194
	<i>desvio</i>	1,095	0,899	0,976	0,908	0,970	0,821
Consumo	<i>n</i>	14	17	13	4	12	36
	<i>média</i>	3,643	4,118	4,077	2,500	3,667	4,528
	<i>desvio</i>	0,929	0,781	0,954	0,577	1,073	0,696
Conversão	<i>n</i>	35	36	23	17	15	50
	<i>média</i>	3,800	4,250	4,391	2,647	3,533	4,440
	<i>desvio</i>	1,232	0,996	0,722	1,367	1,356	0,675
Total	<i>n</i>	138	128	76	59	80	205
	<i>média</i>	3,710	4,133	4,158	2,525	3,463	4,283
	<i>desvio</i>	1,062	0,882	0,895	1,120	1,055	0,873

A fim de analisar se existia alguma divisão comercial cujos os clientes consideravam a Suzano Bahia Sul mais desatualizada do que a concorrência, foi realizado o teste não-paramétrico de Kruskal-Wallis (CONOVER, 1999: 288), cujos resultados estão descritos na Tabela 5.15..

Tabela 5.15.: Estatísticas descritivas por divisão comercial para a comparação da atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul com seus concorrentes

<i>Divisão Comercial</i>	<i>n</i>	<i>média</i>	<i>erro-padrão</i>
Distribuição e Consumo	11	3,00	0,47
Promocional	67	4,19	0,10
Embalagem	29	4,21	0,16
Conversão	50	4,44	0,10
Consumo	36	4,53	0,12
Distribuição	6	4,67	0,21
Celulose	6	4,83	0,17

De acordo com a Tabela 5.15., não há evidências de que as médias dos graus de atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul sejam iguais para todas as divisões comerciais em um nível de significância de 5% ($p_{\text{Kruskal-Wallis}} = 0,002$). Além disso, é interessante notar que os clientes da divisão “Distribuição Consumo” tem aparentemente uma opinião muito mais crítica em relação à atualização da T.I. da empresa estudada daqueles que pertencem apenas ao segmento Distribuição ou a divisão Consumo, merecendo uma análise mais detalhada, conforme adiante.

Foram também realizados testes não-paramétricos de Mann-Whitney (CONOVER, 1999: 272) para as divisões comerciais, duas a duas, para tentar descobrir quais delas possuíam uma percepção da atualização da T.I. diferente das demais (níveis descritivos estão dispostos na Tabela 5.16.). Vale notar que para poder controlar o nível de significância global pelo método de Bonferroni (NETER et al., 1996: 153) por exemplo em 20%, deve-se utilizar um nível de significância de 20% dividido pelas 21 comparações realizadas, isto é, de aproximadamente 1%. Os níveis descritivos menores que o nível de significância de 1% foram destacados em negrito, conforme a seguir:

Tabela 5.16.: Níveis descritivos dos testes de Mann-Whitney para a comparação da atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul entre as divisões comerciais

	Promocional	Embalagem	Conversão	Consumo	Distribuição	Celulose
Distribuição Consumo	0.008	0.016	0.002	0.001	0.025	0.012
Promocional		0.902	0.097	0.022	0.140	0.033
Embalagem			0.224	0.068	0.180	0.049
Conversão				0.467	0.482	0.166
Consumo					0.752	0.294
Distribuição						0.595

Assim sendo, analisando a tabela acima, pode-se afirmar que, em relação à opinião dos clientes entrevistados, há evidências apenas de que os clientes da divisão “Distribuição Consumo” tem em uma percepção inferior sobre a atualização da T.I. da empresa estudada em relação à dos clientes das divisões Conversão, Consumo e Promocional.

Para tentar descobrir se algum dos concorrentes se destaca mais do que a Suzano Bahia Sul na opinião dos clientes da divisão comercial Distribuição Consumo (aparentemente a mais crítica neste item), comparou-se novamente as médias da empresa estudada com as dos demais fabricantes, porém agora considerando apenas os clientes da divisão avaliada. Analisando os níveis descritivos dos testes Wilcoxon apresentados na Tabela 5.17., nenhum deles foi menor do que o nível de significância de 5%, indicando que não há evidências de que os clientes da divisão comercial Distribuição Consumo consideram o nível de atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul diferente dos concorrentes, mesmo com as notas obtidas, em parte possivelmente devido ao tamanho da amostra.

Tabela 5.17.: Estatísticas descritivas e níveis descritivos do teste de Wilcoxon para a comparação da atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul com seus concorrentes pelos clientes da divisão Distribuição Consumo

<i>Concorrente</i>	<i>n</i>	<i>Média</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Nível Descritivo</i>
Ripasa	7	-1.3	0.71	0.181
VCP	5	-1.0	0.71	0.273
International Paper	2	-1.0	2.00	1.000
Nobrecel	2	1.0	1.00	1.000
Klabin	3	0.7	0.33	0.371

Outro ponto que vale ser analisado na procura de obstáculos e facilidades da utilização da T.I., é a imagem da equipe de vendas sobre o grau de atualização da Suzano Bahia Sul em relação aos concorrentes, a qual, provavelmente influenciará na divulgação da ferramenta nos clientes, seguindo o conceito “compre antes para vender”. Na análise apresentada na Figura 5.10., nota-se um ponto preocupante, visto que, apesar dos constantes investimentos realizados pela empresa, 47% dos entrevistados não percebem-na como atualizada, número bastante inferior a dos clientes, no qual 86% consideram-na atualizada ou muito atualizada (190 de 220 respostas válidas). Esta constatação reforça a necessidade de um trabalho interno em paralelo ao investimento, seja ele de treinamento, seja na identificação dos motivos dessa percepção, propiciando assim ações específicas para alterar esse quadro.

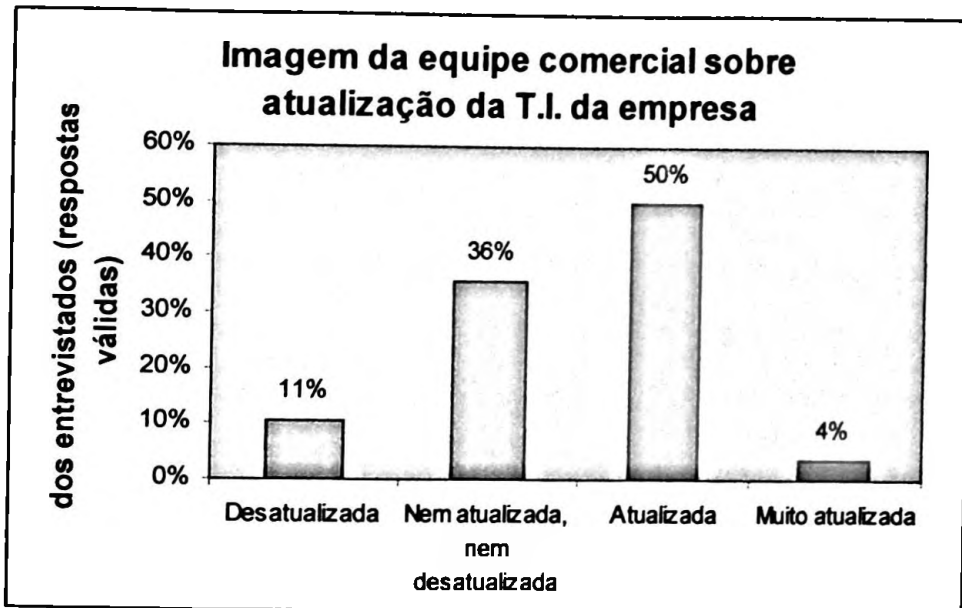


Figura 5.10.: Grau de atualização da T.I. da SBS na opinião da equipe comercial

A fim de checar se a expectativa dos vendedores em relação a atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul é próxima a percebida pelos clientes foi feito um teste não-paramétrico de Mann-Whitney (CONOVER, 1999: 272), apresentado na Tabela 5.18.

Tabela 5.18.: Estatísticas descritivas sobre as opiniões dos vendedores e dos clientes em relação a atualização da T.I. da Suzano Bahia Sul

<i>Atualização T.I. de 1 à 5</i>	<i>n</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>Erro Padrão</i>
opinião do vendedor	28	3,46	0,744	0,14
opinião cliente	220	4,22	0,951	0,06

Analisando-se a tabela acima, nota-se que na média os vendedores percebem um menor nível de atualização da T.I. da empresa estudada do que o percebido pelos clientes, divergência confirmada por evidências apresentadas no teste realizado ($p < 0.001$) para o nível de significância de 5%. Essa constatação ratifica a Figura 5.9., na qual nota-se que, mesmo com todos os investimentos em T.I. realizados pela empresa, boa parte da equipe comercial ainda não a percebe como sendo atualizada, evidenciando a necessidade de um trabalho de treinamento e divulgação junto com a mesma por parte da empresa, para que essa percepção seja revertida e não influencie a opinião dos clientes.

5.2.3. Verificação da T.I. como alavancadora de serviços

Cada vez mais a T.I. está sendo utilizada para alavancar lucros, satisfazer clientes e obter a sua fidelização. Segundo PORTER (1989: 157) a tecnologia afeta a vantagem competitiva quando tiver um papel significativo na determinação do custo relativo ou da diferenciação, esta última entendida por serviços que agreguem valor ao relacionamento, consolidando-o e deixando os clientes mais satisfeitos, e conseqüentemente, mais fiéis. Neste sentido, nesta seção verificou-se a contribuição de alguns serviços simples que poderiam ser oferecidos a um baixo custo pela T.I. da empresa estudada, de modo a encantar o cliente e fidelizá-lo.

Em relação aos possíveis serviços alavancadores de negócios oferecidos pela T.I. da empresa estudada para a função vendas, questionou-se a importância de um acesso eletrônico 24 horas por dia, 7 dias por semana, ao fabricante de papel. Nesta questão, verificou-se que 66% dos clientes entrevistados consideraram muito importante e importante para seu negócio esse acesso, contra 16% e 18% dos clientes que, respectivamente, o consideraram medianamente importante e pouco importante. Essa opinião se assemelha a encontrada na pesquisa junto a equipe comercial na qual 57% consideraram esse serviço importante, contra 14% que concordaram o mesmo não ser prioritário para o momento.

Sobre a possibilidade de correio eletrônico (*e-mail*) enviado pela fábrica informando o *status* do pedido, 89% dos clientes e 79% dos vendedores consideraram esse serviço importante, número bem superior aos respectivamente, 6% e 4% que consideraram-no de pouca importância.

Resultado semelhante foi encontrado na questão sobre a utilidade de relatórios sobre as tendências do setor em que o cliente atua, no qual 87% da amostra de clientes entrevistada concordaram tratar-se de um serviço bastante útil, e apenas 6% discordaram de sua importância. Vale ressaltar que na opinião da equipe comercial, 75% dos entrevistados admitiram a importância do relatório e nenhum dos entrevistados considerou essa ferramenta pouco ou nada importante, apesar de, conforme evidenciado na Tabela 5.11., poucos clientes recebem esse serviço. Além disso, verificando a Tabela 5.9., nota-se essa tarefa como uma das principais deficiências do vendedor da Suzano Bahia Sul (quarta mais citada), indicando

provavelmente um descompasso entre a percepção da importância pela equipe de vendas e a ação em si (a ferramenta já está disponível), deduzindo-se que trata-se neste caso de um problema essencialmente cultural.

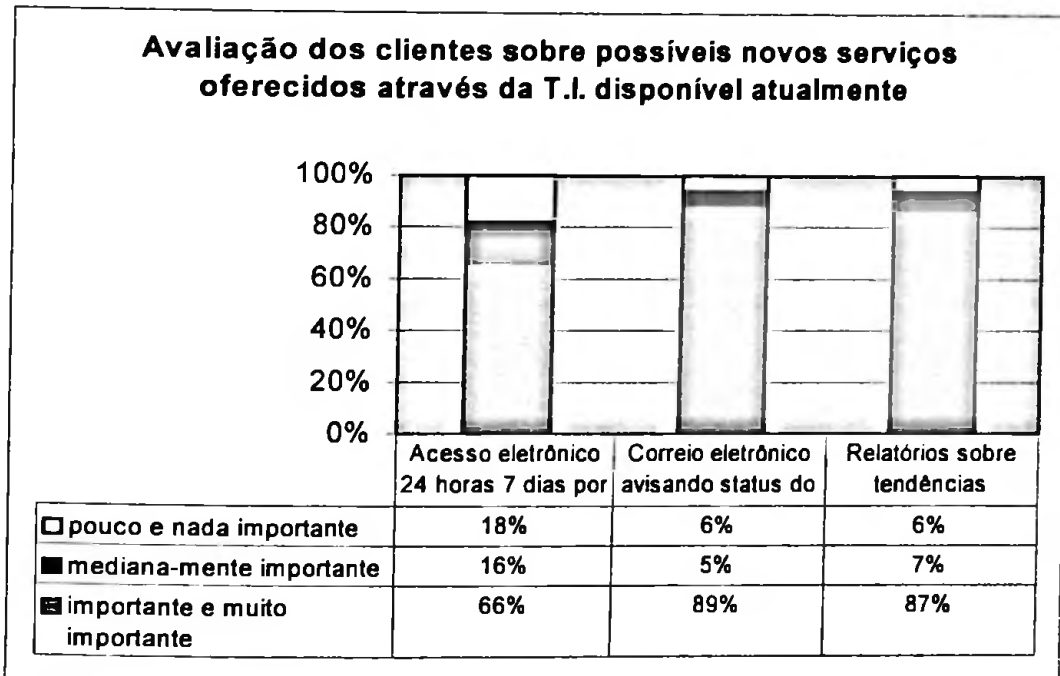


Figura 5.11.: Opinião dos clientes sobre alguns novos serviços que poderiam ser oferecidos com as ferramentas de T.I.

