

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

VALÉRIA VIEIRA DA SILVA

**A QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES NA PERCEPÇÃO DE
INTEGRANTES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERNA:
O caso do serviço NetSuper da CTBC Telecom**

Uberlândia
2007

VALÉRIA VIEIRA DA SILVA

**A QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES NA PERCEPÇÃO DE
INTEGRANTES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERNA:
O caso do serviço NetSuper da CTBC Telecom**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da FAGEN – Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia – UFU, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa:
Mercado e Cadeia de Abastecimento

Orientadora:
Prof^a. Dr^a. Tânia Regina Brasileiro
Azevedo Teixeira

Uberlândia
2007

VALÉRIA VIEIRA DA SILVA

A QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES NA PERCEPÇÃO DE INTEGRANTES DA
CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERNA: O caso do serviço NetSuper da CTBC Telecom

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da FAGEN – Faculdade de Gestão e
Negócios da Universidade Federal de Uberlândia –
UFU, como requisito para a obtenção do título de Mestre
em Administração.

Área de Concentração: Mercado e Cadeia de
Abastecimento.

Uberlândia, 28 de março de 2007.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Tânia Regina Brasileiro Azevedo Teixeira – FAGEN/UFU

Prof^a. Dr^a. Teresa Cristina Janes Carneiro– UFES

Prof^a. Dr^a. Valdir Machado Valadão Junior – FAGEN/UFU

Ao meu querido e amado companheiro Miguel
pelo apoio e compreensão.

Aos meus queridos e amados filhos, Mariana,
Bruno e Bruninho, pelo estímulo e paciência.

AGRADECIMENTOS

Dou Graças a Deus por permitir que eu realizasse mais este sonho e pela capacidade em saber reconhecer o que, de fato, é importante na vida.

Agradeço também às seguintes pessoas e instituições que viabilizaram este trabalho:

À Universidade Federal de Uberlândia e à Faculdade de Gestão e Negócios, em especial ao Programa de Mestrado em Administração, nas pessoas dos professores e técnicos, pela oportunidade de realizar este curso.

Ao Professor Dr. Valdir Machado Valadão Júnior, coordenador do curso, pelo apoio, estímulo e inúmeras orientações e conselhos.

À Professora Tânia, por ter respeitado meus momentos de dificuldades e limitações, por ter contribuído para o meu crescimento e para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu marido, Miguel Fernando Figlioli, pelo afeto, paciência, compreensão e, também pelo apoio moral e financeiro, uma vez que renunciou aos seus próprios sonhos, em favor do meu. E aos meus filhos, Mariana, Bruno e Bruninho, pelos momentos de carinho e palavras de apoio e incentivo.

À amiga especial e para sempre no meu coração e nas minhas orações, Anna Carolina, que cooperou comigo oferecendo apoio incondicional nos momentos difíceis e também excelentes críticas e sugestões.

Aos meus familiares, especialmente minha mãe Silba, minhas irmãs Valquiria e Sandra e meu pai, que rezaram muito por mim e também ao meu cunhado Kleiber pelos conselhos e palavras de conforto, a partir de sua vasta experiência acadêmica.

À Professora Stella Naomi Moriguchi e Professor Valdir Machado Valadão Júnior que participaram da banca de qualificação, contribuindo significativamente para a evolução deste trabalho.

À professora Raquel Cristina Radamés de Sá, pela amizade, apoio e pelas excelentes aulas e bate-papos.

Aos amigos da CTBC, colegas de mestrado, familiares e aos funcionários da FAGEN que torceram pelo meu sucesso.

À Prof^a Dr^a Teresa Cristina Janes Carneiro e ao Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Junior por aceitarem o convite para a Banca Examinadora.

À organização CTBC Telecom, nas pessoas de gestores, associados e canais de vendas, diretos e indiretos, por disponibilizarem seu tempo e informações, por meio das entrevistas, telefonemas, e-mails, documentos e questionários de pesquisa.

*“O caminho para o futuro é,
paradoxalmente,
não olhar para frente,
mas ao redor.”*

(John Seely Brown
e Paul Duguid, 2001)

RESUMO

Para crescer em ambientes competitivos, as organizações devem aprimorar processos e competências internas, por meio da tecnologia, e tomar decisões estratégicas sobre a demanda por qualidade da informação. Porém, atender o mercado e responder às necessidades dos clientes internos por informações com qualidade, exige gestão integrada, o que pode ser caro e difícil. Por isso, disseminá-las na cadeia de suprimentos interna, exige uma estrutura de processos eficazes, para compreender o que estes subsídios representam e por que são importantes para a entrega de produtos com qualidade. Assim, o objetivo desta pesquisa é avaliar a qualidade das informações que permeiam o fluxo da cadeia de suprimentos interna de uma organização de serviços, verificar a perda e identificar as dimensões de qualidade das informações que facilitam a obtenção dos resultados planejados. Para isso, valeu-se do estudo de caso na CTBC Telecom, operadora de telecomunicações que atua em parte do sudeste brasileiro com relevante representatividade socioeconômica. O foco específico de apreciação foi o serviço de acesso à Internet por banda larga, o NetSuper. Na análise identificaram-se as dimensões da qualidade das informações mais relevantes para os gestores e as distorções que comprometem a qualidade desses insumos. Para isso, desenhou-se a cadeia de suprimentos interna da Organização, explicou-se o fluxo das informações nessa cadeia, elaborou-se um *ranking* para priorizar as dimensões da qualidade na percepção dos gestores e descreveu-se o processo de repasse das informações. Em seguida, identificou-se o nível de conhecimento dos vendedores sobre as informações do NetSuper e a sua satisfação com a qualidade dessas informações, dos processos e demais subsídios para vendas, para então, verificar a perda da qualidade. A pesquisa é descritiva e, predominantemente qualitativa. Para a coleta de dados aplicaram-se: entrevistas semi-estruturadas com gestores, análises de documentos e questionário estruturado a uma amostra de vendedores dos canais de vendas diretos e indiretos. Para tabular e interpretar os dados aplicou-se análise de frequência, tabelas dinâmicas e saídas gráficas. No estudo constatou-se que os gestores percebem a perda da qualidade das informações, comprovada nos canais de vendas, pelas evidências de baixo conhecimento sobre o produto e a carência dos vendedores na ênfase em dimensões da qualidade que facilitariam o fluxo de informações. Nos resultados, ficou constatado que as mais relevantes dimensões da qualidade para a CTBC Telecom, não são tratadas com prioridade nos processos e que a Organização necessita de um modelo de gestão integrada. Diante disso, apresentou-se uma proposta de estrutura de gestão da qualidade das informações, tendo como referência os modelos teóricos de Gestão da Cadeia de Suprimentos e de Lacunas da Qualidade em Serviços. Estudos posteriores devem incluir a análise com fornecedores e consumidores, abrangendo toda a cadeia de relacionamentos por onde permeiam as informações. Outro aspecto a investigar é a adoção de meios de medição da qualidade das informações nos elos da cadeia de suprimentos interna para aferir a sua qualidade.

Palavras-chave: Gestão da cadeia de suprimentos interna. Dimensões da qualidade da informação. Fluxo de informações em organizações de serviços. Satisfação de clientes internos. Tecnologia da informação.

Key-words: In-house supply chain management. Information quality dimensions. Information flow in services. In-house customers' satisfaction. Information Technology.

ABSTRACT

To grow in competitive environments, the organizations have to improve processes and people abilities thru information technology and make strategic decisions about information quality demand, in their in-house supply chains, to delivery quality service. However, guarantee customers' demand and satisfy employees' needs, request appropriate information management, what can be expensive and difficult. For that reason, information supply thru the process chain, demands an efficient structure to understand what these subsidies symbolize and why they are so important to delivery services with quality. Thus, the objective of this research is to evaluate the information flow quality in a services organization in-house supply chain, to identify the information quality dimensions that allow the progress of planned results attainment. For this, it was conduced a case study at CTBC Telecom, a regional telecommunications player in Brazilian southeastern, with a good social-economics representation. The specific focus of appreciation was the NetSuper, a broad band service (ADSL). The analysis identified the main information quality dimensions to the executives and their distortions that compromise these subsidies quality. For this, CTBC Telecom in-house supply chain was drawn, the information flow of this chain was justified, the dimensions quality were ranked to prioritize those most important at the managers perception and the complete view of information flow process was described. Afterwards, the salesmen information knowledge level, about NetSuper service, was identified and also their satisfaction with the quality of information, processes and other subsidies for sales, for then, verifies the information quality loss. The research is descriptive and, predominantly qualitative. For data gathering it had been applied half-structuralized interviews with managers, document analyses and a structuralized questionnaire to a representative salesmen sample of direct and indirect channels. Data were tabulated and interpreted applying frequency analysis, dynamic tables and graphical exits. This case study evidenced that managers perceive the information quality loss, confirmed by the questionnaires data from salespeople, which evidence their lack of knowledge about the product advantages and attributes. Sales force sample highlighted some specific needs on quality dimensions that would improve the information quality flow. But, by the results, it was evidenced that the most important quality dimensions for CTBC Telecom Company are not dealt with priority in the Organization, what demonstrate that a model of integrated management of processes is needed. Further on this, it was recommended a scheme for an information quality management structure, referenced on the theoretical models of Supply Chain Management (Lambert, 2004) and Services Quality Gaps (Zeithaml and Parasuraman, 2004). Subsequent studies should include suppliers and consumers in the analysis, enclosing, by this, all relationships of the chain in which the information flows. Another investigative aspect is the adoption of measurement patterns of the information quality for all actors of the in-house supply chain, to survey the quality of the information.

