

Gerardo de Majela Melo Fortes Filho

Modelagem Lógica de um Data Base Marketing para Apoiar as Áreas de Marketing de  
Serviços e Relacionamento.

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015



Gerardo de Majela Melo Fortes Filho

Modelagem Lógica de um Data Base Marketing para Apoiar as Áreas de Marketing de  
Serviço e Relacionamento.

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015

Gerardo de Majela Melo Fortes Filho

Modelagem Lógica de um Data Base Marketing para Apoiar as Áreas de Marketing de Serviço e Relacionamento.

**Orientador:** Prof. Doutor Antonio Cardoso

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais.

**Assinatura do aluno:** \_\_\_\_\_

“A lei da mente é implacável.  
O que você pensa, você cria;  
O que você sente, você atrai;  
O que você acredita, torna-se realidade.”

**Buda.**

À Marilda,

à Lara, ao Rafael, ao Daniel e ao  
Gustavo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pela vida digna concedida...

À minha esposa Marilda Fortes, por todo apoio, incentivo e carinho ao longo destes anos.

Aos meus queridos pais Gerardo e Felisbela pela dedicação e exemplo sempre presentes.

À minha querida Sonia Simões Corrêa Fortes, “mãe” e amiga, que, com certeza, foi a maior incentivadora das minhas dúvidas e maior responsável pelo meu sucesso pessoal e profissional.

À minha avó Rosires Gurjão, por todo carinho e atenção dispensado durante toda uma vida.

Aos meus irmãos Mônica e Leandro, sempre unidos.

Aos amigos que, de uma forma ou de outra, colaboraram com muito empenho para que este estudo fosse concebido com tamanha dedicação.

Ao orientador desta pesquisa Professor Doutor Antonio Cardoso pelo empenho, dedicação e muita responsabilidade na transmissão de seus conhecimentos para que este sonho se tornasse realidade.

Ao diretor executivo da empresa Jupiter Desenvolvimento Informático, Adail José Cabral, pela compreensão e apoio.

À professora Yara Lozano, responsável pelo acompanhamento desde o início desta dissertação, como colaboradora paciente, cautelosa, dedicada e, principalmente, muito amiga.

## Resumo

O *Data Base Marketing* (DBM), dentro de uma organização, determina como as informações estratégicas da área de *marketing* são visualizadas nos diversos níveis da empresa. Criada de forma centralizada e segura, um DBM permite uma visão única e consistente das informações e dos indicadores de desempenho. Na mesma amplitude e, não menos importante, temos a análise do comportamento e da percepção humana como ponto de equilíbrio e sobrevivência do mercado consumidor, pois, desde muito tempo, tem merecido, no decorrer dos anos, grande destaque no meio sócioeconômico. Por tratar-se de um dos pilares que impulsionam e garantem a estabilidade econômica, vem ganhando notoriedade, respeito e novos conceitos na forma de lidar com a questão da satisfação. Com o objetivo de agilizar e facilitar o desenvolvimento de um DBM dentro de uma organização, esta pesquisa se propôs a criar, em uma empresa a que daremos o nome fictício de TELECEL, um modelo lógico dimensional que representa de forma descritiva o modelo necessário para responder a todas as perguntas referentes ao questionário aplicado no bairro Talatona, na cidade de Luanda, Angola., na cidade de Luanda-Angola, na empresa Telecel. Este estudo fez, também, uma análise dos indicadores referentes ao grau de insatisfação dos consumidores, com objetivo de prover um certo nível de inteligência de negócio aos gestores da área, bem como um plano de ação de *marketing* visando mitigar e/ou eliminar situações identificadas e que necessitam de uma atenção especial, pois, caso contrário, poderão vir a comprometer seu *market share*, como também, o processo de fidelização por parte de seus clientes.

**Palavras-chave:** Modelo Lógico Dimensional, *Marketing* de Serviço, Nível de Satisfação, *Marketing* de Relacionamento.

## **Abstract**

Data Base Marketing (DBM), within an organization, determines how strategic information of the marketing department is visualized in the various levels of a company. Created centrally and securely, a DBM allows a single, consistent view of information and performance indicators. In the same breadth, and not least important, there is the analysis of human behavior and perception as a point of balance and survival of the consumer market because, for a long time, has received, over the years, highlight in the socioeconomic environment. Because it is one of the pillars that drive and ensure economic stability, it has been gaining notoriety, respect and new concepts in dealing with the issue of satisfaction. In order to expedite and facilitate the development of a DBM within an organization, this research aims to create a logical dimensional model which descriptively represents the model required to answer all questions related to the questionnaire applied on the streets of Talatona, in the city of Luanda-Angola, in the Telecel company. This study also performed an analysis of indicators for the degree of consumer dissatisfaction, with the objective of providing a certain level of intelligence to the business area managers, as well as a marketing action plan to mitigate and/or eliminate identified situations that require special attention, because, otherwise, they may eventually jeopardize market share, as well as the process of client fidelization.

**Keywords:** Logical Dimensional Model, Service Marketing, Satisfaction level, Relationship Marketing.

## ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL .....	10
1.1. Introdução.....	10
1.2. Tema .....	12
1.3. Justificação da escolha.....	13
1.4. Problema.....	17
1.6. Metodologia.....	19
1.7. Limitações .....	20
1.8. Estrutura do trabalho .....	22
CAPÍTULO II: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ALIADA À GESTÃO DE RELACIONAMENTO .....	23
2.1. A importância do <i>marketing</i> no nosso cotidiano .....	23
2.2. O <i>marketing</i> de serviço.....	26
2.2.1. A qualidade dos serviços .....	30
2.3. O <i>marketing</i> de relacionamento.....	35
2.3.1. Estratégias do <i>marketing</i> de relacionamento .....	39
2.3.2. Fidelização.....	41
2.4. A importância do modelo de <i>Data Base Marketing</i> no apoio às áreas de negócio .....	42
2.5. Levantamento e coleta de requisitos para DBM.....	47
2.6. Modelagem lógica de dados para DBM .....	53
2.6.1. Modelagem lógico dimensional para DBM .....	55

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....	62
3.1. Nota Introdutória .....	62
3.2. Método da pesquisa .....	63
3.3. Definição do problema .....	64
3.5. <i>Design</i> da pesquisa .....	67
3.6. Método de recolha de dados .....	68
3.7. População e amostra .....	70
3.8. Técnica de análise de dados .....	70
3.9. Notas conclusivas .....	70
CAPÍTULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	72
4.1. Introdução .....	72
4.2. Breve caracterização do meio .....	72
4.3. Perfil da amostra .....	74
4.4. Análise e discussão dos resultados obtidos .....	74
4.5. Notas Conclusivas .....	91
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO .....	93
5.1. Tema .....	93
5.2. Resposta aos objetivos e as questões da pesquisa .....	94
5.3. Contributos da pesquisa .....	96
5.4. Limitações da pesquisa .....	97
5.5. Orientação para futuras investigações .....	97
BIBLIOGRAFIA .....	99

Apêndice A - Instrumento de coleta de dados – questionário ..... 102

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Principais diferenças entre bens e serviços.....	27
Tabela 2: Apresenta o composto de <i>marketing</i> de serviço .....	28
Tabela 3: Os sete critérios da boa qualidade de serviço .....	33
Tabela 4: Resultado da pesquisa.....	77
Tabela 5: Estratégias para área de <i>marketing</i> .....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: 4P's do <i>marketing</i> .....	14
Figura 2: Processo de avaliação executado pelo cliente.....	31
Figura 3: Categorias da tomada de decisão do consumidor e da avaliação de serviços.....	34
Figura 4: Elementos básicos de um Data Warehouse estruturado.....	44
Figura 5: Informações da organização e o fluxo decisório.....	45
Figura 6: Hipercubo.....	56
Figura 7: Esquema estrela.....	59
Figura 8: Modelo lógico dimensional - pesquisa .....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participação do consumidor em pesquisa de satisfação.....	79
Gráfico 2: Distribuição por faixa etária.....	80
Gráfico 3: Distribuição por gênero.....	80
Gráfico 4: Como você classifica sua operadora de telefonia em relação a.....	81
Gráfico 5: Como você classifica o suporte técnico da sua operadora de telefonia em relação a.....	81
Gráfico 6: Como você avalia sua operadora de telefonia em relação à concorrência relativamente a.....	82
Gráfico 7: Quais as reclamações mais frequentes que você percebe na sua operadora de telefonia em relação a.....	83
Gráfico 8: Comparação entre preço de mercado e atendimento ao cliente.....	84
Gráfico 9: Comparação entre capacitação técnica e tempo de atendimento.....	85
Gráfico 10: Análise entre o atendimento em função da faixa etária.....	86

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL

### 1.1. Introdução

O crescimento do número de consumidores, em todos segmentos de mercado nos últimos anos, fez com que as empresas necessitassem de um gerenciamento mais aprimorado dos seus dados em suas bases de negócio. O valor da informação tornou-se primordial para a sustentação financeira e estratégica, bem como para a promoção de análises com foco no comportamento e na fidelização de seus clientes.

Nesta rapidez, grandes oportunidades surgiram, disseminando informações através da facilidade e do vasto poder de rastreabilidade propiciado pelos recursos de tecnologia da informação. O aumento do consumo de bens e serviços modificou o panorama do mercado, tornando-o inovador e um facilitador na busca de quaisquer soluções. Através deste *upgrade*<sup>1</sup> de mercado, proliferou um vasto período de progresso, em que a necessidade de executar melhores práticas se tornou objetivo comum, incorporado no cotidiano das empresas, enquanto, simultaneamente, surgiam os grandes problemas ligados a seus consumidores. Para Peter Dicken (1998), o maior desenvolvimento na economia global está diretamente ligado ao crescimento da prestação de serviços.

Identificar emoções, desejos, fatores positivos e negativos vinculados à satisfação dos seus consumidores, vem sendo largamente estudado e avaliado pela área de *marketing*<sup>2</sup> das grandes organizações. Assim, não só os produtos, mas também os serviços, um dos tópicos desta pesquisa, vêm-se expandindo, nos últimos anos, com grande velocidade, e tornando-se líderes na geração de empregos em todo o mundo (Zeithaml e Bitner, 2003). A sobrevivência deste setor está diretamente ligada à qualidade empregada para satisfazer seus clientes.

A importância do serviço de atendimento ao cliente no mundo organizacional é, simplesmente,

---

<sup>1</sup> **Upgrade** - é um termo utilizado em computação, quando há uma atualização para uma versão mais recente de determinado produto ou serviço.

<sup>2</sup> **Marketing** - é o processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que será utilizada nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio.

inquestionável. Existem casos de empresas sólidas que foram à bancarrota em questão de dias por deixarem seus clientes insatisfeitos. Novas possibilidades de produtos e de realizações de serviços voltados para o cliente estão sendo disponibilizadas no mercado. Desta forma, observa-se que o crescimento de oportunidades e as ameaças são relevantes, por isso é de fundamental importância a preocupação constante com a satisfação dos clientes, pois eles garantem a sobrevivência e a continuidade do fluxo econômico de qualquer segmento de negócio. A democratização tecnológica disponibiliza informações a praticamente todas as camadas sociais, facilitando a análise por comparação, além de mostrar as experiências de outros consumidores. Assim, com o objetivo de manter seus clientes satisfeitos, as organizações estão investindo pesadamente na área de tecnologia, no desenvolvimento de produtos e serviços e, principalmente, no que tange à área de relacionamento. Estes aspectos colocam em evidência a necessidade de se buscarem diferenciais competitivos para interagir de forma direta com seus consumidores.

A análise de satisfação do consumidor, junto às empresas prestadoras de serviço, já se tornou o principal indicador de desempenho de algumas organizações, nivelado ao lucro, às metas e aos objetivos institucionais.

A área de *marketing*, responsável, nas empresas, pela inovação de produtos, avaliação de serviços e relacionamentos, tem como foco principal a análise do comportamento de compra e a quantificação do impacto das percepções e desejos inerentes aos seus clientes. A análise do comportamento, baseada no consumo histórico, permite identificar padrões em um primeiro plano, justifica a viabilidade econômica da organização. As percepções sensoriais e/ou comportamentais verificam se o consumo de um serviço produziu fatores que conduziram os clientes a novos impulsos de consumo ou não, anulando qualidade do bem ou do serviço. Portanto, é de grande importância e relevo, principalmente na área de serviços, identificar e conhecer as percepções do consumidor de modo a mantê-los satisfeitos.

A grande quantidade de aquisições e fusões, como solução de problemas econômicos nas organizações, vem-se tornando um grande gargalo para a gestão dos executivos dessas empresas. São diversos sistemas em diversas plataformas com dados semelhantes que necessitam ser analisados conjuntamente como um bloco único e com o objetivo de ajudar a consolidar toda esta gama de informações. Esse tipo de integração de sistemas é muito custoso

e demorado de realizar-se devido à complexidade de conciliar e agregar dados. Desta forma, nasceu um novo conceito na área de informática chamado armazém de dados, *Data Warehouse* (DW).

*Data warehouse* é um armazém de dados, ou ainda depósito de dados, é um sistema de computação utilizado para armazenar informações relativas às atividades de uma organização em bancos de dados, de forma consolidada. O desenho da base de dados favorece os relatórios, a análise de grandes volumes de dados e a obtenção de informações estratégicas que podem facilitar a tomada de decisão (Kimball, 1998, p. 337).

Fazer o uso correto da informação é um dos grandes diferenciais competitivos das entidades de negócio e a tecnologia especializada em *DW*, também conhecida como *Data Base Marketing*,<sup>3</sup> (DBM) é considerada como foco na busca pela vantagem competitiva, pois agiliza, através da centralização de sistemas heterogêneos, um repositório capaz de disponibilizar informações para diversas áreas da organização.

A grandiosidade do assunto é de extrema motivação para o autor. Apesar de todas as dificuldades e restrições encontradas durante os caminhos percorridos neste estudo (tema nunca abordado no País) e, tendo a certeza da importância do tema, o autor sente-se deveras estimulado com o privilégio de poder contribuir, através de um artefato acadêmico, com empresas e centros de ensino.

## 1.2. Tema

A gestão da informação, aliada ao *marketing*, como geradora de indicadores de apoio, objetivando o estreitamento do relacionamento entre organizações e seus clientes externos.

---

<sup>3</sup>**Data Base Marketing** – também chamado de Data Warehouse para área de marketing.

Esta dissertação será baseada em uma empresa de prestação de serviços de telecomunicações e, por questões éticas, o seu verdadeiro nome será preservado. Chamá-la-emos de TELECEL.

### 1.3. Justificação da escolha

Passamos por um momento extremo de competição empresarial, onde os consumidores são mais exigentes e a comunicação é cada dia mais rápida, principalmente quando pensamos na *internet*<sup>4</sup>. Neste cenário, as ferramentas de *marketing* passam a ser, impreterivelmente, dependentes das ações tecnológicas.

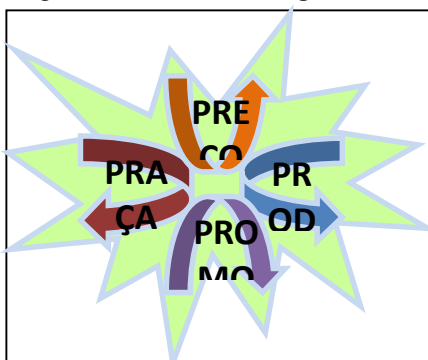
*Marketing* é definido pela *American Marketing Association* (AMA - 2013) como uma atividade, um conjunto de instituições e processos destinados a criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo.

Toda essa atividade dos 4P's (produto, preço, praça e promoção) inserida no ambiente interno das organizações deve estar alicerçada no ambiente externo do *marketing* onde se evidenciam forças demográfica, econômica, sócio-cultural, natural, política e tecnológica, sendo, a última, foco deste trabalho, pois Kotler e Keller (2006, p. 54) declara que “o ambiente tecnológico é talvez a força mais significativa que atualmente molda nosso destino. Novas tecnologias para a fabricação de produtos e prestação de serviços são desenvolvidas, o que gera grandes oportunidades de mercado”.

---

<sup>4</sup>**Internet** - é um sistema global de rede de computadores interligadas que utilizam o conjunto de protocolos padrão da internet (TCP/IP) para servir vários bilhões de usuários no mundo inteiro.

Figura 1: 4P's do *marketing*



Fonte: Elaboração do Autor

Assim, no conceito geral de Kotler e Keller (2006, p. 86), “uma empresa precisa monitorar as forças internas e externas (micro e macro ambiente) que afetam sua habilidade de obter lucro”. Desta forma, podemos afirmar que, para uma organização obter êxito no mercado, as forças ambientais devem ser controladas permanentemente.

No micro ambiente, Kotler e Keller (2006) definem os 4Ps da seguinte forma:

- **Produto** – Tudo o que é apresentado/oferecido ao mercado com o objetivo de satisfação ou desejo; podem ser experiências, produtos, serviços, lugares, ideias e informações.
- **Preço** – Este composto é o responsável pela receita no *marketing*. Quando se determina um preço, a empresa busca sua sobrevivência, sua efetividade participativa no mercado e a maximização do lucro.
- **Promoção**<sup>5</sup> – É o meio ou processo de comunicação que dará sustentabilidade ao produto oferecido a seus clientes. Ferramentas vinculadas à promoção podem ser as ações na *internet*, concursos literários, propaganda e relações pessoais ou públicas.
- **Praça**<sup>6</sup> ou **Ponto de Venda** – São agentes do *marketing* que permitem o

---

<sup>5</sup> Em Português surge com o termo “Comunicação”

<sup>6</sup> Em Português surge com o termo “Distribuição”

encaminhamento do serviço ou produto dentro das vias de mercado. Essa cadeia se inicia nos produtores e finaliza nos consumidores.

Para o planejamento e execução dos elementos citados acima é fundamental que haja o constante monitoramento do macro ambiente, de modo a sincronizar as forças incontroláveis com os conceitos dos 4P's.

Assim, Kotler e Keller (2006) descrevem as forças macro ambientais:

- **Demográfica** – O monitoramento da população é a principal e mais abrangente característica desta força, pois as pessoas compõem o mercado consumidor. As distribuições das taxas por faixa etária, crescimento populacional por cidades e regiões, composição étnica, grau de instrução e padrões sociais são exemplos de importantes agentes que a representam.
- **Econômica** – O poder de compra das pessoas é que determina a existência do mercado. A economia depende do poder de compra, da renda da população ativa, disponibilidade de crédito e da poupança. A atenção nestes fatores que geram tendências no consumo pode gerar grande impacto nos negócios, principalmente nos produtos considerados de poder aquisitivo elevado e que são muito sensíveis a preço.
- **Sócio-cultural** – A preferência por produtos e serviços, em relação a outros, está diretamente ligada ao gosto e poder de compra do consumidor. Alguns artifícios moldados pela sociedade definiram grande parte dessa cultura. Inconscientemente as pessoas absorvem e definem padrões gerados e impostos dentro de um mundo pessoal, organizacional e universal.
- **Natural** - Mesmo com notícias catastróficas sobre o ecossistema, a maioria dos consumidores parece ignorar o problema ambiental. Ao objetivar-se o aumento do consumo de produtos ecologicamente corretos, exsurge a necessidade de romper a fidelização do consumidor e vencer suas dúvidas quanto aos motivos que o levariam a adquirir produtos ecologicamente corretos e, principalmente, mostrando a qualidade persistida nestes produtos para fazê-lo mudar de ótica quanto à preservação da natureza.

- **Política** – Ambiente composto por leis, órgãos, governos e grupos com grandes poderes de interferência social. Muitas destas leis podem gerar oportunidades e, ao mesmo tempo, prejudicar segmentos importantes da economia. As principais orientações desse ambiente estão vinculadas ao aumento da legislação que regula as leis que envolvem negócios e o aumento crescente dos grupos com interesses especiais.
- **Tecnológica** – Com a velocidade em que se propaga a tecnologia, algumas empresas não conseguem acompanhar essas mudanças de forma dinâmica. Muitas lutaram contra ou apenas ignoraram esse fenômeno e seus negócios acabaram por minguar. Está, contudo, no centro do capitalismo, ser tolerante à destruição criativa da tecnologia como preço a pagar pelo desenvolvimento e pelo progresso.

O *marketing* está totalmente ligado a essas novas tecnologias, que, no entanto, são forças macro ambientais sobre as quais as empresas não possuem controle, mas que se configuram como um dos caminhos utilizados pelas organizações modernas para vasculharem oportunidades de mercado e analisarem suas possíveis ameaças. Essa tecnologia nos ajuda a integrar muitas informações com a finalidade de criar um DBM específico, de forma a melhorar a comunicação entre a empresa e seus clientes.

O DBM é o DW para a área de *marketing*. É o repositório responsável pelo armazenamento de dados organizados para a geração de informações de uso mercadológico com o objetivo de analisar, indicar, tendenciar, delimitar e segmentar geograficamente as necessidades da empresa, elencando de forma objetiva todas as reais necessidades e desejos dos seus clientes. Desta forma, será possível detectar gargalos e agir eficientemente na execução de tarefas que demandam impacto significativo nos seus negócios. A possibilidade de verificarmos tendências é um fator preponderante neste setor, pois a velocidade tecnológica e de mercado tem mudado de forma exponencial.

Uma das tarefas é o fortalecimento da relação entre a organização e seus clientes, definido por Vavra (1993), como *marketing* de relacionamento, que é um processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que sejam clientes atuais ou que já o tenham

sido. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, atendidos em relação à satisfação e merecer respostas. Verifica-se, desta forma, a necessidade de um conhecimento mais específico para se ampliar o serviço e aprimorar o atendimento personalizado.

Esses conhecimentos nos auxiliarão na busca de informações para o aprimoramento da área de *marketing*, apresentando à organização uma visão ampla do seu negócio, permitindo um acompanhamento eficaz através de históricos que possibilitam a interpretação de curvas de situações dentro do seu mercado consumidor. Quanto mais dados incorporados à base, mais informações poderão ser apresentadas, permitindo à empresa verificar com muita nitidez seu ambiente negocial e buscar um maior comprometimento e *market share*<sup>7</sup>.

A empregabilidade de políticas corretas de *marketing*, baseadas em dados da organização, diariamente captados, gerarão confiança, pois serão utilizadas para gerir o relacionamento.

#### **1.4. Problema**

Hoje contamos com um grande aparato tecnológico, que torna o mercado amplo e eficaz. A busca na identificação e conhecimento dos consumidores é fundamental para que a organização mantenha seus clientes e crie novos produtos e serviços, tornando-se mais competitiva, visto que há uma grande variedade de ofertas em todos os segmentos e isso vem aumentando, principalmente, com o processo da globalização.

Criar barreiras que inviabilizem a transposição de clientes para a concorrência é uma das metas principais de todas as organizações que proveem produtos e/ou serviços. Trabalhar a parte emocional como um dos alicerces de fidelização é questão crucial em qualquer segmento de negócio, pois a percepção dos consumidores, em relação ao tratamento dispensado por parte da empresa, tem sido um dos fatores preponderantes e divisor da permanência ou não do cliente

---

<sup>7</sup>**Market Share** - a expressão tem como tradução participação no mercado e designa a fatia de mercado detida por uma organização. Sua medida quantifica em porcentagem a quantidade do mercado dominado por uma empresa.

no estabelecimento para efetuar uma nova compra. Assim, o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) criado como apoio aos clientes tem, ao longo dos anos, atuado de forma objetiva, buscando elucidar e dirimir todas as reclamações que lhe chegam ao conhecimento. Em alguns segmentos, todavia, isso se torna extremamente complicado, devido ao excessivo número de consumidores e à falta de um processo de identificação mais detalhado (cadastro).

Investir em sistemas de informação, para acompanhar o mercado e entender comportamentos, ajuda a empresa a identificar as oportunidades e ameaças, gerando diferenciais competitivos. Informações corretas, extraídas de dados aparentemente inexpressivos, podem fazer grande diferença na abordagem ao consumidor.

Alimentar a área de *marketing*, com indicadores mais precisos e pontuais, propiciará a essa equipe agilidade para se tomar decisões mais efetivas em um curto prazo de tempo. Quanto mais presteza na resolução de problemas vinculados aos seus clientes maior será o encantamento destes consumidores. A contínua liberação dessas informações, através do DBM, ajudará a organização a mapear e identificar pontos que dificultam ou repelem a inserção de novos consumidores ao seu *portfólio*<sup>8</sup>.