Em relação ao questionamento sobre a utilidade das ferramentas de T.I. (telefone, internet, relatórios, sistemas) como facilitador de seu relacionamento com a fábrica de papel, a opinião foi quase unânime, sendo 90 % dos clientes e 100% da equipe comercial favoráveis a sua importância, avaliando-a de 1 à 5 em 4,60 e 4,67, respectivamente.

Com o objetivo de checar se a importância dos serviços oferecidos pela T.I. esperada pelos vendedores é similar a dos clientes, foram realizados testes não-paramétricos de Mann-Whitney (CONOVER, 1999: 272), cujos níveis descritivos estão apresentados na Tabela 5.19. Analisando-se os resultados, em um nível de significância de 5%, não se pode afirmar que há evidências de que as opiniões dos clientes e dos vendedores sejam diferentes neste item.

Tabela 5.19.: Estatísticas descritivas e níveis descritivos do teste de Mann-Whitney para a comparação da opinião dos vendedores com a dos clientes em relação a possíveis serviços oferecidos pela T.I. da Suzano Bahia Sul

<i>Atributos</i>	<i>Clientes</i>		<i>Vendedores</i>		<i>Nível Descritivo</i>
	<i>Média</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>Média</i>	<i>Erro-padrão</i>	
Acesso eletrônico 24 horas 7 dias por semana	3.85	0.09	3.79	0.21	0.510
Correio eletrônico avisando <i>status</i> do pedido	4.53	0.06	4.32	0.19	0.166
Relatórios sobre as tendências do setor do cliente	4.45	0.07	4.29	0.16	0.111
Utilidade das ferramentas de T.I.	4.60	0.06	4.67	0.09	0.493

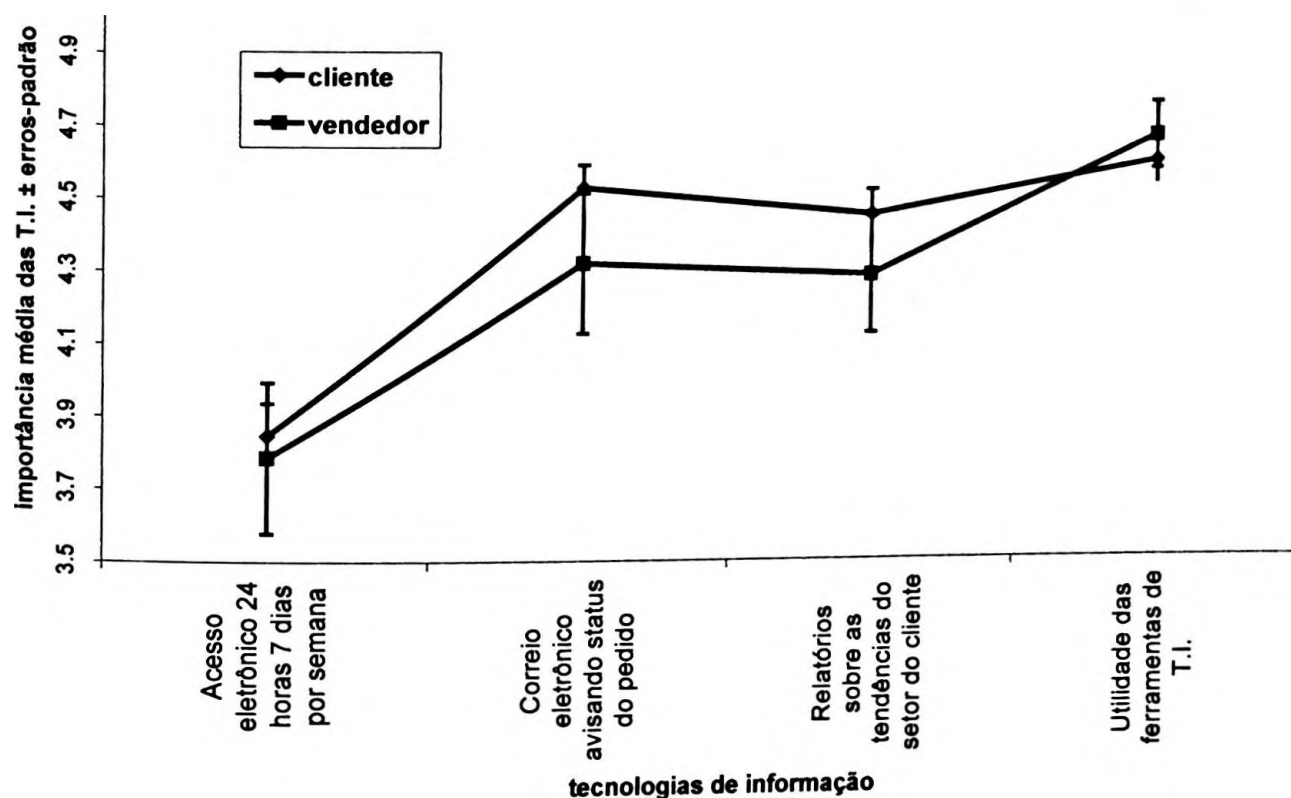


Figura 5.12.: Níveis médios de importância da T.I. e erros-padrão

Em relação a utilização da T.I. como alavancadora de negócios, conclui-se nesta seção que, além dos serviços já descritos, inúmeros outros poderiam ser oferecidos aos clientes a um baixo custo, agregando valor à relação cliente e empresa, e propiciando uma grande vantagem competitiva a ser explorada.

5.2.3. Verificação das contribuições da T.I. para a função vendas

Procurando respostas às questões de pesquisa (capítulo 1., item 1.3.), pretendeu-se nesta seção identificar as facilidades e as dificuldades percebidas pelos clientes e pela equipe de vendas em relação à utilização da T.I. oferecida pela Suzano Bahia Sul para a função vendas, utilizando para tanto um roteiro com perguntas fechadas (sim ou não), no qual foram avaliadas algumas das contribuições da T.I. para o processo comercial.

Tabela 5.20.: Estatísticas descritivas das contribuições da T.I. para a função vendas sob o enfoque do cliente, com os respectivos níveis descritivos dos testes

<i>Atributos</i>	<i>Cientes</i>		<i>Vendedores</i>		<i>Nível Descritivo</i>
	<i>Concordam</i>	<i>Total</i>	<i>Concordam</i>	<i>Total</i>	
O contato com o vendedor de papel é indispensável?	91%	239	94%	31	0.625
O acesso telefônico ao vendedor externo é fácil?	88%	238	90%	31	0.715
O acesso telefônico ao vendedor interno é fácil?	82%	232	41%	29	< 0.001
Todas as informações necessárias são fornecidas de alguma forma pela Suzano Bahia Sul?	75%	235	77%	31	0.793
As informações fornecidas pela internet seriam utilizadas frequentemente se fossem confiáveis?	66%	225	61%	28	0.572
As ferramentas de T.I. são pouco divulgadas e conhecidas pelos clientes da Suzano Bahia Sul?	58%	229	55%	31	0.768
As informações fornecidas pela Suzano Bahia Sul são totalmente confiáveis?	55%	235	61%	31	0.493
As informações obtidas em consultas dos clientes são atualizadas?	50%	218	55%	31	0.579
A tecnologia disponibilizada atualmente pela Suzano Bahia Sul propicia uma maior agilidade na obtenção da informação?	47%	219	39%	31	0.375
Os sistemas internos da Suzano Bahia Sul funcionam bem e são rápidos?	44%	232	10%	31	< 0.001
As informações fornecidas pela internet da Suzano Bahia Sul ajudam bastante o cliente em seu dia-a-dia?	32%	198	25%	28	0.407
Com a T.I. atual, o cliente. tem acesso à informação que procura, independentemente do horário?	31%	211	19%	31	0.125
O cliente conhece todos os acessos eletrônicos fornecidos atualmente pela Suzano Bahia Sul?	13%	223	13%	31	0.932

5.2.3.1. Divergências entre as opiniões dos vendedores e dos clientes

Para avaliar se o grau de concordância das contribuições da T.I. pelos vendedores é similar ao resultado obtido na pesquisa realizada com os clientes, foram realizados testes qui-quadrado para a diferença de proporções (CONOVER, 1999: 180). As porcentagens para cada contribuição avaliada, de concordantes e o número total de respondentes de clientes e vendedores, junto com os respectivos níveis descritivos dos testes, estão apresentados na Tabela 5.20.. Nas contribuições onde os níveis descritivos são menores do que o nível de significância de 5% (destacados em **negrito**), há evidências de que as porcentagens de vendedores que concordam com as afirmações são menores que às dos clientes. Na Figura 5.13. foram destacados por círculos os demais atributos em que não se têm evidências de que as porcentagens sejam diferentes.

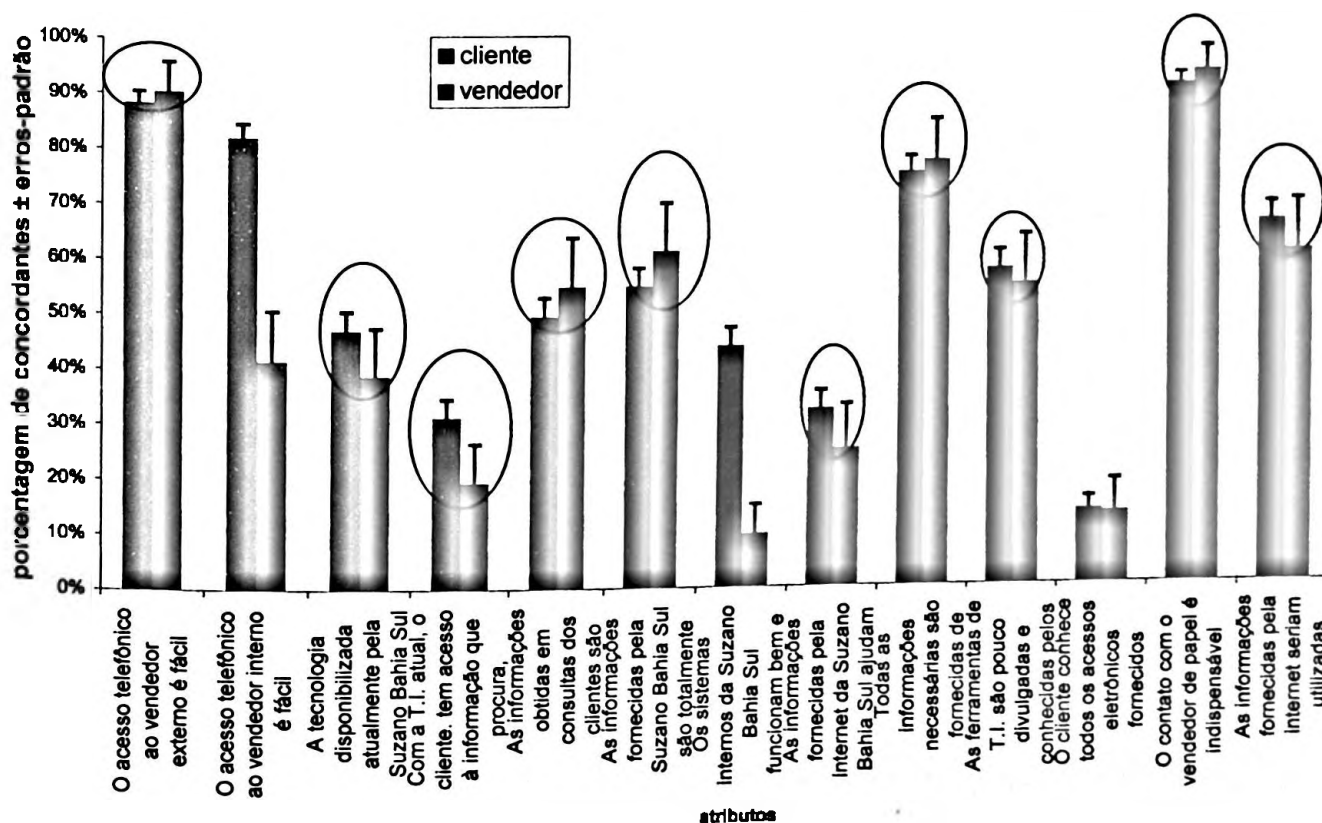


Figura 5.13.: Grau de concordância com as contribuições da T.I. e erros-padrão

Pelo teste realizado, duas contribuições possuem evidências de divergência nas opiniões dos clientes e dos vendedores e merecem uma análise a parte: o acesso telefônico ao vendedor interno e o funcionamento dos sistemas internos da Suzano Bahia Sul.

Em relação ao primeiro, percebe-se realmente uma maior criticidade dos vendedores em relação a facilidade de acesso do mercado à equipe de vendas interna (39%) quando comparada a opinião dos clientes (81%), possivelmente pela própria dificuldade desses profissionais em terem esse acesso. Além disso, vale lembrar que, conforme já observado neste estudo no item 5.2.2.1., em função do telefone celular do vendedor externo ser a principal forma de contato com a Suzano Bahia Sul, há uma demanda focada de informações do cliente neste profissional, o qual, muitas vezes, estando sem as informações solicitadas, necessita para atender o seu cliente, estabelecer contato com a equipe de vendas interna, sobrecarregando ainda mais esse acesso. O fato de a maioria dos clientes não considerar difícil o contato com a equipe de vendas interna, provavelmente deve-se às poucas tentativas neste intuito, visto que, na menor dificuldade, seu principal contato continua sendo o telefone celular do vendedor externo.