Key-words: In-house supply chain management. Information quality dimensions. Information flow in services. In-house customers' satisfaction. Information Technology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Fluxo da Informação na Cadeia de Suprimentos Interna da CTBC Telecom.....	21
FIGURA 2 – Área geográfica de atuação da CTBC Telecom.....	25
FIGURA 3 – Modelo de gestão da cadeia de processos de integração em uma organização de serviços.....	30
FIGURA 4 – Cadeia de Suprimentos Interna: operação e gestão.....	32
FIGURA 5 – Cadeia de Suprimentos Estendida.....	33
FIGURA 6 – Cadeia de Inovação e a complexidade da Cadeia de Suprimentos em rede.....	33
FIGURA 7 – Modelo de Gestão da Cadeia de Suprimentos Interna de uma organização de serviços.....	35
FIGURA 8 – Esquema para análise da percepção da qualidade nas informações, sob as dimensões da qualidade.....	54
FIGURA 9 – Modelo de gaps na qualidade de serviços.....	55
QUADRO 1 – Resumo das dimensões da qualidade apresentadas pelos diversos autores.....	58
QUADRO 2 – Resumo dos requisitos dos clientes para a qualidade.....	61
FIGURA 10 – Matriz de cruzamento das dimensões, atributos e lacunas da qualidade das informações.....	63
FIGURA 11 – Delineamento da Pesquisa.....	71
QUADRO 3 – Distribuição das vendas de NetSuper por regional.....	76
QUADRO 4 – Distribuição das vendas de NetSuper por segmento.....	76
QUADRO 5 – Distribuição das vendas de NetSuper por canal de venda.....	77
QUADRO 6 – Resumo da distribuição de questionários aplicados aos canais de vendas da CTBC Telecom.....	80
QUADRO 7 – Faturamento do NetSuper por regional e segmento da área de concessão.....	80
FIGURA 12 – Estrutura Organizacional da CTBC Telecom.....	84
QUADRO 8 – Títulos dos cargos de gestão da estrutura organizacional da CTBC Telecom.....	85
FIGURA 13 – Visão macro da interação dos processos na cadeia de valor, segundo modelo da CTBC Telecom.....	88
FIGURA 14 – Fluxo da Cadeia de Valor CPC para atendimento de demandas de projetos internos.....	89
FIGURA 15 – Fluxo das informações na cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom.....	91
QUADRO 9 – Títulos dos cargos de gestão da estrutura organizacional da CTBC Telecom.....	100
QUADRO 10 – Ranking de dimensões da qualidade na percepção de gestores CTBC.....	101
FIGURA 16 – Cadeia de Suprimentos Interna do NetSuper.....	116
FIGURA 17 – Proposta para o desenho da Cadeia de Suprimentos Interna da CTBC Telecom para a pesquisadora.....	145

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Perfil dos vendedores da amostra quanto ao gênero.....	125
GRÁFICO 2 – Perfil dos vendedores da amostra quanto à idade.....	125
GRÁFICO 3 – Perfil dos vendedores da amostra quanto à escolaridade.....	125
GRÁFICO 4 – Perfil dos vendedores da amostra quanto à sua ocupação principal.....	126
GRÁFICO 5 – Perfil dos vendedores da amostra quanto à sua renda mensal.....	126
GRÁFICO 6 – Perfil dos vendedores da amostra quanto à regional que atua.....	126
GRÁFICO 7: Frequência de respostas dos vendedores sobre a natureza do NetSuper.....	128
GRÁFICO 8: Frequência de respostas dos vendedores sobre a natureza do NetSuper.....	128
GRÁFICO 9: Respostas dos vendedores sobre a frequência de uso do NetSuper.....	129
GRÁFICO 10: Respostas dos vendedores sobre os nomes das versões comerciais do NetSuper.	130
GRÁFICO 11: Respostas dos vendedores sobre os tipos de canais de vendas do NetSuper.....	129
GRÁFICO 12: Respostas dos vendedores sobre as possíveis dificuldades para vender NetSuper.	131
GRÁFICOS 13 e 14: Respostas quanto à necessidade de infra-estrutura para instalar Netsuper..	133
GRÁFICO 15: Respostas dos vendedores sobre dificuldades para vender NetSuper.....	134
GRÁFICO 16: Respostas sobre as possibilidades de outras compras a partir do NetSuper.....	135
GRÁFICO 17: Respostas sobre as possibilidades de outras compras a partir do NetSuper.....	135
GRÁFICO 18: Percepção dos respondentes sobre dimensões da qualidade das informações.....	137
GRÁFICO 19: Percepção dos respondentes sobre qualidade dos instrumentos de repasse de informações.....	139
GRÁFICO 20: Percepção dos respondentes sobre qualidade de processos e fluxo de repasse de informações.....	141

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIUB – Associação Comercial e Industrial de Uberlândia

ACS – Algar Contact Center

ADSL – Asymmetric Digital Subscriber Line

AEAs – Agentes Empresariais Autônomos

ANATEL – Agencia Nacional de Telecomunicações

APQC – American Productivity & Quality Center

CRM – Customer Relationship Management

CRs – Centros de Responsabilidade

CTBC – Companhia de Telecomunicações do Brasil Central

ENGEREDES – Engenharia de Redes

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MODEM – Modelador-Demodelador

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PMP – Project Management Professional

PSA – Product and Service Agreement

SCM – Supply Chain Management

SERVQUAL – Service Quality

UNIALGAR – Universidade Algar

VIP – Very important people

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	x
SUMÁRIO	xi
1 INTRODUÇÃO	13
1.1. O contexto da pesquisa no setor das telecomunicações	14
1.2. A relevância da qualidade da informação	16
1.3. As justificativas para realizar a pesquisa em uma organização do setor de serviços	18
1.4. Problema de pesquisa: a qualidade das informações no fluxo da cadeia de suprimentos interna	20
1.5. OBJETIVOS	22
1.5.1. <i>Objetivo geral</i>	22
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	23
1.6. A CTBC Telecom como objeto de pesquisa	24
1.7. A estrutura do trabalho	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	29
2.1. Evolução no tratamento da cadeia de suprimentos.....	30
2.2. A satisfação dos clientes internos.....	39
2.3. Dados, informações e conhecimento.....	41
2.4. Dimensões e lacunas da qualidade	48
2.5. A percepção dos atributos de qualidade	59
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	65
3.1. O método e o tipo da pesquisa	65
3.2. O estudo de caso CTBC Telecom como método de procedimento	67
3.3. Os instrumentos de pesquisa	69
3.4. O delineamento da pesquisa	71
3.4.1. <i>O planejamento da pesquisa</i>	72
3.4.2. <i>A coleta de dados</i>	72
3.4.3. <i>As análises e as considerações finais</i>	81
4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	82
4.1. A estrutura organizacional da CTBC Telecom	82
4.2. O fluxo de informações na cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom	87
4.3. As dimensões da qualidade das informações para a CTBC Telecom	98
4.4. A qualidade das informações sobre o NetSuper na Cadeia de Suprimentos Interna sob a percepção dos gestores	104
4.5. As percepções dos gestores sobre a qualidade das informações do NetSuper nas dimensões priorizadas	117
4.6. A qualidade das informações na cadeia de suprimentos interna do NetSuper na percepção dos Canais de Vendas.....	122
4.6.1. <i>A caracterização dos canais de vendas</i>	124
4.6.2. <i>O nível de conhecimento dos canais de vendas sobre as informações do NetSuper</i>	127
4.6.3. <i>A percepção dos canais de vendas sobre a qualidade das informações do NetSuper</i>	136
4.6.4. <i>A percepção dos canais de vendas sobre a qualidade das ferramentas de vendas</i>	139
4.6.5. <i>A percepção dos canais de vendas sobre a qualidade dos processos</i>	141

4.7	Proposta de uma estrutura de gestão da qualidade das informações com base nos modelos da Cadeia de Suprimentos Interna e de Gaps da Qualidade em Serviços	144
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
	REFERÊNCIAS	155
	APÊNDICES.....	159
	ANEXOS	169

1 INTRODUÇÃO

A linha de pesquisa de Mercado e Cadeia de Abastecimento, na qual se desenvolve esta dissertação, tem a Gestão Organizacional como área de concentração. Sob este direcionamento, o trabalho avalia a qualidade das informações que circulam na cadeia de suprimentos interna de uma organização de serviços, na percepção daqueles que nela atuam.

Segundo Narayanan e Raman (2004), para ofertar produtos com qualidade, devem-se implementar estratégias competitivas, transmitir a lógica e a importância das decisões aos atores da cadeia de suprimentos, desde fornecedores até consumidores, e gerar motivação para a melhoria contínua do desempenho, por intermédio do estímulo ao comprometimento e à cooperação.

Essa premissa é válida para analisar o fluxo das informações na cadeia de suprimentos interna de uma empresa, assim como foi feito por Singh (1996) em uma organização européia de comunicação. Em seu estudo, esse autor constatou que a qualidade da informação deve ser gerenciada antes, durante e após a venda, pois, sem isto, a resposta positiva às expectativas dos clientes não será conquistada pelas organizações.

Singh (1996) ensina que atender à demanda dos consumidores e gerar satisfação nos clientes internos, sem a apropriada gestão dos insumos de produção e do fluxo das informações, é caro e difícil. Por isso, disseminar informações nas organizações exige a adoção de uma estrutura eficaz e, muitas vezes, o rompimento com procedimentos e rotinas, para que se possa compreender o que estes subsídios representam e por que são importantes para a entrega de serviços com qualidade.

Nesse contexto, esta pesquisa identifica a percepção dos integrantes da cadeia de suprimentos interna sobre a qualidade das informações que permeiam o fluxo interno para a entrega de um serviço. Além disto, a pesquisadora pretende descrever como as informações permeiam os elos dessa cadeia, desde a sua criação e implantação na área de desenvolvimento de produtos até o repasse aos responsáveis pelas vendas.

Para isso, faz-se o estudo em uma organização prestadora de serviços de telecomunicações, CTBC Telecom, que atua em uma parte da região sudeste brasileira com representatividade econômica relevante. O foco específico de análise reside sobre o serviço de acesso à Internet de alta velocidade oferecido por esta operadora, o NetSuper.

1.1. O contexto da pesquisa no setor das telecomunicações

A partir de 2002, um novo cenário surgiu em âmbito mundial para o setor das telecomunicações. A abertura deste mercado à competição expôs as operadoras aos desafios e aos riscos da redução da participação de mercado. Assim, para se manterem em crescimento nesse ambiente de negócio, estas organizações buscaram, na tecnologia da informação e no aprimoramento das competências gerenciais, a qualificação dos processos e das decisões estratégicas.

Segundo Braff, Passmore e Simpson (2003), devido às exigências de consistência, qualidade e agilidade nos processos de resposta às expectativas do mercado e na realização dos objetivos estratégicos, a qualidade das informações mostrou-se crítica, especialmente nas organizações que ofertam serviços de telecomunicações.

Para desenvolver esta pesquisa, vale comentar o ciclo iniciado em 1998 com a privatização do Sistema Telebrás. Este processo do governo federal foi fundamentado nas metas de universalização dos serviços de comunicação, baseado na livre competição e na relativa autonomia administrativa concedida às operadoras, por meio de contratos de longo prazo firmados com o governo federal, para que elas oferecessem serviços de comunicação aos brasileiros.

Até 2001, conforme dados publicados pela ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações –, órgão regulador e fiscalizador de abrangência nacional, mais de sete mil localidades não tinham telefones ou qualquer meio de telecomunicação. Nessa época, as operadoras iniciaram os processos de adequação de estruturas e estratégias organizacionais para o novo modelo de negócio competitivo. Antes disso, a CTBC Telecom, objeto de estudo deste trabalho, apesar de ser uma instituição privada, atuou quarenta e cinco anos como um negócio tradicionalmente orientado e regulamentado como monopolista.