Diante desse contexto, apresentamos a seguinte problemática:

A falta de informação dos consumidores tem gerado perdas *market share* pela TELECEL? A ausência de um modelo lógico, DBM, tem dificultado a gestão de *marketing* na tomada de decisão?

## 1.5. Objetivos

Os objectivos do trabalho podem ser classificados em gerais e específicos.

Na década passada, com o nascimento de novos modelos e novas tecnologias de ponta, as áreas,

---

<sup>8</sup>**Portfólio** - o *portfólio* é uma coleção de todo o trabalho em andamento na organização relacionado com o alcance dos objetivos do negócio.

principalmente a de marketing, buscavam formas de aumentar seus controles e indicadores participativos dentro do contexto mercadológico global. Muitas ideias e muitas sugestões sofreram entraves, ao longo dos anos, devido à grande massa de dados proveniente de diversos meios de captação, o que gera dificuldade em organizá-los de forma ágil e amigável. Nos dias atuais, o surgimento das mídias sociais e a alta disponibilização de acesso a infra-estrutura de ponta transformaram segmentos, antes desconhecidos, em mais um competidor do mercado de produtos e serviços. Verificou-se, desta forma, a necessidade real de gerir informações para tomar decisões em tempo real.

Com base nesse cenário, iremos criar um modelo lógico DBM, com foco nas reclamações dos consumidores no segmento de mercado da telefonia celular pré-pago de uma das maiores empresas de Angola, País africano. A pesquisa visa identificar o grau de insatisfação dos clientes no bairro Talatona, na cidade de Luanda. A escolha deste bairro tornou-se preponderante na pesquisa devido à proximidade do maior centro residencial e de consumo e, principalmente, pela casta social com maior poder aquisitivo e com maior grau de exigência e escolaridade.

Os objectivos específicos desta dissertação são os seguintes:

- ✓ Contribuir para uma melhor compreensão dos problemas ocasionados pela insatisfação dos clientes da empresa, foco da pesquisa, serão criados indicadores táticos/gerenciais que representem as reclamações desses consumidores;
- ✓ Avaliar os dados obtidos através dos indicadores e desenvolver um plano de ação para a organização, buscando, através de análises de frequência, uma forma de mitigar/eliminar os problemas encontrados.

## **1.6. Metodologia**

A pesquisa será quantitativa/exploratória, com a finalidade de evidenciarmos os índices negativos enfrentados pela TELECEL. Para elencar com sucesso as necessidades

indispensáveis à execução da presente pesquisa, utilizaremos a técnica de aplicação de um questionário *junto* aos consumidores finais dos planos pré-pagos desta operadora.

Através de algumas questões pré-definidas (Tabela 4), aplicadas em 407 clientes, geraremos um documento único de pesquisa com todas as informações essenciais para a criação dos indicadores táticos/gerenciais. Após a aplicação do instrumento (coleta de dados) e da compilação dos elementos obtidos, será criado um modelo lógico dimensional para confecção de um *DBM*, que conterà todos os atributos necessários para contextualizar as necessidades da área de *marketing* da empresa.

O modelo responderá a questionamentos vinculados aos problemas existentes entre os serviços prestados pela operadora e as reclamações de seus clientes, que possuem planos pré-pagos. Através desse cruzamento de dados, apresentaremos informações que refletirão ou indicarão o grau de insatisfação dos seus consumidores. Através, assim, do modelo lógico a ser desenvolvido, poderemos prover à TELECEL informações relevantes para análise, bem como concentrar ações efetivas no sentido de mitigar e/ou eliminar problemas recorrentes para a criação de um plano de ação com a finalidade de uma melhor gerência sobre a situação do seu mercado consumidor.

## **1.7. Limitações**

Uma das situações que mais impactaram a pesquisa foi a reduzida amostra coletada, 407 entrevistados, sendo 384 com respostas completas e 17 descartados por preenchimento inadequado. As conclusões dessa amostra foram aplicadas na mesma população, enquadrando-nos como pesquisa de caráter exploratório. Por outro lado, os dados coletados ressaltam utilizadores de uma única companhia telefônica, TELECEL. Adquiridos no campo, esses dados podem ter sofrido influência das circunstâncias políticas e da característica do povo angolano de não ter por hábito compartilhar opiniões. O comportamento, puro reflexo das nossas experiências individuais, algumas vezes por medo ou puro receio, pode ter comprometido algumas respostas por parte dos entrevistados.

Um dos grandes entraves em pesquisas paralelas, não autorizadas, e/ou de estudos acadêmicos, em grandes empresas, principalmente em Angola, é, na maioria dos casos, o acesso a dados válidos em suas bases transacionais. Por tratar-se de dados sigilosos e de grande importância estratégica, normalmente, não são disponibilizados para esses fins. Não podemos, assim, afirmar com exatidão que os resultados obtidos sejam similares ao de sua concorrente direta, mas conforme frisado anteriormente, esta investigação procurou precipuamente conhecer o processo de tratamento de reclamações e opiniões de seus usuários sobre os serviços prestados pela operadora referenciada na pesquisa.

O fato de o autor ser de outra nacionalidade e não possuir nenhum contato estratégico dentro da empresa pode, de certa forma, ter suscitado uma certa desconfiança com relação aos objetivos propostos. De modo geral, não foi possível a generalização de um resultado obtido na amostra, bem como a realização de inferências complexas estatísticas. O procedimento adotado foi uma análise de dados bem apurados com intuito de maximizar a qualidade da informação.

A discussão dos resultados também ficou comprometida. Sem uma estrutura análoga para efeitos comparativos, foi possível apenas criar análises e cenários de discussão baseados nas frequências captadas pelo instrumento de pesquisa.

É de destacar que um estudo exploratório desta magnitude, principalmente em Luanda, não permite que seja exposta a maioria das razões causadoras das situações aqui observadas. Sabendo, porém, que não existe nenhum estudo de origem acadêmica vinculado ao tema, o presente trabalho fica com a responsabilidade de contribuir para um melhor diagnóstico sobre o assunto.

No que concerne as limitações, acreditamos representar uma dimensão a evoluir em trabalhos futuros. Também seria significativo que, no futuro, procurasse uma abrangência maior observando a outra concorrente. Sugerimos também para aperfeiçoamento de trabalhos ulteriores, um acompanhamento e um processo de aprendizagem, por parte das operadoras, até a sua finalização.

## 1.8. Estrutura do trabalho

A presente dissertação está segmentada em cinco capítulos. A essência do projeto, como o objetivo, a descrição do problema, o foco e a metodologia desenvolvida, encontram-se no Capítulo I.

No capítulo II abordaremos o referencial teórico para suportar a defesa da pesquisa. A revisão bibliográfica, bem como o conhecimento do autor, servirão de base explicativa na apresentação dos objetos que mostrarão a aplicabilidade no processo de construção do modelo decisório (DBM) e de apoio à área de *marketing*.

O desenvolvimento e análise dos objetos necessários para dirimir, com clareza, a criação de um modelo de suporte para a área de *marketing* de uma organização, tal como a apresentação de exemplos ilustrados, encontrar-se-ão no capítulo III. Este, por sua vez, será elucidado de modo a referendar a importância da informação, extraída através de um modelo dimensional, como elemento de conexão entre as áreas de *marketing* e, principalmente, seus clientes no que tange ao relacionamento e ao serviço.

No Capítulo IV, apresentaremos o desenvolvimento prático de um modelo lógico DBM que evidenciará as reclamações dos consumidores e, através destas informações, será traçado um plano de ação para apoio, na tomada de decisões, na área de *marketing*.

No Capítulo V, apresentamos as conclusões, recomendações e análises de efeito que podem vir a contribuir como objeto de estudo profissional para desenvolvimento corporativo, bem como para futuras pesquisas no âmbito acadêmico.

## CAPÍTULO II: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ALIADA À GESTÃO DE RELACIONAMENTO

### 2.1. A importância do *marketing* no nosso cotidiano

Nas décadas passadas, a influência da área de *marketing* era praticamente irrisória para o campo dos negócios, pois, com a baixa competitividade e nenhuma perspectiva de grandes concorrências, todas as preocupações focavam-se nas linhas de montagem. Não se exigia quase ou nenhuma estratégia por parte das empresas, que, em sua maioria, utilizavam os meios de comunicação de massa da época, então existentes, somente para deflagrarem suas ideias e atraírem novos clientes.

Nesses casos, a oferta era rapidamente engolida pela demanda em quase todos os setores produtivos da sociedade. Entendemos demanda como:

O volume total que seria comprado por um grupo de clientes definido, em uma área geográfica definida, em um período definido e, em um ambiente de *marketing* definido e sob um programa de *marketing* definido. (Kotler e Keller, 2006, p. 126).

A partir da globalização geraram-se novos cenários macroambientais e essas variáveis, nunca exploradas anteriormente, passaram a ter uma grande influência no mercado corporativo. A concorrência acirrada entre grandes fabricantes, a disponibilidade de alta tecnologia, as grandes aquisições e gigantescas fusões, propiciaram o surgimento de novas metodologias de gestão e, via de consequência, técnicas específicas para se realizar-se análise em *marketing*. O intelecto e o talento tornaram-se competências necessárias para obter sucesso nesse novo cenário, onde o *marketing* é, reconhecidamente, uma inigualável ferramenta para atender às necessidades e aos desejos dos indivíduos nas pequenas, nas médias e nas grandes entidades organizacionais.

*Marketing* é mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca das melhorias da qualidade de vida das pessoas. As organizações, na busca da sobrevivência acabam por descobrir a importância de se orientar pelas necessidades e exigências do mercado. Mais do que fruto de uma decisão amadurecida, o conceito de *marketing* tem sido adotado, via de

regra, como uma tábua de salvação para o crescimento ou mesmo para a permanência em mercados em contínuas mutações. (Cobra, 1992, p. 29).

Com os consumidores mais preparados, com a facilidade de análise e pesquisa e com o crescimento socioeconômico, surgiu a possibilidade de escolha e poder de diferenciação qualitativa (*status*<sup>9</sup>) e quantitativa (qualidade) entre produtos e serviços, modificando o *modus operandi*<sup>10</sup> de gestão nas empresas. A necessidade de adequar-se ao mercado provocou a criação e o delineamento específico de estratégias como o investimento em qualidade de produtos e serviços, busca por *brand equity*<sup>11</sup>, mão-de-obra especializada e, principalmente, em tecnologia.

A fidelização, objetivo das corporações de negócio, é um dos fatores preponderantes para o sucesso de qualquer organização. Poder analisar o comportamento, o perfil comercial, *hobbies*<sup>12</sup> e padrões de gastos dos consumidores, com certeza, fará grande diferença para promover um tratamento diferenciado e privilegiado. Exemplos dessa meta de beneficiar determinados clientes são algumas instituições financeiras que criaram cartões e atendimentos personalizados para reter seus usuários com benefícios e vantagens.

Uma das mais poderosas ferramentas que conquistam e mantêm clientes, atualmente, é a *internet*. Pessoas que usufruem da rede mundial de computadores compartilham milhares de informações, postadas e analisadas por indivíduos em todo o planeta. A informação disseminou-se em todas as camadas sociais, gerando uma grande quantidade de dados e conhecimento em uma velocidade avassaladora. Atualmente, é possível interagir com muita facilidade e de forma amigável com as mais diversas tecnologias disponíveis no mercado.

Um dos exemplos dessa praticidade, entre as várias disponíveis, são construtoras permitindo a

---

<sup>9</sup>**Status** - significa "estado de algo", "situação".

<sup>10</sup>**Modus Operandi** - é uma expressão em latim que significa "modo de operação". Utilizada para designar uma maneira de agir, operar ou executar uma atividade seguindo sempre os mesmos procedimentos. Esses procedimentos equivalem a códigos.

<sup>11</sup>**Brand equity** - é um termo da área do marketing, que significa o valor adicional que se atribuído a algum produto ou serviço. Esse valor influencia na forma como o consumidor pensa, sente e age em relação à marca. O Brand Equity representa um importante ativo intangível que corresponde a um valor psicológico e financeiro da organização.

<sup>12</sup>**Hobbies** - é a denominação dada a uma atividade de entretenimento livre que o indivíduo desenvolve sozinho ou coletivamente.

seus clientes passearem virtualmente nos imóveis que pretendem adquirir, gerando facilidade, rapidez, encantamento e conforto na sua escolha. Verifica-se que praticamente tudo é ou será passivo de realizar-se através de solicitações através do *mouse*<sup>13</sup>. Não existe mais anonimato e distância geográfica, pois a *internet* aproxima as pessoas. (Silveira e Cassino, 2003).

A “negociação” é a palavra-chave do novo perfil do consumidor, pois retrata a realidade competitiva de um mercado extremamente acirrado no que tange à venda de produtos e serviços. Com acesso ao crédito, melhor educação e ascensão a empregos bem remunerados, houve uma aproximação muito grande entre as classes sociais, gerando um perfil de consumo muito exigente e de grande poder econômico. A área de *marketing* e a própria sociedade tiveram que se adequar e entender a todas essas mudanças mercadológicas (Francine e Laran, 2004).

Gronroos (2004) mostrou que o valor da negociação é criado a partir das interações entre compradores e vendedores e não como um produto elaborado em escala fabril, pois, nos serviços, não existe a transferência de titularidade/propriedade. O autor menciona quatro características facilmente identificadas na maioria dos serviços. A primeira: serviços são processos e ações, diferente de coisas (intangível); segunda, são produzidos e consumidos no mesmo instante (simultâneo); terceira, a questão da baixa demanda (perecível) e, por fim, o cliente participa do processo produtivo (heterogêneo), como veremos no próximo subcapítulo.

Na busca de manter seus clientes satisfeitos e fidelizados, foi necessária a criação de uma base de informação específica, DBM, onde dados coletados dos consumidores pudessem ser armazenados com a finalidade de gerar informações e curvas de conhecimento e, destarte, atendê-los de forma rápida, personalizada e eficaz.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 8), mercado é “um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinados produtos”. Dessa maneira, o *marketing* é primordial nas empresas, pois, ao objetivar competitividade, atua, com estratégia, desde a visualização de um novo produto até sua aprovação e divulgação no mercado.

---

<sup>13</sup>**Mouse** - é um periférico de entrada que, historicamente, se juntou ao teclado como auxiliar no processo de entrada de dados, especialmente em programas com interface gráfica.

## 2.2. O *marketing* de serviço

Podemos dizer que serviço é o meio pelo qual podemos conquistar objetivos com a finalidade de satisfazer nossos interesses, e, portanto, capaz de produzir facilidades. Administrar serviços, portanto, liga-se diretamente a desafios e problemas que não compõem os ativos, por não serem estocáveis em uma organização (Zeithaml e Bitner, 2003). A dificuldade em controlar as relações humanas, o desempenho profissional e o sincronismo das demandas, são aspectos que precisam ser administrados e analisados com muita cautela pelos gestores e administradores.

Um serviço é um processo, consistindo de uma série de atividades mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente. (Gronroos, 2004, p. 64)

Resumidamente, podemos afirmar que serviços são processos e ações. É importante que saibamos distinguir serviços de serviços ao cliente. Zeithaml e Bitner (2003) reiteram que serviço ao cliente é prestado para suportar e apoiar os produtos principais de uma organização. A prestação de serviços traz inúmeras implicações para a área de *marketing*, pois possui características de intangibilidade, heterogeneidade, simultaneidade de consumo e perecibilidade, dados findáveis que necessitam de ações específicas de controle.

A tabela mostra a importância das características dos serviços e suas implicações. Através de uma análise direta, percebe-se o quão mais complexo é administrar algo intangível. Como continuidade do processo de controle, o administrador deve buscar constantemente evitar erros e manter a qualidade de maneira constante.

Tabela 1: Principais diferenças entre bens e serviços

<b>BENS</b>	<b>SERVIÇOS</b>	<b>IMPLICAÇÕES DECORRENTES</b>
TANGÍVEIS	INTANGÍVEIS	Serviços não sofrem estocagem. Serviços não podem ser patenteados. Serviços são de difícil apresentação. Difícil equalizar preço.
PADRONIZADOS	HETEROGÊNEOS	Ações dos seus funcionários têm reflexos na satisfação do cliente. A qualidade do serviço depende de fatores de difícil controle. O serviço executado nem sempre ocorrerá como planejado e/ou divulgado.
PRODUÇÃO SEPARADA DO CONSUMO	SIMULTÂNEOS	Clientes participam e interferem na transação. Clientes divergem entre si. Funcionários interferem na produção do serviço. Descentralizar é importante fator de sucesso. Difícil produzir em escala.
NÃO-PERECÍVEIS	PERECÍVEIS	Difícil sincronizar oferta e demanda nos serviços. Não podem ser devolvidos ou revendidos.

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 64)

Gronroos (2004) ainda destaca que consumir um serviço é consumir um processo e não um resultado. Ao consumir serviços, os clientes percebem com clareza o processo de construção que, nesse momento, passa a coexistir na sua experiência como consumidor. A partir deste contato é criado um vínculo direto às suas percepções de satisfação e insatisfação. Zeithaml e Bitner (2003) propuseram um composto de *marketing* expandido, baseado nos desafios da administração e gestão dos serviços. Este composto é apresentado no quadro abaixo.

Tabela 2: Apresenta o composto de *marketing* de serviço

<p><b>Produto:</b> Características físicas, nível de qualidade, acessórios, embalagens, garantias e linhas de produto;</p> <p><b>Preço:</b> Faixa de preço, diferenciação, descontos, venda, flexibilidade.</p> <p><b>Praça:</b> Tipo de canal, exposição, intermediários, quiosques, transportes, estocagem e administração de canais.</p> <p><b>Promoção:</b> Área de comunicação, pessoal de vendas (quantidade, seleção, treinamento, incentivos), propaganda (público alvo, mídia, conteúdo veiculado, imagens), promoção de vendas e assessorias.</p> <p><b>Pessoas:</b> Funcionários (recrutamento, treinamento, motivação, recompensas, bônus, trabalho em grupo), clientes (educação, treinamento).</p> <p><b>Evidência física:</b> projeto das instalações, equipamento, sinalização, vestimenta dos funcionários (uniformes).</p> <p><b>Processo:</b> Roteiro das atividades (padronização e customização), envolvimento da clientela.</p>
---

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p. 71)

Baseado nessa visão expandida de *marketing* de serviço, o contexto “*pessoas*” destaca-se como uma área centralizadora. Administrar “promessas” de serviços através de uma comunicação eficaz é apontada como uma das principais estratégias para o sucesso. Estas, por sua vez, devem ser concisas no sentido de fortalecer e criar impressões sólidas aos funcionários, evitando ansiedade e expectativas não alcançáveis. Apresentar uma visão realista do que é possível realizar e, ao mesmo tempo, buscar incentivar o *buzz marketing*<sup>14</sup>, que, como sabemos, possui menor custo e estabelece uma boa comunicação dos benefícios a serem gerados e incorporados na organização como elemento catalizador dentro da empresa.

Com os meios de comunicação disponíveis e sua capacidade de envolver pessoas através dos mais diversos meios de *mídia social*<sup>15</sup>, ficou muito fácil e simples utilizar canais de massa para captar opiniões e proporcionar aos consumidores/funcionários um ambiente mais descontraído para expor suas frustrações, anseios e vitórias. A partir desta praticidade, é possível verificar que a forma de captar *feedbacks*<sup>16</sup> dessas implementações e ou ideias ficou muito mais

---

<sup>14</sup>**Buzz Marketing** – é um tipo específico de trabalho de marketing que visa a disseminação de propaganda de um produto ou serviço através de cadeias de consumidores. Também conhecido como “marketing boca a boca”.

<sup>15</sup> **Mídia Social** - são sistemas projetados para possibilitar a interação social a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos.

<sup>16</sup> **Feedbacks** – em administração é um termo cujo o significado é retorno. Dar uma resposta baseada num

otimizada e participativa. O contexto “pessoas”, frisado acima, continua como centro organizador das ideias, porém, utilizando-se métodos mais dinâmicos e de alta disponibilidade é possível obter uma quantidade bem mais abrangente e com vasta participação, proporcionando uma visibilidade mais global da pesquisa.

Apesar da força motriz do *buzz marketing*, essas novas frentes vêm mostrando muita eficiência, pois apresentam grande penetrabilidade nos meios de comunicação como computadores, telemóveis e todos os tipos de portáteis disponíveis no mercado. Os resultados, apresentados através de pesquisas *on-site*<sup>17</sup> e visualizações estatísticas bem amigáveis, vêm permitindo a análise de forma mais acessível por todos os envolvidos e, assim, mostrando a importância de cada um no contexto evolutivo do que se pretende executar. Aparentemente, em alguns países e/ou regiões, ainda não parecem claros os benefícios advindos desses serviços/canais. Características comportamentais e, às vezes, de conhecimento, são fatores que freiam uma maior participação da população.

Evans (2008) frisa que as mídias sociais são serviços de marketing de alta disponibilidade, ou seja, são autênticas conversas entre pessoas sobre assuntos de interesse comum. Averiguamos, desta forma, que este tipo de serviço age de forma mais coletiva e com um alto grau de satisfação dos participantes gerando um conteúdo heterogêneo, porém centrado num determinado assunto. A tendência é de que se possa substituir, com o tempo, o conceito formal de captação e participação de envolvidos em processos de grande validação utilizando conferências e/ou formulários.

Manter os funcionários informados e envolvidos em todos os processos de serviço dentro da empresa estimula a interatividade, a comunicação e os efeitos sobre os trabalhos a serem inseridos em um novo contexto. Regras e padrões devem ser esclarecidos para que se mantenha um modelo de formação e se permita uma implementação menos traumática de mudanças drásticas de paradigma, se for o caso.

Para Kotler (2014), esse envolvimento, independentemente do método, se bem empregado pela

---

questionamento.

<sup>17</sup> **On-site** – forma de apresentação que substitui os formatos originais impressos.

organização, poderá trazer grandes benefícios, principalmente em ambientes interdependentes, cujas culturas de trabalho sejam totalmente heterogêneas, como *Marketing* e *P&D*<sup>18</sup>. Em pesquisa e desenvolvimento, existem cientistas e técnicos aficionados por curiosidades e com problemas cognitivos e desafiadores. Estes, por sua vez, não se importam com resultados imediatos de vendas, pois a supervisão e metodologias administrativas não se encaixam neste segmento. Os profissionais de *marketing* e vendas possuem uma orientação focada no negócio onde sua satisfação está no conhecimento, na compreensão do mercado e em como servi-lo. Através dessas diferenças, percebe-se claramente que o sucesso de projetos de marketing necessita de envolvimento de colaboradores de todas as áreas e de informações que consigam preencher lacunas de seus consumidores.

Existe a necessidade de ultrapassarem-se, cada vez mais, as expectativas dos clientes e, como estratégia, as empresas estão focando no modo de tratar seus consumidores, analisando suas percepções e desejos como uma forma de manutenção permanente de cativá-los. Prestar serviços com excelência e qualidade; diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz e direcionar os serviços não comuns como exceções, ao invés de padronizá-los, têm mostrado aos clientes situações nas quais eles podem perceber, de modo mais fácil e sensível, o atuar da organização como parceira.

### **2.2.1. A qualidade dos serviços**

O problema na definição da qualidade esbarra no dimensionamento de expectativas, pois oscilam de consumidor para consumidor. No contexto serviço, essa margem de oscilação aumenta bastante por tratar-se de algo intangível. Inegavelmente, por sofrer uma variação muito grande no decorrer da sua confecção, um mesmo cliente pode vir a possuir percepções diferentes do mesmo serviço em ocasiões distintas. Portanto, para qualificarmos, é necessário um bom entrosamento nas diversas camadas da organização, principalmente no trato do

---

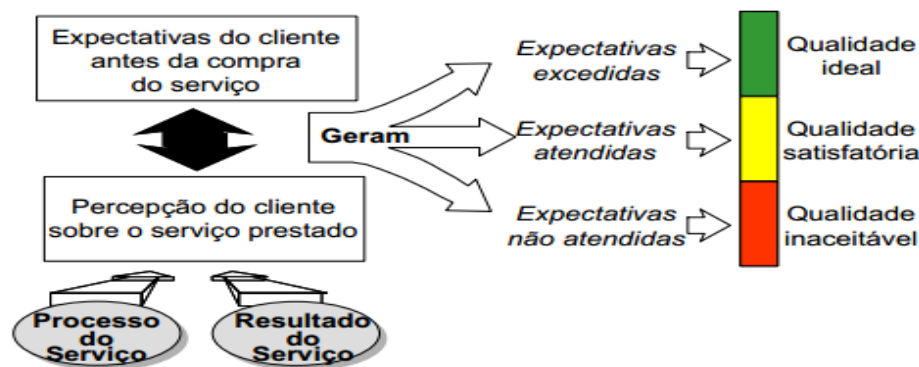
<sup>18</sup> **P&D** – Pesquisa e Desenvolvimento. Área responsável dentro de uma organização pela descoberta e aperfeiçoamento de novos produtos/serviços com fins lucrativos.

comportamento e da atitude dos clientes.