Outro item que apresentou divergência e que merece uma análise urgente e aprofundada das suas causas, é a divergência na opinião dos entrevistados sobre o funcionamento dos sistemas internos da Suzano Bahia Sul, sobre o qual, apenas 10% dos vendedores consideram-no regular e rápido, contra 41% dos clientes. Essa aparente insatisfação da equipe comercial com os sistemas da empresa pode ser decorrente desde falhas internas e limitações do sistema até mesmo da falta de treinamento sobre sua utilização, ponto já levantado em análises anteriores neste estudo. Neste sentido, com todos esses problemas, o maior prejuízo é para a própria imagem de atualização da T.I. da empresa, a qual, em função do descontentamento dos vendedores com a mesma, pode ser extremamente prejudicada (essa opinião pode influenciar o mercado), comprovando novamente a necessidade não só da tecnologia, mas também do preparo e envolvimento das pessoas que a utilizarão.

5.2.3.2. Relacionamento com a equipe de vendas

Na análise das contribuições, o item com maior porcentagem de concordância, e portanto, indispensável para o relacionamento comercial, pelo menos atualmente, é o contato com o vendedor (Figura 5.14.), seja ele telefônico ou pessoal. Uma das explicações para este alto índice de aprovação decorre possivelmente devido esse ser o principal e para muitos, único acesso, com a Suzano Bahia Sul, sendo extremamente valioso a manutenção de um bom relacionamento com a área comercial dessa empresa, ainda mais em mercados oligopolizados como o setor de papel. Além disso, como comentado na análise do perfil das populações pesquisadas, pode ser que uma das razões do bom relacionamento existente entre a equipe de vendas e os clientes seja a relação antiga existente entre ambos, relacionamento muitas vezes beirando até a amizade pessoal, consolidado pela baixa rotatividade dos vendedores nos clientes.

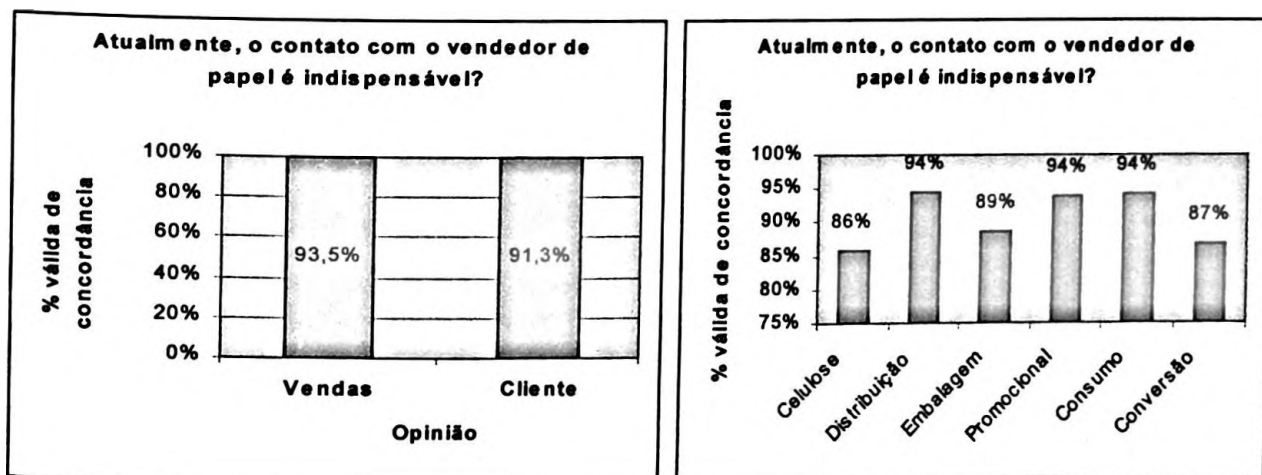


Figura 5.14.: Análise do acesso telefônico à Suzano Bahia Sul

Desenvolvendo essa análise, examinando-se a Figura 5.15., nota-se que 90% e 81% dos clientes concordam, respectivamente, com a facilidade do acesso telefônico ao vendedor externo e interno da empresa estudada, informação já esperada de acordo com o verificado anteriormente na análise da frequência da utilização das ferramentas de T.I. da Suzano Bahia Sul (item 5.2.2.1.). Além disso, observa-se nos resultados a importância do contato telefônico

como sendo um dos principais canais de acesso dos clientes com a empresa estudada, em parte devido a sub-utilização dos demais acessos oferecidos. Uma das razões desse comportamento é que, diferentemente do acesso eletrônico, a ligação telefônica propicia ao cliente uma delegação de responsabilidades, “nomeando-se” um responsável pela informação fornecida ou pelo serviço executado. Além disso, no caso do contato pessoal, abre-se sempre um canal de negociação para a flexibilização de regras e atendimento de casos excepcionais. Neste sentido, buscando o equilíbrio e a utilização de outras ferramentas de T.I., ratifica-se que não basta apenas disponibilizá-las, deve-se de alguma forma incentivar a sua utilização, principalmente para atividades mais simples, as quais permitiriam que a equipe de vendas dedicasse um tempo maior para a prestação de serviços especiais que agregassem valor à relação, além de reduzir o custo de atendimento.

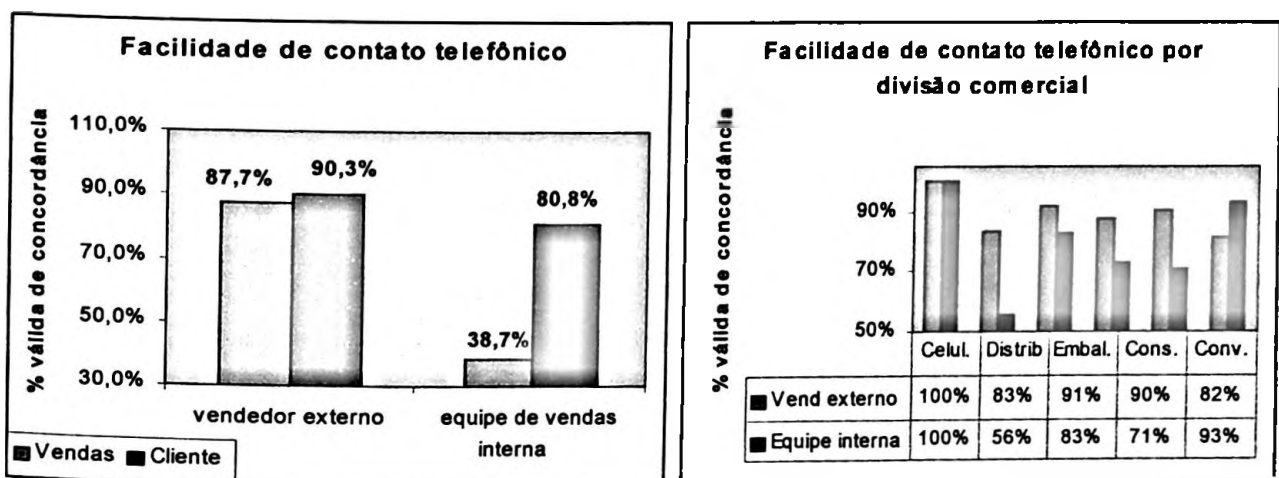


Figura 5.15.: Facilidade do contato telefônico com a equipe de vendas da Suzano Bahia Sul

Na análise por divisão comercial da facilidade no acesso telefônico à empresa (Figura 5.15.), percebe-se uma maior dificuldade dos clientes distribuidores em relação ao contato telefônico, principalmente com a equipe de vendas interna, sejam eles pertencente à divisão Consumo (29%), sejam eles do segmento Distribuição (44%). Essa dificuldade possivelmente ocorre devido a esses mercados serem os que mais necessitam de informações (várias consultas de estoques seguidas de inúmeros pedidos de compras e solicitações de acompanhamento de entrega), exigindo muito mais da equipe comercial interna (muitas vezes

não há tempo para aguardar o retorno do vendedor externo), a qual, conforme já dissemos, sobrecarrega-se com a não utilização dos clientes de ferramentas eletrônicas disponibilizadas pela T.I..

5.2.3.3. Qualidade das informações fornecidas pela T.I. da Suzano Bahia Sul

Uma outra análise das contribuições da T.I. da Suzano Bahia Sul refere-se a qualidade das informações fornecidas, mais especificamente em relação aos aspectos de atualização, confiabilidade, agilidade e abrangência, resumidas na Figura 5.16. a seguir:

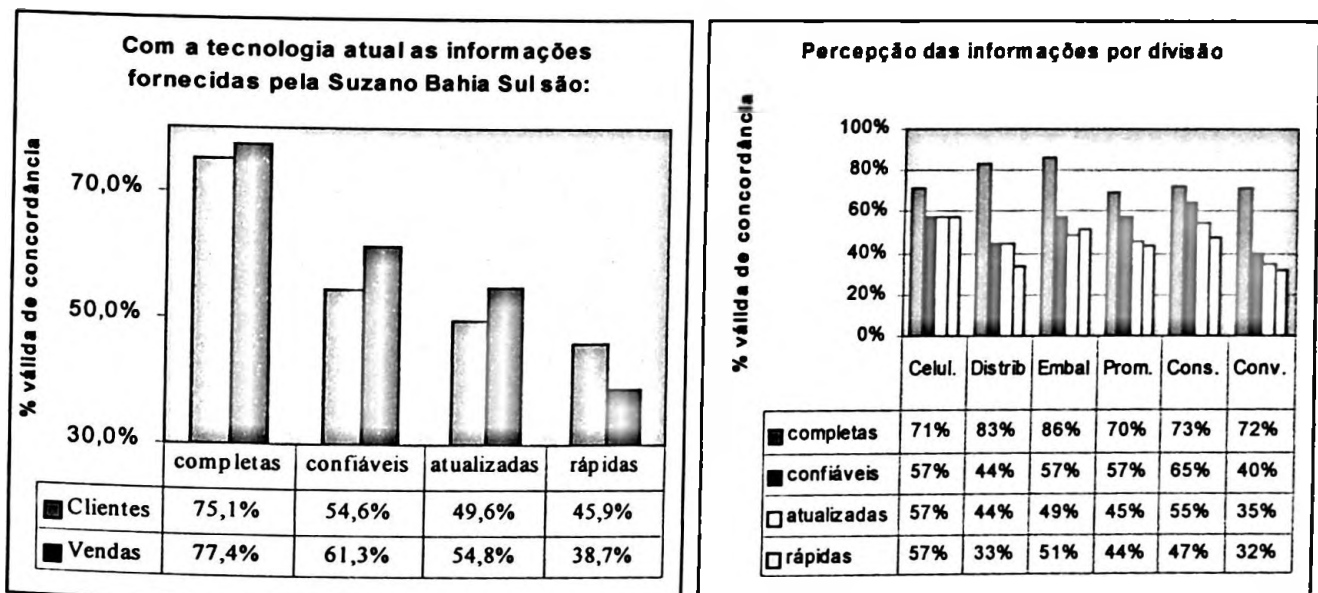


Figura 5.16.: Análise da informação fornecida pela Suzano Bahia Sul

Nota-se nos resultados que, apesar de a maioria dos clientes considerar completas e confiáveis as informações fornecidas pela empresa (respectivamente, 75 e 55%), existe uma percepção de que o sistema da Suzano Bahia Sul é lento e com informações desatualizadas (respectivamente 54 e 50%). Esta verificação é compartilhada pelos vendedores, com resultados muitos semelhantes aos encontrados na pesquisa de clientes, conforme Figura 5.16.. Esta constatação reflete a necessidade de se entender o porquê que sistemas, os quais a princípio envolveram grandes investimentos e, teoricamente, treinamento, apresentam essas

dificuldades, principalmente em termos de confiabilidade, aspecto básico para qualquer processo. Além disso, vale entender também quais as informações são as mais valorizadas pela função vendas e quais necessitariam serem mais atualizadas e de rápida obtenção, para só então estabelecer-se ações específicas que melhorassem a percepção do mercado em relação ao sistema, ao invés de se investir grandes quantias monetárias em melhorias sem o correto foco de atuação.

Na análise dessa percepção por divisão comercial (Figura 5.16.) destacam-se duas áreas: o segmento Distribuição, acompanhando uma tendência crítica já relatada em outras questões por meio de uma insatisfação em relação ao atendimento da empresa às suas necessidades, e a divisão Conversão, a menos concordante de todas, com 60% dos clientes considerando os sistemas da empresa desatualizados. Em relação a divisão Conversão vale citar que apesar de apenas 32, 35 e 40% dos clientes entrevistados acharem os sistemas da empresa, respectivamente, rápidos, atualizados e confiáveis, a princípio não se obteve uma conclusão que explicasse essa constatação, merecendo portanto uma análise mais aprofundada das razões envolvidas.

Por fim, complementando a análise anterior, perguntou-se a opinião em relação ao funcionamento dos sistemas internos da Suzano Bahia Sul de forma geral (Figura 5.17.), obtendo-se novamente um resultado desfavorável, visto que, na opinião dos entrevistados, 58% dos clientes e 90% dos vendedores discordam que esses sistemas possuam regularidade e rapidez no processamento e na obtenção de informação, fato bastante grave quando verificados os valores investidos pela Suzano Bahia Sul em sua T.I., ainda mais 11 meses após o lançamento da versão unificada do SAP R/3 pelo projeto Somar (projeto de unificação dos sistemas internos ERP's da Suzano e da Bahia Sul), o qual conforme explicado anteriormente (capítulo 4., item 4.4.6.1), envolveu 169 colaboradores e demandou 10 meses de elaboração.