Em 2002, a CTBC Telecom, assim como a maioria das operadoras do Brasil e do mundo, definiu como estratégia de crescimento o investimento na ampliação da oferta do serviço de acesso à Internet de alta velocidade em sua área de concessão, que abrange os Estados de Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Goiás; onde atende 85 municípios, 50 distritos e 168 povoados, em região com 102 mil quilômetros quadrados, conforme publicado no *site* da organização.

Desse modo, a CTBC Telecom direcionou seus esforços à expansão e à diversificação da oferta de produtos de telecomunicações para além da telefonia fixa. Nessa realidade,

expandiram-se a telefonia móvel, o acesso à Internet por banda larga, as novas tecnologias de comunicação de dados e a TV por assinatura, além de outros negócios de alta tecnologia, com o objetivo de aumentar a participação de mercado e criar sustentabilidade para a organização.

No entanto, a partir de 2002, nas regiões com melhor poder de compra, as grandes operadoras passaram a competir pelos clientes umas das outras, principalmente pelos melhores clientes das operadoras locais, primeiras concessionárias do serviço nas regiões geográficas delimitadas pelo mapa regulamentado pelo governo federal, que é o caso da CTBC Telecom em sua região de atuação.

Desse panorama decorreram dificuldades para a diferenciação dos serviços e para a obtenção de vantagem sustentável (POSSEBON, 2005). Com isto, após a privatização do setor, para conquistar a condição de competitivas, tais organizações adotaram estratégias semelhantes às aplicadas em empresas de outros setores da economia, tradicionalmente com acirrada competição, em que a qualidade das informações que fluem na cadeia de suprimentos é uma das variáveis para a diferenciação dos produtos.

Assim, as operadoras de telecomunicações passaram a buscar melhoria contínua de pessoas, processos, informações, sistemas e infra-estrutura. Assim, os avanços tecnológicos vieram facilitar a implementação de novos serviços e estratégias mais sofisticadas, permitindo a alocação de equipamentos, escritórios e pessoas em qualquer lugar, sem a perda do contato uns com os outros. Insumos e dados são movimentados de um lugar para outro com facilidade. Para isto, requeria-se mais transparência, clareza, agilidade e objetividade no repasse de informações e demais instrumentos facilitadores da execução de atividades (BRAFF; PASSMORE; SIMPSON, 2003).

Diante desse cenário e considerando a importância do setor para a economia, este trabalho propõe-se a realizar, de forma particular, uma avaliação sobre a qualidade das informações de um serviço de acesso à Internet pela tecnologia de banda larga, que utiliza o par de cabos telefônicos para a transmissão simultânea de voz e dados. A análise recai sobre a qualidade das informações que os atores da cadeia de suprimentos interna, gestores e especialistas da CTBC Telecom, repassam aos vendedores para que estes realizem as vendas.

Bowersox e Closs (2001) afirmam que informações inadequadas comprometem a competitividade do serviço. Portanto, a fluidez de informações de forma rápida e precisa está diretamente relacionada com o equilíbrio dos procedimentos de trabalho. Neste contexto, realizar esta pesquisa em uma organização do setor de serviços de telecomunicações é uma oportunidade para a aplicação de conceitos antes amplamente utilizados nas organizações de manufatura.

1.2. A relevância da qualidade da informação

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) informam que a avaliação da qualidade acontece ao longo da cadeia de suprimentos. Com isto, as atitudes daqueles que nela atuam devem ser favoráveis, para que influenciem positivamente uns e outros, gerando satisfação e percepção de qualidade nas informações e nos processos.

Para que haja uma percepção positiva da qualidade daquilo que se compra, as informações que permeiam a cadeia de suprimentos também devem ter qualidade, pois, no encontro entre um consumidor e um vendedor, é que se avalia o padrão da qualidade de um produto em função dos requisitos de quem consome. Assim, a relação entre cliente-fornecedor pode acontecer dentro ou acima das expectativas das partes interessadas.

Beuren (2000) assegura que as informações podem ser consideradas com qualidade quando são relevantes, precisas, acessíveis, concisas, claras e consistentes. Segundo o autor, para construir e disseminar informações com qualidade, é preciso desenvolver parcerias, adequar processos, aprimorar procedimentos de distribuição, reduzir os custos, investir em tecnologia e treinar pessoas para a melhoria contínua da comunicação nas operações internas e externas das organizações.

Nesse sentido, focando no caso estudado nesta pesquisa, a qualidade e a velocidade do fluxo das informações dentro das operadoras, passaram a ser diferenciais competitivos relevantes, depois da privatização e da abertura do mercado das telecomunicações para a livre concorrência. Assim, a entrada de concorrentes com atuação global, no mercado brasileiro, fez com que os consumidores passassem a dispor de serviços substitutos e, por decorrência, se tornassem mais exigentes e seletivos.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) atestam que as divergências nas informações ao longo da cadeia, sejam por falhas tecnológicas ou erros dos usuários, comprometem a qualidade. Esses autores destacam que o comprometimento das pessoas com a qualidade e com o foco em resultados separa a excelência na prestação de serviço da competência em fazê-lo. Isto significa compartilhar objetivos por meio do comportamento coerente com as necessidades da organização e do mercado.

Desse modo, a qualidade das informações que fluem entre as áreas envolvidas com a oferta do serviço, torna-se um dos fatores que pode suprir empregados e parceiros de recursos para atender clientes internos e externos, a partir de uma base de informações sobre produtos, sistemas, processos, mercado e consumidores.

Beuren (2000) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) concluem que a identificação de falhas no repasse de informações e a análise da atuação dos diversos atores que suprem de informações toda a cadeia interna permitem conhecer as causas de uma possível redução da relevância e do uso das informações ao longo deste processo.

Assim, para que as informações recebidas sejam relevantes e, posteriormente, úteis e repassadas adiante, além de completas e verdadeiras (qualidade intrínseca), é fundamental que também sejam precisas e consistentes para quem as receba. Além disto, as informações devem estar disponíveis no momento certo de seu uso e da tomada de decisões.

Ballou, Madnick e Wang (2004) defendem a idéia de que o crescente uso da informação como recurso estratégico torna a missão de assegurar a ela qualidade ainda mais complexa, dentro do conceito de que a informação com qualidade é aquela que está adequada ao fim a que se destina.

Esses autores afirmam que a interdependência entre estratégias, pessoas, sistemas, ferramentas, dados, informações e processos, para concretizar a entrega dos serviços com qualidade, requer definições e implementações sistêmicas na cadeia de suprimentos, de modo a permitir a melhoria contínua do serviço, por intermédio da correção de problemas e desvios.

Conforme destacam Ballou, Madnick e Wang (2004), garantir a qualidade da informação é tão importante quanto difícil. Isto porque, em parte, diferentes departamentos, clientes, empregados, vendedores e parceiros possuem visões distintas sobre o que é qualidade ou informação útil para alcançar o sucesso. Com isto, esses autores concluem que a economia mundial está dependente da qualidade da informação que se desenha ao longo dos processos.

Portanto, se a sobrevivência das organizações pode ser ameaçada pela falta da qualidade das informações que permeiam a cadeia de suprimentos interna, torna-se relevante e oportuno estudar tal assunto, devido ao grande volume de informações disponíveis e à crescente credibilidade e importância que elas passaram a ter para as pessoas e para as estratégias empresariais.

Conseqüentemente, explorar esse tema, sob o enfoque da cadeia de suprimentos interna é relevante e, além disso, representa uma oportunidade de agregar conhecimento aos pesquisadores acadêmicos, aos interessados nesse assunto, de uma forma geral e, especialmente, às pessoas que atuam nas organizações de serviços, como se justifica no próximo tópico desenvolvido neste trabalho.

1.3. As justificativas para realizar a pesquisa em uma organização do setor de serviços

As organizações do setor de serviços produzem, fornecem e entregam ações e processos que, normalmente, são apresentados aos clientes simultaneamente ao momento da sua produção. Isto proporciona valor agregado decorrente da conveniência, do entretenimento, da oportunidade, do conforto, da saúde e por meio de outras formas de compra essencialmente intangíveis (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Estas autoras asseguram que, por se tratar de um consumo que consiste mais em conhecimento, benefícios ou idéias, que não podem ser armazenados como um produto físico, a qualidade do serviço é difícil de medir e só é percebida no momento da necessidade de uso. Por isso, a rapidez no tempo de resposta também é necessária, uma vez que não é possível adiar ou armazenar o consumo de um serviço quando este é desejado.

Serviços, como definido por Zeithaml e Bitner (2003), abrangem uma ampla gama de indústrias: telecomunicações, hotéis, transportes, propaganda, consultorias, negócios imobiliários, serviços governamentais e outros.

No entanto, como afirmam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), os setores de serviços e da manufatura são interdependentes, uma vez que a distribuição de bens de consumo exige o suporte dos serviços de distribuição, customização, contato, venda e entrega.

A interação direta cliente-fornecedor afeta a percepção da qualidade do serviço recebido. Decorrente disto, cada vez mais, a lucratividade dos produtores de bens de consumo, depende da exploração de serviços com valor agregado, na medida em que os itens manufaturados tornam-se *commodities* e a diferenciação reside na prestação de serviços.

Isto porque o resultado desta interação entre cliente-fornecedor, muitas vezes, não pode ser planejado antecipadamente. Mesmo quando os resultados são acompanhados e medidos por intermédio de uma estrutura de indicadores de desempenho, são imprevisíveis e dificilmente programáveis, pois depende do momento real e único vivido pelas partes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Com isto, conclui-se que as organizações precisam desenvolver a oferta combinada de bens de consumo e serviços para entregar produtos com resultados personalizados e desejados.

Lovelock e Wright (2006) também ressaltam que nas organizações de serviços, uma cadeia de eventos desdobra-se sem muitas previsões, uma vez que depende da interação com o consumidor do produto. Desta forma, conforme afirma estas autoras, identificar as

dimensões e atributos das informações em uma organização de serviços pode contribuir para a definição de critérios de avaliação da qualidade das mesmas.

O estudo de Lovelock e Wright (2006) revela que reduzir a regulamentação no setor das telecomunicações representa o fortalecimento das empresas maiores e mais poderosas, pela combinação entre crescimento interno e aquisições. Esta realidade expõe as operadoras menores aos problemas decorrentes das restrições na capacidade de investimentos.

Isto porque, a atuação no novo ambiente competitivo exigia agilidade e a redução da burocracia para a tomada de decisões rápidas e assertivas, o que reforça a relevância das inovações tecnológicas, tais como a integração entre computadores e telecomunicações, para promover mudanças radicais no modo como as organizações negociam e entregam produtos e informações através de sistemas eletrônicos locais, nacionais ou globais.