A qualidade nas empresas passou a ser considerada como um dos alicerces de sustentação das suas metas e objetivos corporativos. Com os meios de comunicação viáveis e ágeis, os clientes estão munidos de diversas fontes de informação podendo expressar satisfação e insatisfação como muita velocidade. As relações, no mundo atual, entre clientes e empresa que queira fidelizá-los, são muito tênues, delicadas, forçando os prestadores a se moldarem e investirem em seus produtos e serviços.

Qualificar é adequar-se ao uso. É moldar-se às necessidades do consumidor. Podemos afirmar que qualidade é a somatização pelo corpo da empresa de atributos indispensáveis ao atendimento de todas as exigências e necessidades dos clientes. Podemos, dessa forma, estabelecer que um serviço considerado de qualidade é aquele cujas propriedades e características estão em conformidade com o uso e não apresentam defeitos. Para Kotler e Keller (2006), o consumidor satisfeito tem um direcionamento direto com suas expectativas e necessidades.

Figura 2: Processo de avaliação executado pelo cliente



Fonte: Gianesi e Corrêa (1996, p. 80).

Fatores de ordem cultural, econômica, social, educacional e mercadológica, influenciam de forma positiva o modo de observar e analisar a qualidade de determinados serviços. Estes, por sua vez, definem a maturidade ou irrelevância do consumidor no momento da análise. Com o auxílio de novas tecnologias, adicionadas à produção em determinados serviços, será possível

um elevado grau de qualidade com excelentes desempenhos. Dessa maneira, tais serviços alcançarão posições de relevância no mercado e, conseqüentemente, no *ranking*<sup>19</sup> competitivo de seus concorrentes. Assim, para implantar-se projetos de qualidade é necessário centralizar as ações em objetivos concretos e de longo prazo de modo a reter seu cliente o maior tempo possível. (Seybold, 2002).

Colocar, no entanto, o consumidor em evidência nem sempre estará relacionado ao atendimento, pois fatores como sentimento, expectativa e interesse moldam a personalidade de cada cliente. E o comportamento ético das empresas gera responsabilidade e competência para lidar de forma positiva com estes sentimentos. Diversificar é inovar perante a concorrência, buscando de forma ambiciosa superar seus limites e, através de descobertas cotidianas e/ou científicas, moldar um padrão atrativo para fixar e atrair novos usuários.

Barlow e Maul (2001) enfatizam que existe uma grande quantidade de empresas que não usufruem das possibilidades de ganho financeiro na retenção de consumidores por meio de adição da qualidade relacionada ao valor emocional e ratificam o quão é importante o papel emotivo na visão do cliente. As empresas podem beneficiar-se da competência emocional dos seus funcionários que, devidamente cientes, podem contribuir para oferecer estes valores aos consumidores com o objetivo de que eles regressem.

A partir do relacionamento do funcionário com a empresa, o cliente consegue identificar experiências positivas que interferirão no seu comportamento futuro como consumidor. Essas experiências representam diretamente o seu grau de satisfação e insatisfação como cliente. Espinoza e Larán (2004) enfatizam que a fidelidade do consumidor está diretamente ligada ao seu nível de satisfação e que uma das possíveis causas motivacionais que interferem neste comportamento fiel estão suas análises e experiências de consumo, que influenciarão na sua formação e na sua atitude nas próximas aquisições.

Sheth et al (2008) concordam em que a maioria das organizações do mundo sabe a importância de identificar e reconhecer o comportamento dos clientes. Para os autores, as empresas que

---

<sup>19</sup>**Ranking** - é o processo de posicionamento de itens de estatísticas individuais, de grupos ou comerciais, na escala ordinal de números, em relação a outros.

buscam este entendimento, abrangendo desejos e necessidades com a finalidade de gerar máxima satisfação a seus clientes, possuem grandes vantagens competitivas e, por consequência, geram orgulho e satisfação a seus funcionários que se sentem prestigiados com o resultado.

Gronroos (2004) alerta que a percepção da qualidade do serviço antecede e é uma das variáveis imprescindíveis à satisfação ou insatisfação com relação aos serviços prestados. A partir de estudos e observações, o autor listou o que considera os sete critérios de serviços de qualidade percebidos pelos clientes.

Tabela 3: Os sete critérios da boa qualidade de serviço

<p><b>1. Profissionalismo e capacidade</b> Os clientes atestam que a prestação de serviço a ser desenvolvida possui conformidade com a qualificação positiva de sistemas e recursos humanos, provendo, desta forma, qualidade na solução dos problemas de maneira objetiva e profissional.</p> <p><b>2. Atitudes e comportamento</b> Os clientes reconhecem que os envolvidos no serviço estão focados e interessados na solução dos problemas de forma conciliadora (processos).</p> <p><b>3. Acessibilidade e flexibilidade</b> Os clientes percebem que o prestador possui flexibilidade e grande preparo para readaptar-se às necessidades do solicitante de forma flexível envolvendo: horários, sistemas e recursos (processos).</p> <p><b>4. Confiabilidade e integridade</b> Os clientes estão cientes de que, em quaisquer intempéries que possam comprometer o serviço, todos os recursos do prestador cumprirão o combinado em realizar o trabalho tendo como referência o melhor interesse do cliente (processo).</p> <p><b>5. Recuperação de serviço</b> Os clientes percebem que o prestador se posicionará de maneira objetiva caso algo venha a dar errado, buscando soluções imediatas para que tudo volte ao controle normal e de aceitação do cliente (processo).</p> <p><b>6. Panorama de serviço</b> Os clientes sentem que o ambiente físico e vários outros detalhes geram uma experiência muito boa no processo de serviço (processo).</p> <p><b>7. Reputação e credibilidade</b> Os clientes confiam no prestador, pois o valor verificado ajusta-se com o financeiro, defendendo o alto desempenho com valores que devem ser compartilhados entre as partes (imagem).</p>
---

Fonte: Gronroos (2004, p. 93)

Pela sua intangibilidade, o processo de avaliação de serviços é uma tarefa complexa, ao

contrário do que ocorre com a de bens duráveis, em que é possível uma avaliação prévia de seus atributos. Serviços só sofrem avaliação após a aquisição e durante o uso. Deste modo, a tomada de decisão ocorre de forma sequencial.

Figura 3: Categorias da tomada de decisão do consumidor e da avaliação de serviços



Fonte: Zeithaml e Bitner (2003), Adaptado pelo autor.

Para Zeithaml e Bitner (2003), os consumidores, quando na fase de busca das informações, principalmente de serviços, usufruem das fontes pessoais, geralmente amigos, especialistas e usuários que possuam algum contato com o que se pretende adquirir, para obter conhecimento sobre suas experiências. No estágio, no entanto, das avaliações de alternativas, foi identificado que os consumidores dão prioridade, pela maior facilidade nas informações de pré-compra, a bens de consumo do que a serviços.

No momento da compra e consumo, a emoção e o humor possuem pesos determinantes, pois, completamente diferentes de bens, serviços são experiências que geram sensações percebidas toda vez que são executados. Emoção e humor são estados de afetividade que se manifestam e influenciam diretamente as avaliações de experiências vivenciadas pelos indivíduos.

Podemos dizer, assim, que adquirir produtos ou serviços está diretamente ligado à emoção que isso produz e, na sua grande maioria, representa o fator decisivo para o fechamento da compra. Já, na avaliação pós-compra, a utilização de um produto ou serviço tem uma análise baseada, principalmente, nas suas expectativas e experiências anteriores. Quando o consumidor fica desapontado com o produto ou serviço adquirido, pois suas expectativas não foram atendidas e/ou não valiam o preço pago, tende a atribuir sua insatisfação aos prestadores de serviço. Para minimizar esse impacto, as empresas devem investir na qualificação dos seus funcionários e, desta forma, viabilizar esclarecimentos e um atendimento mais personalizado para atenuar e/ou eliminar a frustração causada após a aquisição do produto ou serviço.

A satisfação também pode ser nominada como “estar saciado” ou “felicidade” dentre outras expressões. É uma categoria diretamente ligada às percepções sensoriais e aos desejos dos consumidores. O estudo da satisfação vem sendo muito utilizado no processo de experiências relacionadas à aquisição de serviços. Observa-se, neste caso, que o fato de atingir-se o objetivo da compra do consumidor pode e deve gerar experiências prazerosas. Estas sensações, por sua vez, só sofrerão avaliação a partir de uma referência ou de um padrão pré-definido.

Oliver (1997) afirma que, se existiu qualquer tipo de prazer na relação de consumo, o processo satisfatório ocorreu, é verdadeiro e este é o maior objetivo na relação do cliente em simetria ao consumo de bens duráveis e serviços. Explica também que existem pelo menos três necessidades principais: o que se espera após a experiência de consumo, como evitar arrependimento por decisões erradas e, finalizando, buscar se repita a mesma decisão do consumidor em uma aquisição futura. Nas organizações, evidentemente, a relevância de possuir um cliente satisfeito está diretamente ligada ao fato de o mesmo vir a repetir a compra e, desta maneira, manter a lucratividade de forma permanente, cativando e mantendo seus usuários através da qualidade. Um dos recursos que as empresas devem utilizar para manutenção de seus clientes é o *marketing* de relacionamento.

### **2.3. O *marketing* de relacionamento**

Estamos envolvidos por relações, onde moramos, na família, no trabalho ou em uma instituição

de ensino. Todo e qualquer indivíduo faz parte de uma rede, seja ela *online*<sup>20</sup> ou *offline*<sup>21</sup> que se comunica com outras pessoas. Podemos, destarte, afirmar que a comunicação e os relacionamentos são responsáveis pelo desenvolvimento social.

Através da comunicação, as organizações ganham vantagens competitivas de destaque, pois é imprescindível e necessária a sensibilidade na administração do relacionamento com os seus clientes e parceiros. A credibilidade passada e a confiança adquirida gerarão uma percepção de segurança viabilizando um processo lento, porém consciente, de fidelização. Esta eficiência, gerada através desses aspectos de relacionamento, premiarão as empresas de serviços com relações duradouras que contribuirão para o aumento do seu desempenho.

Paradoxalmente, as redes sociais, através de seus usuários, tentam reinventar e agilizar todos os processos que desde a sua criação redundem em sucesso. A velocidade e propagação da informação faz toda diferença neste novo contexto. O marketing, de forma geral, tenta reinventar-se através da mídia social. Para Diamond (2008), o marketing de relacionamento através da mídia social incide sobre pessoas e não produtos.

Identificar e conhecer individualmente cada cliente deve ser uma obrigatoriedade do administrador da área de *marketing* (Gonçalves, 2002). Ou seja, verificar e conhecer os desejos, valores e necessidades ligados às características de cada consumidor. Os responsáveis por gerirem tais informações devem, de forma eficiente, buscar identificar quem é potencialmente o cliente e atuar com objetividade na identificação dos seus desejos e anseios. A partir destes detalhes pessoais fica mais simples identificar e apresentar produtos e serviços personalizados. Desta maneira, é possível entender certos hábitos, ou quase vício, de alguns consumidores por marcas, produtos e serviços.

Buscar agilidade e facilidade para evitar danos colaterais vinculados à insatisfação e a frustrações relativas a produtos e serviços, obriga toda organização a possuir um processo de

---

<sup>20</sup>**Rede Online** - "estar *online*" ou "estar em linha" significa "estar disponível ao vivo". No contexto de um site, significa estar disponível para acesso imediato a uma página de Internet, em tempo real.

<sup>21</sup>**Rede Offline** – “estar *offline*” ou “off-line” representa a indisponibilidade de acesso do usuário à rede ou ao sistema de comunicações. Há também em português, nesse sentido, a expressão "fora de linha", que é de uso bem menos frequente.

mensuração destas atividades. Apesar de assustador para os comerciantes, pois não conseguem controlar com eficiência os resultados de suas comercializações, hoje existem formas de minimizar esse impacto de forma automatizada.

A explosão de mensagens ou comentários influencia diretamente o comportamento do consumidor. Como exemplo, podemos falar da consciência, da consideração, da opinião e das decisões de compra. A capacidade de influir em uma grande massa de pessoas de forma objetiva e eficaz é a principal qualidade da equipe de marketing de mídia social no que tange a relacionamento (Evans, 2008).

A conectividade com as necessidades dos consumidores viabiliza o processo de conquista, manutenção e fidelização. Mckenna (1999) acredita que as organizações devem manter relações bem próximas com seus clientes, fundamentadas na receptividade, na respeitabilidade e na qualidade do produto e/ou serviço ofertado. Dentro do apresentado, vê-se claramente que o relacionamento é o alicerce para qualquer tipo de organização, independente de dimensão ou do tipo de negócio, uma vez que a necessidade de manter ou conquistar novos consumidores é uma prática comum e necessária no mercado.

Kotler e Armstrong (2003, p. 155) afirmam sobre os influenciadores que, “[...] geralmente ajudam a definir as especificações; além disso, oferecem informações para a avaliação de alternativas. As pessoas da área técnica são influenciadores particularmente importantes”. Assim, os participantes detentores do conhecimento técnico, na compra, são os mais influentes.

Dentro dos papéis assumidos pelos indivíduos nas compras, temos outros tipos de pessoas envolvidas neste processo. ( Lozano, 2013, p. 37)

- **Iniciador:** membro que inicia o processo de tomada de decisão de compra - lança a ideia de comprar o produto / serviço.
- **Influenciador:** influencia o processo de decisão (avaliação).
- **Decisor:** efetivamente toma a decisão.
- **Comprador:** faz a compra.

- **Usuário:** efetivamente usa/consome os produtos e/ou serviços.

Raciocinar como no passado não se tolera mais. O tratamento do cliente, esteja ele presente em quaisquer das etapas do processo de decisão de compra, citado acima, passa a ter importância similar ou de maior prioridade que o lucro dentro das metas institucionais das corporações. Com a globalização e a vasta expansão da concorrência, manter clientes satisfeitos pode representar a sua permanência ou a sua falência no mercado. Gordon (1999, p. 31) diz que “a realização de ações de *marketing* de relacionamento é fundamental para qualquer organização que pretende satisfazer as expectativas de seus clientes e desenvolver melhor o seu papel na comunidade”.

Apesar do *marketing* de relacionamento ser praticado por grandes organizações, muitas vezes ele se torna passível de críticas pela má empregabilidade ou planejamento. Uma empresa pode oferecer benesses, como adesão a cartões de fidelização, usar malas diretas em datas importantes, entre outros expedientes. Para o consumidor, contudo, isso pode representar o mesmo serviço ruim, lento e com funcionários desinteressados e desmotivados. Este tipo de atitude não representa um *marketing* de relacionamento pois, na verdade, nada foi desenvolvido neste sentido. Gronroos (2004, p. 33) diz que “um relacionamento só pode se desenvolver quando todos ou, no mínimo, a maioria dos contatos e interações importantes com os clientes são orientados para relacionamentos”.

Parece, refiro-me aos dias atuais, que conseguimos quebrar um dos paradigmas mais complexos do marketing de relacionamento e, ao mesmo tempo, criar um novo e duradouro conceito de interligação entre dois pontos quaisquer. Todo este aparato, pregado e utilizado como fonte de estudo até hoje, parece não fazer sentido nos dias atuais. Clientes, consumidores, fornecedores, enfim, toda a cadeia está-se transformando num único plano conectado por diversos sistemas binários numa teia sem fim. O relacionamento está entrelaçado com produtos e serviços que obtiveram boas e más experiências, que, por sua vez, são compartilhadas como poeira ao vento. Duas de cada três conversas online estão vinculadas diretamente a uma marca, produto ou serviço (Las Casas, 2012). São informações de alta precisão e muito bem aceitas no mercado devido a sua confiabilidade.

Já os programas de fidelização, bônus, descontos e recompensas quando da sua utilização, não

retratam a relação empresa e consumidor, mas uma oportunidade participativa de proximidade em busca de uma recompensa bilateral. Existem regras e benefícios ditados através de condições que devem ser cumpridas. Podemos concluir, via de consequência, que algumas empresas, que satisfazem uma determinada condição em um determinado nicho, não praticam relacionamento personalizado, mas somente impessoal.

Stone e Woodcock (1998) ratificam a necessidade de as organizações de definirem seus objetivos e desenvolverem um conhecimento mais apurado dos seus consumidores, identificando seus desejos e anseios para obter fidelidade à empresa. Observe-se que, para a implantação de um *marketing* de relacionamento viável e eficaz, exige tempo, dedicação e muito estudo por parte da organização.

### **2.3.1. Estratégias do *marketing* de relacionamento**

O *marketing* de relacionamento tem maior prioridade na administração organizacional e baseia-se na concordância entre a orientação para o consumidor e os ganhos na parte empresarial. Reconhecer a necessidade de buscar-se maneiras inovadoras de comunicação com o fito de estabelecer um relacionamento fidedigno e sólido com os clientes, *prospects*<sup>22</sup>, fornecedores e toda a cadeia construtiva de mercado, é a forma de obter-se um ganho sustentável no vasto mercado competitivo.

Algumas ações citadas abaixo são de grande importância para que as organizações consigam manter um padrão e um objetivo assertivo, onde a interligação do cliente com as áreas produtivas ocorram por planejamentos e investimentos de alta qualidade. De acordo com Kotler (2006), são elas:

- **Ações de planejamento**

Todas as atividades requerem planejamento. Relacionar-se com o consumidor também deve ser

---

<sup>22</sup>**Prospects** - *prospects* são possíveis clientes para um vendedor ou uma empresa comercial.

um processo primordial das organizações. O relacionamento deve ser planejado com finalidade duradoura. O retorno é medido através da rentabilidade e fidelização do seu cliente (Gordon, 1999). A observância se faz necessária para que percebamos que, atualmente, todas as ações diretas e indiretas dirigidas aos consumidores, implementadas pelas organizações, se refletem nos seus custos e na sua estrutura organizacional.

- **Ações vinculadas à tecnologia da informação**

A tecnologia da informação está presente em todas as áreas da nossa sociedade. As organizações necessitam disponibilizar ferramentas como, por exemplo, DBM, para gerenciar e tomar decisões táticas e estratégicas no relacionamento com seus clientes e, assim, manter o departamento de *marketing* sempre informado (Gonçalves, 2002). Na era da rapidez de resultados e no frenesi de mercado, a velocidade e a capacidade de tomar decisão por parte dos gestores é, sem dúvida, o maior capital intelectual da empresa. Mudanças e conceitos de estratégia devem ser estudadas para redirecionar toda e qualquer situação que gere ameaça a seus negócios.

- **Ações de comunicação**

Os canais de comunicação têm muita importância para divulgação e agilização na coleta de informações pormenorizadas de seus clientes. O processo sensitivo, antes pouco observado e praticado, retorna ao mercado como, pensando de forma devastadora, o maior elo entre o objetivo da empresa (lucro) e seus consumidores. Las Casas (2006, p. 78) diz que “essa rapidez é essencial para que um planejamento de *marketing* eficiente seja capaz de adaptar-se à velocidade do mercado”. O autor ratifica sua posição frisando que, na equação geral do processo comunicativo, esta é a variável com maior peso quando o objetivo é a fidelização do consumidor de forma permanente.

- **Ações de *marketing* individualizado**

Focar no *marketing* individual é a aposta da organização para o aprimoramento e maior conhecimento dos desejos dos seus clientes. É possível, desta forma, criar métodos que propiciem facilidades e garantias de satisfação dos seus consumidores. Gonçalves (2002, p. 67)

salienta que “é preciso oncentrar-se no tipo de relacionamento individual que se quer ter com os clientes em potencial e que estão sendo trabalhados para se tornarem clientes definitivos”. Conclui-se que as formas de *marketing* aplicadas pelas empresas buscam tornar-se instrumentos de fidelização do consumidor, ou seja, não apenas manter os mais antigos, mas conquistar uma nova clientela (Gonçalves, 2002). Trata-se de uma atividade de caráter constante, pois as variações oscilam de forma sutil, porém com grande impacto. As empresas necessitam acompanhar de perto essas mudanças com muita criatividade e competência.

### 2.3.2. Fidelização

Fidelizar é extremamente importante para a saúde financeira de uma organização. Os consumidores, que compraram uma vez na sua empresa, retornarão sempre que tiverem necessidade de adquirir um produto ou serviço novo. Não se trata de um procedimento singelo, mas de uma tarefa complexa, dada a dimensão da concorrência de mercado (Oliver, 1997). A fidelidade do cliente não está diretamente vinculada a uma marca, mas é estabelecida nas experiências que os serviços e produtos propiciaram (Seybold, 2002).

Oliver (1997) diz que a fidelidade do cliente é expressa em quatro níveis:

- **Cognitivo:** informações precisas sobre a marca predizem a escolha do cliente em detrimento das demais. Os conhecimentos adquiridos com experiências recentes ou antigas definem a cognição.
- **Afetivo:** quantitativamente mensurado em relação ao número de vezes na obtenção de um produto ou serviço que tem como base o afeto.
- **Conotativo:** trata-se de uma intenção comportamental. Neste caso, o número de situações positivas, frente a uma marca, torna-se fator totalmente influente sobre a decisão de desejo aliado à qualidade.
- **Ação:** analisam-se as alterações sofridas pelo consumidor em relação à intenção de compra da marca ou organização de sua preferência.

Podemos presumir que qualquer organização, que consiga implementar esses quatro níveis com seus clientes, poderá usufruir de uma relação duradoura e solidificada com seu consumidor final. A confiança, a receptividade e a qualidade inseridas no contexto de relacionamento são palavras-chaves que, se usadas com presteza, garantirão um longo e duradouro relacionamento.

Registrar sugestões e reclamações, como forma de análise de satisfação dos seus clientes, deve ser permitido nos mundos físico e virtual. Os funcionários devem ser orientados a questionar/abordar seus clientes com perguntas simples e de alto impacto como: *Faltou algum produto? Foi bem atendido? Tem acessado nosso site e visto nossas promoções? Qual a opinião acerca de preços e atendimento?* Todas estas respostas criarão subsídios aos gestores para que tenham um acompanhamento mais dinâmico e possam tomar decisões de forma mais assertiva. “*Agradecer a preferência*” traz muita percepção ao cliente no contexto de grupo, ou seja, todos os consumidores apreciam ser reconhecidos e/ou identificados e, isso, na grande maioria das vezes, independentemente de preço ou produto, pois fideliza de forma pessoal, garantindo o sentimento de reconhecimento e satisfação. O investimento deve ser constante no acompanhamento e conhecimento dos seus clientes (Mckenna, 1999).

Incentivar o trabalho cooperativo, o treinamento e a motivação da equipe interna é também responsável pela solidez do relacionamento entre a empresa e seus clientes. O atendimento deve ser padronizado, de modo que, caso não ocorra de forma satisfatória, o consumidor não estenda essa falha à corporação, gerando desconfiança. E, sem confiança, está aberta a concorrência.

#### **2.4. A importância do modelo de *Data Base Marketing* no apoio às áreas de negócio**

Um dos principais objetivos do DBM é prover a diminuição da diferença entre o desempenho atual e aquele desejado em uma entidade de negócios. Ao criarmos uma base única, centralizada e totalmente integrada em um repositório comum, os responsáveis pelas decisões nas grandes corporações poderão usufruir de informações concisas e confiáveis sobre as operações atuais, as tendências e, principalmente, as mudanças.

O ambiente transacional, Online Transaction Process (*OLTP*)<sup>23</sup>, está diretamente ligado às transações cotidianas que impulsionam e fazem a organização funcionar como, por exemplo, as áreas contábil e financeira. Para Kimball (1998), o ambiente operacional é o portal de entrada de dados da organização; ao passo que, no ambiente gerencial, haverá o consumo desses dados modificados e tratados, dessas informações, para a tomada de decisão.