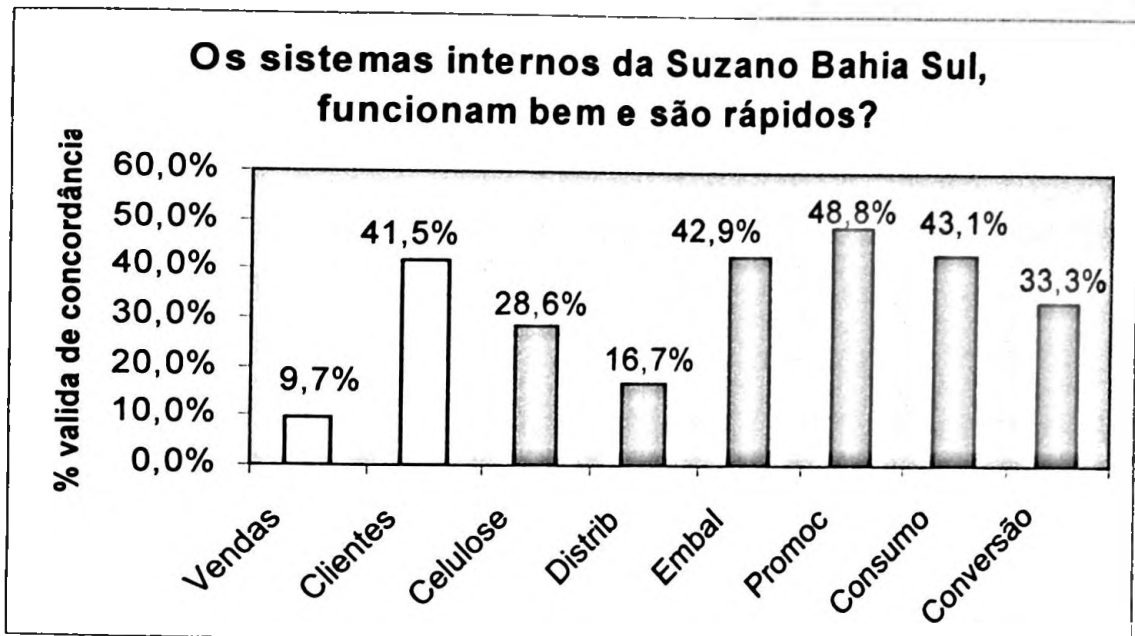


Figura 5.17.: Percepção sobre o funcionamento dos sistemas internos da Suzano Bahia Sul

Na análise por divisões comerciais, constata-se que a maioria dos clientes acha os sistemas internos da Suzano Bahia Sul falhos, em especial os clientes dos segmentos Celulose e Distribuição, o primeiro possivelmente por se tratar de um produto diferenciado, com várias peculiaridades que provavelmente podem não estar sendo previstas no processo (forma de entrega, informações de lotes, laudos técnicos, entre outros), e o segundo, reforçando a insatisfação dos seus clientes em relação aos sistemas da empresa, principalmente no que se refere ao atendimento de suas necessidades.

Além disso, vale ressaltar que apenas 10% dos vendedores consideram o sistema da Suzano Bahia Sul regular e rápido (contra 42% dos clientes), constatação bastante negativa e que deve ser rapidamente entendida visto que essa equipe, conforme citado anteriormente, é a principal responsável pela divulgação da T.I. nos clientes e pela manutenção de sua utilização como ferramenta de negócios. Vale lembrar também que essa análise deve prever dois aspectos: os fatores técnicos, relacionados a problemas de processo, e os pessoais, entendendo se existe resistência da equipe comercial em relação à tecnologia oferecida e se houve o treinamento adequado sobre as contribuições propiciadas pelas ferramentas de T.I. para a função vendas.

5.2.3.4. A internet como ferramenta de T.I.

Conforme explicado anteriormente nesta seção (item 5.2.2.2.), a internet é uma das principais ferramentas de T.I., principalmente em relação a sua capacidade de integração com o cliente, derrubando barreiras geográficas, de tempo e de disponibilidade, para fornecer a qualquer momento e em qualquer lugar a informação solicitada. Neste sentido, uma das ferramentas mais avaliadas neste estudo foi o acesso *web* do cliente ao sistema Suzano Bahia Sul, seja ele para obter informações, realizar consultas, verificar históricos ou mesmo colocar e acompanhar pedidos, serviços estes valorizados pelo mercado e que a um baixo custo, pode ser oferecido 24 horas por dia como um diferencial. Na Figura 5.18. são apresentados os resultados sobre esse tópico.

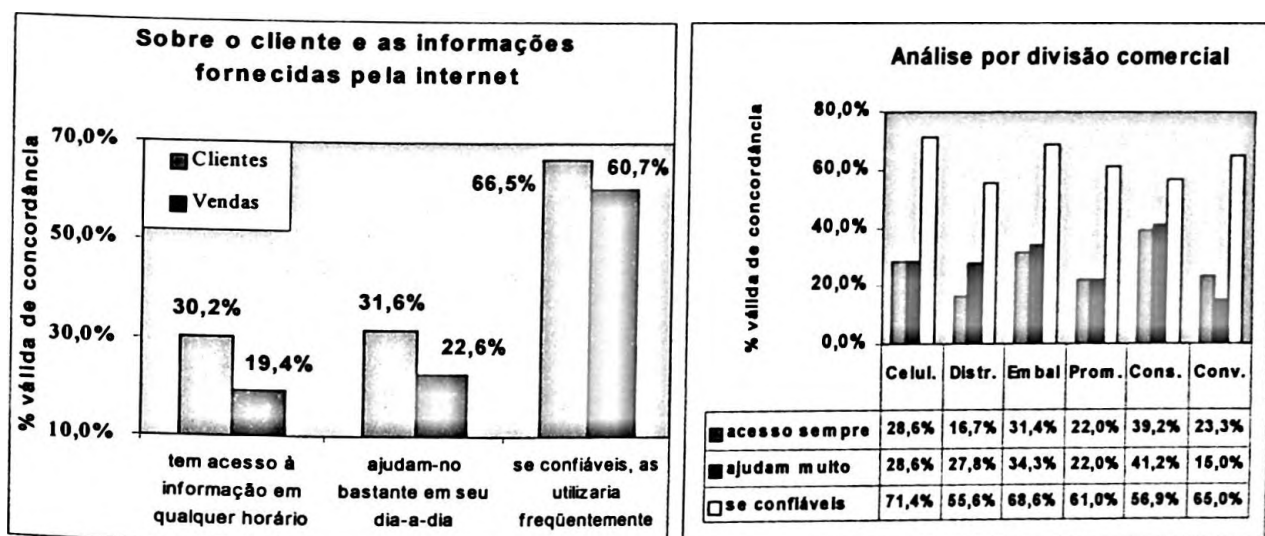


Figura 5.18.: Contribuições do acesso pela internet para o cliente

Conforme já era esperado, pela análise da utilização da ferramenta internet da Suzano Bahia Sul (item 5.2.2.1.), o acesso *web* não faz parte da lista dos acessos preferenciais utilizados pelos clientes, visto que apenas 30% deles disseram utilizá-la em seu dia-a-dia, expectativa compartilhada pela equipe de vendas (19%). Sobre o fato de as informações fornecidas pela internet não ajudarem no negócio da maioria pesquisada (68%), deve-se examinar a real razão desta observação, uma vez que não se trata da consciência de sua

importância (67% a utilizariam se as suas informações fossem confiáveis), e sim, possivelmente, de outros fatores, como a sua disponibilidade, regularidade e confiabilidade.

Um dos pontos já constatado em questões anteriores, são as barreiras para a utilização de tecnologia no setor, visto que, mesmo colocando-se a hipótese de um acesso *web* confiável, um terço dos entrevistados ainda não o utilizaria, provavelmente por não encontrar vantagens em sua utilização em relação às ferramentas convencionais. Assim sendo, além de treinamento, divulgação suficiente e treinamento para aumentar a confiança e satisfação do cliente neste acesso, possivelmente seria interessante iniciar o hábito de acesso a esse meio, disseminando vantagens (naturais ou específicas para o momento) que façam o cliente superar essas barreiras e utilizar o sistema como ferramenta de auxílio à sua atividade.

Na análise por divisão comercial, aparentemente o mercado atendido pela divisão Conversão é um dos que menos utiliza a internet em seu dia-a-dia, ratificando a posição descrita na Figura 5.7. (item 5.2.2.1.), no qual nota-se uma pequena resistência de seus clientes em utilizar as ferramentas de T.I., característica que deve ser melhor estudada para conclusões. Percebe-se também, observando o gráfico, que os clientes do segmento Distribuição, caracterizados neste estudo por uma posição clara de descontentamento em relação as ferramentas de T.I., aparentemente utilizam muito pouco o acesso por internet (17%), e que, mesmo se fosse confiável, muitos não o utilizaria freqüentemente (44%), indicando possivelmente a necessidade de um ação específica neste mercado, entendendo o motivo desse comportamento, e se necessário, treinando novamente seus clientes e a equipe de vendas que os atende em relação às contribuições da T.I. para o seu dia-a-dia, em especial, a ferramenta internet.

5.2.3.5. O conhecimento da T.I. pela função vendas

Um dos problemas já identificados anteriormente é a falta de conhecimento da função vendas das ferramentas e acessos eletrônicos disponibilizados pela Suzano Bahia Sul, possivelmente devido a uma indefinição entre a responsabilidade do investimento e do funcionamento do sistema, e a de treinamento e sua divulgação entre os usuários. Neste sentido, fica claro que não basta investir em T.I., comprando e instalando *hardwares* e *softwares*, sem o correto acompanhamento e preparo da área de vendas da empresa e de seus clientes para a sua utilização, incentivando inclusive o acesso e criando condições para a exploração das ferramentas oferecidas, seja por meio de vendedores motivados e convencidos de suas contribuições, seja por clientes satisfeitos, utilizando a T.I. como ferramenta de negócios em seu cotidiano profissional.

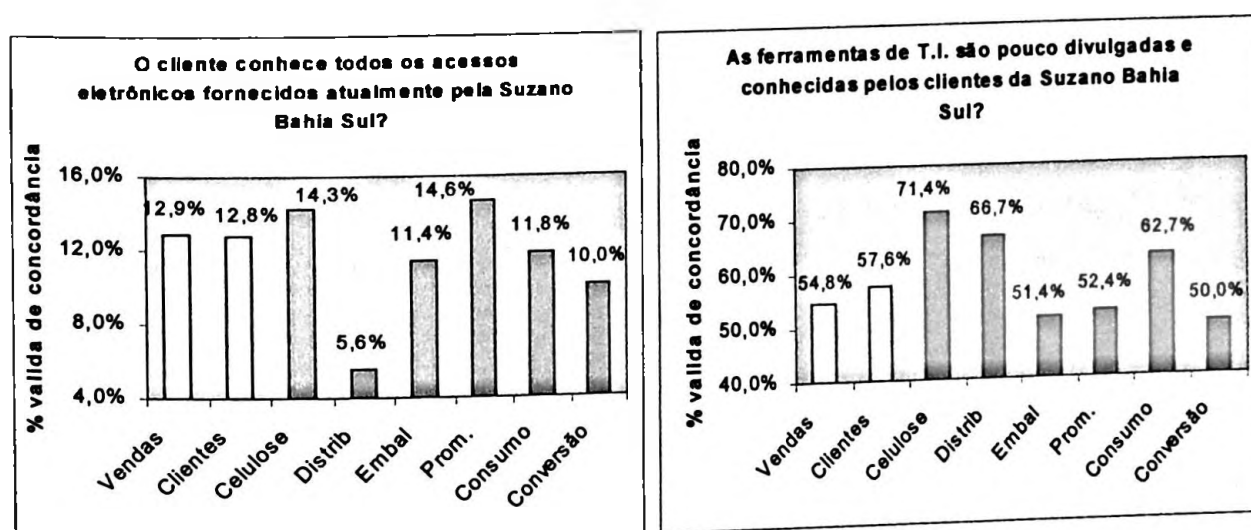


Figura 5.19.: Divulgação das ferramentas de T.I. junto aos clientes

Na análise da Figura 5.19., percebe-se que os clientes não conhecem todos os acessos eletrônicos oferecidos pela empresa, visto que apenas 12,8% afirmaram conhecê-los, percepção similar a da equipe de vendas (12,9%). Verificando o conhecimento por divisão, destacam-se os clientes pertencentes ao segmento Distribuição e a divisão Comercial, os quais afirmam conhecer muito pouco as ferramentas eletrônicas disponibilizadas pela empresa (respectivamente, 6 e 10% dos clientes entrevistados),

observação de certa forma já esperada pelas análises anteriores sobre a utilização da ferramenta internet (item 5.2.3.4.), onde se constatou, conforme Figura 5.18., uma taxa de utilização de apenas, respectivamente, 17 e 23%.

Em relação às ferramentas como um todo da empresa, nota-se que mais da metade dos clientes entrevistados (55%) afirmam achar que há uma baixa divulgação das ferramentas de T.I. oferecidas pela empresa, dando-lhe a percepção de pouco conhecimento sobre elas, percepção compartilhada pela equipe de vendas (55%). Na análise por divisão, vale destacar as os segmento Celulose e Distribuição, nos quais respectivamente 71 e 67%, percebem a baixa divulgação das ferramentas da empresa.