Com isto, Lovelock e Wright (2006), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) e Zeithaml e Bitner (2003) concluem que a inovação tecnológica e a qualidade na entrega daquilo que os clientes almejam, em cada dimensão do consumo, transformam a economia industrial em uma economia de serviços.

Lee et al. (2004) concordam que a gestão do fluxo da informação na cadeia de suprimentos interna não está restrita aos especialistas em produção, varejo e distribuição. É vital, também, para as áreas de finanças, de tecnologia, marketing e relacionamento com clientes. O processo de entrega de produtos, informações e insumos de um lugar, pessoa ou departamento, para outro elo envolvido na cadeia, requer o uso de tecnologia, ferramentas, sistemas, planejamento estratégico e infra-estrutura física, além da vontade de fazer acontecer.

Estes autores destacam como principais atributos da cadeia de suprimentos, a agilidade, a adaptabilidade e o alinhamento. Ao desenvolvê-los é preciso estimular o comprometimento entre seus elos, para que as organizações aumentem a rentabilidade de seus negócios reduzindo os custos de servir.

Conclui-se então que, a qualidade das informações é um diferencial competitivo no século XXI, uma vez que atuam como subsídios para os bancos de dados e munem as pessoas de agilidade e precisão na hora de prestar o serviço ou tomar uma decisão. Assim, pelo desenvolvimento da pesquisa científica, a academia tem o compromisso de contribuir nesta busca, criando conhecimento e referencial teórico que apoiem as práticas administrativas e estratégicas da gestão empresarial.

Portanto, a gestão da qualidade das informações na cadeia de processos de serviços contribui para reduzir o tempo de entrega, melhorar a satisfação dos clientes e a alocação dos recursos, conforme preconiza Lee et al. (2004). Com isto, percebe-se que, avaliar a percepção

da qualidade das informações, sob a perspectiva dos integrantes da cadeia de suprimentos interna justifica-se, uma vez que coopera para que as organizações desenvolvam rotinas e processos de gestão da qualidade das informações e de identificação de meios para corrigir desvios e fraquezas de suas estratégias, produtos, ferramentas, pessoas, infra-estrutura e sistemas.

Os problemas advindos do repasse de informações incompletas, imprecisas, redundantes, confusas ou atrasadas estão relacionados ao incremento dos custos para implementação das estratégias idealizadas, acarretando a perda de valor do esforço de gestão e vendas.

Por isso, apesar da inexistência de validade externa à organização em análise, espera-se, com este estudo, contribuir para as discussões relacionadas à identificação das oportunidades de sinergia entre os elos internos da estrutura organizacional e os parceiros que complementam a cadeia de suprimentos interna, clientes das informações que permitem a atuação direta na agregação de valor aos consumidores.

1.4. Problema de pesquisa: a qualidade das informações no fluxo da cadeia de suprimentos interna

A gestão da qualidade tem suas raízes na manufatura de massa para uma economia de mercado e emergiu de um mundo onde processos padronizados eram geridos em função de objetivos de produção racionalmente aprovados, com base em uma visão positivista e sistemas funcionalistas. A exigência de quantificação dos resultados facilita a utilização de conceitos e indicadores de medição da qualidade (LILLRANK, 2003).

No entanto, segundo Lillrank (2003), a dificuldade em aplicar conceitos da gestão da qualidade em áreas com processos não rotineiros e ambientes imprevisíveis está no difícil acesso às informações que respondem às questões sobre o que é o certo fazer no momento da interação entre fornecedor-cliente, seja esta uma relação interna ou externa da organização. Este autor enfatiza que a informação não deve ser tratada como um mero subproduto de várias atividades, mas com a mesma seriedade dada aos produtos e demais insumos.

Por outro lado, Deming (1990) já preconizava que, quando se busca identificar a causa raiz de um problema nas organizações, normalmente depara-se com informações sem a qualidade adequada como um elemento constante. Esta reincidência fica evidente à medida

que, no mundo dos negócios, a alta velocidade é mais requisitada nos processos decisórios para responder às expectativas dos clientes internos e externos.

Deste modo, no caso das organizações de serviços, as informações devem ser repassadas e ou procuradas pelos envolvidos na cadeia de suprimentos. Para isto ser viável, Arnald e Feldman (1986), afirmam que os integrantes internos desta cadeia, devem ser capacitados a utilizar ferramentas, sistemas, insumos, meios de comunicação e demais soluções estratégicas e operacionais, para fazer chegar informações com qualidade aos elos da cadeia de processos e aos consumidores.

Nesta perspectiva, a questão geral, para a qual se busca resposta no objeto de estudo em análise, diz respeito à maneira como os integrantes da cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom, ou seja, os analistas, especialistas, gestores e os canais de vendas envolvidos com os processos de desenvolver, implementar, comunicar e vender o serviço NetSuper, percebem a qualidade das informações que permeiam este fluxo.

Mediante isto, a pesquisadora propõe como problema a ser trabalhado, a avaliação da qualidade das informações, sob a percepção destes integrantes da cadeia de suprimentos interna, checando se as mesmas chegam aos canais de vendas nas dimensões e atributos de qualidade estabelecidos nas estratégias da organização.

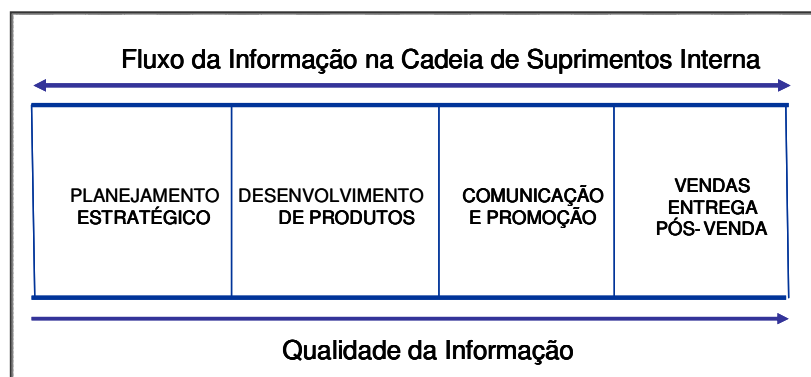


Figura 1: Fluxo da Informação na Cadeia de Suprimentos Interna da CTBC Telecom
Fonte: Criada pela autora, 2006.

A Figura 1 ilustra de modo generalista, o fluxo que as informações devem percorrer dentro da organização, para que estas sejam úteis a todas as áreas envolvidas. Este fluxo será detalhado oportunamente nesta pesquisa, traduzindo-o de acordo com a estrutura organizacional da empresa para responder ao problema de pesquisa proposto.

Para particularizar esta análise, propõem-se algumas questões específicas a serem tratadas, tais como: Descrever os elos do fluxo das informações relevantes para a venda do serviço NetSuper que permeiam a cadeia de suprimentos até chegarem aos canais de vendas;

conhecer o padrão específico de qualidade das informações para a organização objeto de estudo; identificar as dimensões da qualidade para a CTBC Telecom; analisar se as informações recebidas pelos atores da cadeia de suprimentos interna da empresa estão em concordância com as dimensões de qualidade adotadas por esta organização; verificar qual é a percepção dos integrantes finais da cadeia de suprimentos interna sobre a qualidade das informações do serviço NetSuper e estes atores estão satisfeitos com o que sabem e com as informações que recebem para realizar as negociações; e, finalmente, verificar se as ferramentas, sistemas e documentos que apóiam as vendas são suficientes e adequados para que os canais de vendas realizem seu trabalho com qualidade, na percepção destes integrantes da cadeia.

Mediante tal contexto, podemos afirmar que este estudo considera a possibilidade de ocorrerem distorções, perda da qualidade e falta de relevância nas informações para os seus usuários, à medida que elas fluem entre as áreas envolvidas nos processos, desde o desenvolvimento do produto até a chegada das mesmas aos canais de vendas. Para verificar este pressuposto e realizar a análise de como as informações chegam aos integrantes da cadeia de suprimentos interna, busca-se identificar as dimensões da qualidade e os seus atributos mais relevantes na organização, tendo como referência o conhecimento já construído sobre o assunto.

1.5. Objetivos

A partir do tema proposto é necessário cumprir algumas etapas para alcançar as respostas ao problema de pesquisa. Neste sentido, determinam-se os objetivos específicos que norteiam o trabalho. E assim, à medida que estes são alcançados, sustentam o cumprimento do objetivo geral. Com este propósito, apresentam-se a seguir o objetivo geral e os específicos.

1.5.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é avaliar a qualidade das informações que fluem dentro da organização, sob a percepção dos integrantes da cadeia de suprimentos interna, com o

propósito de identificar as dimensões de qualidade das informações que chegam aos canais de vendas, para que estes apresentem e vendam o serviço de acesso à Internet NetSuper da operadora CTBC Telecom.

Como já mencionaram em seus estudos anteriores, O'Reilly (1980), Arnald e Feldman (1986) e Lambert e Knemeyer (2004), intensificar a qualidade das informações é o meio para que as organizações implementem processos mais competitivos. Estes autores afirmam que a qualidade das informações é determinada pelo valor e utilidade das mesmas para aqueles que as utilizam. Isto significa dizer que as necessidades de informações dos clientes internos devem ser atendidas para se alcançar os resultados almejados pelos gestores no mercado em que atuam.

Assim sendo, este trabalho pretende verificar a qualidade do trabalho de repasse das informações dos atores dos diferentes elos da cadeia e como eles trabalham para suprir os vendedores, e demais clientes internos, de informações com qualidade.

1.5.2. Objetivos específicos

Mediante a visão apresentada, a pesquisa parte da identificação das informações originadas e repassadas nas diferentes fases do processo do serviço NetSuper da CTBC Telecom, desde o seu desenvolvimento e implementação até a oferta ao mercado, para então avaliar a qualidade das mesmas, sob a percepção dos integrantes desta cadeia.

Para atingir níveis de serviços diferenciados é preciso um gerenciamento integrado de todo o fluxo das informações sobre o produto a ser entregue ao cliente, desde as características físicas e matérias-primas até as informações da logística de distribuição, de acordo com as necessidades de informações daqueles que atuam nesta cadeia interna.