A fragmentação dos dados gerados pelo uso de diversos sistemas transacionais possibilita aos gerentes tomar decisões com informações parciais, na melhor das hipóteses. No DBM, utilizando-se o conceito de modelagem dimensional, esse abismo é superado, pois existirá uma integração e organização dos principais dados operativos de maneira objetiva, centrada, confiável, pontual e de fácil disponibilidade de acesso.

A grande característica desse modelo é a sua capacidade de prover informações precisas quando necessárias, possibilitando uma análise crítica sob diversas visões de forma segmentada em conformidade com cada nível estratégico da corporação.

Os usuários desse modelo de sistema geralmente possuem poderes de decisão e grandes conhecimentos dos processos de negócio. Eles necessitam de perspectivas complexas e inteligentes que, distribuídas ao longo do tempo, revelem uma tendência, ou um comportamento, através de métricas e indicadores que mostrem o desempenho dos negócios. Esse padrão de análise deve, indubitavelmente, refletir os objetivos e alvos mapeados e esperados por seus tomadores de decisão.

O uso de diversas tecnologias adotadas até os dias de hoje nos ambientes transacionais fomentam um mercado que não mede esforços para elaborar e refinar *softwares* mais aderentes ao ambiente gerencial. Estes, por sua vez, englobam novos mecanismos de processamento, busca, armazenamento, modelagem e técnicas bem aprimoradas de coleta de requisitos junto ao corpo diretor.

---

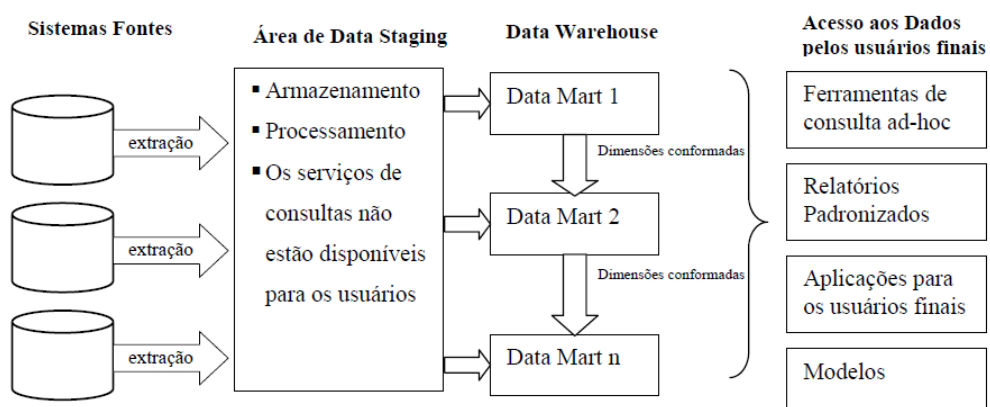
<sup>23</sup>**OLTP** - (*Online Transaction Processing* ou Processamento de Transações em Tempo Real) são sistemas que se encarregam de registrar todas as transações contidas em uma determinada operação organizacional. Por exemplo: sistema de transações bancárias que registra todas as operações efetuadas em um banco, caixas de multibanco, reservas de viagens ou hotel on-line, Cartões de Crédito.

Com o avanço tecnológico, usuários passaram a familiarizar-se com computadores e programas, além de desejar informações mais específicas sobre seus negócios que possam constituir um diferencial diante dos seus concorrentes. Prover, contudo, informações para esses usuários-chaves não implica apenas dar acesso a todos os dados disponíveis da organização. É necessário transformá-los em informações simples e acessíveis a fim de gerarem contextos inteligentes para análise e tomada de decisão. Tudo isso é derivado do fato de os analistas terem a necessidade de gerenciar de maneira mais performática e organizada seus dados corporativos.

Na década de 1990, o ambiente *OLTP*, era incompatível com o ambiente para armazenamento de informações gerenciais para suporte estratégico da organização. Na mesma proporção, o armazenamento, bem como o modelo, possuem características bem distintas que dificultavam muito o manuseio de grandes quantidades de dados.

Devlin (1997) diz que a evolução da construção de um *DBM* evoluiu a partir dos problemas encontrados no ambiente *OLTP*, onde havia grande dificuldade em armazenar informações de forma organizada. Assim, a segmentação em fases para a criação de um ambiente de decisão mais performático é apresentado na figura 3. Este processo é o mais utilizado para a confecção de bases de decisão no mercado de TI.

Figura 4: Elementos básicos de um Data Warehouse estruturado



Fonte: INMON (2002, p. 48)

Um sistema de apoio estratégico é aquele que suporta tecnológica e gerencialmente a tomada

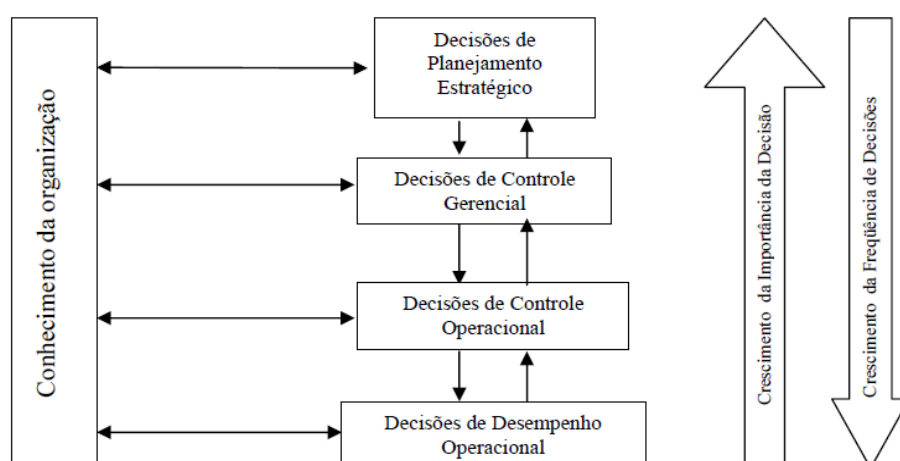
de decisão (Sage, 1991). O seu desenvolvimento possui contribuições de várias áreas e, por ser interdisciplinar, é extremamente complexo. Os processos que envolvem o conhecimento da empresa devem ser muito bem entendidos, pois as regras que compõem o novo modelo alvo deverão coincidir com os desejos dos administradores e estrategistas da organização.

O propósito deste modelo lógico dimensional do DBM deverá apoiar pessoas no desempenho de tarefas cognitivas básicas que envolvem decisão, julgamento e escolha. Sua meta é objetivar a efetividade do conhecimento dos usuários da empresa através do uso da tecnologia da informação.

Segundo Sage (1991), os tipos de decisões podem ser classificados da seguinte forma:

- **Decisões de planejamento estratégico:** estão relacionadas à escolha de objetivos e políticas, além de alocação de recursos humanos;
- **Decisões de controle gerencial:** buscam assegurar a eficácia na aquisição e uso dos recursos;
- **Decisões de controle operacional:** buscam assegurar a eficácia no desempenho das operações;
- **Decisões de desempenho operacional:** são decisões tomadas cotidianamente durante a execução das operações.

Figura 5: Informações da organização e o fluxo decisório



Fonte: Sage (1991, p. 78)

Na figura acima, observamos que o conhecimento advém da mesma fonte. A organização, porém estratifica-se conforme a necessidade de cada área gestora. Desta forma, fica evidente que a segmentação se faz necessária para que cada camada consolide seu conhecimento e, desta forma, possa coletar e especificar o que há de melhor para sua gestão. A verticalização do fluxo é necessária e ideal, pois divide toda a organização por capacidade de decisão, onde o topo irá agregá-las para identificar os caminhos a serem seguidos pela empresa.

Sage (apud Keen e Scott-Morton, 1991) apresenta algumas variáveis que podem vir a influenciar os sistemas de informações gerenciais:

- **Precisão inerente às informações disponíveis:** as situações no controle operacional geralmente lidam com informações relativamente corretas e precisas. Nas situações de planejamento estratégico, as informações são imprecisas, incompletas e incorretas.
- **Nível de detalhe necessário:** as decisões operacionais precisam de informações detalhadas e as decisões estratégicas, agregadas.
- **Horizonte de tempo das informações necessárias:** as decisões operacionais são baseadas em informações dentro de um curto período de tempo, enquanto as decisões estratégicas estão fundamentadas em um longo período.
- **Frequência de uso:** as decisões estratégicas são elaboradas com uma frequência menor que as operacionais.
- **Fonte de informação interna e externa:** as decisões operacionais sempre serão baseadas em informações disponibilizadas internamente na organização, enquanto as decisões estratégicas são mais dependentes do contexto, obtido fora.
- **Escopo das informações:** as decisões operacionais são baseadas em um escopo de informações estreito, enquanto as estratégicas, em um vasto escopo de informações.
- **Habilidade na quantificação da informação:** no planejamento estratégico, as informações são mais qualitativas e nas decisões operacionais são mais quantitativas.
- **Atualidade da informação:** no planejamento estratégico, as informações são mais antigas e algumas vezes é muito difícil obtê-las de forma corrente, uma vez que o nível operacional é extremamente importante.

Nos sistemas estratégicos, o usuário-final precisará decidir sobre informações que descrevam bem a organização, que sejam acessíveis internamente e que sejam consistentes e organizadas de forma a facilitar seu acesso e navegabilidade dentro do *software* de consulta (Kimball, 1998). Assim, bancos de dados que suportam esta estrutura deverão ser capazes de recuperar grandes conjuntos de dados históricos e agregados, com um tempo de resposta eficaz.

## **2.5. Levantamento e coleta de requisitos para DBM**

Até os dias atuais a coleta de requisitos, por exemplo, entrevistas e aplicação de questionários, para a construção de um DBM tem sido pouco valorizada pelas organizações, pois demanda um certo tempo e conhecimento de processos. A necessidade de se obterem informações estratégicas faz com que esses conceitos e demandas sofram alterações para o cumprimento de metas e objetivos de curto prazo.

Por tratar-se de uma etapa complexa, esta fase é considerada a mais desafiadora para uma implantação de sucesso. Identificar os vários atributos com origens diversas, integrá-los, padronizá-los e organizá-los de maneira a viabilizar um acesso performático em uma base com grande volume de dados despertou grande interesse em estudiosos na área da informação tecnológica. Bardin (1997) frisa que a construção de um DBM ficará comprometida se a fase de coleta de requisitos não for executada com precisão antes da implementação de um DBM. Para Poe, Klauer e Brobst (1998), os ciclos de vida destes projetos de cunho estratégico, onde a etapa de coleta de requisitos é prioritária, devem ser executados preliminarmente e utilizados como base para as fases seguintes.

No entanto, devido a outras prioridades, a coleta é geralmente executada de forma superficial. Não existe uma regra específica e nem material em abundância sobre o tema e, como já é sabido, todo conhecimento e experiência adquiridos no universo transacional não são suportados no ambiente de decisão. Por tratar-se, porém, de um projeto de âmbito estratégico, a visibilidade está focada no corpo diretor, onde a análise será mais pormenorizada com objetivos bem específicos e corporativos.

A entrevista, uma das formas mais utilizadas para realizar a coleta de requisitos, acontece através da formulação de questões de alta visibilidade, cujas respostas definirão quais informações serão incorporadas ao contexto organizacional e quais servirão de parâmetro para mensurar seu desempenho. Concomitantemente, junto às equipes de analistas responsáveis pelos sistemas legados, pode-se iniciar o mapeamento dos atributos<sup>24</sup> e o desenho do modelo lógico dimensional, pois, desta forma, será possível determinar a viabilidade e os prazos exequíveis, evitando frustrações junto aos gestores.

Kimball (1998) define alguns requisitos para coleta de dados através de algumas funcionalidades que tentam minimizar o impacto dos problemas nesta fase, como:

- **Entrevistar somente usuários-chaves:** no futuro, o DBM deverá atender às necessidades corporativas abrangendo todos os segmentos da organização. Na fase inicial é necessário começar com um conjunto reduzido de ideias e assuntos, o que acarretará benefícios objetivos e rápidos. Se tivermos muitos usuários envolvidos nesta fase, um número considerável de informações será gerado e administrado, tornando o escopo inicial muito grande e de difícil realização. No ambiente transacional ocorre o contrário, uma vez que vários usuários exercem e executam a mesma atividade/operação. Na tomada de decisão, cada participante tem sua necessidade específica em cada segmento da organização.
- **Evitar detalhar processos de negócio:** os processos, os fluxos e os dados são processados dentro da empresa e têm pouca referência e influência no contexto de requisito para o DBM. O alvo da análise deve ser os indicadores e métricas da organização e, com base nesses números, devemos elencar atributos relacionados com a necessidade do entrevistado.
- **Permitir inserções de novos requisitos a qualquer tempo:** é muito comum nesse ambiente e também um indicador de sucesso quando os usuários solicitam ou demandam novas informações a partir do novo modelo. Quanto mais envolvidos e satisfeitos, mais os usuários perceberão a importância e potencialidade dessa nova

---

<sup>24</sup>**Atributos** - as colunas de uma tabela são também chamados de atributos. Ex.: O campo Nome, ou endereço de uma tabela de um BD relacional.

forma de extrair informações. A equipe de desenvolvimento do DBM deve estimular e incentivar mudanças nos requisitos.

Assim, o propósito principal na coleta de requisitos é compreender como os usuários tomadores de decisão conduzem seus negócios dentro da organização, ou seja, como analisam o que é relevante, o que gostariam de utilizar como informação, quais indicadores e métricas são indispensáveis e, principalmente, verificar informações condicionadas para o futuro.

Para Kimball (1998), o produto final no processo de coleta de requisitos deverá conter:

- Completo entendimento das necessidades estratégicas e do negócio do usuário;
- Detalhes bem definidos sobre os dados necessários para uma implementação inicial do modelo lógico dimensional do DBM;
- Identificação de informações comuns que poderão ser utilizadas por outras áreas da organização;
- Entendimento do uso essencial dos dados iniciais.

Outra forma de coletar-se requisitos é a utilização de reuniões de levantamento junto aos usuários responsáveis pela geração de informações. Apesar de muito empregada na fase inicial, as reuniões, envolvendo áreas afins simultaneamente, devem ser aplicadas em um segundo momento, para que se possa verificar o que está sendo pedido e o que realmente existe na organização.

Kimball (1998) ainda sugere alguns métodos para entrevistas com o objetivo de facilitar ao arquiteto, responsável pelo desenho do modelo lógico dimensional, uma melhor abordagem e técnicas mais eficientes para reunir e estimular o evento:

- **Agendamento facilitado:** como o número de envolvidos nas entrevistas são limitados pelos participantes, fica muito mais simples gerenciar/marcar encontros do que trabalhar com grupos integrados por grande quantidade de pessoas.
- **Estimulando a participação:** com um número reduzido de entrevistados, cada participante se sente mais compelido a participar, garantindo, assim, que todos tenham vozes participativas no projeto.

- **Definir Entrevistado:** para assimilarmos com clareza e adquirirmos um completo entendimento sobre os requisitos necessários para a construção do modelo lógico dimensional do DBM, é necessário debatermos com os gestores da organização as diretrizes de seus negócios. São pessoas capacitadas e com amplo conhecimento da situação atual da organização, com a responsabilidade de analisar, sugerir e decidir, através de visões históricas e indicadores, buscando o melhor caminho a seguir para obtenção do sucesso de seus negócios. Estes, por sua vez, estão localizados nas esferas decisórias da organização (presidente, diretores, gerentes, entre outros) e nos departamentos responsáveis pelas análises dos dados.

Para manter a integridade do modelo e não se perder o entendimento na coleta de requisitos, é usual entrevistar outras pessoas envolvidas em outras esferas e que possuam alguma relação com a área definida inicialmente no escopo. É possível, desta forma, adotar procedimentos de controle e manter a compatibilidade entre os assuntos à medida que o DBM vai adicionando novas funcionalidades advindas de outras áreas da organização. É de vital importância conseguir disseminar um entendimento comum dentro da empresa e garantir que o novo modelo não está isolado na organização.

Poe, Klauer e Brobst (1998) ainda classificam os usuários de uma organização em quatro grupos que devem ser responsáveis pelo direcionamento do sucesso no desenvolvimento do modelo e do projeto:

- **Tipos de usuários:**
  - ✓ Executivos;
  - ✓ Gerentes das áreas definidas;
  - ✓ Analistas de negócios;
  - ✓ Analistas de sistemas responsáveis pelo sistema transacional.

Os executivos fornecerão estratégias corporativas de alto nível, fornecendo uma visão geral sobre todas as áreas e os assuntos. Os gerentes da área definida, normalmente responsáveis pela compilação destes dados, buscarão vislumbrar pontos de controle e indicadores internos para poderem mensurar com eficiência seu desempenho e o da sua equipe. Os analistas, sejam eles

de negócio ou sistemas, estarão envolvidos, pois necessitarão conduzir de maneira objetiva, designando, explicando, exemplificando e mapeando onde as informações estão sendo utilizadas dentro da organização. Devemos, por via de regra, entrevistar pessoas com níveis diferentes de conhecimento e hierarquia dentro de cada alvo.

Abaixo apresentaremos e identificaremos os requisitos necessários durante as entrevistas com cada tipo de usuário apresentado por Kimball (1998) e, principalmente, as questões que servirão de alicerce para construção de um modelo lógico dimensional do DBM. A estratégia é, via de regra, direcioná-las para situações atuais projetando-as para o futuro. As necessidades elencadas em cada nível deverão conter todo o conhecimento para descrever os objetivos principais e as estratégias necessárias para alcançá-los.

Os autores ainda apresentam uma divisão de entrevistas por nível de responsabilidade dentro de uma empresa, bem como algumas considerações e questionamentos que, no mínimo, ajudarão ao arquiteto, responsável pelo modelo lógico dimensional do DBM, a desenhá-lo com mais objetividade. Será possível, destarte, dirimir o rumo das urgências das áreas entrevistadas. A soma de todas as entrevistas, ao final do processo, deverá abranger todas as vontades das áreas envolvidas. Abaixo, relacionamos as questões pré formatadas, indicadas pelos autores dentro de cada nível de entrevistados:

- **Entrevista com executivos**

Entrevistas executivas são mais extensas e mais amplas, pois envolvem diversos pontos de controle e desejos. O foco geralmente abrange a missão e o objetivo da organização, bem como os obstáculos enfrentados pela empresa, fatores motivacionais, controles, tendências e indicadores, de vital importância para uma decisão corporativa.

- ✓ Perguntas sugeridas para o corpo executivo:

1. Quais os objetivos e metas da organização?
2. O que a organização almeja para o futuro?
3. Como é mensurado o sucesso da organização?
4. Como saber se o negócio está fluindo de maneira satisfatória?
5. Qual a frequência de análise dos indicadores existentes?
6. Quais os entraves existentes hoje que impedem a organização de alcançar seus

objetivos?

7. Quais são os principais desafios da organização?
8. Como os problemas são identificados e tratados na organização?

- **Entrevista com gerentes das áreas definidas**

Nessas entrevistas o nível de detalhamento é mais centrado na área alvo onde o usuário tem participação. Os questionamentos são praticamente os mesmos, porém identificando os atributos e detalhes das nomenclaturas e descrições dos dados, bem como a sua hierarquia dentro da empresa.

- ✓ Perguntas sugeridas para gerentes:

1. Quais os objetivos e metas do seu departamento?
2. Como é mensurado o sucesso do seu departamento?
3. Como saber se o negócio está fluindo de maneira satisfatória?
4. Qual a frequência de análise dos indicadores existentes?
5. Quais os entraves existentes hoje que impedem o departamento de alcançar seus objetivos?
6. Quais são os principais desafios do departamento?
7. Como os problemas são identificados e tratados no departamento?

- **Entrevista analistas de negócio**

Após as entrevistas de nível estratégico, deve-se buscar descobrir os requisitos de análise, sabatinando o usuário responsável sobre os relatórios utilizados e construídos por ele, enquanto se busca identificar quais os seus desejos para aumentar sua produtividade e melhorar o seu desempenho.

- ✓ Perguntas sugeridas para analistas de negócio:

1. Quais relatórios você recebe e utiliza?
2. Que dados desses relatórios são utilizados e seu grau de importância?
3. Quais relatórios são criados por você?

4. Quais são as análises rotineiras que você executa e/ou de que participa?
5. Qual o destino dos seus relatórios?
6. Quem solicita estas informações?
7. Quanto tempo você leva para confeccionar este produto?
8. Qual a periodicidade de entrega?
9. Que tipo de análise você gostaria de possuir?
10. Como você enxerga um aprimoramento ágil de acesso à informação?

- **Entrevista analistas de sistemas**

Outro ponto importante a ser abordado é o entendimento detalhado e descritivo dos dados que envolvem estes relatórios como: hierarquias, tabelas, ligações, modelo de dados, agrupamentos e níveis de detalhe em que os dados devem ser carregados no sistema. Sugestão de questionamentos como a apresentação do modelo de dados, identificação das principais tabelas, qualidade dos dados, horários de disponibilidade para cargas e etc.

## **2.6. Modelagem lógica de dados para DBM**

A modelagem lógica de dados é uma descrição do banco de dados representada de maneira independente do seu desenvolvimento em um SGBD (Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados). Neste modelo serão apresentados todos os atributos que comporão as tabelas do novo sistema sem a obrigatoriedade de registrar seu método de armazenagem. Obteremos, assim, uma visão geral que permitirá uma compreensão de suas características e de seus relacionamentos para o desenvolvimento de uma arquitetura abrangente e estratégica. Após sua definição e aprovação, o modelo é concebido de forma física dentro das organizações. Neste estudo, será desenhado em um banco de dados relacional<sup>25</sup>.

Para o sucesso no desenvolvimento do modelo lógico é imprescindível que, durante a fase de

---

<sup>25</sup>**Banco de dados relacional** - é um conceito abstrato que define maneiras de armazenar, manipular e recuperar dados estruturados unicamente na forma de tabelas, construindo um banco de dados.

coleta de requisitos, quaisquer que sejam, a identificação dos dados, bem como as regras vinculadas ao negócio, tenham sido bem compreendidos e identificados, pois estes requisitos serão responsáveis pelo sucesso da solução final. Da mesma maneira, devem ser identificados os principais questionamentos e necessidades estratégicas para gerar informações precisas e objetivas e, assim, apoiá-los em futuras tomadas de decisão (Inmon, 1998).

O modelo será responsável pela organização das informações para permitir ao usuário final uma navegabilidade coerente e fácil, previamente estabelecida durante as entrevistas. Esta estrutura lógica, por sua vez, também determinará a flexibilidade e a capacidade de mutação em função de novas necessidades, bem como facilitará a criação de outras demandas.

Um ponto considerado negativo, segundo Eckerson (2006), é o gerenciamento das expectativas dos usuários envolvidos, uma vez que é necessário conscientizá-los de que, em alguns casos, estes dados possam vir a não existir e a não estar disponibilizados em um primeiro momento.

Um modelo lógico dimensional de dados considerado bom, segundo Kimball (1998), para tomada de decisão, deverá atender a esses requisitos:

- Consistência do negócio e suas respectivas métricas em conformidade com a visão dos gestores;
- Extremamente simples;
- De fácil compreensão e utilização para os gestores;
- Ter flexibilidade para incorporar novos atributos de negócio;
- Gerenciamento de grandes volumes de dados com rapidez e eficiência.

A modelagem lógica está baseada no alto nível da demonstração de um modelo de dados e deve ser utilizada para envolver o cliente, pois o foco é demonstrar aspectos vinculados ao negócio e não à tecnologia. Devido a sua facilidade de compreensão, facilita a interação entre os gestores e a área técnica, maximizando o envolvimento e minimizando a heterogeneidade entre as áreas. Este modelo é a base para a construção e entendimento do modelo lógico dimensional.

### 2.6.1. Modelagem lógico dimensional para DBM

A modelagem dimensional é também chamada de *Star Schema*<sup>26</sup>. Segundo Kimball (1998), quando desenhada e aplicada corretamente, garante que a estrutura de dados planejada para a construção do DBM refletirá as necessidades dos gestores em função das informações colhidas junto aos analistas de negócio. O objetivo deste modelo lógico é proporcionar aos gestores uma vasta gama de questionamentos que, depois de fisicamente implementados, serão capazes de gerenciar uma grande massa de dados com tempos de respostas bem eficazes. Ele deverá exceder os limites impostos pelos sistemas transacionais que são lentos e complexos para análises gerenciais.