5.2.4. O papel do vendedor de papel com os avanços da T.I.

Após a análise dos serviços e produtos da Suzano Bahia Sul e da imagem da T.I. e de suas contribuições para a função vendas, buscou-se fechar o assunto verificando quais seriam as novas responsabilidades de um vendedor de papel com os avanços de T.I., classificadas por meio de uma escala de Likert de 1 (nada importante) à 5 (muito importante), conforme a Tabela 5.21..

Tabela 5.21.: Responsabilidades de um vendedor de papel hoje e no futuro com os avanços de T.I.

Responsabilidades de um vendedor de papel	<i>Percepção cliente</i>		<i>Percepção vendedor</i>		<i>Diferença (futuro-hoje)</i>	
	Hoje	No futuro	Hoje	No futuro	Cliente	Vendedor
Gerar confiança para o cliente	4,91	4,90	5,00	5,00	(0,01)	0,00
Fornecer respostas aos problemas diários rapidamente	4,87	4,86	4,81	4,87	(0,01)	0,06
Ser de fácil acesso	4,85	4,83	4,97	4,97	(0,02)	0,00
Ter flexibilidade na negociação de preços	4,79	4,82	4,87	4,97	0,03	0,10
Ter conhecimento técnico sobre papel	4,67	4,66	4,61	4,55	(0,01)	(0,06)
Ser simpático	4,72	4,62	4,84	4,89	(0,10)	0,05
Representar bem a gráfica ou distribuidor no fabricante de papel	4,69	4,62	4,62	4,62	(0,07)	0,00
Oferecer alternativas ao cliente como outros papéis ou novos mercados	4,52	4,51	4,63	4,84	(0,01)	0,21
Ter conhecimento técnico sobre produção gráfica	4,46	4,44	4,32	4,47	(0,02)	0,14
Fornecer tendências atualizadas do setor	4,59	4,44	4,83	4,81	(0,15)	(0,03)
Realizar visitas regularmente	4,36	4,28	4,93	4,86	(0,08)	(0,07)
Presença do vendedor de papel no cliente	4,23	4,22	4,96	4,82	(0,01)	(0,14)
Fornecer relatórios sobre as compras realizadas pela gráfica ou distribuidor	4,16	3,93	4,19	3,93	(0,23)	(0,26)
Fornecer informações sobre pedidos e prazos de entrega	4,62	3,91	4,61	3,97	(0,71)	(0,65)
Emitir pedidos de vendas	4,40	3,30	3,65	2,71	(1,10)	(0,94)

Analisando a Tabela 5.21., nota-se que todas as responsabilidades citadas de um vendedor de papel (estimuladas) são consideradas importantes (nota > 4), pelo menos atualmente, fato possivelmente decorrente da grande necessidade do cliente de manter contato com o vendedor deste mercado, já explicada anteriormente. No futuro, com a adoção da tecnologia, percebe-se, na opinião dos clientes e dos vendedores, uma mudança de prioridade muito pequena nas responsabilidades de um vendedor de papel, com exceção daquelas funções substituíveis pela utilização de tecnologia, como a emissão de pedidos, provavelmente substituída por acessos remotos, e o fornecimento de informações sobre acompanhamento de pedidos e de relatórios sobre as compras realizadas, possivelmente consultadas via *web*.

Outra análise interessante desses dados é que, com a disseminação da ferramenta de T.I., acredita-se que no futuro o contato físico entre cliente e vendedor será reduzido, não se exigindo tanto a presença ou visita regulares como hoje. É interessante destacar a diferença de opiniões entre os clientes e os vendedores neste tópico, visto que aparentemente a equipe de vendas parece valorizar mais essa responsabilidade do que o mercado.

Por último convém apontar que, apesar da necessidade da presença física do vendedor aparentemente ser menor no futuro, ainda será fundamental que ele continue de fácil acesso (resultados da pesquisa), indicando que, provavelmente, mesmo que a T.I. venha a substituir várias responsabilidades da área comercial, provavelmente ela nunca substituirá o vendedor, e sim, modificará seu perfil de atuação.

5.3. Entrevistas com os gestores de marketing e de T.I. e a diretoria comercial da Suzano Bahia Sul

Segundo CRAVENS (1995: 48) a intensa competição global, o lento crescimento de vários mercados e os clientes cada vez mais exigentes, estão forçando muitas empresas a mudar suas estratégias de vendas e estruturas. Reinventar a organização de vendas está se tornando um item crítico na agenda das companhias para reduzir custos e alavancar suas capacidades para construir a satisfação do cliente.

Esta opinião é compartilhada pelo diretor comercial de mercado interno e distribuição da Suzano Bahia Sul, Sr. Carlos Pontinha Pereira, que comenta que a T.I. deve estar sempre alinhada com os objetivos e estratégias da organização e, em especial, da área comercial, fornecendo ferramentas amigáveis e de fácil acesso que integrem os processos, interliguem clientes e empresa, agreguem serviços à relação existente e permitam que o vendedor utilize seu tempo para o gerenciamento da informação e manutenção do relacionamento, focando ao invés de processos que podem ser automatizados, aqueles que necessitam de um profissional altamente capacitado que negocie e traga negócios lucrativos para a organização. Além disso, segundo Pereira, um dos problemas do não atingimento do pleno sucesso dos investimentos realizados em ferramentas de T.I. e que está sendo constantemente monitorado e corrigido, é a forma desorganizada e muitas vezes incompleta com que a empresa as disponibilizava para o mercado, subestimando seu treinamento e divulgação, além dos problemas de funcionamento que prejudicavam a sua confiabilidade e geravam profundas barreiras nos clientes e na equipe de vendas.

Na opinião da gerente geral de marketing, Sra. Marta Vasconcellos, ainda existe muito a evoluir em termos do papel da T.I. na empresa. Em sua opinião, infelizmente em algumas áreas, a T.I. ainda é vista como fornecedora de *hardware* e *software*, responsável apenas pela manutenção dos sistemas do dia-a-dia, e não como uma poderosa ferramenta a ser desenvolvida para facilitar processos, otimizar relacionamentos e alavancar negócios. Para Vasconcellos, a T.I., como questão de sobrevivência da organização, tem que fazer parte dos objetivos estratégicos da empresa (financeiro, clientes, pessoas e processos), e em especial da função vendas, rompendo culturas por meio da tecnologia e permitindo tarefas com maior

valor agregado ao vendedor.

Compartilhando com a informação de seus colegas, o Sr. José Carlos Costa, gerente de T.I. da empresa, comenta o papel estratégico da T.I. para a organização, entretanto admite a dificuldade de se obter o completo alinhamento entre as suas ferramentas e as necessidades da função vendas, segundo ele, muito mais por um problema estrutural, de envolvimento da área comercial, do que por uma questão de tecnologia disponível. Para Costa, para que um sistema funcione é necessário que a empresa e seus clientes acreditem nele, utilizando-o em seu dia-a-dia, contribuindo com sugestões para melhorias e novos serviços ou mesmo realizando críticas construtivas, ou seja, fazendo com que ele faça parte do negócio. Para ele, apesar de todos fabricantes possuírem ferramentas tecnológicas similares, as oportunidades disponíveis ainda são imensas visto que, como a referência no mercado é muito parecida, os serviços oferecidos é que fazem a diferença, existindo assim uma grande chance de alavancar negócios. Além disso, a T.I. pode melhorar o gerenciamento da carteira atendida, buscando uma maior qualidade de venda e margens de contribuição mais interessantes, focando-se assim nos clientes mais lucrativos da empresa e do mercado.

Como novas ferramentas de T.I. para auxiliar a função vendas para os próximos dois anos foram citados pelos entrevistados como principal investimento da empresa a criação de uma Central de Relacionamento com o Cliente (CRC), projeto cujo objetivo principal é utilizar a T.I. para criar e consolidar relacionamentos com clientes, fidelizando-os por meio do gerenciamento do conhecimento sobre eles e da oferta de serviços adequados às suas necessidades. Entre os projetos envolvidos no CRC são citados o CRM, iniciando-se em um primeiro momento com a elaboração de um grande banco de dados gerenciado com informações profissionais e pessoais dos clientes da empresa (para a empresa a implantação do CRM contempla uma mudança de cultura e portanto deve ser realizada em etapas, com treinamento e conscientização dos envolvidos), um portal virtual para acesso do cliente aos principais sistemas internos da empresa, um projeto de inteligência competitiva, objetivando criar conhecimento a partir de informações captadas de mercado, e um projeto de gestão de conhecimento onde cada colaborador da empresa contribuirá com informações sobre a sua atividade. Além disso, são previstas melhorias contínuas nas ferramentas atuais como o acesso internet (extranet Pakprint), a reformulação do site da empresa, criando um novo canal de

interação e comunicação com os clientes, fornecedores e comunidade, e a expansão do projeto PDA (Personal Digital Assistant) da SPP-Nemo para a equipe comercial da fábrica, dando assim uma maior versatilidade ao vendedor da Suzano Bahia Sul.

De forma geral, nota-se nos entrevistados a preocupação sobre o tema, principalmente em relação às oportunidades oferecidas pela T.I., existindo a total consciência da necessidade de cada vez mais utilizá-la não só como suporte, mas como ferramenta de consolidação de relacionamentos. Outra preocupação é com a imagem da atualização tecnológica da empresa nos clientes e na equipe de vendas, a qual, para o grupo deve ser constantemente monitorada e trabalhada, até por uma questão de alinhamento com a imagem pela empresa.

Por fim, vale citar que, apesar de todos os problemas culturais e estruturais relatados, de acordo com o citado nas entrevistas o investimento médio em T.I. da empresa encontra-se entre 0,5 a 1%, valor relativamente baixo se comparado aos números apresentados por WILLCOCKS, SEDDON e GRAESER (2002: 11-28), que encontraram, consideradas as diferenças culturais e temporais, de acordo com uma pesquisa realizada em 1997, uma média de investimento em T.I. de 4,1% do valor total de vendas, variando desde 1% para firmas comerciais até 7% para instituições financeiras. Além disso nota-se que, apesar da consciência da direção da empresa de algumas vezes existir um descompasso entre as ferramentas de T.I e a sua utilização pela função vendas, parece ainda não estar clara as razões desse sub-aproveitamento, inclusive na questão relacionada com a responsabilidade do seu lançamento e treinamento de usuários. Só assim, alinhando-se tecnologias e pessoas, se conseguirá ao final superar entraves culturais e pessoais, trazendo a T.I. para a função vendas e transformando-a e uma verdadeira alavancadora de negócios e serviços.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões

Existem muitos fatores que não são totalmente conhecidos sobre a contribuição da T.I. para a função vendas. De acordo com ENGLE & BARNES (2000:220) muitas poucas pesquisas são encontradas na literatura a respeito dessa avaliação e dos ganhos obtidos com a sua utilização. Entretanto, apesar de todas as dificuldades, são indiscutíveis as inúmeras contribuições da T.I. para o mundo empresarial, e em específico, para a função vendas. A equipe de vendas, freqüentemente caracterizada pelas reclamações em relação aos sistemas computadorizados, tendendo às vezes até a resistir à sua utilização, sub-utilizando a capacidade tecnológica disponível, percebe a cada momento a inevitabilidade dessa nova realidade e a necessidade de utilizá-la para alavancar os seus negócios.

Entretanto, apesar dos investimentos em T.I. realizados pela empresa, o estudo apresentou em alguns aspectos **um panorama desfavorável entre a relação investimento e benefício obtido**, merecendo uma análise mais cuidadosa da empresa estudada sobre possíveis ações que potencializem a utilização da T.I. como ferramenta de melhora de desempenho e de qualidade de vendas.

Uma das explicações encontradas é devido à característica fechada desse mercado, com um **relacionamento entre clientes e vendedores de longo tempo**, criando-se uma **cultura que dificulta mudanças**, entre elas a substituição de tarefas convencionais por ferramentas mais modernas, criando-se barreiras de ambos os lados que os impedem de aceitar e utilizar algumas dessas tecnologias. Assim sendo, **uma das maiores fragilidades da empresa estudada é a falta de treinamento para a equipe de vendas e para os clientes**, apresentando as vantagens da T.I., quebrando antigos paradigmas, estimulando-os a utilizá-la no dia-a-dia., e caso ainda existam obstáculos, realizando mudanças organizacionais. Conforme abordado na revisão bibliográfica deste estudo, **não adianta investir em sistemas sem investir nas pessoas que o utilizarão**, provavelmente o maior erro da empresa estudada.

Outro ponto interessante e que comprova a teoria de **falta de alinhamento interno** é o

fato de que em todas as questões abordadas neste estudo **a equipe de vendas sempre foi mais crítica do que os clientes**, até mesmo em relação ao funcionamento dos sistemas internos da empresa, com só 10% dos vendedores concordando que a T.I. da empresa funciona bem e é rápida.

Os resultados da pesquisa indicam também, **apesar da boa percepção do cliente em relação à empresa estudada, seus serviços e produtos, uma sub-utilização da T.I. oferecida pela organização, principalmente a sua extranet (internet)**, mesmo sendo da vontade do cliente em utilizá-la como facilitadora do seu relacionamento comercial. Essa dificuldade, segundo opinião da empresa, **esbarra em processos e cultura**, necessitando de um trabalho de treinamento e divulgação.