Assim sendo, para tratar o problema, faz-se necessário identificar quais são as dimensões de qualidade das informações para a CTBC Telecom, os atributos valorizados pela organização e se ocorrem distorções que comprometem a qualidade das informações sobre o serviço NetSuper. Com isto, na condução deste trabalho, como forma de atingir o objetivo geral, busca-se cumprir os seguintes objetivos específicos:

1. Desenhar a cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom e explicar o fluxo das informações nesta cadeia;

2. Identificar as dimensões da qualidade das informações para a CTBC Telecom, a partir da percepção dos gestores;
3. Descrever o posicionamento dos gestores quanto ao padrão da qualidade das informações e a estrutura da cadeia de suprimentos interna da organização, no que se refere ao produto NetSuper;
4. Avaliar a qualidade das informações na percepção dos gestores, segundo as dimensões da qualidade priorizadas por eles;
5. Identificar o nível de conhecimento do NetSuper e a satisfação dos canais de vendas quanto à qualidade das informações, dos processos e dos instrumentos de apoio às vendas;
6. Por fim, avaliada a percepção da qualidade das informações, a partir dos dados coletados e análises realizadas, com base nos modelos teóricos da Gestão da Cadeia de Suprimentos – SCM, e de *gaps* da qualidade em serviços – SERVQUAL, analisar a estrutura de gestão da qualidade das informações a fim de recomendar a promoção de melhorias na cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom.

1.6. A CTBC Telecom como objeto de pesquisa

A Companhia de Telecomunicações do Brasil Central – CTBC Telecom, sediada em Uberlândia, Minas Gerais, foi fundada em fevereiro de 1954, a partir da aquisição da empresa Telefônica Teixeira pelo então presidente ACIUB – Associação Comercial e Industrial de Uberlândia. Alexandrino Garcia atuava em Uberlândia como empresário, fundador e presidente de um conglomerado de empresas no setor de prestação de serviços e varejo. No início da década de 90, após sua morte, o então Grupo ABC passa a ser o Grupo ALGAR, em homenagem ao nome de seu fundador.

Esta organização tem como base de atuação a região do Triângulo Mineiro, mais especificamente a cidade de Uberlândia, de onde controla todas as unidades de negócios: a concessionária de telefonia fixa, a operadora CTBC Celular da Banda A, o *call center* ACS – Algar Contact Center, a TV por assinatura Image TV, a Internet Banda Larga, o Data Center, a ENGEREDES – Engenharia de Redes e outras empresas na área de entretenimento e no setor da indústria agropecuária.

A CTBC Telecom é a única organização do setor das telecomunicações que, desde sua criação, atua como uma empresa privada, seguindo a regulamentação do Ministério das Comunicações e ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações, órgão governamental de âmbito federal que controla e fiscaliza os serviços de telecomunicações no Brasil.

Conforme critérios ANATEL para divisão do território brasileiro, as concessionárias do serviço de telecomunicação atuam em setores, como mostra a Figura 2. A CTBC Telecom opera em São Paulo, Mato Grosso do Sul, Goiás e Minas Gerais. Neste último Estado, ela atua no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, onde estão instaladas muitas organizações de vários setores da indústria, comércio e agro-negócio, com atuação nacional e internacional.

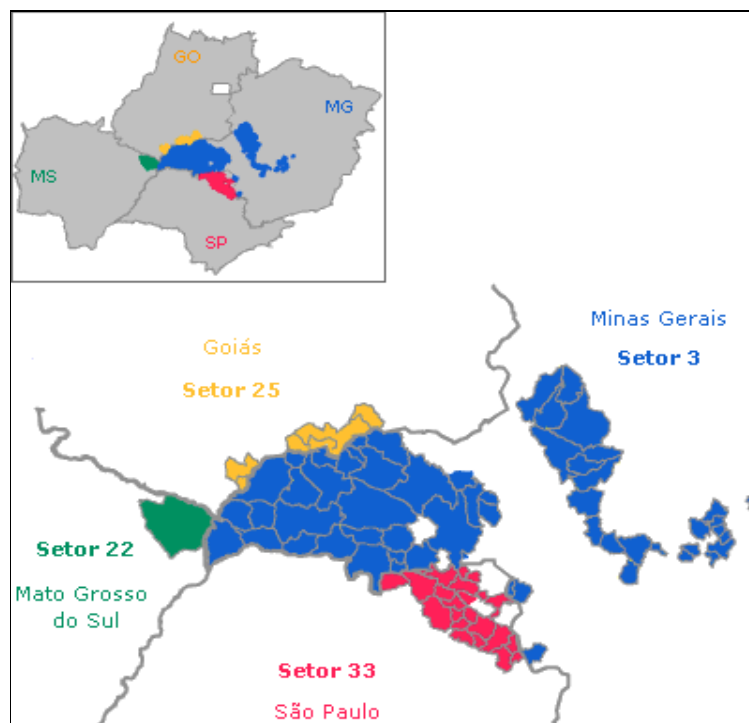


Figura 2: Área geográfica de atuação da CTBC Telecom
 Fonte: <http://www.teleco.com.br/Operadoras/CTBC> (2005)

Dentre as principais empresas, de diferentes setores da economia, alocadas na região de atuação da CTBC Telecom, estão grandes atacadistas e distribuidores logísticos, um importante centro de pesquisa do rebanho de gado Zebu, dois pólos de calçados e grandes centros de pesquisa, produção e melhoramento genético de sementes de milho.

Para a prestação dos serviços de telefonia fixa, de telefonia móvel e de acesso à Internet banda larga, a CTBC Telecom atua em cerca de oitenta e cinco municípios, cinquenta distritos e cento e sessenta e oito povoados. Esta área geográfica abrange uma região de

aproximadamente 102 mil quilômetros quadrados e uma população superior a 2,4 milhões de habitantes, conforme dados publicados no *site* da organização, com base no censo IBGE 2003.

A CTBC Telecom ainda não dispõe de infra-estrutura instalada para ofertar o produto NetSuper, foco de análise específico nesta pesquisa, a 100% da população em sua área geográfica de atuação. No entanto, a empresa investe para a expansão da disponibilidade do serviço, para propiciar oferta com ampla cobertura, em localidades onde os seus serviços de telefonia fixa e móvel já estão com melhor penetração.

Em 1988, a tecnologia de acesso à Internet de Banda Larga foi inventada por um engenheiro da *Bell Labs* nos Estados Unidos da América. A CTBC Telecom começou a utilizá-la em 1996, para teste deste novo conceito de acesso à comunicação. Em 1997, iniciou-se a venda para alguns clientes, ainda sem um nome comercial para o serviço, o qual se identificava apenas como Acesso Internet ADSL de Banda Larga – *Asymmetric Digital Subscriber Line*, ou linha assimétrica digital de assinante, conforme nome da tecnologia adotada. Em 1998, quando o produto começou a ser comercializado formalmente, ainda em baixa escala, ele recebeu o nome de Internet Plus, sendo que, nesta época os pesquisadores e desenvolvedores de novos produtos já reconheciam nesta tecnologia o futuro das comunicações para o Brasil e o mundo.

Em 2003, quando a CTBC Telecom iniciou o plano de investimento na ampliação e modernização dos equipamentos instalados, melhorando as características e atributos do produto, definiu-se uma estratégia de promoção e venda, mudando o nome comercial para NetSuper. Esta forma de acesso à Internet comumente chamada de Banda Larga, aproveita a infra-estrutura de distribuição existente da operadora, que instala e mantém disponível o serviço de telefonia fixa, via instalações físicas na rede pública. Ou seja, faz uso da mesma rede metálica que viabiliza o funcionamento do telefone, desde a central telefônica até às residências ou estabelecimentos comerciais e industriais dos clientes.

Para isto, a operadora de telefonia ou até mesmo o próprio cliente instala um *modem* (*modulator - demodulator*) para ADSL, que é o equipamento conversor dos dados que entram e saem pela linha telefônica. A velocidade é garantida por um processo digital avançado que comprime essa informação. Em entrevista, um dos engenheiros responsáveis pelo desenvolvimento e implantação da tecnologia ADSL na CTBC Telecom explica que

[...] ao contrário do que se imagina, a linha telefônica não fica ocupada, porque na instalação feita no ambiente do cliente é colocado um filtro na conexão com o aparelho telefônico que separa voz e dados. Assim, o cliente recebe ligações, sem interferências, mesmo enquanto está navegando na Internet. Por sua vez, os dados também são divididos em *download* (recepção de dados) e *upload* (envio de dados). A velocidade do *upload*, geralmente, é inferior à de *download* (Entrevistado 14).

No dizer deste engenheiro, que participou do desenvolvimento e implantação do NetSuper, a tecnologia dos primeiros serviços de ADSL permitia que os dados fossem transmitidos somente em até 8Mbps, conforme a distância que o *modem* do cliente encontrava-se da central da operadora. Atualmente, com a evolução tecnológica, já é possível trafegar dados em até 20 ou 30Mbps, ainda dependendo da distância entre *modem* e central.

No mercado de acesso à Internet existem outras formas de acesso banda larga, que podem ser confundidas com o ADSL. Por exemplo, o *cable modem*, o acesso via rede de TV por assinatura, o satélite e o rádio. Boa parte de provedores de acesso utiliza como meio físico os enlaces de rádio que compartilham a banda existente entre os clientes. O satélite apresenta a mesma característica de assimetria que a tecnologia ADSL, mas não pode ser considerado como um acesso Banda Larga, apesar de oferecer condições para acessos à Internet a 128Kbps (*K-bit* por segundo), utilizando simultaneamente dois terminais telefônicos.

Conforme relatórios internos da CTBC Telecom, até Julho de 2006, o total de clientes do NetSuper estava em torno de 110.000 usuários. É importante destacar também que o produto ainda não enfrenta expressiva concorrência direta na área geográfica de concessão da empresa, pois, para oferecê-lo, as operadoras necessitam utilizar a infra-estrutura instalada de rede metálica de telefonia fixa, que, na nesta região é de propriedade da CTBC Telecom.

Assim, existem apenas alguns concorrentes que oferecem o serviço via rádio, o qual não possui o mesmo padrão de qualidade técnica que a tecnologia Banda Larga, segundo avaliação técnica dos especialistas nesta área entrevistados. Em depoimento, nas entrevistas com os gestores, o superintendente de desenvolvimento de produtos afirma que

[...] o NetSuper é estratégico para a CTBC Telecom, não só por representar uma fonte de receita e otimização dos investimentos realizados na rede metálica, mas, também por ser o meio físico de se oferecer novos serviços de conteúdo, customizados e que agreguem algum valor aos clientes e diferencial competitivo para a CTBC (Entrevistado 1).

O superintendente de desenvolvimento de canais de vendas e logística destaca que

[...] estrategicamente, o NetSuper é o **produto foco** da CTBC neste momento. Todo o futuro da área de telecom está baseado em internet, e, por consequência, em transmissão de dados em alta velocidade, o que depende da banda larga (entrevistado 13).

Com isto, acredita-se que o NetSuper é representativo para avaliar a qualidade das informações no fluxo da cadeia de suprimentos interna, uma vez que se trata de um produto estratégico, que otimiza o uso da infra-estrutura instalada e viabiliza a oferta de outros serviços que complementam o portfólio da CTBC Telecom.