A ideia fundamental da modelagem dimensional é que todos os tipos de dados referentes a um negócio possam ser representados em forma de diagrama de entidades (tabelas). Este modelo é composto por uma tabela de fatos (central), com múltiplas chaves, e um conjunto de tabelas chamadas de dimensões formando o conhecido “modelo estrela” (ver figura 5) (Kimball, 1998). Devido ao processo de “*desnormalização*”<sup>27</sup>, o desenho do modelo fica mais viável e amigável ao gestor, pois se torna mais simples e de fácil memorização. Nesta arquitetura, as consultas têm um desempenho bem superior, pois os números de junções/ligações entre as tabelas são reduzidos significativamente. Este modelo pode ser representado por um cubo, onde as arestas representam os textos e o centro as medidas.

Visualizar mais de três dimensões não é uma aptidão da nossa mente e exige a necessidade de se entender o conceito para que possamos desmistificar esta limitação física (Inmon, 1998). Podemos afirmar que a modelagem dimensional nada mais é que dimensões com suas

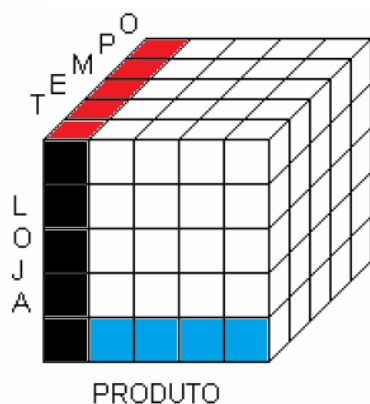
---

<sup>26</sup>**Star Schema** - foi criado pelo Dr. Ralph Kimball, ao propor uma visão para a modelagem de base de dados para sistemas de apoio a decisão. Sua principal característica é a presença de dados altamente desnormalizado, melhorando o desempenho.

<sup>27</sup>**Desnormalização** - é o processo de tentar otimizar o desempenho de leitura (ou consultas) de um banco de dados, adicionando dados redundantes. Em alguns casos, desnormalização ajuda a encobrir as ineficiências inerentes a banco de dados relacional. Pois a normalização de dados impõe uma carga pesada sobre o armazenamento físico dos dados, mesmo se for bem ajustado para alto desempenho.

características e hierarquias, em função das medidas que se encontram em suas intersecções.

Figura 6: Hipercubo



Fonte: Kimball (1998, p. 43).

Um modelo dimensional, segundo Inmon (1998), possui fatos, dimensões e medidas.

- **Fatos**

Trata-se de um conjunto de itens de dados e estes são compostos por medidas valoradas e dados contextuais, onde cada item da entidade representa uma ocorrência de negócio, uma transação, que será utilizada na validação dos processos da organização. Usualmente compostos por dados numéricos, podem sofrer mutações ou não, através de funções de agregação como soma, média, máximo etc. Estas medidas são sempre implementadas em tabelas nominadas “tabelas fatos”.

- **Dimensões**

Conjunto de atributos que nomeiam e classificam os fatos em um modelo dimensional. Exemplificando, afirmamos que os atributos de uma dimensão loja, poderiam possuir uma hierarquia de província, estado, comuna e bairro. Esta dimensão conterá descrições específicas como nome da loja, nome da província, comuna e outras informações necessárias para compor o negócio solicitado pela área gestora. Dimensões representam eventos reais nos quais existem dados e são responsáveis por realizar operações sobre os fatos. Por isso, a identificação correta dos atributos dimensionais é de grande importância para o sucesso de um DBM.

O conteúdo desses atributos dimensionais, na maioria das vezes, é textual. Se existir um atributo

valorado, podemos utilizar uma técnica para validar, caso venhamos a ter dúvidas, se o valor é pertencente a uma tabela fato ou realmente é um atributo valorado de dimensão. Se este valor se mantiver constante, através de mais de uma dimensão, então ele é um atributo dimensional. Por exemplo, o tamanho e o peso dos telemóveis, por marca e modelo, dificilmente sofrerão alterações.

Inmon (2005) sugere algumas características para a construção de modelo lógico dimensional para um DBM, que devem ser seguidas rigorosamente de modo a não haver distorções nos seus conceitos e objetivos e, assim, evitar, durante a fase de implementação, surpreender-se:

- **Orientado por assuntos:** baseado no fato de o DBM armazenar informações sobre temas específicos importantes para o negócio da empresa e, em contrapartida, as aplicações do ambiente operacional serem funcionais e de difícil entendimento. O desenho do modelo de um tema selecionado deverá, na fase de coleta, identificar todos os atributos necessários para o compô-lo. Por exemplo, volume de vendas, em um determinado período, em uma determinada região, com uma frequência de reclamação por falta de sinal e entre pessoas maiores de trinta anos. Esse padrão normalmente corresponde a um conjunto de tabelas específicas dentro de gigantescos sistemas.
- **Integrado:** no sentido de serem os dados potencialmente provenientes de várias fontes diferentes e necessitarem ser transformados para um estado uniforme, o trabalho de análise e padronização faz-se necessário para que se execute um processo de agregação dentro da base. Um exemplo para ilustrar a integração é o elemento gênero, que em algumas aplicações pode ser codificado como F/M (feminino e masculino), em outras como H/M (homem e mulher), ou ainda em 0/1 (abstrato, mas referente ao homem e à mulher). Os dados, neste caso, são convertidos para um estado padrão no momento em que são carregados na base do DBM. Da mesma forma com medidas de unidades diferentes.
- **Variante no tempo:** diz respeito ao DBM poder-se referenciar a um tempo específico em uma transação, isto é, para cada mudança será criada uma nova entrada (transação). Essa característica é bastante importante porque as decisões normalmente são baseadas em dados

históricos. Devemos considerar também a temporalidade dos metadados <sup>28</sup>, pois, sem a manutenção de seu histórico haverá, sua invalidação com as mudanças de regras de negócio.

- **Não volátil:** implica em que os dados servirão apenas para consulta (somente-leitura), uma vez que, depois da carga inicial, eles não sofrerão mais modificações, o que os diferencia dos bancos de dados transacionais, que permitem escrita-leitura e em geral atualizam registro a registro em múltiplas transações.
- **Web:** normalmente são desenvolvidos para um ambiente informatizado e eficiente em aplicações na web <sup>29</sup>. O binômio tecnológico DBM e internet representa esta solução integrada.

Para Kimball (1998), o modelo lógico dimensional traz muitos benefícios:

- Criação de um banco de dados, a partir do modelo lógico dimensional, com um tempo de resposta bem superior;
- Permitir aos gestores trabalharem com um projeto mais simples, com os objetivos mais definidos e com rendimento na execução dos seus questionamentos;
- Verificar como os gestores normalmente pensam e utilizam estes dados;
- Análise de volumetria;
- Simplificar a compreensão e navegação dos metadados por gestores;
- Ampliar a chance das ferramentas de acesso aos dados *front-end*<sup>30</sup>, pois a maioria oferece um ganho significativo quando mapeadas em modelos estrela.

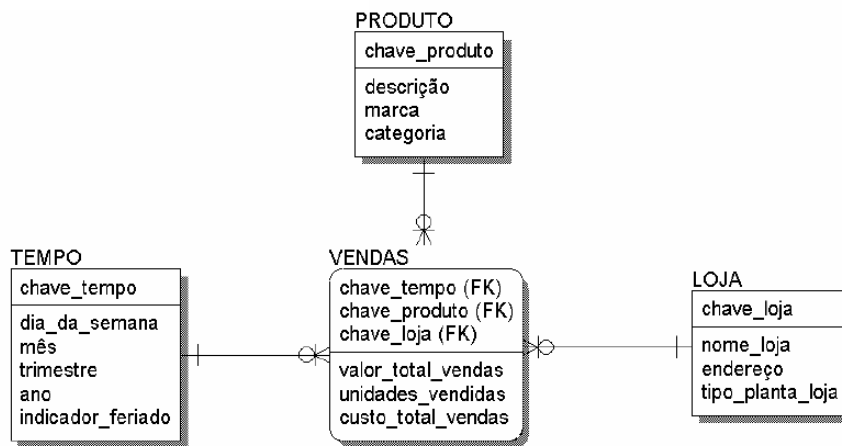
---

<sup>28</sup>**Metadados** – também conhecido como metainformação, são dados sobre outros dados. Um item de um metadado pode dizer do que se trata aquele dado, geralmente uma informação inteligível por um computador. Os metadados facilitam o entendimento dos relacionamentos e a utilidade das informações dos dados.

<sup>29</sup>**Web** - (WWW, www ou apenas "Web") - sistema hipertextual que opera através da *internet*.

<sup>30</sup>**Front-end** - o front-end é uma espécie de interface entre o usuário e o sistema.

Figura 7: Esquema estrela



Fonte: Kimball (1998, p.52).

Observa-se na (figura 6) que as ligações entre as tabelas ocorre sempre em função da tabela fato (central), ou seja, não existe nenhuma ligação entre as tabelas de dimensão. Este modelo deve representar os requisitos obtidos na fase de coleta. O passo inicial para o desenvolvimento do modelo estrela é identificar a tabela fato e suas medidas a partir do trabalho realizado na coleta de requisitos (Inmon, 2005).

O exemplo expresso acima (figura 6), representa um esquema simples de venda de celulares em uma loja em Luanda-Angola. No centro da figura encontra-se a tabela de fatos (vendas) onde serão computadas todas as vendas envolvendo valor, quantidade e custo. Existem três dimensões ligadas a esta tabela fato: loja, tempo e produto. A tabela central possui três atributos capazes de mensurar o fato ocorrido no negócio: o valor da aquisição, a quantidade comprada e o custo de cada produto. Podemos identificar, desta forma, indicadores importantes de maneira simples e objetiva, como, entre outras: Que lojas tiveram o pior faturamento nos últimos três anos? Qual o produto mais vendido no último semestre de 2013 nas lojas do bairro Talatona? Quais das marcas de *smartphone*<sup>31</sup> foram as mais vendidas na primeira quinzena de

---

<sup>31</sup>**Smartphone** - é um telemóvel com funcionalidades avançadas que podem ser estendidas por meio de programas executados por seu sistema operacional.

2014?

Um esquema estrela é o desenho ideal de um modelo para aplicação em DBM. Sua simplicidade e sua semelhança viabiliza aos gestores um processo de entendimento simplificado, uma vez que os atributos e entidades são postados de maneira singular e de fácil memorização e podem, no decorrer de sua existência, sofrer inclusões de novas entidades sem comprometer as relações existentes (Gonçalves, 2002). Independentemente da sua implantação em bancos multidimensionais ou relacionais o fator rapidez será sempre um ganho real.

Kimball (1998) afirma que para projetar um modelo lógico dimensional será necessário analisar claramente cada registro que comporá a tabela de fato e, assim, definir a granularidade<sup>32</sup> dos dados para compor as questões solicitadas pelos gestores. É recomendado que o grão seja o menor possível, para poder atender a vários níveis dentro da cadeia hierárquica da empresa.

Na captação dos requisitos definidos, todas as informações pertinentes aos processos de negócio da organização serão inseridas no DBM. Segundo Kimball (1998), existem quatro passos propostos para a criação de um modelo lógico dimensional exequível:

- Identificar o processo que será representado pelo modelo;
- A granularidade/atomicidade dos dados da tabela fato;
- Identificação das dimensões;
- Identificação do fato.

A identificação dos assuntos executados, durante a fase das entrevistas, define nos modelos o que se pretende desenvolver. Na coleta de requisito conseguimos identificar como se dá o processo dentro da organização e os dados vinculados a este entendimento (dimensões e fatos). Para atendermos a diversos níveis hierárquicos dentro da organização, é imprescindível identificar o nível de atomicidade das solicitações, e, assim, direcionar o modelo para atender aos diversos gestores com graus de estratégia diferente.

Na implementação do modelo físico, não objeto deste estudo, será inserido um único registro

---

<sup>32</sup>**Granularidade** - é a extensão à qual um sistema é dividido em partes pequenas, ou o sistema propriamente dito ou sua descrição ou observação. Ela é a "extensão até a qual uma entidade grande é subdividida.

na tabela fato com as chaves de suas respectivas dimensões. Desta forma, o modelo garante integridade em cada tupla <sup>33</sup>na inserção das tabelas.

---

<sup>33</sup>**Tupla** - cada linha formada por uma lista ordenada de colunas representa um registro ou tupla. Os registros não precisam conter informações em todas as colunas, podendo assumir valores nulos quando for necessário.

## CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

### 3.1. Nota Introdutória

A engenharia de conhecimento é uma área de estudo que, através de técnicas específicas, visa compreender o processo de tomada de decisão, buscando identificar quais informações estão direta e efetivamente ligadas às necessidades reais do usuário na organização. Ela lida com a aquisição, representação de conhecimento, validação, inferência, explicação e manutenção de bases de conhecimento (Gottardo, 2000).

Um dos mecanismos pelos quais a engenharia do conhecimento pode alcançar seus objetivos é através de um DW, uma estrutura de dados voltada para atender às necessidades dos executivos de uma determinada organização. Ela tem armazenada todo o conhecimento essencial para auxiliar em processos estratégicos e na identificação de soluções e problemas que possam vir a comprometer o funcionamento da empresa. Possuir informações bem definidas e reais significa identificar pontos e domínios de uma organização em um enredo de engenharia de conhecimento. De acordo com Gottardo (2000), as técnicas de aquisição de conhecimento ajudam a reduzir os problemas de comunicação no processo envolvendo dados provenientes de fontes humanas.

Nesta dissertação "criaremos" um DW para a área de *marketing*, chamado de DBM. Esta modelagem lógica com esse padrão de armazenamento de dados foi mencionada pela primeira vez em meados dos anos 90. Tal processo deu-se a partir do aprimoramento e de melhorias que compuseram os novos *softwares* de banco de dados, que, cada vez mais, se tornaram capazes de gerenciar/manipular grandes volumes de dados. Com este novo conceito foi permitido, dentro das empresas, integrar dados de diversos sistemas operacionais buscando centralizá-los e organizá-los em um único repositório. Um DBM é uma coleção de dados integrados, orientados por assunto, não-voláteis e temporais, de apoio às tomadas de decisões táticas/estratégicas (Inmon, 2005).

Muitos DBMs, também conhecidos como *Data Mart*<sup>34</sup> foram desenvolvidos com a finalidade de atender aos departamentos de maneira isolada. No entanto, as várias tentativas de implantação dessa modalidade de modelagem foram insatisfatórias, eis que a integração entre as diversas áreas da organização se torna bem complexa quando já existe um processo (Kimball, 1998), embora sua utilização ainda seja persistente nas iniciativas das organizações.

Assim, o objetivo central desta pesquisa propõe gerar indicadores quantitativos, que serão captados através de pesquisa de campo, responsável por nortear a criação de um modelo lógico dimensional, DBM, cuja missão é tratar, compilar e apresentar, de forma rápida, informações de cunho gerencial à empresa de telefonia móvel, que será chamada de Telecel neste estudo. Com a finalidade de testar de forma empírica as questões levantadas e concluir os objetivos propostos neste trabalho, será executado um estudo descritivo com consumidores que, em algum momento, sofreram alguma situação de insatisfação junto à empresa. Através dos resultados obtidos criaremos um plano de ação baseado nas estratégias de *marketing* cujo objetivo é apresentar soluções que possam mitigar e/ou eliminar o grau de insatisfação baseado nas pesquisas levantadas.

### 3.2. Método da pesquisa

Estes métodos são utilizados para determinar, descobrir, interpretar e formular fatos que representem uma investigação completa. No presente trabalho, para a fase de coleta de dados, utilizaremos um instrumento de pesquisa, onde adotaremos o método quantitativo exploratório. Todo esse processo será devidamente detalhado no item 3.6., método de recolha de dados.

A abordagem quantitativa exploratória é eficaz e apropriada para os objetivos propostos, pois gera números (frequências) para fins de análise e classificação. Este padrão de pesquisa requer conhecimento e técnicas simples de abordagem de estatística. Por outro lado, o estudo

---

<sup>34</sup>**Data Mart** - (repositório de dados) é subconjunto de dados de um *data warehouse* (armazém de dados). Geralmente são dados referentes a um assunto específico de uma organização.

exploratório ativa as ideias e estimula *insights*<sup>35</sup>, além de “proporcionar maior familiaridade com a questão do problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (Gil, 1999, p. 41). Esse tipo de análise vem crescendo e evoluindo muito rapidamente, pois prova que este padrão de abordagens é essencial para adquirir conhecimento e, principalmente, na ajuda em tomadas de decisões.

Para a fase de elaboração do DBM, os dados serão compilados para a geração de soluções numéricas através de um modelo lógico dimensional, de modo a apoiar a área de marketing com um leque maior de possibilidades de análise e, via de consequência, permitir uma intervenção de forma pró-ativa buscando evitar problemas e insatisfação por parte dos seus clientes.

### 3.3. Definição do problema

A qualidade dos dados afeta diretamente o resultado das análises numa tomada de decisão. Se a qualidade da informação existente no sistema operacional for devidamente calculada e disponibilizada para o processo decisório, é bem provável que suas necessidades produzam resultados esperados. Esse é, apesar da modernidade e toda tecnologia dos tempos atuais, um dos maiores entraves ao uso de informações estatísticas e táticas enfrentadas pelas organizações, inclusive de grandes institutos que regem países.

Conceitualmente, o processo parece simples e de fácil realização. Muitos questionamentos surgem quando as áreas necessitadas procuram por demandas específicas envolvendo processos decisórios. Por que não conseguimos gerar indicadores para ajudar os gestores das áreas na tomada de decisão? Por que muitas empresas conseguem implementar o processo de DBM e ampliar seu mercado? Qual o grau de dificuldade para implementarmos este tipo de processo especialista?

---

<sup>35</sup>**Insights** - em psicologia, *insight* é um processo pelo qual os humanos passam, às vezes e involuntariamente, para chegar a uma conclusão sobre algo.

O alto nível de informatização dentro das organizações resulta em grandes volumes de informações e dados, o mal do século na área de tecnologia. Essa quantidade nem sempre redundante em qualidade, pois muitas são apresentadas de forma incompreensível, por não sofrerem tratamento específico ou por serem disponibilizadas de forma inadequada. O uso correto dar-se-á a partir do real entendimento sobre a necessidade de cada problema. A necessidade de pessoal altamente qualificado para trabalhar nesse segmento contribui para a baixa taxa de sucesso na execução deste tipo de projeto. As empresas que persistiram e obtiveram coesão entre áreas, através do seu patrocinador, geralmente o presidente, concluíram com sucesso e desfrutam da mais poderosa arma de análise proporcionada pela área de tecnologia da informação.

Com a crescente necessidade de obter dados mais agregados para melhor visibilidade e rapidez nas suas decisões, as empresas voltaram a investir neste segmento de forma mais séria e com mais recursos. Com a captação de dados de diversas fontes heterogêneas crescendo de forma desproporcional dentro das suas bases de dados, o processo tornou-se inviável sem uma remodelagem e uma padronização mais inteligente para tornar as consultas amigáveis e principalmente ágeis.

Com o aprendizado colhido ao longo do tempo, organizações envolvem seus funcionários de maneira ativa como reais colaboradores, e, com isso, evitam-se conflitos e resistência a mudanças estratégicas necessárias dentro da empresa. As organizações só colherão frutos com determinação e espírito de coletividade, isso é fato. O retorno para investimentos desta magnitude é de grande aceitação pelas áreas estratégicas e, principalmente, pela área de marketing que precisa de indicadores para se posicionar em tendências e prospecções de mercado.

O tratamento das informações é atualmente um diferencial nas organizações de telecomunicações, porquanto ligado à capacidade de fazer uso de referências persistentes e verdadeiras. A tecnologia da informação é vista como a peça estratégica e central na busca pela vantagem competitiva de forma rápida e eficaz (Devlin, 1997).

Para Richardson (2008), a identificação de um problema, para efeito de pesquisa, deve propiciar uma avaliação abrangente para que o cientista perceba as seguintes premissas:

- O problema deve estar na esfera social;
- Deve ser concreto, claro e preciso;
- Deve referir-se a processos que permitam observação com possibilidade de verificação empírica;
- Não deverá ser um processo de análise isolado e único;
- Tem que existir uma certa originalidade.

Para Blodgett e Anderson(2000), tem havido um crescimento constante do número de pesquisas de satisfação dos clientes por parte das empresas. Ao tentar entender o comportamento dos consumidores de forma mais abrangente, foi verificado que a grande maioria destas pesquisas mostram apenas clientes que registraram sua insatisfação. Empiricamente sabemos que cerca de dois terços dos usuários não apresentam suas insatisfações/reclamações às prestadoras do serviço (Andreasen, 1994).

Apesar da grande desigualdade, as pesquisas revelam que a maior parte dos clientes insatisfeitos simplesmente omite esse fato, em face de o processo, que deveria ser simples e fácil, ser custoso, demorado e sem retorno. Singh (1998) frisa que a maior parte desses consumidores trocam de forma sigilosa de prestador e, na maioria das vezes, executa um *marketing* negativo, através de canais informais de comunicação, no chamado *buzz marketing*.

A sinalização do cliente, baseado em sua insatisfação, ocorre através do processo de reclamação junto aos fornecedores de produtos e serviços. Tradicionalmente, essas reclamações são indicadoras de que o processo necessita de melhorias e, principalmente, podem vir a auxiliar as empresas prestadoras de serviços a intervir eficientemente na correção e melhoria de algumas falhas no processo produtivo, buscando, através de atitudes, influenciar seus consumidores de forma positiva a permanecerem como clientes (Blodgett, 2000).

O problema, portanto, que nos propomos a analisar neste estudo, reflete a falta de informação

que a empresa Telecel tem de seus consumidores, tornando-se, assim, ineficiente no processo de análise de seu mercado como um todo. Nesta dissertação, trataremos apenas do procedimento da insatisfação e, por consequência, da falta de análise e da perda de mercado para a concorrência. Outra questão refere-se à ausência de um modelo lógico, DBM, dificultando a tomada de decisão pelos gestores de *marketing*.

### **3.4. Fases do processo de pesquisa**

Para a presente pesquisa procederemos às seguintes fases:

- Estabelecimento da população-alvo e amostragem para a coleta de dados;
- Elaboração do instrumento de pesquisa (questionário);
- Tabulação e geração de frequências numéricas;
- Geração do modelo lógico DBM.

### **3.5. Design da pesquisa**

Após a apresentação dos conceitos literários sobre a pesquisa, e, principalmente, sobre o mercado de telefonia móvel de Luanda, enfocaremos as particularidades que poderiam ser implementadas com o objetivo de colher dados e, assim, gerar uma plataforma capaz de subsidiar e apontar de forma específica informações que representem a situação de insatisfação dos consumidores. Para Cervo e Bervia (1983), a escolha do assunto a ser observado e o limite conceitual devem compor a fase inicial do trabalho de investigação, a partir de onde será feita a escolha metodológica mais adequada e eficiente para o cumprimento da meta especificada.

Dentro da nossa abordagem da investigação, como já citado no método, desenvolveremos uma análise através de pesquisa quantitativa exploratória, por meio de instrumento (questionário) cuja finalidade será captar junto aos usuários da Telecel seu grau de insatisfação com os

serviços disponibilizados. Após a aplicação e recolha de dados, será criado um DBM para disponibilizar indicadores táticos, que fornecerão subsídios para um plano de ação, baseado nas estratégias de *marketing*.

### **3.6. Método de recolha de dados**

A definição do método para a pesquisa foi resultado de observações e vivências ao longo dos anos na cidade de Luanda. As características do povo, principalmente a introspectividade em relação à discordância sobre o todo, chamam atenção. Analisar os participantes em suas origens, ou imaginá-los em situações opostas, desperta o interesse na criação de um laboratório de análise. A partir deste propósito, será desenhado um questionário, localizado no Apêndice A, que fará frente às necessidades da pesquisa em questão.

No foco da realidade nacional, esse questionário, composto por uma forma bem definida, com limitações de questões e de fácil captação por pessoas externas, facilita a pesquisa e agiliza a análise comportamental e dos anseios dos entrevistados. A *Escala de Linkert* será a base para analisarmos a visão e os sentimentos dos usuários em relação à prestação de serviço da TELECEL.