Em relação aos processos em si, cabe a empresa verificar o porquê da percepção negativa do mercado e dos vendedores em relação ao funcionamento da T.I., visto que em muitos pontos, **foram questionadas a confiabilidade, atualização e rapidez das informações fornecidas**, indicando ou um despreparo das pessoas responsáveis pela utilização da T.I., ou um sistema incompleto e confuso, gerando insegurança aos usuários.

Além disso, **não basta que a ferramenta funcione, ela deve ser amigável e de fácil acesso**, premissa em alguns casos não atendida, como na utilização dos notebooks (acesso remoto lento e complicado) nos clientes.

Pontos como o grau de utilização e satisfação com as ferramentas de T.I., o uso da *web* como canal de acesso à informação, a possibilidade de novas ferramentas de T.I. de baixo custo que agregariam valor à relação, as peculiaridades entre os diferentes mercados atendidos pela empresa, as deficiências do vendedor da Suzano Bahia Sul, entre outros, ficam de contribuição desse estudo para ações específicas de melhoria. Cabe, entretanto, ressaltar **pontos positivos identificados neste trabalho, como o relacionamento da equipe de vendas com seus clientes, a qualidade dos produtos e dos serviços da empresa.**

Em relação ao objetivo básico desse estudo, percebe-se que existe **um grande campo de melhorias a serem realizadas a respeito das contribuições da T.I. para a função vendas**, potencializando-se ainda mais aquelas consideradas importantes e utilizadas pelos

clientes, e revertendo-se aquelas sub-utilizadas, que necessitam de um trabalho abrangente para remoção dos obstáculos existentes para a sua plena contribuição. Entrevistas buscando expectativas de clientes ajudam a empresa a entender a competência e alinhamento de sua T.I. com o mercado.

Este trabalho espera ter contribuído com a ciência e com a empresa estudada, identificando alguns dos fatores críticos de sucesso percebidos pela cadeia com a adoção da T.I. em seu processo, seja na operacionalização do negócio em si, seja na conquista e manutenção de clientes. Espera-se que a principal contribuição desse estudo seja ter identificado **a importância da utilização da T.I. como instrumento facilitador das relações comerciais e disseminador das informações pela cadeia**, caracterizando inclusive a importância percebida pelos clientes da indústria analisada, e como eles descrevem o papel da força de vendas junto a eles no futuro.

Por fim, fica a mensagem de KEEN (1993: 17) que afirma que um dos maiores desafios das organizações é conseguir com que **T.I., pessoas e processos estejam alinhados**, propiciando diferentes vantagens competitivas a empresas que acessem as mesmas informações utilizando-se da mesma tecnologia. Talvez seja essa a missão da empresa estudada.

6.2. Limitações

Como limitação do estudo, cita-se a própria restrição metodológica da análise utilizada, ou seja, por se tratar de uma pesquisa qualitativa exploratória não pretende-se estendê-la para outras empresas ou setores os resultados encontrados nesse estudo, apenas apresentar uma forte possibilidade de comportamentos semelhantes em indústrias de estruturas similares (vendas empresarias oligopolizadas). Além disso, a pesquisa está fundamentada em um estudo de caso, impossibilitando conclusões genéricas inclusive para o próprio setor analisado.

Outra limitação é a pequena bibliografia em relação ao tema avaliação da contribuição da T.I. para a função vendas, não se podendo assim comparar resultados obtidos com trabalhos já realizados, nem tecer comentários a partir de opiniões de outros autores e análises anteriores.

6.3. Recomendações para novos estudos

Ao final dessa dissertação verificamos aspectos da integração da T.I. e da função vendas até então não avaliados para a empresa estudada, aspectos que podem ser melhor analisados em um trabalho posterior, como por exemplo, na identificação das relações entre a equipe de vendas, clientes e T.I., na verificação dos ganhos de desempenho propiciados pela sua utilização, na imagem da comparada de vendas e cliente a respeito da T.I. e suas contribuições, no papel da equipe de vendas com os avanços da tecnologia.

Como futuros estudos, recomenda-se também análise semelhante no setor de papel e celulose como um todo, em outros setores industriais, e a sua extensão na própria indústria estudada, avaliando-se por exemplo, nos segmentos comerciais estudados, características e necessidades mais específicas. Pode-se também a partir de uma pesquisa quantitativa na amostra analisada, identificar em função da atualização tecnológica presente e futura, o crescimento obtido em cada empresa, tomando cuidado para não simplificar a análise a apenas a relação dos resultados com a utilização da informática na empresa.

Por último, mas não menos importante, pode-se estudar a importância das transações feitas eletronicamente (comércio eletrônico) e como elas modificam o perfil de clientes e das empresas envolvidas, avaliando-se inclusive tendências para a estrutura de relações comerciais existentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS GRÁFICAS - ABIGRAF. 7º Anuário Brasileiro da Indústria Gráfica 2002/2003. São Paulo: Clemente e Gramani, 2003.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. *Tecnologia de informação: valor estratégico e projetos*. Relatório de Pesquisa nº19/2000. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.
- _____. *Comércio eletrônico: Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ALLEN, Thomas John, NORTON, Michael S. Scott. *Information Technology and the Corporation of the 1990's*. Oxford University Press, 1994.
- AMES, Charles B. Trappings vs. Substance in Industrial Marketing. *Harvard Business Review*, n. 48, p. 93-102, jul.-ago. 1970. Apud. WEBSTER (1991: 13).
- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Tecnologia da Informação e estratégia de uma cooperativa de cafeicultores. O caso Cooxupé. In: MARCOVITCH, Jacques (Org.). *Tecnologia da Informação e estratégia empresarial*. São Paulo: FEA/USP, 1996, p. 13-24.
- BANDEIRA, José Luiz Borges. *Principais práticas dos exportadores brasileiros no uso dos instrumentos de crédito documentário nos anos de 1997, 1998 e 1999*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- BONOMA, Thomas V. Major Sales: Who really does the buying? *Harvard Business Review*, n. 60, p. 111-119, mai.-jun. 1982. Apud. WEBSTER (1991:41).
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL - BRACELPA. *Relatório Estatístico 1997*. São Paulo: [s.n.], 1998.
- _____. *Estatísticas Preliminares 2002*. São Paulo: [s.n.], 2003a.

- _____. *Relatório Anual 2001*. São Paulo: [s.n.], 2002. 16 p.
- _____. *Anuário Estatístico 2002*. São Paulo: [s.n.], 2003b.
- _____. *Avaliação do Setor de Celulose e Papel 2002*. São Paulo, 2003c. 5p.
- _____. *Estatísticas mensais*. Disponível em: <<http://www.bracelpa.org.br/mensais.asp>>
Acesso em: 5 mar. 2003d.
- BRETZKE, Miriam. *O marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real: integração entre tecnologia da informação e marketing*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). São Paulo: EAESP/FGV, 1999.
- CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 13, p. 95-97, jul.-set. 1991.
- CAMPOS FILHO, M. P. de. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 6, p. 33-45, nov.-dez. 1994.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CLAVER, E.; GONZALEZ, R. & LLOPIS, J. Analysis of research in information systems (1981-1997). *Information & Management*, [S.I.: s.n.], v. 37, n. 4, p. 181-195, abr. 2000.
- COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS - CVM. *IAN – Informações Anuais da CSPC*. *Data-base – 31/12/2002*. Serviço Público Federal, 2003.

- COMPANHIA SUZANO DE PAPEL E CELULOSE - CSPC. *A história do Papel*. Disponível em: <http://www.suzano.com.br/index.cfm?fuseaction=hist_papel&subaction=historia3>. Acesso em: 3 mar. 2003.
- _____. *Linha do Tempo*. Disponível em: <http://www.suzano.com.br/index.cfm?fuseaction=grupo_institucional&subaction=linha_tempo>. Acesso em: 3 mar. 2003.
- CONOVER, W. J. *Practical Nonparametric Statistics*. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- CRAVENS, David W. The changing role of the sales force. *Marketing Management*, Chigago: [s.n.], v. 4, n. 2, p. 48-60, Fall 1995.
- DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. 4. ed. São Paulo : Editora Futura, 2000.
- DAVIDOW, H. W.; MALONE, M. The virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for 21 st. century. New York: Harper Collins Publications, 1992.
- DUARTE, André Luís de Castro Moura. *Transferência de tecnologia na indústria de processo contínuo*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). São Paulo: EAESP/FGV, 2001.
- ENGLE, Robert L.; BARNES, Michael L. Sales force automation usage, effectiveness, and cost-benefit in Germany, England and United States. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Santa Barbara: [s.i.], v. 15, n. 4, p. 216-241, 2000.
- GAZETA MERCANTIL. Grandes Grupos. São Paulo: 23 out. 2002.
- GOBE, Antonio Carlos Saraiva. *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva: 2000.

- GRAEML, Alexandre Reis. *Sistemas de informação: o alinhamento estratégico de T.I. com a estratégia corporativa*. São Paulo: Atlas, 2000
- HENDERSON, J.C. & VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*. v. 32, n. 1., p. 4-16, 1993.
- HONEYCUTT, E.D., FLAHERTY, Theresa B., BENASSI, Ken. Marketing Industrial: Products on the Internet. *Industrial Marketing Management*, New York, v. 27, p. 63-72, 1998.
- KEEN, Peter G.W. *Guia Gerencial para a tecnologia da Informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes*. Tradução Fernando B. Ximenes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- _____. Information technology and the management difference: A fusion map. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, 1993.
- KERLINGER, Fred N. *Foundations of behavioral research: applied approach*. Tokio: McGraw-Hill Kogakusha, 1979. Apud. MATTAR (1994: 54).
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*, Tradução Vera Whately. 7. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.
- LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAURINDO, Fernando J.B. *Tecnologia da Informação: eficácia nas organizações*. 2.ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.
- LIBERMAN, Jon C. *Fortalecendo sua Equipe de Vendas*. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1994.

- LIMA, Alberto Ferreira, RODÉS, Leopold, PHILIPP, Paul. Introdução. In: D'ALMEIDA, Maria Luiz Otero (Coord.). *Celulose e Papel: Tecnologia de Fabricação da Pasta Celulósica*. 2. ed. São Paulo: IPT, 1988.
- LUFTMAN, J.N. *Competing in the information age: strategic alignment in practice*. New York: Oxford University Press, 1996. p. 43-69. Apud. LAURINDO (2002: 19).
- MAGALHÃES, M. N. e LIMA, A. C. P. *Noções de Probabilidade e Estatística*. 4. ed. São Paulo: EdUSP, 2002.
- MAGGIOLINI, P. *Costi e benefici di un sistema informativo*. Itália: ETAS LIBRI, 1981. Apud. LAURINDO (2002: 33).
- MARTIN, E. WAINRIGHT et al. *Managing information technology: what managers need to know*. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- MATTAR, F.N., FOWLER, F.R., TAVARES, M.C., PIEREN, R.W. *Redação de Documentos Acadêmicos: Conteúdo e Forma. Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: FEA-USP, v.1, n.3, p. 31-66, 2. sem. 1996.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Tradução Outra Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- McKENNA, Regis. *Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the customer*. 1. ed. New York: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. November 1991. Apud. BRETZKE (1999: 23).
- MOREIRA, Júlio César Tavares et al. *Administração de Vendas*. São Paulo: Saraiva: 2000.
- NAISBITT, John & ABURDENE, Patrícia. *Megatendências 2000*. 1. ed., São Paulo: Amana Key Editora, 1990. Apud. BRETZKE (1999: 23).

- NETER, J. et al.. *Applied Linear Statistical Models*. 4. ed. Chicago: Irwin, 1996.
- NEVES, J.L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: FEA-USP, v.1, n.3, p. 103-113, 2. sem. 1996.
- NEWELL, Frederick. *Fidelidade.com: o gerenciamento das relações com o consumidor na era do marketing pela internet*. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa. São Paulo: Makron Books, 2000.
- PALDÊS, Roberto A. *O uso da Internet na educação superior de graduação: estudo de caso de uma universidade pública brasileira*. Dissertação (Mestrado em Educação). Brasília: Universidade Católica de Brasília. Brasília, 1999. Disponível em: <http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Launchpad/5606/portugues/paginic.html>
Acesso em: jul. 2000.
- PARKER, M.M. Information economics. Londres: Prentice House, 1991. Apud. GRAEML (2000: 87).
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PULP & PAPER INTERNATIONAL (PPI). Bruxelas: Paperloop Inc, v. 44, n. 7, jul. 2002.
- _____. Bruxelas: Paperloop Inc, v. 43, n. 9, set. 2001.
- RAI, Arun, PATNAYAKUNI, Ravi. PATNAYAKUNI, Nainika. Technology investment and business performance. *Association for Computing Machinery. Communications of the ACM*, New York: [s.i.], v. 40, n. 7, p. 89-97, julho 1997.
- RUDIO, Franz Víctor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1978.
- SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. Tradução Dante Moreira Leira. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1974.

- SIQUEIRA, Antonio C.B. *Marketing Industrial: fundamentos para a ação “business to business”*. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- SCHONER, Bertam & UHL, Kenneth. *Marketing Research Systems and Decision Making*. 4. ed. New York: John Wiley & Sons, 1982. Apud. BRETZKE (1999: 62).
- SMITHSON S. & HIRSCHEIM, R. Analysing information systems evaluation: another look at an old problem. *European Journal of Information Systems*, v.7, n.3, p. 158-174, set. 1998.
- STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. Tradução de Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.
- SWIFT, Ronald. *CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Tradução Flávio Deny Steffen. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SZAFIR-GOLDSTEIN, Cláudia. *O conceito de valor percebido: um estudo de caso na indústria de papel e celulose sobre a utilização da percepção dos clientes sobre o produto*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- TELLES, Renato. *Marketing Empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- VALOR SETORIAL: Papel, Celulose e Embalagens. São Paulo: *Valor Econômico*, 2002.
- WEBSTER Jr., Frederick E.. *Industrial Marketing Strategy*. 3. ed. EUA: John Wiley & Sons, 1991.
- WEBSTER Jr., Frederick E.. The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*: [S.I.: s.n.], v. 56, p.1-17, out. 1992. Apud. TELLES (2003: 155).
- WEITZ, Barton A. Effectiveness in Sales Interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*: [S.I.: s.n.], v. 45, p. 85-103. 1981. Apud. WEBSTER (1991: 77).