A seguir, apresenta-se a estrutura que fundamenta o desenvolvimento deste trabalho, de modo a manter a coerência com o método de pesquisa e a pertinência na apresentação do tema e desenvolvimento dos tópicos de análise.

1.7. A estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco partes: no primeiro capítulo, é apresentada a introdução, que aborda o contexto da pesquisa no setor das telecomunicações, a relevância da qualidade da informação, as justificativas, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e o objeto de estudo.

O segundo capítulo é constituído pelo referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Este se encontra subdividido da seguinte maneira: (i) evolução no tratamento da cadeia de suprimentos; (ii) a satisfação dos clientes internos; (iii) dados informações e conhecimentos; (iv) dimensões e lacunas da qualidade; e (v) a percepção dos atributos de qualidade.

O terceiro capítulo expõe questões relativas à metodologia utilizada para o alcance dos objetivos estabelecidos. Serão apresentados o método e o tipo da pesquisa, o estudo de caso CTBC Telecom e o delineamento da pesquisa, que esclarece os procedimentos para a coleta dos dados.

O quarto capítulo contempla a descrição e a análise dos dados, com o intuito de realizar o cumprimento dos objetivos específicos, e, conseqüentemente, do objetivo geral.

O quinto capítulo traz as conclusões obtidas nesta pesquisa, as delimitações encontradas, as recomendações para a organização em estudo e as sugestões para estudos acadêmicos futuros.

Por fim, têm-se as referências teóricas consultadas, e, em seguida, os apêndices e os anexos úteis para o desenvolvimento do trabalho.

A seguir, para esclarecer as decisões da pesquisadora e os conceitos utilizados durante o desenvolvimento da investigação, na seqüência, apresenta-se o referencial teórico que fundamenta a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos, modelos, esquemas e termos relacionados ao conhecimento desenvolvido sobre o tema da qualidade das informações em estruturas organizacionais de serviços, que servem como referência teórica para sustentar a pesquisa proposta.

Inicialmente, explica-se a SCM – *Supply Chain Management*, modelo para a gestão da cadeia de suprimentos, utilizado para avaliar o desempenho do relacionamento entre várias organizações, com foco na integração dos processos-chaves do negócio. Além disto, resgatam-se os conceitos de Cadeia de Suprimentos Interna, Cadeia de Suprimentos Estendida e Cadeia de Inovação, para, tendo como ponto de partida o conceito da SCM, e, pela sua apreciação, evoluir para sua aplicação na análise do fluxo das informações na cadeia de suprimentos interna das organizações do setor de serviços.

Neste contexto, discute-se sobre as necessidades e a satisfação de clientes internos, quanto à qualidade das informações que recebem, com enfoque na produção e disseminação do conhecimento, o qual não será produzido caso os inputs recebidos e repassados ao longo da cadeia, inclusive as informações, não tenham qualidade, na percepção dos usuários, para que resulte em ações e decisões assertivas. Para isto, faz-se a análise dos conceitos de dados, informações e conhecimento.

Apresentam-se também os conceitos gerais sobre qualidade de serviços e as suas inter-relações com a qualidade das informações. O modelo SERVQUAL, referência de avaliação da qualidade em serviços, é apresentado para dar suporte à pesquisa sobre a qualidade das informações no fluxo da cadeia de suprimentos interna em organizações de serviços.

Finalmente, estuda-se a influência destes conceitos no desempenho das estratégias de marketing e vendas das organizações, estabelecendo um quadro de referência que cruza os conceitos das dimensões, atributos e lacunas da qualidade de serviços dos diversos atores estudados.

Deste modo, pretende-se atribuir significado à expressão “qualidade das informações no fluxo da cadeia de suprimentos interna”, cujo propósito deve ser gerar conhecimento que agregue valor para aqueles que atuam nos departamentos e processos envolvidos com o fluxo de informações que chegam aos canais de vendas das organizações, para que estes atendam às necessidades do mercado.

2.1 Evolução no tratamento da cadeia de suprimentos

Uma das principais mudanças no contexto atual da gestão organizacional é que as empresas não competem mais como unidades de negócios autônomas, mas sim, dentro de uma cadeia de organizações com processos voltados aos interesses comuns, para se manterem competitivas no ambiente de negócios em que atuam. Este modelo de gerenciamento é chamado por Lambert (2004) de Gestão da Cadeia de Suprimentos, SCM – *Supply Chain Management*, e definida como “a integração dos processos-chave de um negócio desde o usuário do produto até os fornecedores primários de insumos que agregam valor aos consumidores e a todos demais *stakeholders*”, sejam acionistas, fornecedores, parceiros, funcionários ou comunidade onde a organização opera.

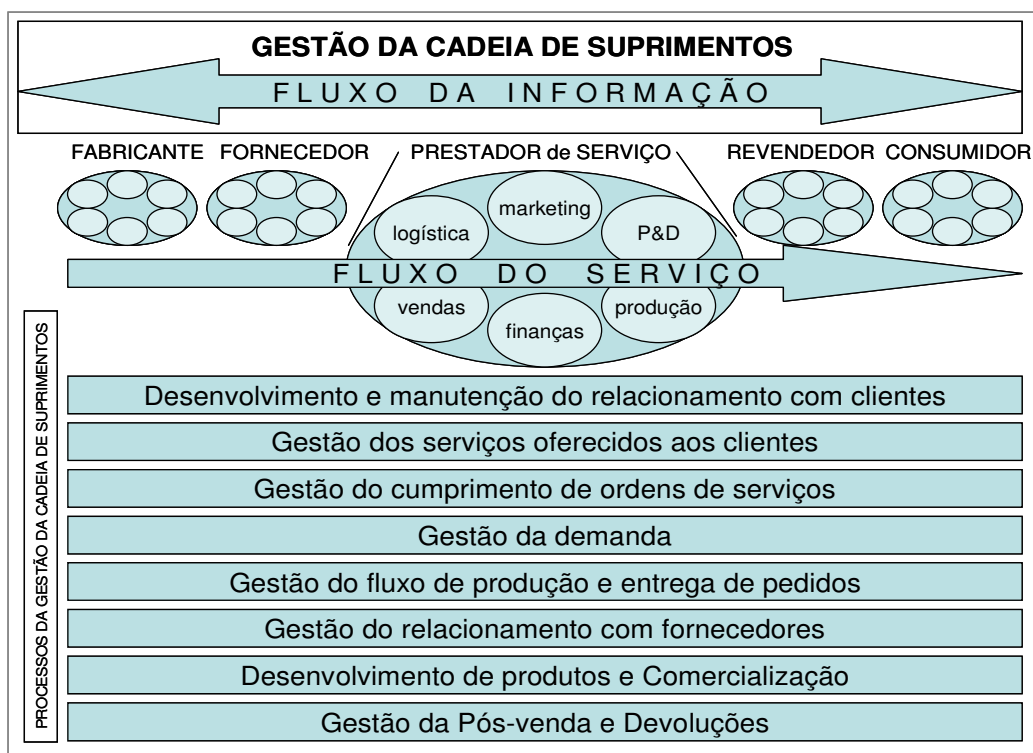


Figura 3: Modelo de gestão da cadeia de processos de integração em uma organização de serviços
 Fonte: Adaptado de LAMBERT, D.; Supply Chain Management: Process, Partnerships and Performance. 2nd ed. Jacksonville: The Hartley Press, Inc., 2004.

A Figura 3 representa a SCM adaptada para organizações de serviços, que compreende desde o fornecedor do fabricante de insumos necessários para a prestação do serviço até o consumidor final do produto, destacando, com visão detalhada, a cadeia interna da

organização prestadora de serviços foco da análise neste estudo, como se, sobre ela, fosse colocada uma lupa para proceder com a apreciação.

Os processos de gestão, para a administração, controle e avaliação de resultados, envolvem departamentos, atividades, pessoas, informações e outros *inputs* necessários para realizar todo o ciclo, desde a produção de insumos até o atendimento de necessidades dos integrantes da cadeia, para a venda do produto final.

Lambert (2004), Bowersox e Closs (2001) e Christopher (2000) sustentam que a gestão da cadeia de suprimentos – SCM oferece às organizações, o desafio de escolher novos parâmetros de acompanhamento do desempenho dos processos de negócios, por meio da aplicação da tecnologia da informação e integração dos procedimentos de um extremo a outro da cadeia. Tal método de integração dentro de uma empresa e em todas as organizações envolvidas na rede de negócios, gera responsabilidade e visa fazer com que todos os integrantes se comprometam com o adequado funcionamento da cadeia. A adoção desta premissa contribui para viabilizar o sucesso individual e coletivo das empresas parceiras.

Neste contexto, a qualidade e a quantidade de informações que fluem entre os membros dos processos-chave, fazem diferença na qualidade do atendimento das necessidades dos clientes, sejam eles externos ou internos. Por isto, a frequência e os meios de atualização destas informações exercem grande influência na eficácia da cadeia de suprimentos de cada uma das organizações envolvidas (LAMBERT, 2004).

Com isto, se as diretrizes estratégicas e gerenciais não estiverem alinhadas e coordenadas para direcionar e reforçar o comportamento organizacional, os objetivos, as atividades operacionais e a qualidade final do processo de vendas podem ser comprometidos.

No entanto, considerando que a efetividade interna deve preceder à externa, vale destacar o conceito de Christopher (2000) sobre a gestão da cadeia de suprimentos interna, composta pelos fluxos de informações e de materiais entre departamentos, células ou setores da operação dentro da empresa, responsáveis por atender à demanda dimensionada.

A Figura 4 traz uma adaptação do conceito de cadeia de suprimentos interna de Christopher (2000), a partir do modelo criado pelo Centro Americano de Produtividade e Qualidade – *American Productivity & Quality Center* – APQC. Neste arquétipo, a seqüência de processos internos da operação é permeada por informações de todas as áreas de apoio à gestão, para o perfeito atendimento dos interesses finais do cliente interno, que fará o relacionamento com os consumidores.