Para medirmos com eficiência os comportamentos e as atitudes de uma determinada amostra, esse método, *Escala de Linkert*, é considerado o mais confiável, por direcionar o entrevistado a pontos extremos de satisfação e insatisfação, evitando respostas diretas como “SIM” e “NÃO” que podem vir a diagnosticar de forma abrupta processos complexos. Através desta aplicação, poderemos identificar níveis de opiniões muito úteis para assuntos que abrangem questões de alta sensibilidade.

Concebido o método para receber respostas objetivas sem a interferência de narrativas e trejeitos que influenciam no comportamento humano, sua escolha faz-se a mais aplicável na região. A própria característica da população, conforme frisado alhures, ajudará em respostas mais sinceras, pois não haverá necessidade de exposição verbal permitindo que transparência e sinceridade aflorem. Ainda dentro do contexto natural, poderemos observar situações em que

o entrevistado poderá libertar-se e responder a certas informações sobre as quais nunca foi interpelado, aumentando a veracidade e o realismo.

A fase de coleta de dados será realizada no período de abril a maio de 2014, no bairro Talatona, na cidade de Luanda-Angola. O instrumento utilizado para a coleta de dados será um questionário, contendo quatro perguntas fechadas, aplicadas em 407 entrevistados.

A escolha da população-alvo deu-se em virtude de o bairro Talatona ser populoso, habitado por pessoas com condições financeiras e educacionais mais elevadas, de possuírem, na sua grande totalidade, um telefone celular e utilizarem os serviços de telefonia móvel em grande escala, condição primeira para que o indivíduo fizesse parte da amostragem. A metodologia aplicada para esta amostragem foi o *snowball*<sup>36</sup>, que se utiliza da formação de uma rede de informantes-chaves. Esse método é muito utilizado em pesquisas qualitativas, embora também seja operacional em pesquisas quantitativas como essa apresentada. A definição da metodologia de amostragem se pautou pelo fato de as pessoas do universo pesquisado serem recalcitrantes em externar suas opiniões. Dessa maneira, foram selecionados dois usuários e cada um indicava mais dois, configurando-se assim uma rede. Além disso, é pertinente recordar que, para a elaboração do DBM proposto, impõe-se uma análise pormenorizada dos dados colhidos, buscando gerar requisitos tangíveis e verdadeiros.

O critério para que o instrumento mereça resposta consiste, apenas, em que o cliente possua um telefone celular com plano da Telecel. O entrevistado será informado de que a pesquisa tem caráter científico e não vinculado à empresa, embora venha a ser informado dos resultados e conclusões obtidas. Realizada a fase da coleta, as questões serão convertidas em frequências estatísticas, implementadas em uma base de dados Oracle, *software* de banco de dados da empresa *Oracle Corporation*<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup>**SnowBall** - essa técnica é uma forma de amostra não probabilística utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto ( o “ponto de saturação”).

<sup>37</sup>**Oracle Corporation** – empresa americana fabricante de *software* para banco de dados.

### **3.7. População e amostra**

Para Gil (1999), características e propriedades comuns relacionadas a um conjunto de elementos cujo objetivo representa um estudo a ser desenvolvido é nominado “população”. Desta forma, em vez de examinarmos toda uma população, é comum observarmos apenas uma porção desta, uma amostra, buscando condicionar esta representatividade ao todo.

Pesquisas que envolvem contextos corporativos e sociais possuem um universo gigantesco que inviabiliza uma análise do todo. Evidentemente, para podermos contornar estes critérios, faremos uso de amostras menores, partes do todo, para que possamos representá-lo. O processo de aplicação da pesquisa será planejado e centrado em obter-se respostas diretas e de maneira objetiva, uma vez que a facilidade de acesso do investigador à fonte independeria de quaisquer fatores de autorização.

Nossa população será delimitada no bairro Talatona, tendo como amostra 5% deste universo. Esse perfil será detalhado no próximo capítulo, no item 4.2. e 4.3.

### **3.8. Técnica de análise de dados**

Os dados provenientes do questionário passarão por um tratamento, onde, em um primeiro momento, haverá uma crítica quanto às questões e suas respostas, pois serão descartados os questionários incompletos ou ininteligíveis. Para a análise, serão empregados indicadores de eficiência e estatísticos utilizando gráficos e tabelas.

### **3.9. Notas conclusivas**

Após o mapeamento do problema e a definição do instrumento objetivando a pesquisa, definiu-se o método de coleta de informações junto aos consumidores finais de cartões pré-pagos da

TELECEL. A compreensão e os indicadores relacionados à insatisfação serão apresentados em tabelas e gráficos, conforme frisamos acima. Essas informações ajudarão em uma análise mais abrangente e real no apoio à criação de um plano estratégico de *marketing*, objetivando auxiliar a empresa em uma estruturação mais balanceada no que tange ao seu relacionamento com seus clientes.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Introdução**

Neste capítulo apresentaremos e analisaremos os resultados adquiridos através dos questionários aplicados aos usuários da telefonia móvel da TELECEL na cidade de Luanda no bairro Talatona, onde aproximadamente 20 mil habitantes usufruem deste serviço.

### **4.2. Breve caracterização do meio**

Luanda é a menor província e capital do país Angola. Com uma extensão territorial de aproximadamente 25.000 quilômetros quadrados de área, tem uma população aproximada de seis milhões de habitantes representando aproximadamente 31% da população do País. Localizada no litoral, possui sua economia predominantemente alicerçada na extração de petróleo e diamante. O País é pluriétnico e multicultural (“uma nação de várias nações”) como definiu seu primeiro Presidente da República independente, Agostinho Neto.

Trata-se de uma cidade extremamente populosa cujo índice de crescimento é duas vezes maior que o de todo o País. Um dos grandes fatores desse particular se deve ao êxodo rural durante o período de guerra e pelo número de natividades maior que o de óbitos. Muitas destas informações ainda se encontram sob dúvida, pois o País, neste momento, realiza um censo abrangente, buscando resgatar informações socioeconômicas e geopolíticas para um melhor entendimento e controle eficaz das suas necessidades.

Existem inúmeras rodovias que partem e chegam à capital, onde o escoamento entre as províncias e a capital. O consumo de produtos e derivados aumenta muito com a ascensão da população ao estudo e a emprego melhores. Toda a parte agrícola é transportada via terrestre.

Com o final dos conflitos civis em 2002 e um número populacional excessivo na capital, Luanda, foi necessário expandir para poder dividir e, principalmente, abrigar a nova classe social que surgia com um poder aquisitivo melhor. O projeto de construção do bairro Talatona, situado ao sul da capital, começou a ser patrocinado pelo governo a partir do final dos conflitos. Situada a 16.5 quilômetros do centro da capital é formada praticamente por prédios comerciais e conjunto de condomínios de alto padrão.

Os moradores desta região pertencem a uma casta privilegiada onde a preocupação com o excessivo custo de vida parece não existir. Apesar das carências que ainda persistem no País, o fluxo de capitais (dólares), injetados na economia, provenientes da força petrolífera, tornaram Luanda uma das cidades mais caras para viver.

A criação desse bairro, com participação direta de empreiteiras nacionais e internacionais e o capital angolano, ergueu o único *shopping* <sup>38</sup>‘Belas ‘*Shopping*’, na capital, em 2008. A expansão das rodovias que permitem acesso ao bairro tornou possível a criação e o sucesso migratório dessa nova família social. Os problemas enfrentados pelos cidadãos, em relação ao trânsito, transformam este pequeno percurso 16.5 km, na maioria das vezes, em um percalço longo e penoso nos horários de pico.

O bairro é visto como um excelente lugar para encontros e é o marco divisor entre o velho e o novo enclave. Atualmente existem diversos bares, concessionárias de veículos de luxo, universidades e excelentes espaços *gourmet* com ótima comida e música.

O mercado de telefonia celular no bairro é considerado um dos maiores do país. As vendas se fazem em diversos pontos e com diversos produtos vinculados ao pacote pré-pago. Os vendedores informais driblam milhares de carros que transitam diuturnamente e oferecem o produto. O tráfego lento e a grande demanda formam uma parceria perfeita entre motoristas e vendedores.

---

<sup>38</sup>**Shopping** – é um conjunto de lojas, geralmente concentradas em um único local, que disponibilizam vendas de bens e negócios para diversos tipos de consumidores.

### **4.3. Perfil da amostra**

Para obtermos os dados que comporão a pesquisa, foram entrevistados cidadãos que residem e/ou trabalham no bairro Talatona, em Luanda-Angola, no período de abril a maio de 2014.

O processo de insatisfação do cliente em relação a bens e serviços vem assumindo proporções elevadas e crescentes no mercado luandense. A ascensão social, bem como a melhora do nível cultural da população, tem criado um novo e exigente processo de mudança em algumas regiões da cidade. Nossa amostragem foi retirada do bairro Talatona, onde entrevistamos pessoas cuja faixa etária variavam entre 15 e 70 anos, independente de sexo.

As evidências e observações vinculadas aos dados primários foram obtidas através do questionário cujo desenho foi projetado para consumir um tempo mínimo do entrevistado, procurando uma boa aderência junto aos cidadãos dispostos a participar.

A cada pessoa abordada foram explicados de forma concisa o objetivo e a importância da pesquisa. Frisamos o processo de confidencialidade, pois não necessitava de nenhuma informação de identificação, mas ressaltamos que a contribuição poderia, através de um estudo, elencar pontos importantes para melhoria no segmento de telecomunicações.

### **4.4. Análise e discussão dos resultados obtidos**

O relatório apresenta as frequências de insatisfações dos usuários da telefonia Telecel a partir do comportamento de seus consumidores no bairro Talatona, onde buscamos, através de um questionário, identificar, perceber e elencar problemas de ordem de satisfação.

O referencial teórico descrito nesta pesquisa serviu como base para a análise deste estudo, originando relevantes questões pertinentes à satisfação do cliente e ao surgimento de novas hipóteses e proposições, bem como à relevância de fatos que advieram durante o processo de pesquisa (Yin, 2005).

Neste capítulo, apresentamos as análises produzidas a partir dos dados coletados junto aos consumidores do plano pré-pago da empresa TELECEL, através de questionário aplicado nas ruas da capital. Esse diagnóstico, por sua vez, visa compor as informações e descobertas da pesquisa de forma a objetivar o apresentado no primeiro capítulo dessa dissertação.

Ao tipo de instrumento utilizado neste estudo, não se aplicam análises de complexidade estatística como hipóteses e análises baseadas em regressões múltiplas. Foram concebidas e realizadas, portanto, de modo a gerar resultados baseados em frequências para decisões sobre dados, cuja origem está vinculada às ciências humanas, não necessitando, portanto, de hipóteses sobre dispersão populacional da qual tenha sido extraída a amostragem para a pesquisa (Martins, 2001).

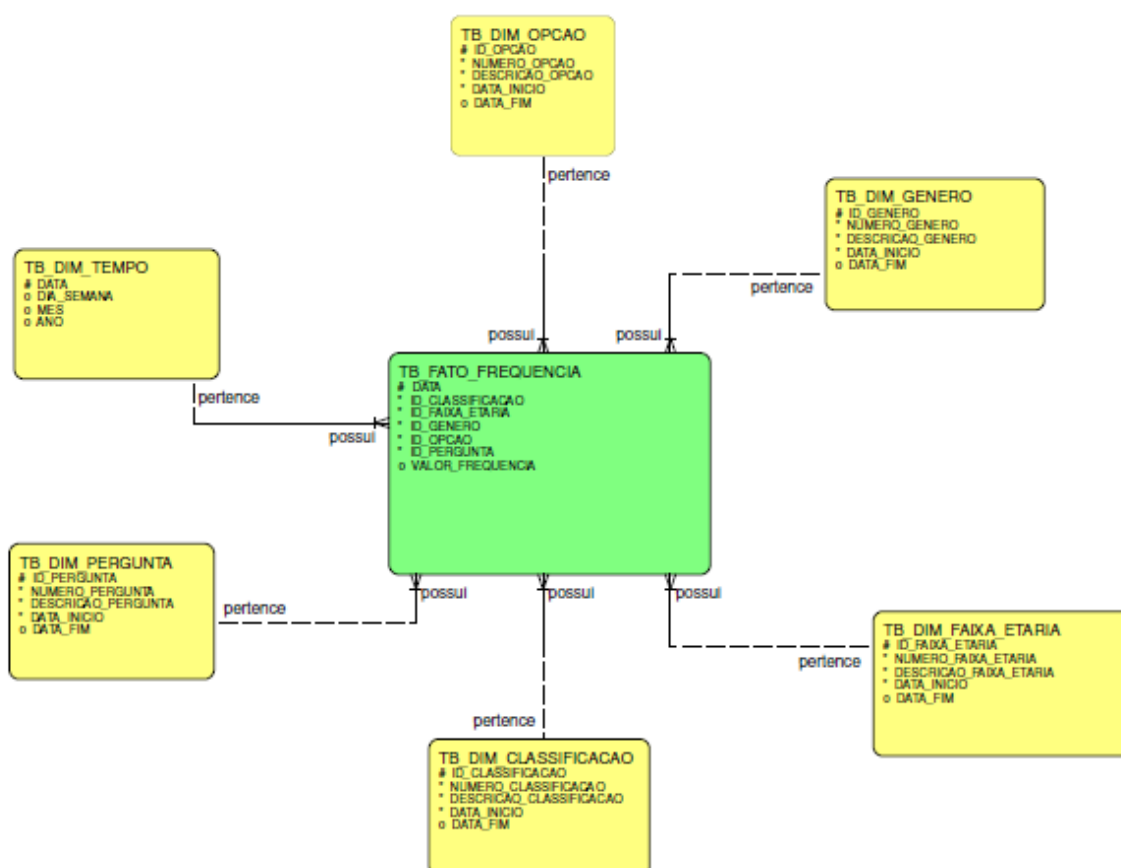
A análise dos dados captados na aplicação do instrumento quantitativo (tabela 4) foi tabulada e formatada para apresentar dois tipos de análises, ambas com estatísticas descritivas. Bussad & Morettin (1987), afirmam que uma análise descritiva dos dados limita-se a calcular algumas medidas de posição, frequências, médias e/ou desvios-padrão. O estudo em pauta aponta para as duas análises: a) dimensionais, que apresentam resultados de cada questão de forma separada; e b) multidimensionais, onde se geraram análises cruzadas de forma a identificar situações incomuns.

Vale ressaltar que o estudo representa indícios de que tais padrões possam traduzir a realidade do comportamento dos consumidores de maneira geral. Foi concebido, porém, de forma bilateral, pois permite a leitura e interpretação das variáveis por interdependência do comportamento de outra.

O modelo lógico dimensional (Figura 8), conforme explicado no capítulo II, ajudou-nos no tratamento dos indicadores extraídos abaixo. Desde muito tempo, esse padrão de modelagem tornou-se o mais adequado para este tipo de implementação dentro das empresas. Seguramente, podemos afirmar que esse modelo possui maior habilidade para representar a lógica dos negócios de maneira amigável podendo interagir, inclusive, com as áreas de negócio sem a necessidade de técnicos e analistas. Outro conceito bem incorporado é a capacidade de relevar o processo decisório, pois seu desenho singular para representar as necessidades dos seus gestores é, a perder de vista, o mais simples.

Através do modelo abaixo é possível simular a extração de quaisquer respostas vinculadas ao instrumento aplicado na pesquisa.

Figura 8: Modelo lógico dimensional - pesquisa



Fonte: Elaboração do autor

As primeiras questões propostas no instrumento foram vinculadas à identificação da amostra e conhecimento do consumidor. O questionamento sobre a participação em pesquisa de satisfação, bem como a separação dos entrevistados por gênero e faixa etária, foi de vital importância para que pudéssemos verificar distorções em virtude das necessidades em relação ao comportamento social e ao grau de maturidade.

Tabela 4: Resultado da pesquisa

Perguntas	Opções	1-Não Satisfaz (alta)	2-Satisfaz Pouco (baixa)	3-Satisfaz	4-Satisfaz Bem	5-Satisfaz Muito Bem	15-25	26-40	41-55	> 55	M	F	
Participou de entrevista de satisfação da sua operadora de telefonia?	Todos responderam Não	384											
	Como você classifica sua operadora de telefonia em relação a:	Preço praticado no mercado	191	123	37	33	0	177	116	56	35	203	181
		Cumprimento de prazos	173	106	87	18	0						
		Facilidade aquisição de produtos	18	37	270	26	33						
		Confiabilidade	34	29	198	39	84						
Atendimento ao cliente		291	86	4	3	0							
Como você classifica o suporte técnico da sua operadora de telefonia em relação a:	Capacitação técnica da equipe de suporte	87	59	233	0	5	154	134	58	38	203	181	
	Conhecimento na solução do problema	99	45	211	14	15							
	Tempo do atendimento	133	91	97	34	29							
	Eficiência na resolução	116	124	140	4	0							
	Simpatia e atenção no atendimento	245	71	24	33	11							
Como você avalia sua operadora de telefonia em relação a concorrência relativamente a:	Preço praticado no mercado	0	0	75	276	33	154	134	58	38	203	181	
	Qualidade da rede de transmissão	87	89	182	12	14							
	Pacotes de serviço destinado ao público	19	23	205	77	60							
	Qualidade dos pacotes oferecidos	33	12	299	21	19							
	Suporte técnico	21	3	288	71	1							
Quais as reclamações mais frequentes que você percebe na sua operadora de telefonia em relação a:	Tempo excessivo fora de área	185	156	13	21	9	154	134	58	38	203	181	
	Grande oscilação na qualidade do sinal	259	39	37	49	0							
	Problemas com produtos falsificados ou inválidos	321	25	31	7	0							
	Falha constante de conexão com a internet	243	104	12	19	6							
	Suporte técnico	201	79	81	11	12							

Fonte: Elaboração do autor

Apesar da quase totalidade, 94% da população questionada, ter respondido ao instrumento, teria sido mais fácil consolidar os resultados se tivéssemos uma amostra de todas as operadoras que atuam no País, o que não foi possível devido a problemas de ordem legal e de tempo para a finalização do presente estudo. Dois pontos importantes são relevantes nesta pesquisa, pois pretendíamos identificar o grau de insatisfação dos usuários junto à TELECEL em relação aos serviços prestados e como são tratados estes *feedbacks* entre a empresa e seus clientes/consumidores levantados através de um desenho de um modelo lógico dimensional.

Um ponto importante esperado, durante as respostas do questionário, foi a participação mais ativa dos jovens, 76% dos entrevistados. Esse segmento consome e absorve novas tecnologias com mais rapidez e com mais voracidade de conhecimento. Para eles, o “preço” não está coerente com o retorno dos serviços prestados, onde 49,7% estão “muito insatisfeitos” e 32,03% “pouco satisfeitos”. Por possuírem renda mais baixa e/ou dependência familiar, enfrentam problemas de natureza econômica inviabilizando a utilização de créditos pré-pagos, única forma de acesso externo, repetidas vezes durante um curto período.

A indisponibilização de um canal de comunicação efetivo entre as partes, bem como o despreparo da equipe interna de suporte, tornam o processo de “atendimento ao cliente” um dos mais críticos de todo o processo da TELECEL, uma vez que 98,18% dos participantes da

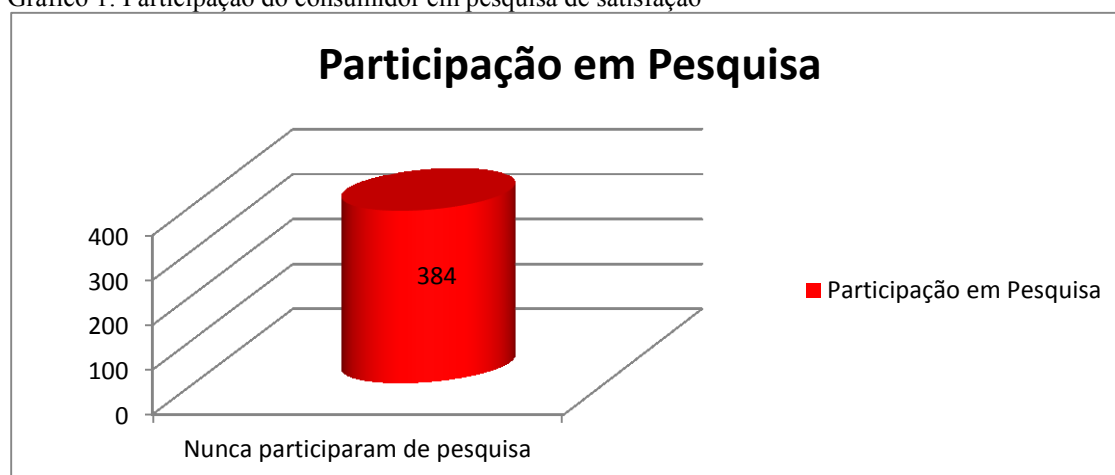
pesquisa se revelam insatisfeitos com esse procedimento. Já o processo referente à “facilidade de aquisição dos produtos” e “confiabilidade” na empresa andam no sentido inverso, mostrando elevado nível de satisfação, que chega a 70,31% e 51,56%.

As médias encontradas entre serviços prestados que possuem alto índice de satisfação nos quesitos “aquisições e confiabilidade” equiparam-se às médias de insatisfação para serviços como “preço e atendimento ao público”,  $x = 60,93\%$  e  $y = 62,63\%$ , respectivamente. Pode-se concluir que há divergência em setores dentro da mesma atividade administrativa. Neles torna-se imperioso revisar seus processos e promover treinamento de forma mais abrangente, buscando mitigar/eliminar o elevado grau de insatisfação, responsável pela grande decadência de empresas similares. Fica evidente e muito claro que seus clientes necessitam participar com mais efetividade dos processos e inovações que regem o mercado de Angola.

Os gráficos abaixo representarão as unidades acima mencionadas. Iniciamos a análise através de estatísticas descritivas, utilizando distribuição de frequências, médias e percentuais para representar a pesquisa aplicada aos consumidores em relação à empresa. Para testarmos o grau de influência da insatisfação em relação à amostra, foi verificada uma série de relações entre diversos itens. De acordo com os resultados apresentados a seguir, mostraremos indicadores diretos que representam informações sobre os entrevistados, além de informações cruzadas buscando identificar correlações importantes que determinam o nível de insatisfação e desconhecimento do consumidor. Por fim, apresentaremos um plano de ação que poderá, caso seja implantado, minimizar e/ou até mesmo eliminar grande parte dos problemas encontrados nesta pesquisa.

- **Identificando o grau de participatividade em pesquisa de satisfação dos consumidores.**

Gráfico 1: Participação do consumidor em pesquisa de satisfação



Fonte: Elaboração do autor

Como qualquer participação é medida através da quantidade de opiniões, podemos observar, com base no (gráfico 1), que a representatividade participativa em pesquisas de opinião é nula, ou seja, os 100% dos consumidores entrevistados jamais foram questionados sobre quaisquer assuntos vinculados à operadora no que pertine à satisfação. Essa circunstância acima, parece-nos algo inconcebível, porém o estudo mostra uma enorme lacuna de possibilidades para melhor valorarmos a situação. A pesquisa, de certa forma, apresenta a existência e o interesse na busca por melhorias e, por consequência, um reconhecimento coletivo das necessidades que devem ser implementadas para uma melhor gestão da operadora em relação às reais necessidades e vontades dos seus clientes.

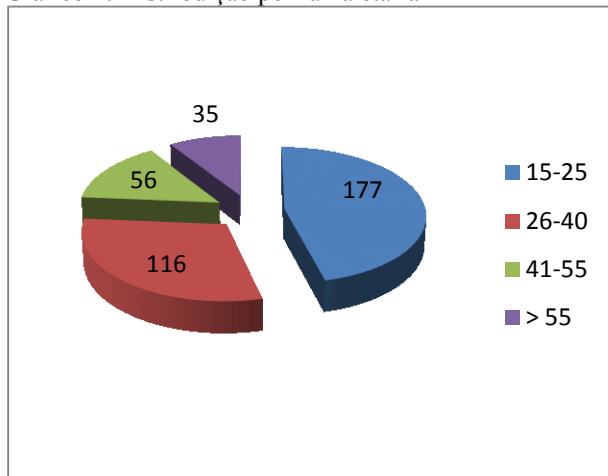
Um dos pontos altos na pesquisa foi o elevado grau de satisfação vinculado ao atendimento técnico prestado aos usuários finais. O reconhecimento por parte dos entrevistados, nos itens “capacitação da equipe” e do “conhecimento na solução de problemas”, mostra valores significativos,  $x= 98,69\%$  e  $y= 92,45\%$ . Estes, por sua vez, não costumam possuir reconhecimento e boas referências na área de telecomunicações em termos mundiais. Em outros quesitos, porém, envolvendo a mesma área, foi observado que o “tempo do atendimento” e “eficácia na resolução de problemas” também obtiveram excelentes resultados,  $x= 83,59\%$  e  $y= 98,96\%$ . Na contramão desse resultado, mas no mesmo fluxo do processo, verifica-se que

o atendimento praticado pelos mesmos técnicos deixou a desejar no contexto “simpatia e atenção no atendimento” com um valor bem expressivo de 88,54% de insatisfação.