- WHITELEY, Richard C. *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação*. Tradução de Ivo Korytowski. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WILLCOCKS, L.P., LESTER, S. In search of information technology productivity: assessment issues. *Journal of the Operational Research Society*, [S.I.: s.n.], v. 48, p. 1082-1094, 1997. Apud. LAURINDO (2002: 21).
- WILLCOCKS, Leslie P, SEDDON, Peter B., GRAESER, Valerie. Measuring organizational is effectiveness: an overview and update of senior management perspectives. *Database for Advances in Information Systems*, New York: [s.n.], v. 33, n.2, p. 11-28, Spring 2002.
- WOTRUBA, Thomas R. The transformation of industrial selling: causes and consequence. *Industrial Marketing Management*, New York: [s.n.], v. 25, p. 327-338, 1996.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

1. PESQUISA QUALITATIVA 1 – Roteiro para entrevistas junto à área comercial

A-) Identificação do vendedor / gestor

Nome do entrevistado:

A.1. Idade:

A.2 .Cargo atual:

- a. executivo de vendas b. gerente de vendas / coordenador c. gerente de divisão

A.3. Divisão comercial:

- a. promocional c. distribuição e. consumo
 b. conversão d. celulose f. embalagem
 g. todas (fora de São Paulo)

A.4. Tempo de exercício da função vendas na empresa: _____ anos

A.5. Tempo de exercício da função no setor: _____ anos

B-) Avaliando a função vendas

Nas próximas questões, responda utilizando uma escala de 1 à 5, sendo o grau 5 para a máxima satisfação, conforme a seguir:

5. Muito satisfeito	4. Um pouco satisfeito	3. Nem satisfeito, nem insatisfeito
2. Um pouco insatisfeito	1. Muito insatisfeito	0. Não sabe

B.1. Qual o grau de satisfação do seu cliente em relação à qualidade do papel produzido pela Suzano Bahia Sul?: ()

COMENTÁRIOS:

B.2. e em relação à qualidade dos serviços prestados pela Suzano Bahia Sul citados a seguir?:

- a. Pontualidade na entrega: ()
- b. Qualidade da entrega: ()
- c. Atendimento a consultas pela equipe de vendas: ()
- d. Acompanhamento de pedidos colocados: ()
- e. Assistência técnica: ()
- f. Solução de reclamações administrativas: ()
- g. Relacionamento com o vendedor: ()
- h. Confiabilidade nas informações fornecidas: ()

COMENTÁRIOS:

B.3. e em relação à qualidade geral do atendimento da equipe de vendas da Suzano Bahia Sul?: ()

COMENTÁRIOS:

B.4. Nas próximas questões classifique as responsabilidades de um vendedor de papel utilizando uma escala de 1 à 5, na qual 5 representa a maior importância, conforme a seguir:

5. Muito importante	4. Importante, mas não muito	3. Medianamente importante
2. Pouco importante	1. Nada importante	0. Não sabe

- a. Emitir pedidos de vendas: ()
- b. Fornecer informações sobre pedidos e prazos de entrega: ()
- c. Ter flexibilidade na negociação de preços: ()
- d. Fornecer tendências do setor em que atua gráfica/distribuidora: ()
- e. Oferecer alternativas à gráfica ou ao distribuidor como novos mercados e outros papéis: ()
- f. Realizar visitas regularmente: ()
- g. Ser simpático: ()
- h. Gerar confiança para o cliente: ()
- i. Fornecer respostas aos problemas diários rapidamente: ()
- j. Ser de fácil acesso: ()
- k. Ter conhecimento técnico sobre produção gráfica: ()
- l. Ter conhecimento técnico sobre papel: ()
- m. Fornecer relatórios sobre as compras realizadas pela gráfica ou distribuidor: ()
- n. Representar bem a gráfica ou distribuidor no fabricante de papel: ()
- o. Presença do vendedor de papel no cliente: ()
- p. Outros (especificar): _____ ()

COMENTÁRIOS:

B.5. Das responsabilidades acima, indique em quais, na opinião de seu cliente, o vendedor da Suzano Bahia Sul de forma geral é deficiente em relação à necessidade do cliente?

- a. ()
- b. ()
- c. ()
- d. ()
- e. ()
- f. ()
- g. ()
- h. ()
- i. ()
- j. ()
- k. ()
- l. ()
- m. ()
- n. ()

COMENTÁRIOS:

C-) Verificando a integração da T.I. com a área de vendas

1. Nas próximas questões, classifique o grau de utilização de seus clientes em relação às ferramentas de T.I. (tecnologia de informação) oferecidas pela Suzano Bahia Sul adotando para tanto escala de 1 à 4, na qual 4 representa a maior frequência de utilização da ferramenta descrita, conforme a seguir:

4. Sempre	3. Quase sempre	2 Raramente	1. Nunca	0. Não sabe (espontâneo)
-----------	-----------------	-------------	----------	--------------------------

- a. Acesso por internet para acompanhamento de pedidos: ()
- b. Acesso por internet para consultas de estoques, posição financeira e histórico de compras: ()
- c. Acesso por internet para compra de produto: ()
- d. Acesso por internet para a obtenção de laudos de qualidade: ()
- e. Acesso por internet às informações do setor: ()
- f. Troca de e-mails com a equipe de vendas da Suzano Bahia Sul: ()
- g. Envio de fax à equipe de vendas da Suzano Bahia Sul: ()
- h. Ligações ao telefone celular do vendedor: ()
- i. Ligações à equipe interna de vendas: ()
- j. Informações em tempo real obtidas nas visitas do vendedor por laptop: ()
- k. Análises estatísticas e históricos de compras fornecidos pelo vendedor ao cliente: ()

COMENTÁRIOS:

C.2. Avaliando o atual momento, diga sim (S) quando concordar com a afirmação:

- a. Atualmente, o contato do cliente com o vendedor de papel de forma geral é indispensável?: ()
- b. O acesso telefônico ao vendedor externo é fácil?: ()
- c. O acesso telefônico ao vendedor interno é fácil?: ()
- d. A T.I. disponibilizada atualmente pela Suzano Bahia Sul propicia ao seu cliente uma maior agilidade na obtenção da informação?: ()
- e. Com a tecnologia atual, o cliente tem acesso à informação que procura, independentemente do horário?: ()
- f. As informações obtidas nas consultas dos seus clientes são atualizadas?: ()
- g. O seu cliente confia totalmente nas informações fornecidas pela Suzano Bahia Sul?: ()
- h. Os sistemas internos da Suzano Bahia Sul, funcionam bem e são rápidos?: ()
- i. As informações fornecidas pela internet da Suzano Bahia Sul ajudam bastante seu cliente?: ()
- j. Todas as informações que o seu cliente precisa, são fornecidas de alguma forma pela Suzano Bahia Sul: ()
- k. As ferramentas de T.I. são pouco divulgadas e conhecidas pelos clientes da Suzano Bahia Sul: ()
- l. O seu cliente conhece todos os acessos eletrônicos fornecidos atualmente pela Suzano Bahia Sul?
- m. Se as informações fornecidas pela internet fossem confiáveis, seu cliente as utilizaria frequentemente?: ()

COMENTÁRIOS:

C.3. De 1 à 5

- a. Na sua opinião qual seria a importância para o negócio de seu cliente de possuir acesso eletrônico 24 horas 7 dias por semana ao fabricante de papel?: ()
- b. e da utilidade de correio eletrônico (e-mail) enviado pela fábrica avisando como está o seu pedido: ()
- c. e da utilidade de relatórios sobre as tendências do setor em que atua o cliente: ()
- d. e da utilidade das ferramentas de T.I. (telefone, internet, relatórios, sistemas) como facilitador de seu relacionamento com a fábrica de papel?: ()

COMENTÁRIOS:

C.4. Na sua opinião, como você classificaria a Suzano Bahia Sul sobre a atualização de sua T.I. em relação a dos outros fabricantes de papel do setor (imagem da empresa):

Muito atualizada ()	Atualizada ()	Nem atualizada, nem desatualizada ()
Desatualizada ()	Muito desatualizada ()	Não sabe ()

COMENTÁRIOS:

C. 5. Na sua opinião, qual a utilidade das ferramentas da T.I. como facilitador do processo de vendas em seu dia-a-dia?:

Sempre útil ()

Útil ()

Raramente útil ()

Nunca útil ()

Não sabe ()

COMENTÁRIOS:

C.6. ... e no dia-a-dia de seu cliente?:

Sempre útil ()

Útil ()

Raramente útil ()

Nunca útil ()

Não sabe ()

COMENTÁRIOS:

C.7. Considerando os avanços da tecnologia nos próximos 5 anos, de 1 à 5, por favor reclassifique as responsabilidades do vendedor de papel no futuro abaixo:

5. Muito importante	4. Importante, mas não muito	3. Medianamente importante
2. Pouco importante	1. Nada importante	0. Não sabe (espontâneo)

- a. Emitir pedidos de vendas: ()
- b. Fornecer informações sobre pedidos e prazos de entrega: ()
- c. Ter flexibilidade na negociação de preços: ()
- d. Fornecer tendências atualizadas do setor: ()
- e. Oferecer alternativas ao cliente como outros papéis ou novos mercados: ()
- f. Realizar visitas regularmente: ()
- g. Ser simpático: ()
- h. Gerar confiança para o cliente: ()
- i. Fornecer respostas aos problemas diários rapidamente: ()
- j. Ser de fácil acesso: ()
- k. Ter conhecimento técnico sobre produção gráfica: ()
- l. Ter conhecimento técnico sobre papel: ()
- m. Fornecer relatórios sobre as compras realizadas pela gráfica ou distribuidor: ()
- n. Representar bem a gráfica ou distribuidor no fabricante de papel: ()
- o. Presença do vendedor de papel no cliente: ()
- p. Outros (especificar): _____ ()

COMENTÁRIOS:

C.8. Em quanto tempo você imagina que seu cliente tenha acesso pela internet completo, rápido e confiável:

- Hoje ()
- Dentro de 1 ano ()
- Daqui há 5 anos ()
- Em mais de 5 anos ()
- Nunca ()
- Não sabe ()

COMENTÁRIOS:

2. PESQUISA QUALITATIVA 2 – Roteiro para entrevistas junto aos clientes

A-) Identificação do cliente

A.1. Empresa: pré-preenchido

A.2. Executivo de vendas que atende a empresa: pré-preenchido

A.3. Divisão comercial pertecente na Suzano Bahia Sul: pré-preenchido

promocional distribuição consumo conversão embalagem celulose

A.4. Aproximadamente há quantos anos a sua empresa compra produtos diretamente da fábrica da Suzano ou da Bahia Sul?: _____ anos Não sabe ()

B-) Avaliando a Suzano Bahia Sul como fornecedor de papel

A partir de agora por favor responda de 1 à 5 em relação a sua satisfação sobre o assunto apresentado, sendo 5 para a máxima satisfação e 1 para a mínima satisfação:

5. Muito satisfeito	4. Um pouco satisfeito	3. Nem satisfeito, nem insatisfeito
2. Um pouco insatisfeito	1. Muito insatisfeito	0. Não sabe (espontâneo)

B.3. Em relação à Suzano Bahia Sul, qual o seu grau de satisfação em relação à qualidade do papel produzido?: ()

COMENTÁRIOS:

B.4.

- a. e da pontualidade na entrega: ()
- b. da qualidade da entrega: ()
- c. do atendimento a suas solicitação: ()
- d. do acompanhamento dos pedidos colocados: ()
- e. da assistência técnica: ()
- f. da solução de reclamações administrativas: ()
- g. do relacionamento com o vendedor: ()
- h. da confiabilidade nas informações fornecidas: ()

COMENTÁRIOS:

B.5. e do atendimento geral da equipe de vendas da Suzano Bahia Sul?: ()

COMENTÁRIOS:

B.6. Em relação a um vendedor de papel em geral, como o Sr. classificaria a importância das responsabilidades a seguir de 1 à 5:

5. Muito importante	4. Importante, mas não muito	3. Medianamente importante
2. Pouco importante	1. Nada importante	0. Não sabe (espontâneo)

- a. Emitir pedidos de vendas: ()
- b. Fornecer informações sobre pedidos e prazos de entrega: ()
- c. Ter flexibilidade na negociação de preços: ()
- d. Fornecer tendências atualizadas do setor: ()
- e. Oferecer alternativas ao cliente como outros papéis ou novos mercados: ()
- f. Realizar visitas regularmente: ()
- g. Ser simpático: ()
- h. Gerar confiança para o cliente: ()
- i. Fornecer respostas aos problemas diários rapidamente: ()
- j. Ser de fácil acesso: ()
- k. Ter conhecimento técnico sobre produção gráfica: ()
- l. Ter conhecimento técnico sobre papel: ()
- m. Fornecer relatórios sobre as compras realizadas pela gráfica ou distribuidor: ()
- n. Representar bem a gráfica ou distribuidor no fabricante de papel: ()
- o. Presença do vendedor de papel no cliente: ()
- p. Outros (especificar): _____ ()

COMENTÁRIOS:

Dessas responsabilidades, em quais o vendedor da Suzano Bahia Sul é muito deficiente?