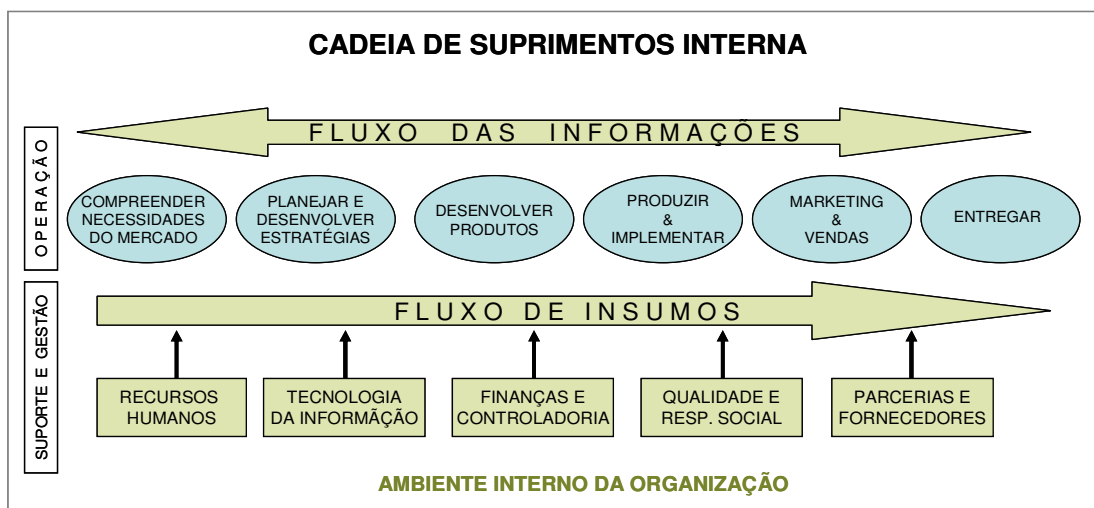


Figura 4: Cadeia de Suprimentos Interna: operação e gestão.

Fonte: Adaptado de Christopher, 2000.

Christopher (2000), também defende que, o compartilhamento de informações entre parceiros de uma cadeia de suprimentos somente estará devidamente implementado, se compreender a integração dos processos. Isto significa trabalho colaborativo entre fornecedor-cliente, desenvolvimento conjunto de produtos, sistemas comuns e compartilhamento de informações. Até mesmo, a definição conjugada de estratégias, a partir da formação de equipes multifuncionais com representantes de consumidores e fornecedores, é proposta por este autor.

Christopher (2000) destaca ainda que, o maior problema da maioria das cadeias de suprimentos é a sua visão limitada da demanda real, visto que, tais cadeias, normalmente, voltam suas estratégias para o planejamento, sem buscar, com frequência, informações em forma de *feedback* para determinar a demanda real e reduzir distorções.

Neste contexto, destacamos o conceito de Cadeia de Suprimentos Estendida de Christopher (2000), que estende a cadeia de suprimentos interna até os integrantes de toda a cadeia que municiam a organização de insumos e informações: fornecedores, canais de vendas indiretos e até mesmo os consumidores do produto, que fornecem seu feedback via reclamações, avaliação do consumo e sugestões após experiência de uso. Este modelo está retratado na Figura 5

Para sanar este problema, Pires (2004) recomenda a criação de um modelo de compartilhamento de informações, no qual, a visibilidade e a transferência dos dados sobre a demanda facilitam o fluxo das informações em ambos sentidos da cadeia.

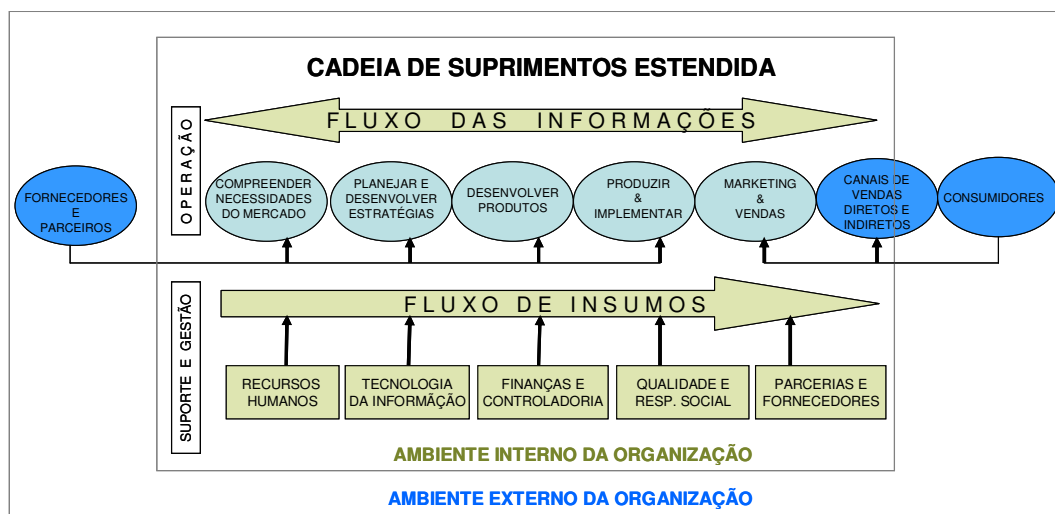


Figura 5: CSE – Cadeia de Suprimentos Estendida
 Fonte: Adaptado de Christopher, 2000.

Para isso, torna-se imprescindível o uso da tecnologia da informação, que pode estruturar a base tecnológica da organização e promover a integração de toda a cadeia, transformando-a em uma rede de inovação que trabalha a favor de todos integrantes, de ponta a ponta. Neste sentido, destaca-se o conceito de Cadeia de Inovação, que integra informações, processos, sistemas, ferramentas e pessoas na Cadeia de Suprimentos Interna, que é demonstrada na Figura 6, em uma estrutura complexa, que se orienta pela lógica de uma rede.

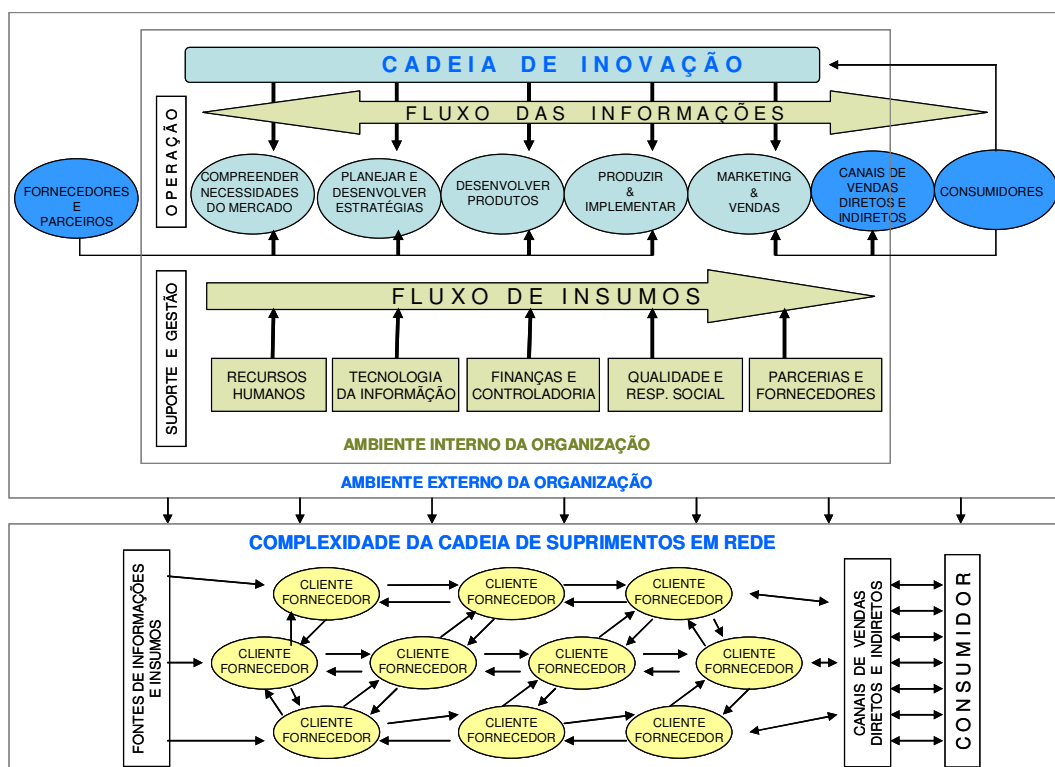


Figura 6: Cadeia de Inovação e a complexidade da Cadeia de Suprimentos em rede
 Fonte: Adaptado de Pires, 2004.

A partir disto, percebe-se que, a seqüência linear de processos e atividades executadas em uma ordem bem definida, pressupostos de uma cadeia, é substituída por uma rede de integração de informações, atividades e processos, na qual o contato com o cliente tende a não ser exclusividade do elo final da rede interna, o canal de vendas direto.

Assim sendo, a cadeia, antes adequada somente às organizações da área de manufatura, passa a ser substituída ou complementada pela rede, que representa diversas situações de intercâmbio das informações para as organizações de serviços. Ou seja, o atendimento às necessidades de clientes internos e externos é feito de forma complementar por diversos elos da rede (PIRES, 2004).

Lillrank (2002), do mesmo modo, enfatiza que, o foco primário da melhoria da qualidade nos processos da cadeia de suprimentos não está na pura conversão de *inputs* em *outputs*, mas no livre fluxo das informações, para frente e reverso, que viabilizam o controle e a ação. Com isto, é inegável que a gestão e integração entre os processos, procedimentos e fluxo de informações e demais insumos é pré-requisito para o sucesso de uma cadeia de suprimentos.

Deste modo, baseado nestas premissas e na evolução proposta para o conceito da SCM, considera-se a possibilidade de adotar o modelo de Lambert (2004) para desenhar e integrar a cadeia de suprimentos interna com a cadeia de suprimentos estendida nas organizações de serviços. O intercâmbio de informações deve ser estabelecido entre todos os elos envolvidos, para a perfeita integração entre funções, atividades, processos e pessoas, pois, em todas as fases, os integrantes da cadeia são igualmente importantes.

Assim, aplicam-se os conceitos da gestão da cadeia de suprimentos para construir um modelo para a gestão da cadeia de suprimentos interna, destacando a responsabilidade dos departamentos da organização e fornecedores de suprir clientes internos e parceiros com informações de qualidade, entregando-as no tempo certo e na dose necessária, por meio de respostas assertivas às necessidades de todos.

Especificamente nesta pesquisa, o trabalho de análise acontece no ambiente interno, com a identificação das dimensões e atributos da qualidade das informações que permeiam os departamentos da organização e nos canais de vendas diretos e indiretos, sem envolver a percepção de consumidores e fornecedores.

O parâmetro de análise utilizado, pretende destacar a relevância de se fazer a gestão integrada dos processos e permitir o fluxo contínuo de informações, levando em consideração o *feedback* de todos os integrantes da cadeia de suprimentos interna de serviços, a partir da percepção dos mesmos, quanto à qualidade dos subsídios recebidos.

A Figura 7, a seguir, representa o panorama criado pela pesquisadora que envolve as cadeias de suprimentos interna e estendida. Neste padrão proposto para a gestão da cadeia de suprimentos interna, o fluxo funciona a partir dos subsídios repassados pelos integrantes da mesma, sejam eles funcionários da organização ou canais de vendas indiretos e parceiros.