A variação entre os pontos positivos e o único negativo é de  $m = 5,48\%$ . Este patamar baixo entre duas vertentes opostas apresenta uma situação crítica. Nesse caso, todo o processo perde a credibilidade devido ao despreparo emocional de seus funcionários.

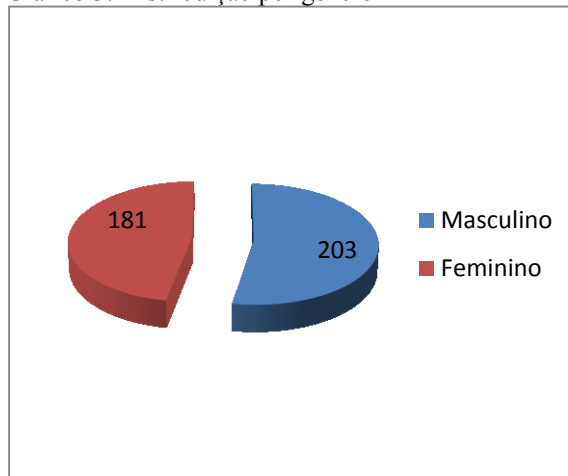
- **Identificando entrevistados por faixa etária e gênero**

Gráfico 2: Distribuição por faixa etária



Fonte: Elaboração do autor

Gráfico 3: Distribuição por gênero

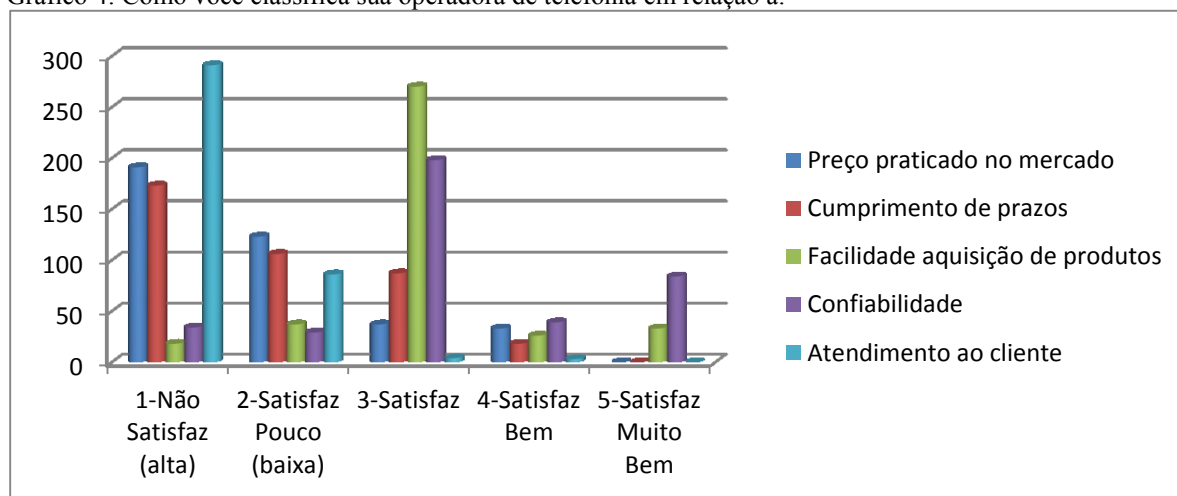


Fonte: Elaboração do autor

O gênero e a idade, conforme apresentado no gráfico 2 e 3, mostram a divisão captada na aplicação do instrumento. Este binômio está diretamente ligado às sensações quando da aquisição de produtos e/ou serviços, pois características que envolvem processos de ordem social, sensorial e, principalmente, tempo (idade). A pesquisa mostrará que os critérios de insatisfação recebem valorações diferenciadas em função desta divisão, conforme apresentaremos no gráfico 10.

- **Operadora**

Gráfico 4: Como você classifica sua operadora de telefonia em relação a:

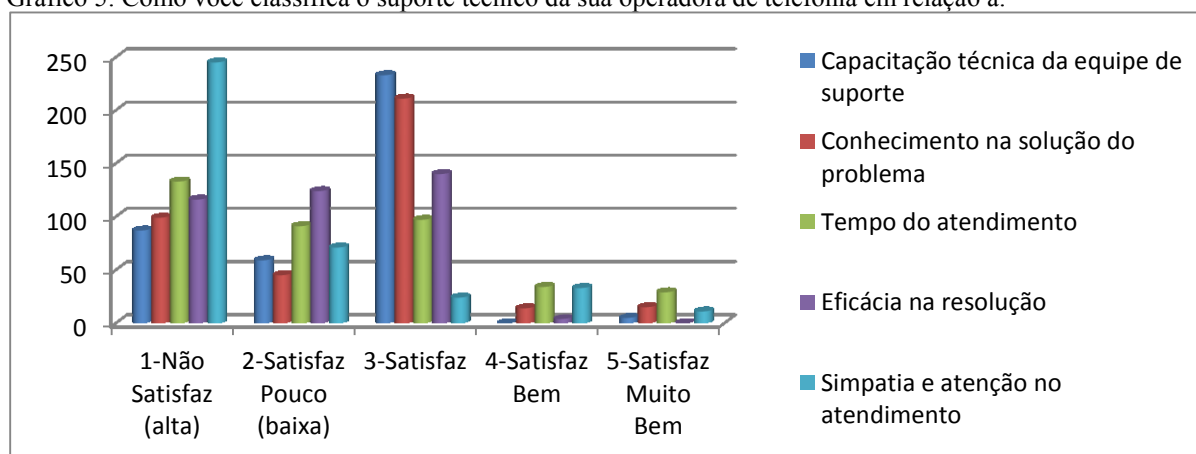


Fonte: Elaboração do autor

Ao analisarmos o nível de insatisfação dos consumidores neste gráfico, observamos que três questionamentos são bem expressivos no que tange à insatisfação: o atendimento, o preço e o cumprimento de prazos em relação aos serviços prestados. Estes, por sua vez, possuem grande impacto no mercado, pois, mal geridos, podem representar a perda de *market share* e principalmente migração de seus consumidores para a concorrência.

- **Suporte técnico**

Gráfico 5: Como você classifica o suporte técnico da sua operadora de telefonia em relação a:

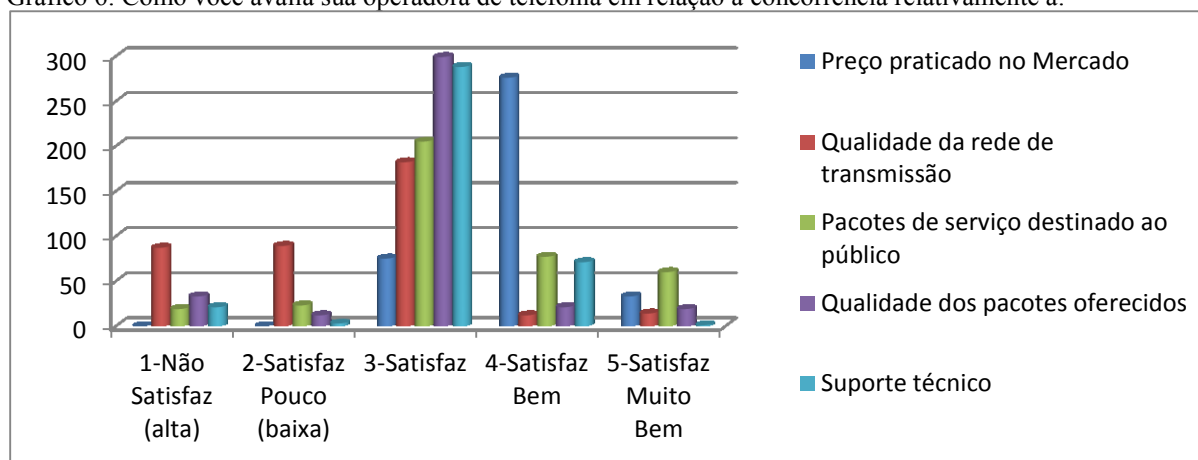


Fonte: Elaboração do autor

O suporte técnico é extremamente importante para empresas prestadoras de serviço, pois é responsável, em um determinado grau, pelo elo de ligação e continuidade entre a empresa e o cliente. Ao verificarmos o gráfico acima, notamos que um dos pilares chave desta comunicação, simpatia e atenção no atendimento, reflete grande insatisfação por parte dos consumidores.

- **Concorrência**

Gráfico 6: Como você avalia sua operadora de telefonia em relação à concorrência relativamente a:

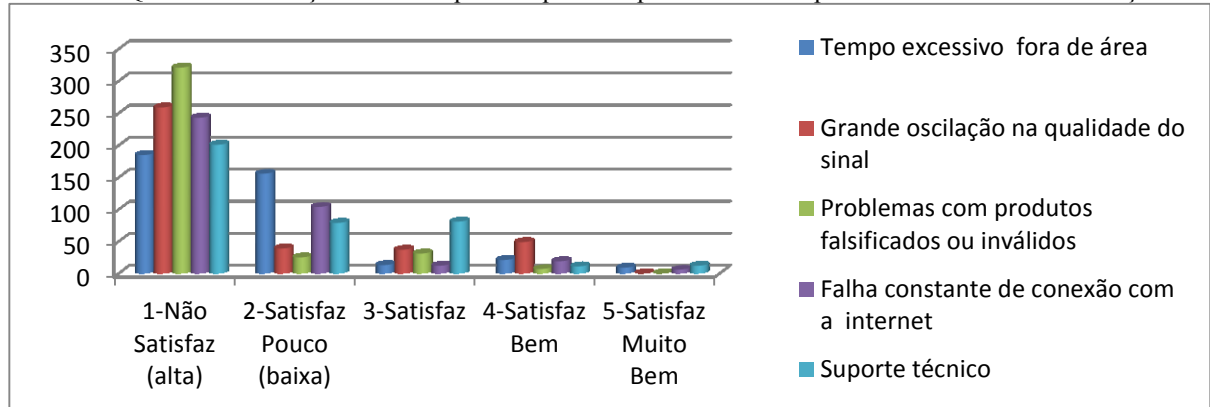


Fonte: Elaboração do autor

O gráfico acima demonstra pouca insatisfação quando comparamos os serviços prestados com a concorrente do mercado. A grande maioria, por desconhecer vantagens e desvantagens entre as operadoras, optou por uma visão mais equilibrada, onde, a nosso ver, opta pela média de satisfação por falta de conhecimento.

- **Reclamações**

Gráfico 7: Quais as reclamações mais frequentes que você percebe na sua operadora de telefonia em relação a:



Fonte: Elaboração do autor

Este gráfico direciona a entrevista para pontos importantes, onde a opinião do consumidor reflete, geralmente, uma tendência. Nesta visão, o índice de insatisfação tende a aumentar, pois as questões direcionam o cliente para uma análise direta, as reclamações.

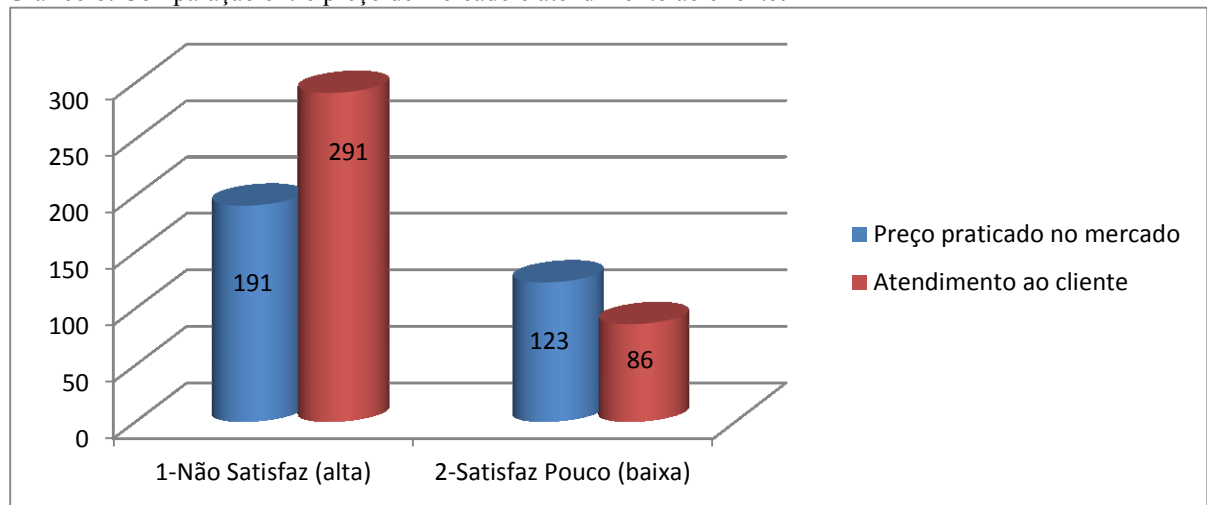
Nos itens “reclamações”, últimos questionamentos apresentados aos usuários entrevistados, evidencia-se na visão dos consumidores, dentro do contexto da organização de telecomunicações, a capacidade de identificar as responsabilidades físicas da empresa, torres, tecnologia, cabeamento, serviços técnicos externos, sinais de amplitude. e serviços prestados aos usuários finais. O nível de sensibilidade neste quesito surpreende, pois os números são tão negativos que seria mais fácil culpar toda a organização, sem se preocupar com a setorização/divisão da empresa. A percepção dos usuários é tão bem definida, quanto às atividades praticadas por cada área, que surpreende. Isso mostra mais uma vez a sensibilidade dos cidadãos angolanos em alguns aspectos comportamentais.

No meu entender, a questão da necessidade de fazer justiça, de alguma forma, justifica estas atitudes e esse nível de observação detalhado.

Aprofundando nosso estudo, faremos dois cruzamentos de informações que, dentro da estrutura de *marketing*, são bem representativos.

- **Cruzamento de preço com atendimento ao cliente**

Gráfico 8: Comparação entre preço de mercado e atendimento ao cliente.

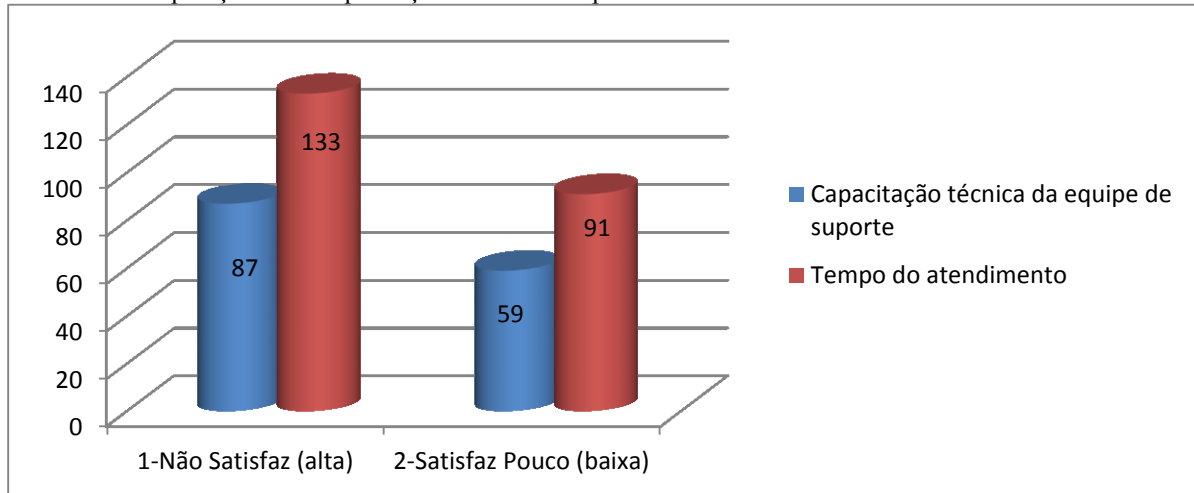


Fonte: Elaboração do autor

Com relação ao valor pago pelos serviços, o mercado é pouco concorrido, viabilizando às empresas praticarem uma precificação sem grandes diferenciações. Mensurar algo ideal também é complicado, pois os custos internos não são disponibilizados e o processo de investimento, no que é anunciado, é bem agressivo. É comum, principalmente na população de maneira geral, não questionar o valor cobrado, pois a necessidade de se utilizar o único meio de comunicação factível na cidade é imprescindível para a sobrevivência pessoal e empresarial. Observamos no (gráfico 8) que, apesar do alto nível de insatisfação com relação ao atendimento, não existe nenhum questionamento ou interferência no preço cobrado. Isso comprova que, independente do tratamento dispensado ao cliente, estes deverão retornar ao local de compra para novas aquisições, mesmo que totalmente insatisfeitos.

- **Cruzamento do nível de insatisfação entre a capacitação técnica e tempo de atendimento.**

Gráfico 9: Comparação entre capacitação técnica e tempo de atendimento.

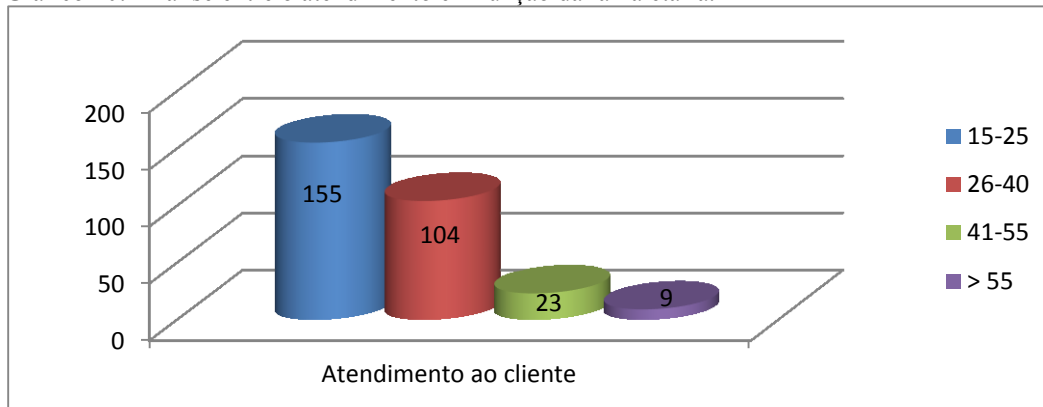


Fonte: Elaboração do autor

Ao cruzarmos essas duas opções, observa-se no (gráfico 9) que o nível de insatisfação, nos dois itens observados, possui critérios vitais no vínculo de relacionamento e fidelização do cliente. O tempo de atendimento foi um dos itens de maior insatisfação, apresentando 58,4% dos entrevistados descontentes. Como fator agravante, podemos salientar que, se o nível de capacitação técnica é insatisfatório, 34,64%, e por trabalharem em funções semelhantes onde existe uma interdependência direta, podemos chegar a um número perto de 100% de ineficiência, ou seja, neste caso, é necessário reestruturar/rever todo o processo que envolve esta demanda.

- **Análise da insatisfação no atendimento em função da faixa etária**

Gráfico 10: Análise entre o atendimento em função da faixa etária.



Fonte: Elaboração do autor

Este gráfico nos mostra a evidência do tratamento dispensado aos clientes da Telecel por faixa etária. Observa-se claramente que as pessoas mais jovens, novos consumidores, estão insatisfeitas com o padrão hoje existente. Culturalmente, podemos perceber o decréscimo do nível de insatisfação à medida que a faixa de idade aumenta. O respeito aos mais velhos no continente africano não sofreu alteração com o passar dos anos. A ansiedade e o despreparo do profissional podem ser, também, um dos fatores responsáveis por tamanha discrepância entre as faixas.

- **Plano de ação de *Marketing***

O mercado na área de telecomunicações é muito competitivo, pois todos os concorrentes usufruem de técnicas agressivas de *marketing*. São setores que geram inovações e ferramentas de uso global com disseminação pelas mídias sociais e *internet*. Os dados estatísticos apresentados em diversos meios de comunicação, bem como os investimentos em tecnologia, apresentam um setor sem crise, em que quantidade de consumidores cresce de forma acelerada e o retorno financeiro parece algo infindável.

O processo assimilado pela população por uma comunicação ininterrupta, na qual as pessoas sentem necessidade de interagir em qualquer situação e a qualquer momento, vem transformando e criando novos costumes em grande parte dos consumidores. Desta forma, as empresas investem de forma avassaladora em aplicativos cuja finalidade seja vincular e manter estas pessoas o mais tempo possível conectadas a seus serviços.

Na montagem do nosso plano de ação de *marketing*, criado a partir dos indicadores identificados através de um instrumento aplicado nesta pesquisa, e tendo em vista as perspectivas dos clientes da Telecel, foi possível identificar algumas necessidades vinculadas aos consumidores em relação à empresa, conforme apresentamos abaixo:

- Necessidade de informações mais precisas sobre as situações que envolvem o consumidor e a empresa em relação aos produtos e serviços adquiridos;
- Prestar informações de forma objetiva e verdadeira sobre problemas técnicos e/ou administrativos;
- Elaboração de treinamento para seus funcionários de modo a melhorar a capacitação em todas as frentes promovidas pela Telecel;
- Apresentar na mídia um plano de investimento de modo a justificar os preços cobrados por seus produtos e serviços;
- Investir em serviços agregados com ofertas de telefonia fixa, centrais telefônicas, seguros etc;
- O preço praticado pela Telecel não é o ponto chave e nem o atrativo da empresa. Apesar de agregar muitos serviços embutidos, o processo de taxaço cobrado é conflituoso, o que, para a maioria dos consumidores, acaba gerando um excessivo custo de recarga e desconforto.

A Telecel possui grande prestígio no mercado e observamos que a sua participação vem crescendo de forma constante, bem como a de sua concorrente no mercado. Apesar da expectativa de rentabilidade ser muito boa, é necessário ater-se, com muita atenção, ao nível de problemas que surgirão mantendo a mesma proporcionalidade.

Ainda neste plano, vamos ressaltar também algumas “oportunidades” que, para a empresa, representam lucro, atendimento de qualidade a seus consumidores e disputa por um mercado competitivo. Em contrapartida, temos também as “ameaças” que obrigam a um olhar sempre atento no concorrente e no futuro. Elas podem vir a melhorar a questão do mercado, tentando minimizar a insatisfação levantada junto à pesquisa de campo realizada neste estudo.

### **Oportunidades:**

São consideradas oportunidades de mercado todas situações externa que permitam à empresa objetivar uma melhora na sua posição competitiva em busca de lucros mais abrangentes (Luce e Rossi, 2002). Afirmamos, por isso, que as oportunidades surgem quando a corporação é capaz de obter lucro e, no mesmo diapasão, com a mesma importância, atender com excelência às necessidades de seus consumidores.

- **Aumento no processo de comunicação** – A criação de novos canais de comunicação, através de parceiros capacitados e qualificados, pode dar uma nova dimensão a esse ponto. A criticidade, através da incapacidade da empresa de compreender o que se passa dentro da sua gestão, leva o consumidor ao descrédito e à dúvida quanto ao custo praticado junto ao mercado, favorecendo o aumento do nível de migração para a concorrência.
- **Linhas de financiamento** – O mercado angolano desconhece este processo, pois tudo é negociado à vista e em dinheiro. As facilidades geradas através deste artifício proporcionam um nível de fidelização gigantesco, pois o consumidor fica atrelado, pelo menos, durante o tempo de vínculo fixado em contrato.
- **Segmentar linhas de serviços** – Oferecer produtos e serviços de forma mais abrangente, buscando interagir em segmentos mais específicos como hotéis, hospitais, condomínios, são condutas que, para as empresas, principalmente em Luanda, podem vir a gerar novos benefícios e criar um novo grupo de consumidores ávidos, esquecido no mercado de telecomunicações.
- **Aumentar o nível de parceiras** – Buscar parcerias estratégicas, principalmente nas

áreas de tecnologia da informação e treinamento, poderá, em um futuro próximo, prover a seus clientes informações específicas e personalizadas, bem como um atendimento diferenciado e de qualidade.