C-) Avaliando a contribuição da Tecnologia de Informação (T.I.) no processo de compra de papel

De 1 à 4, como o Sr. (a Sra.) classifica a frequência que sua empresa utiliza as ferramentas de tecnologia oferecidas pela Suzano Bahia Sul a sua empresa citadas abaixo:

4. Sempre	3. Quase sempre	2. Raramente	1. Nunca	0. Não sabe (espontâneo)
-----------	-----------------	--------------	----------	--------------------------

- a. Acesso por internet para acompanhamento de pedidos: ()
- b. Acesso por internet para consultas de estoques, posição financeira e histórico de compras: ()
- c. Acesso por internet para compra de produto: ()
- d. Acesso por internet para a obtenção de laudos de qualidade: ()
- e. Acesso por internet às informações do setor: ()
- f. Troca de e-mails com a equipe de vendas da Suzano Bahia Sul: ()
- g. Envio de fax à equipe de vendas da Suzano Bahia Sul: ()
- h. Ligações ao telefone celular do vendedor: ()
- i. Ligações à equipe interna de vendas: ()
- j. Informações em tempo real obtidas nas visitas do vendedor por laptop: ()
- k. Análises estatísticas e históricos de compras fornecidos pelo vendedor ao cliente: ()

COMENTÁRIOS:

C.2. Avaliando o atual momento, diga sim (S) quando o Sr. concordar com a afirmação:

- a. Atualmente, o contato com o vendedor de papel é indispensável?: ()
- b. O acesso telefônico ao vendedor externo é fácil?: ()
- c. O acesso telefônico ao vendedor interno é fácil?: ()
- d. A T.I. disponibilizada atualmente pela Suzano Bahia Sul propicia ao Sr. uma maior agilidade na obtenção da informação?: ()
- e. Com a tecnologia atual, o Sr. tem acesso à informação que procura, independentemente do horário?: ()
- f. As informações obtidas em suas consultas são atualizadas?: ()
- g. O Sr. confia totalmente nas informações fornecidas pela Suzano Bahia Sul?: ()
- h. Na sua percepção, os sistemas internos da Suzano Bahia Sul, funcionam bem e são rápidos?: ()
- i. As informações fornecidas pela internet da Suzano Bahia Sul lhe ajudam bastante em seu dia-a-dia?: ()
- j. Todas as informações que o Sr. precisa, são fornecidas de alguma forma pela Suzano Bahia Sul: ()
- k. As ferramentas de T.I. são pouco divulgadas e conhecidas pelos clientes da Suzano Bahia Sul: ()
- l. O Sr. conhece todos os acessos eletrônicos fornecidos atualmente pela Suzano Bahia Sul?
- m. Se as informações fornecidas pela internet fossem confiáveis, você as utilizaria frequentemente?: ()

COMENTÁRIOS:

C.3. De 1 à 5

- a. Na sua opinião, qual a importância para seu negócio de possuir acesso eletrônico 24 horas 7 dias por semana ao fabricante de papel?: ()
- b. e da utilidade de correio eletrônico (e-mail) enviado pela fábrica avisando como está o seu pedido?: ()
- c. e da utilidade de relatórios sobre as tendências do setor em que atua o cliente?: ()
- d. e da utilidade das ferramentas de T.I. (telefone, internet, relatórios, sistemas) como facilitador de seu relacionamento com a fábrica de papel?: ()

COMENTÁRIOS:

C.4. Em termos de atualização de T.I., de 1 à 5 como o Sr. considera a...

5. Muito atualizada	4. Atualizada	3. Nem atualizada, nem desatualizada
2. Desatualizada	1. Muito desatualizada	0. Não sabe (espontâneo)

- a. a Ripasa: ()
- b. a VCP: ()
- c. a International Paper: ()
- d. a Nobrecel: ()
- e. a Klabin: ()
- f. e a Suzano Bahia Sul: ()

COMENTÁRIOS:

C.5. Considerando os avanços da tecnologia nos próximos 5 anos, de 1 à 5, como o Sr. reclassificaria as responsabilidades do vendedor de papel no futuro, como:

- a. Emitir pedidos de vendas: ()
- b. Fornecer informações sobre pedidos e prazos de entrega: ()
- c. Ter flexibilidade na negociação de preços: ()
- d. Fornecer tendências atualizadas do setor: ()
- e. Oferecer alternativas ao cliente como outros papéis ou novos mercados: ()
- f. Realizar visitas regularmente: ()
- g. Ser simpático: ()
- h. Gerar confiança para o cliente: ()
- i. Fornecer respostas aos problemas diários rapidamente: ()
- j. Ser de fácil acesso: ()
- k. Ter conhecimento técnico sobre produção gráfica: ()
- l. Ter conhecimento técnico sobre papel: ()
- m. Fornecer relatórios sobre as compras realizadas pela gráfica ou distribuidor: ()
- n. Representar bem a gráfica ou distribuidor no fabricante de papel: ()
- o. Presença do vendedor de papel no cliente: ()
- p. Outros (especificar): _____ ()

COMENTÁRIOS:

C.6. Por último, o Sr. imagina ter acesso pela internet completo, rápido e confiável:

Hoje ()

Dentro de 1 ano ()

Daqui há 5 anos ()

Em mais de 5 anos ()

Nunca ()

Não sabe (espontâneo) ()

COMENTÁRIOS:

3. Tabelas de apoio para análise estatística

Apoio para Tabela 5.3.

<u>Distribuição qui-quadrado de Pearson na amostra entrevistada</u>				
<u>Clientes</u>	<u>Perfil</u>			<u>Total</u>
	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	
<u>Amostra</u>	87 (34%)	77 (30%)	89 (35%)	253 (100%)
<u>População</u>	36%	27%	37%	100%
<u>Esperado</u>	89,882	69,353	93,765	
<u>X²</u>	0,092	0,843	0,242	
	1,178			
<u>GL</u>	2		(direto)	
<u>p-value</u>	0,555		0,555	

Apoio para a Tabela 5.4.

	<u>Divisão comercial</u>					<u>Total</u>	
	<u>Celulose</u>	<u>Distribuição</u>	<u>Embalagem</u>	<u>Promocional</u>	<u>Consumo</u>	<u>Conversão</u>	
<u>Amostra</u>	7 (2.8%)	18 (7.1%)	35 (13.8%)	82 (32.4%)	51 (20.2%)	60 (23.7%)	253 (100.0%)
<u>População</u>	2,6%	7,5%	14,0%	33,8%	16,9%	25,2%	100%
<u>Esperado</u>	6,658	18,864	35,509	85,443	42,721	63,805	
<u>p-value</u>	0,844						

Apoio para a Tabela 5.7.

	<i>tipo</i>	<i>qualidade do papel</i>	<i>pontualidade na entrega</i>	<i>qualidade da entrega</i>	<i>atendimento a consulta</i>	<i>acompanhamento de pedidos</i>	<i>assistência técnica</i>	<i>reclamações administrat.</i>	<i>relacionam. com vendedor</i>	<i>confiabil. nas informações</i>	<i>atendimento de vendas</i>
N	cliente	234	238	234	236	232	173	197	236	236	233
	vendedor	31	31	31	31	29	31	29	29	30	30
Média	cliente	4,66	4,11	4,29	4,44	4,39	4,22	4,18	4,73	4,61	4,58
	vendedor	4,42	3,52	3,81	4,35	4,10	4,32	4,03	4,76	4,60	4,40
Erro Padrão	cliente	0,037	0,066	0,058	0,049	0,051	0,079	0,068	0,043	0,046	0,046
	vendedor	0,129	0,166	0,150	0,127	0,174	0,142	0,136	0,081	0,091	0,103
Desvio Padrão	cliente	0,572	1,021	0,893	0,755	0,771	1,033	0,955	0,666	0,710	0,697
	vendedor	0,720	0,926	0,833	0,709	0,939	0,791	0,731	0,435	0,498	0,563
Mínimo	cliente	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1
	vendedor	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3
Q1	cliente	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4
	vendedor	4	3	3	4	3,5	4	4	4,5	4	4
Mediana	cliente	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
	vendedor	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Q3	cliente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	vendedor	5	4	4	5	5	5	4,5	5	5	5
Máximo	cliente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	vendedor	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Mann-Whitney	ajustado para empates	0,032	0,001	0,001	0,363	0,101	0,975	0,156	0,585	0,387	0,026

Apoio para a Tabela 5.11.

<i>número</i>	<i>tipo</i>	<i>acesso internet- acompanhamen to de pedidos</i>	<i>acesso internet- consultas</i>	<i>acesso internet- compras</i>	<i>acesso internet- obtenção laudo</i>	<i>acesso internet- informações</i>	<i>troca de e-mails</i>	<i>envio de fax</i>	<i>ligações ao telefone celular</i>	<i>ligações à equipe interna</i>	<i>informações do vendedor por notebook</i>	<i>análises fornecidas pelo vendedor</i>
N	cliente	235	234	233	233	232	236	222	238	238	234	232
	vendedor	29	29	30	29	25	31	28	31	31	28	29
Média	cliente	1,451	1,282	1,283	1,202	1,297	2,169	1,878	3,609	2,903	1,927	1,823
	vendedor	1,759	1,655	1,267	1,621	2,040	3,355	3,000	3,968	3,613	2,179	2,759
Erro Padrão	cliente	0,062	0,048	0,051	0,040	0,051	0,085	0,079	0,051	0,077	0,079	0,075
	vendedor	0,154	0,143	0,082	0,168	0,187	0,127	0,163	0,032	0,128	0,171	0,169
Desvio Padrão	cliente	0,948	0,739	0,775	0,614	0,780	1,307	1,172	0,787	1,196	1,215	1,147
	vendedor	0,830	0,769	0,450	0,903	0,935	0,709	0,861	0,180	0,715	0,905	0,912
Mínimo	cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	vendedor	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1
Q1	cliente	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1
	vendedor	1	1	1	1	1	3	2	4	3	1,25	2
Mediana	cliente	1	1	1	1	1	2	1	4	3	1	1
	vendedor	2	2	1	1	2	3	3	4	4	2	3
Q3	cliente	1	1	1	1	1	4	3	4	4	3	3
	vendedor	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3
Máximo	cliente	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	vendedor	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
Mann- Whitney	ajustado para empates	< 0,001	< 0,001	0,149	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	0,008	0,002	0,056	< 0,001

Apoio para a Tabela 5.15.

	<i>Distribuição Consumo</i>	<i>Promocional</i>	<i>Embalagem</i>	<i>Conversão</i>	<i>Consumo</i>	<i>Distribuição</i>	<i>Celulose</i>
N	11	67	29	50	36	6	6
média	3,00	4,19	4,21	4,44	4,53	4,67	4,83
Erro-padrão	0,47	0,10	0,16	0,10	0,12	0,21	0,17
Desvio Padrão	1,549	0,821	0,861	0,675	0,696	0,516	0,408
Mínimo	1	1	1	3	2	4	4
Q1	1	4	4	4	4	4	4,75
Mediana	3	4	4	5	5	5	5
Q3	4	5	5	5	5	5	5
Máximo	5	5	5	5	5	5	5

Apoio para a Tabela 5.19.

	<i>Opinião cliente</i>			<i>Opinião equipe de vendas</i>		
	grau de importância	desvio padrão	N	grau de importância	desvio padrão	N
Acesso eletrônico 24 horas 7 dias por semana	3,85	1,336	234	3,79	1,101	28
Correio eletrônico avisando status do pedido	4,53	0,919	233	4,32	1,020	28
Relatórios sobre as tendências do setor do cliente	4,45	0,986	231	4,29	0,854	28
Utilidade das ferramentas de T.I.	4,60	0,860	230	4,67	0,480	27



SUZANO

São Paulo, 14 de julho de 2.003

AUTORIZAÇÃO

Autorizamos através desta o aluno de mestrado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, RG SSP 22.668.847-1 e CPF 173.082.668-77, a utilizar dados e informações dessa empresa, disponíveis para o público externo com o intuito de utilizá-los como base principal de estudo para sua dissertação de mestrado.

Estamos cientes de que o documento é de domínio público e que após a sua defesa estará disponível na universidade para consulta.

Carlos Pontinha Pereira

Diretoria Distribuição e Mercado Interno

Companhia Suzano de Papel e Celulose

CNPJ 60.651.726/0001-16

Denise Knijnik

Gerente Geral de RH e Comunicação

Bahia Sul Celulose S.A.

CNPJ 16.404.287/0033-32/0001-xx



São Paulo, 14 de julho de 2.003

AUTORIZAÇÃO

Autorizamos através desta o aluno de mestrado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, RG SSP 22.668.847-1 e CPF 173.082.668-77, a utilizar dados e informações dessa empresa, disponíveis para o público externo com o intuito de utilizá-los como base principal de estudo para sua dissertação de mestrado.

Estamos cientes de que o documento é de domínio público e que após a sua defesa estará disponível na universidade para consulta.

Carlos Pontinha Pereira

Diretoria Distribuição e Mercado Interno

Companhia Suzano de Papel e Celulose

CNPJ 60.651.726/0001-16

Denise Knijnik

Gerente Geral de RH e Comunicação

Bahia Sul Celulose S.A.

CNPJ 16.404.287/0033-32/0001-xx