### **Ameaças:**

Refere-se a uma situação que posiciona uma determinada empresa, em qualquer segmento de mercado, em um determinado grau de dificuldade em alcançar suas metas e objetivos ou mesmo perda de mercado e rentabilidade (Luce e Rossi, 2002). Assim, essas forças externas tendem a limitar as atividades produtivas, tornando-as ineficientes e/ou problemáticas e, conseqüentemente, afastando seus clientes para a concorrência.

- **Concorrência** – saber blindar seus clientes é um meio de sobrevivência das pequenas às grandes empresas. O processo de lucratividade sem responsabilidade para com seus consumidores é um dos fatores de maior migração e insatisfação junto às operadoras. A falta de ação sobre suas reclamações tem, conforme comprovado na pesquisa desta dissertação, apresentado um número elevado de descontentamento e falta de credibilidade dentro deste segmento.
- **Tecnologia** - A briga dos gigantes de aplicativos está apenas começando e o futuro será de muita competitividade pela comunicação a custos irrisórios. A tendência é de as companhias de telecomunicações brigarem por centavos e já é sabido que os lucros virão dos grandes volumes de clientes fidedignos e satisfeitos.

Com a intenção de dirimirmos um plano adequado aos resultados apresentados neste capítulo, direcionamos a pesquisa para situações microambientais onde apresentaremos abaixo pontos de impacto para desenvolvimento da área de *marketing* e um quadro estratégico que apresentará algumas sugestões para análise e implementação.

Com relação aos pontos de impacto negativos podemos verificar:

- O atendimento personalizado da Telecel, apesar de existir, tornou-se complicado pelo

número crescente de consumidores. A agilidade conseguida no passado, quando a base de clientes era mais enxuta, tornou-se um dos entraves de acesso a um atendimento mais direcionado e de melhor qualidade.

- Uma maneira de manter seus clientes vinculados e satisfeitos é oferecer produtos e serviços diferenciados. A Telecel tem investido em novas opções tecnológicas, porém o método de divulgação não tem convencido seus clientes que, ao reclamarem, encontram problema e descaso no atendimento. A política do *buzz marketing* negativo, muito comum nos usuários de telecomunicações, com certeza, pode vir a impactar o número de novas adesões.
- Com relação aos preços praticados, a empresa não consegue transmitir e apresentar o porquê do preço cobrado, uma vez que a concorrente também valora seus serviços em equanimidade com a Telecel.
- Apesar do alto investimento em mídia, observamos que as propagandas não apresentam investimentos e melhorias, pois apenas divulgam novos produtos de consumo.

Para formularmos um processo tático para a Telecel, fincamos base na pesquisa de campo. Podemos, através dos indicadores, afirmar que a empresa está com deficiência em vários pontos chave e de alta sensibilidade. Observa-se que as incertezas, por parte dos consumidores, aumentam na mesma velocidade em que ocorrem as mudanças. Em face disso, com o objetivo de minimizar este problema, vamos sugerir um padrão de ataque inicial, como forma de criar um processo estratégico de implementação. A tabela abaixo apresenta pontos e sugestões que podem vir a ajudar, em um primeiro momento, a área de *marketing* da empresa.

Tabela 5: Estratégias para área de *marketing*

PONTO DE IMPACTO	VISÃO DE MERCADO	ESTRATÉGIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atendimento personalizado ao cliente.</b></li> <li>• <b>Produtos e serviços diferenciados.</b></li> </ul>	<p>Necessidade de se aumentar a comunicação entre a empresa e seus consumidores/clientes.</p>	<p>Apresentar a necessidade de conhecer melhor seu cliente armazenando informações importantes que moldem seus desejos e capacidade de compra. Assim, será possível moldar nichos mais seletos e de alto valor comercial em conformidade com cada necessidade e de diferentes poderes de compra.</p> <p>Criar novos canais de comunicação personalizados de forma a privilegiar clientes satisfeitos e fiéis.</p> <p>Elaborar campanhas publicitárias onde, a exposição de novos serviços e produtos tragam mais valores agregados, principalmente no que tange a preços e promoções para avaliação e críticas.</p> <p>Parceria com empresas especializadas em treinamento, de modo a melhorar a capacitação dos seus funcionários no relacionamento com seus consumidores.</p> <p>Política de reembolso e tratamento adequado quando o cliente se sente lesado por problemas operacionais causados pela empresa.</p> <p>Criar uma ouvidoria, com canal de comunicação mais abrangente, principalmente utilizando recursos da <i>internet</i>, de modo a atender e entender o que esta acontecendo com seus consumidores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Preços</b></li> </ul>	<p>Parceria entre a operadora e empresas de tecnologia</p>	<p>Buscar parcerias com fornecedores de tecnologia permite um novo tipo de estratégia. Os maiores fabricantes de produtos de telecomunicações do mercado possuem excelentes acordos o que, na maioria das vezes, traz grandes benefícios em custos.</p> <p>Investir em ligações de longa distância com preços baixos também é uma maneira de vincular clientes que, em grande número, residem fora do País.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Campanha publicitária</b></li> </ul>	<p>Concorrência</p>	<p>Popularizar, através da mídia, os investimentos da empresa para a melhoria dos serviços prestados, pois os clientes pagam sem reclamar por serviços que demandam ou venham a demandar qualidade.</p>

Fonte: Elaboração do autor

#### 4.5. Notas Conclusivas

Após as análises dos resultados e compreensão dos indicadores expostos, o estudo mostra de forma clara o pouco investimento em pesquisa participativa junto a seus usuários finais. A

urgente necessidade de interação é uma questão de respeito e entendimento às suas características. O investimento em atividades de pesquisas mais direcionadas, principalmente no setor tecnológico, poderão, a curto prazo, gerar produtos de desejos mais regionalizados e, com absoluta certeza, com maior rentabilidade para a instituição e prazer aos seus clientes.

## CAPÍTULO V: CONCLUSÃO

### 5.1. Tema

A necessidade de informações eficazes tornou-se, na atualidade, um dos princípios basilares de sobrevivência das organizações. A abertura do mercado, a expansão tecnológica e a inexistência de fronteiras físicas nos negócios, estão reestruturando todos os processos de compra e venda. As empresas estão-se reinventando e sofrendo rápidas mutações para sobreviver e a sociedade, mais dinâmica e informada, cobra seus direitos através de leis banindo os maus empreendedores.

A pesquisa buscou, através de um método de construção de um modelo lógico dimensional (DBM), apoiar a empresa de telecomunicações TELECEL, com informações e indicadores reais no sentido de demonstrar o grau de insatisfação dos seus consumidores em alguns quesitos importantes e vitais que podem gerar perda ou desmotivação. Foi apresentada, inclusive, uma sugestão de ações para a área de *marketing* da empresa, sendo este o tema central do estudo executado.

O estudo foi bem pertinente com a situação atual do mercado angolano que se vem expandindo em todos os segmentos de negócios, de vez que o País inicia um movimento de crescimento com mudanças claras nas regras de economia de mercado. Diante da necessidade de concorrência e com o apoio dos governantes, grandes e novas empresas mundialmente conhecidas estão-se instalando no País. Estas, por sua vez, iniciam suas atividades de maneira agressiva buscando angariar clientes, competindo com preços baixos e serviços de alta qualidade.

A velocidade com que devemos tratar nossos problemas junto a nossos consumidores é o ponto chave para continuidade do sucesso da Telecel no mercado de Angola.

## 5.2. Resposta aos objetivos e as questões da pesquisa

O objetivo geral desta dissertação foi concluído com a criação de um modelo lógico dimensional (DBM) que nos auxiliou nas respostas desta pesquisa.

Com isso, foi possível criar indicadores táticos/gerenciais que elencaram informações importantes sobre a participação da organização no processo de avaliação da satisfação de seus consumidores. Partindo dessas informações, criamos um plano de ação de *marketing* que, caso apresentado à empresa, poderá ajudar a mitigar e/ou eliminar problemas de soluções simples e de alta recorrência que impactam o seu *marketing share*.

O plano foi baseado na análise dos problemas referentes à insatisfação dos consumidores da Telecel. As respostas, adquiridas através do instrumento, geraram informações incorporadas em uma planilha *Excel*<sup>39</sup> (tabela “resultado da Pesquisa” item 4.5.), *software* da *Microsoft*<sup>40</sup>, onde foi possível simularmos o modelo lógico desenhado e, assim, analisarmos e verificamos a expressividade de indicadores através das questões que foram aplicadas a uma amostra de clientes.

Assim, encontramos respostas para as questões formuladas:

- Como você classifica sua operadora de telefonia em relação ao preço praticado no mercado, competência no atendimento ao consumidor, no cumprimento dos prazos contratuais e na confiabilidade?

Esta pergunta tem como objetivo captar uma visão do entrevistado sobre pontos comuns praticados na área de telecomunicações. Com essas perguntas somos capazes de, num primeiro momento, identificar um nível de insatisfação em áreas chaves como preço de mercado, conhecimento, confiança e nível de atendimento, ou sejam, pilares que sustentam e mantêm sua base de clientes fidedigna.

---

<sup>39</sup> **Microsoft Excel** - *software* da empresa *Microsoft*, destinado a confecção de planilhas de cálculo e programação.

<sup>40</sup> **Microsoft** - é uma empresa multinacional estadunidense com sede em Redmond, Washington, que desenvolve, fabrica, licencia, apoia e vende softwares de computador produtos eletrônicos e computadores e serviços pessoais.

- Como você classifica o suporte técnico da sua operadora de telefonia em relação à capacitação técnica da equipe de suporte, conhecimento na solução do problema, tempo do atendimento, eficácia na resolução e na simpatia e atenção no atendimento?

Nesta questão buscamos conhecer o limite de predileção do usuário da Telecel, ou seja, tentamos identificar, mesmo conhecendo pontos falhos nas equipes de frente e captação, quão satisfeitos estes se encontram em relação ao desempenho interpessoal patrocinado pela sua operadora. Um excelente atendimento cativa, mantém, respeita e, principalmente, fideliza o seu cliente.

- Como você avalia sua operadora de telefonia em relação à concorrência relativamente ao preço praticado no mercado, à qualidade da rede de transmissão, aos pacotes de serviços destinados ao público, à qualidade dos pacotes oferecidos e ao suporte técnico?

Conhecer o mercado é de fundamental importância para definirmos nossos desejos quando escolhemos um produto ou serviço. O processo de comparação ajuda o consumidor a definir o que melhor se adapta a ele, em determinado momento. Destarte, disponibilizar e apresentar diversidade de produtos e serviços forçará os consumidores a refletirem e analisarem de maneira bem objetiva, buscando olhar o mercado de forma mais ampla, de modo a buscar a melhor relação custo-benefício.

- Quais as reclamações mais frequentes você percebe na sua operadora de telefonia em relação ao tempo excessivo fora de área, grande oscilação na qualidade do sinal, problemas com produtos falsificados ou inválidos, falha constante de conexão com a internet e o suporte técnico?

Esta pergunta tem como objetivo direcionar o consumidor da Telecel a responder às questões

relacionadas às reclamações de forma bem direta. Estas opções estão diretamente ligadas aos problemas usuais de países cujo crescimento acelerado vem proporcionando uma melhora na condição de vida dos cidadãos, bem como um crescimento de infraestrutura a níveis exponenciais. Extrair um certo grau de insatisfação desse tipo de questão é o mais indicado, pois o direcionamento o faz refletir, de maneira geral, em duas situações, se é bom ou ruim.

### 5.3. Contributos da pesquisa

As empresas perceberam que a qualidade do produtos ou serviços prestados está diretamente ligada à satisfação dos seus clientes. A preocupação em definir processos inteligentes de negócio e de um acompanhamento mais detalhado do comportamento dos seus consumidores é uma realidade e uma necessidade para qualquer setor com fins lucrativos.

Este estudo contém informações de extrema significância para conhecer e compreender os problemas que envolvem insatisfações por parte dos consumidores da TELECEL, empresa de telecomunicações de Angola. Com o mecanismo utilizado, modelo lógico dimensional, foi possível gerir visões e tendências que darão suporte aos gestores para decidirem o que é melhor para sua organização.

Academicamente, esta pesquisa pode servir como base para implementações futuras, pois segue um padrão de desenvolvimento muito utilizado no mercado de bases de tomada de decisão (DBM). Com a ampliação do campo do estudo e com parcerias específicas na área de telecomunicações, será possível extrair novas conclusões e obter soluções mais direcionadas para o negócio. Para o mundo científico, principalmente na área da informação, a desmistificação de *softwares* e métodos de análise para usuários finais estão cada vez mais eficazes, tornando o processo, antes direcionado aos analistas e essencialmente técnico, em ferramentas de *commodities*<sup>41</sup>, propiciando acesso de forma amigável aos utilizadores.

---

<sup>41</sup>**Commodity** - é um termo de língua inglesa que, como o seu plural *commodities*, significando literalmente mercadoria, é utilizado para designar bens e às vezes serviços para os quais existe procura sem atender

#### **5.4. Limitações da pesquisa**

Marconi e Lakatos (2009) afirmam que o limite temporal e financeiro para a execução de um estudo/pesquisa sempre ocorrerá. Em função de diversos entraves e pela opção metodológica de investigação, algumas limitações ocorreram, e, desta forma, tentaremos indicar um caminho para futuras pesquisas.

Com a impossibilidade de acesso à base de dados da Telecel e, devido a problemas de segurança e sigilo de mercado, não foi possível ascender a dados e a informações que mostrassem quaisquer trabalhos, que referenciassem um estudo e/ou pesquisas sobre relacionamento e insatisfação dos seus clientes. Desta forma, através de um instrumento (questionário), foram absorvidas respostas reais que, depois de compiladas, foram apresentadas na pesquisa de maneira isolada, desconsiderando quaisquer iniciativas por parte da pesquisada e impossibilitando quaisquer estudos comparativos entre dados da empresa e o instrumento colhido nas ruas do bairro Talatona.

Não obstante, por se tratar de uma pesquisa científica e por termos como referência uma única empresa questionada, os resultados podem ser considerados apenas parcialmente relevantes, pois a Telecel possui mais de cinquenta por cento de *market share* na área de telecomunicações, tendo, apenas, uma única concorrente neste segmento de mercado. Assim, podemos afirmar que a pesquisa não é conclusiva, mas elenca questionamentos que podem ser aprimorados em estudos futuros.

#### **5.5. Orientação para futuras investigações**

Apesar das inúmeras limitações apresentadas, é importante que outros estudos e/ou pesquisas possam continuar o presente trabalho, trazendo novos conceitos, novas metodologias, novas

---

à diferenciação de qualidade do produto no conjunto dos mercados e entre vários fornecedores ou marcas.

complementações e, principalmente, um novo padrão de instrumento.

Nesse contexto, o presente estudo, buscando apresentar uma visão mais abrangente de uma empresa de telecomunicações com foco na insatisfação de seus clientes, abordou diversos pontos de maneira superficial. Embora tenham sido apresentadas características gerais, é sustentável a possibilidade de aprofundamento em diversos aspectos das análises aqui colocadas, principalmente, no que tange ao estudo análogo e participativo entre as concorrentes.

Ao optar por uma amostragem específica, a pesquisa se focou no binômio TELECEL-consumidor, abstendo-se uma abordagem mais ampla dos problemas existentes no setor como um todo. Por isso, a relevância em, pelo menos, repetir-se este estudo na concorrente, e, assim, dinamizar de maneira clara os problemas reais que permeiam o relacionamento com o consumidor no setor de telecomunicações. Melhor seria, se possível, estruturar um planejamento comum e amplo com o aval de ambas para uma abordagem mais qualitativa buscando enumerar pontos despercebidos neste estudo.

Evidentemente, os pontos acima são desafiadores. A particularidade das sugestões aqui sugeridas, com certeza, trariam resultados agregadores ao setor, pois, como evidenciado na pesquisa, revelaram-se carências em termos de amplitude.

## BIBLIOGRAFIA

- AMA - American Association Marketing (2013). Disponível em: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>. Acesso em 07 de Ago. de 2013.
- ANDREASEN, A. (1994). Consumer satisfaction in loose monopolies. The case of medical care. *Journal of Public Policy and Marketing*, 2, 122-135.
- BARLOW, Janelle e MAUL, Dianna (2001). Valor emocional. São Paulo. Makron Books.
- BARDIN, Laurence (1997). Análise de conteúdo. São Paulo. Edições.
- BLODGETT, J. e ANDERSON, R. (2000). A bayesian network model of the consumer complaint process. *Journal of Service Research*, 2, 321-338.
- BUSSAD, Wilton e MORETTIN, Pedro (1987). Estatística Básica. São Paulo. Atual.
- CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino (1983). Metodologia Científica. 3.edição São Paulo. McGraw-Hill do Brasil
- COBRA, Marcos (1992). Serviços ao cliente. Uma estratégia competitiva. São Paulo. Atlas.
- DEVLIN, Barry (1997). Data warehouse. From architecture to implementation. Addison Wesley Longman.
- DIAMOND, S. (2008). Web Marketing for Small Business: 7 Steps to Explosive Business Growth. Sourcebooks Inc. Illinois.
- ECKERSON, W. (2006). Performance dashboard. New Jersey. Wiley.
- FRANCINE da Silveira e LARÁN, Juliano Aita (2004). Investigando as relações entre satisfação, retenção e lealdade do consumidor. In Marketing de relacionamento. Estudos, cases e preposições de pesquisa. São Paulo. Atlas.
- EVANS, D. (2008). Social Media Marketing: An Hour a Day. Wiley Publishing inc. Indiana. United States.
- GIANESI, I. G. N. e CORRÊA, H. L. (1996). Administração estratégica de serviços. Operações para a satisfação do cliente. São Paulo. Atlas.
- GIL, Antonio Carlos. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo. Atlas.
- GONÇALVES, C. (2002). Marketing de relacionamento. Uma estratégia para adaptação em mercados competitivos. Rio de Janeiro. Ascel Books do Brasil.
- GORDON, Lan. (1999). Marketing de relacionamento: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo. Futura.

- GOTTARDO, J. A. (2000). A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras. Um estudo exploratório. Florianópolis. UDESC, 2000. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade do Estado de Santa Catarina.
- GRONROOS, Christian. (2004). Marketing. Gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro. Elsevier.
- INMON, Bill. (1998). Building the data warehouse. New York. John Wiley & Sons.
- INMON, Bill. (2005). Data warehouse architecture. New York. John Wiley & Sons.
- KIMBALL, Ralph (1998). The data warehouse toolkit. New York. John Wiley & Sons.
- KIMBALL, Ralph (1998). The data warehouse lifecycle toolkit. New York. John Wiley & Sons.
- KOTLER, Philip. e ARMSTRONG, Gary. (2003). Princípios de marketing. São Paulo. Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, Philip. e KELLER, K. L. (2006). Administração de marketing. São Paulo. Prentice Hall.
- KOTLER, Philip. (2014). Administração de marketing. São Paulo. 14. Edição. Prentice Hall.
- LAS CASAS, Alexandre L. (2006). Administração de marketing. Conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo. Atlas.
- LOZANO, Yara Therezinha de Almeida. (2013). Gestão de marketing: mix de marketing. Apostila do curso de MBA em administração com foco em pessoas, Luanda/Angola, 2014.
- LUCE, F. B. e ROSSI, C. A. (2002). Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. Salvador. ANPAD.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. (2009). Fundamentos de metodologia científica. São Paulo. Atlas.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. (2001). Estatística Geral e Aplicada. São Paulo. Atlas.
- MCKENNA, Regis. (1999). Marketing de relacionamento. Rio de Janeiro. Campus.
- OLIVER, Richard L. (1997). Satisfaction. A behavioral perspective on the consumer. New York. The McGraw-Hill Companies.
- POE V., KLAUER P. e BROBST S. (1998) Building a data warehouse for decision support. New York. Prentice Hall.
- RICHARDSON, R. J. (1998). Pesquisa social, métodos e técnicas. São Paulo. Atlas.

- SAGE, Andrew P. (1991). *Decision support system engineering*. New York. Jhon Wiley & Sons.
- SEYBOLD, Patrícia B. (2002). *A revolução do cliente*. São Paulo. Makron.
- SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banawari e NEWMAN, Brice I. (2008). *Comportamento do cliente. Indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo. Atlas.
- SILVEIRA, S. A., CASSINO, J. (2003). *Software livre e inclusão digital*. São Paulo. Conrad editora do Brasil.
- SLACK, Nigel. (1993). *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo. Atlas.
- SINGH, J. (1998). Consumer complaint intentions and behavior. Definitional and taxonomical issues. *Journal of Marketing*, 52, 93-108.
- STONE, Merlin e WOODCOCK, Neil. (1998). *Marketing de relacionamento*. São Paulo. Littera Mundi.
- VAVRA, Terry G. (1993). *Marketing de relacionamento (after marketing)*. São Paulo. Atlas.
- ZEITHAML, V. A. e BITNER, M. J. (2003). *Marketing de serviços. A empresa com foco no cliente*. Porto Alegre . Bookman.
- ZEITHAML, V. A., BITNER, M. J. e GREMLER D. D. (2011). *Marketing de serviços. A empresa com foco no cliente*. Porto Alegre. Bookman.
- YIN, R. K. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e métodos*. Porto Alegre. Bookman.

## **Apêndice A - Instrumento de coleta de dados – questionário**

Universidade Fernando Pessoa

O objetivo deste questionário é coletar informações que direcionem os critérios decisórios e relevantes para análise do grau de insatisfação dos clientes da operadora de telefonia Telecel. Em consequência, as pessoas aptas a responderem a este instrumento devem ser usuárias dos serviços prestados por esta empresa.

O grau de importância dessas experiências por meio de respostas diretas, virá a contribuir, de forma única e enriquecedora, não apenas para a pesquisa em questão, mas para análises futuras, que poderão vir a usufruir destas informações para melhor atuar dentro de normas definidas do mercado angolano.

Os resultados deste estudo estarão à disposição da empresa, caso venha a permitir sua identificação e, também, a quaisquer unidades acadêmicas que demonstrem interesse.

Este estudo é parte integrante da Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais do cientista em computação Gerardo de Majela Melo Fortes Filho, pelo Centro Universitário de Brasília, sob a orientação do professor Phd Dr. Antônio Cardoso. Para maiores esclarecimentos contactar-me pelo email [majelafilho@gmail.com](mailto:majelafilho@gmail.com).

### Instrumento de pesquisa e avaliação da satisfação do cliente.

No intuito de analisar o mercado de telecomunicações no que tange à satisfação do cliente em relação a sua operadora no quesito de reclamação gostaríamos:

**Dados do entrevistado:**

Já participou de alguma pesquisa de satisfação da sua operadora de telefonia? [ ] SIM [ ] NÃO

Faixa Etária : [ ] 15 a 25 [ ] 26 a 40 [ ] 41 a 55 [ ] Maior 55

Sexo : [ ] Masculino [ ] Feminino

---

**Questões Pesquisa:**

1 – Não Satisfaz | 2 - Satisfaz Pouco | 3 – Satisfaz | 4 – Satisfaz Bem | 5 – Satisfaz Muito Bem

**1 - Como você classifica a sua operadora de telefonia em relação a:**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Preço praticado no Mercado					
Cumprimento de prazos					
Facilidade aquisição de produtos					
Confiabilidade					
Atendimento ao cliente					

**2 - Como você classifica o suporte técnico da sua operadora de telefonia em relação a:**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Capacitação técnica da equipe de suporte					
Conhecimento na solução do problema					
Tempo do atendimento					
Eficácia na resolução					
Simpatia e atenção no atendimento					

**3 - Como você avalia a sua operadora de telefonia em relação à concorrência relativamente a:**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Preço praticado no mercado					
Qualidade da rede de transmissão					
Pacotes de serviço destinado ao público					
Qualidade dos pacotes oferecidos					
Suporte técnico					

**4- Quais as reclamações mais frequentes que você percebe na sua operadora de telefonia em relação a :**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tempo excessivo fora de área					
Grande oscilação na qualidade do sinal					
Problemas com produtos falsificados ou inválidos					
Falha constante de conexão com a internet					
Suporte técnico					