Assim, para a oferta completa ou customizada do produto, estes integrantes atuam diretamente nos processos de conhecer necessidades do mercado, desenvolver serviços, melhorar o portfólio atual, implementar novas estratégias, treinar canais de vendas e atendimento, comunicar atributos e benefícios do produto, entregar o serviço ao consumidor, receber pedidos e reclamações e solucionar problemas e pendências para o consumidor, relacionadas ao produto.

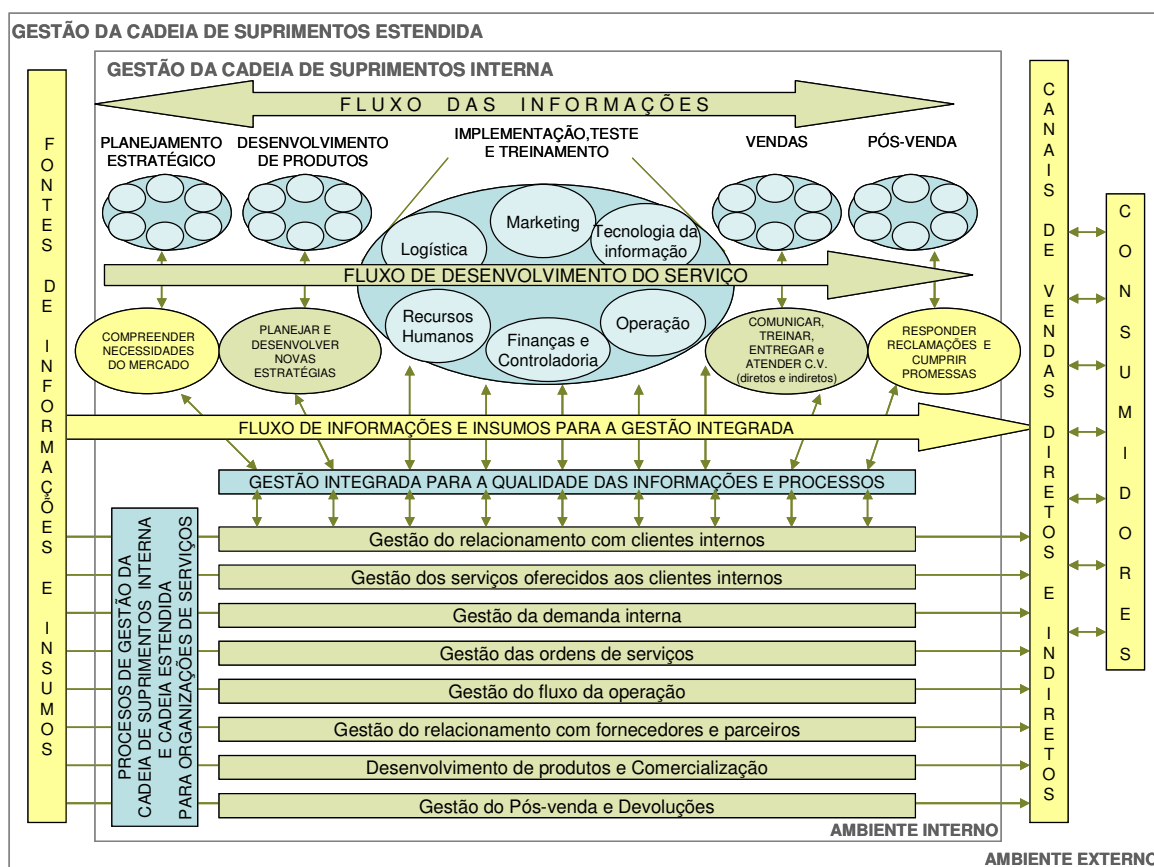


Figura 7: Modelo de Gestão da Cadeia de Suprimentos Interna de uma organização de serviços
 Fonte: Adaptado de LAMBERT, 2004; Christopher, 2000; Pires, 2004.

Na seqüência, apresenta-se uma interpretação de cada processo do modelo proposto para a gestão da cadeia de suprimentos interna, com base no conceito de SCM de Lambert (2004), para destacar o necessário apoio às estratégias dos integrantes desta cadeia, desde o

desenvolvimento de produtos até os canais de vendas diretos e indiretos da organização de serviços.

O primeiro processo da gestão da cadeia de suprimentos no modelo idealizado por Lambert (2004) é o CRM – *Customer Relationship Management*, ou gestão do relacionamento com os clientes. Este processo é responsável por estruturar como as relações diretas e indiretas da organização com os clientes serão desenvolvidas e mantidas. Como premissa, considera-se que os gestores devem identificar clientes-chave e grupos de clientes-alvo, com o objetivo de segmentar o mercado com base em seu valor ao longo do tempo e aumentar a sua fidelidade pela oferta de serviços customizados.

Assim, trazendo este conceito para a cadeia de suprimentos interna de uma organização de serviços, nesta etapa, a empresa deve preservar a qualidade das informações e evitar que sejam executadas atividades sem valor agregado para o cliente interno, utilizando para isso, pessoas-chaves em cada uma das áreas envolvidas.

O segundo processo, que é a gestão dos serviços oferecidos aos clientes, representa a interface direta com o consumidor, que deve ser monitorada para a identificação e a solução imediata de problemas, antes de permitir que ocorra uma percepção ou uma experiência negativa para o cliente. No âmbito da cadeia de suprimentos interna este processo representa a necessidade de amplo conhecimento dos pontos-chave de contato para administração do PSA – *product and service agreement* – que é a customização de produtos de acordo com os requisitos dos clientes internos dos processos de gestão, mediante o desenvolvimento e a manutenção do relacionamento com os mesmos.

Isto significa atender as necessidades específicas de cada área quanto às informações necessárias para o desempenho de suas funções, o que pode acontecer realizando treinamentos, convenções de vendas, reuniões periódicas e usando *softwares*, ferramentas de apoio e documentos que sustentam as equipes de vendas com informações.

Nesta fase, as pessoas e os sistemas de apoio à gestão são responsáveis pelo fornecimento de informação, em tempo real, sobre as características, a entrega e a disponibilidade de serviços, por intermédio das interfaces com as áreas funcionais da empresa, tais como desenvolvimento, implementação, faturamento, comunicação e distribuição, e, inclusive, oferecendo assistência aos clientes internos sobre as aplicações dos produtos.

Lambert (2004) explica que o terceiro processo, gestão da demanda, é responsável pelo equilíbrio entre demanda – requisitos dos clientes finais, e, oferta – capacidade de resposta

aos clientes da cadeia de suprimentos. Este balanceamento acontece por intermédio do cruzamento proativo de múltiplas fontes de dados e rotinas, com vista a minimizar distorções nas informações e decisões tomadas pelos atores dos processos.

No caso da cadeia de suprimentos interna, este processo de provisão de oferta sincronizada com a demanda, com flexibilidade crescente e reduzida variabilidade, não pode ser limitado às previsões. A sua gestão exige a aplicação de um sistema de coleta, análise e repasse dos dados dos pontos de vendas e clientes-chave, coletados no momento do recebimento do pedido de compra, com o propósito de reduzir incertezas e prover fluxos eficientes ao longo da cadeia interna. Para isso, deve haver coordenação entre as estratégias de marketing, operação e da Cadeia de Inovação com o setor de tecnologia da informação, permitindo, a partir de uma base de dados de grande escala, o uso de aplicativos avançados e sincronizados para a integração de todas as fases.

O quarto processo – gestão das ordens de serviços – não implica só no preenchimento de pedidos, envolve o acompanhamento da realização das ordens de serviços e sugere a definição das exigências dos clientes – seus desejos, pela determinação da rede e do processo para identificação das suas necessidades, para ter como consequência a redução do custo total de servir. Na cadeia de suprimentos interna este processo não é de responsabilidade somente do departamento de logística, mas envolve equipes multifuncionais para coordenar clientes e fornecedores-chaves, satisfazendo as necessidades de informações dos clientes internos.

No quinto processo, gestão do fluxo da operação, Lambert (2004) esclarece que as atividades estão relacionadas com a movimentação e entrega dos insumos e serviços, entre os elos da cadeia de suprimentos interna, com flexibilidade no processamento dos pedidos internos de informações e outros insumos. Neste caso, pretende-se desenvolver a habilidade de criar uma ampla variedade de pacotes de serviços customizados, ao menor custo.

Para isso, o planejamento e a execução devem ir além da área de desenvolvimento e operação e envolver todos os departamentos de suporte, principalmente a tecnologia da informação, para que viabilize a flexibilização de demandas e entregas de informações na quantidade e variedade necessária para cada cliente interno desempenhar suas funções.

Este processo, na desenho da cadeia é visto de maneira ampliada, de forma a detalhar todo o apoio exigido das áreas: administrativa, financeira, recursos humanos, marketing e operação; que devem, por meio de seus conhecimentos específicos, sustentar o planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo.

As atividades envolvidas no sexto processo, que é o de gestão da interação com fornecedores, refletem o modelo de gestão de relacionamento com os clientes. Assim como

nas relações com consumidores, as empresas necessitam manter a proximidade com um grupo de fornecedores e gerenciar a relação com os demais à distância. Um acordo de fornecimento de produtos, negociado com parceiros comprometidos com a organização, permite a participação destes nas definições do contrato e um relacionamento de longo prazo, a partir da prática de uma relação ganha-ganha.

No caso da cadeia de suprimentos interna, este processo diz respeito à criação da cultura do compromisso entre diferentes departamentos e canais de vendas diretos e indiretos, que devem se inter-relacionar como clientes-fornecedores mútuos. Isto cria diferencial competitivo à medida que todos os integrantes da cadeia passam a conhecer detalhadamente o produto, a partir das relações transparentes entre departamentos e fornecedores de insumos, que podem oferecer treinamentos sobre as características técnicas, componentes, funcionamento e acessórios.

No sétimo processo, Lambert (2004) afirma que devem ser realizadas as atividades inerentes ao desenvolvimento e comercialização de produtos. Isto implica na estruturação dos procedimentos desde o desenvolvimento até a entrega, junto a todos envolvidos na cadeia de suprimentos interna, inclusive os fornecedores, alinhados com o CRM.

Depois de identificadas as necessidades explícitas e implícitas dos consumidores, segue-se a seleção de materiais e fornecedores, em conjunto com a área de gestão do relacionamento com os clientes, o CRM. Este processo permite a implementação da tecnologia mais adequada ao fluxo de desenvolvimento, implementação e operação do serviço, integrada aos atores desta cadeia que trabalham para abastecer o mercado.

O último processo adaptado do modelo proposto por Lambert (2004) é a gestão da pós-vendas e de devoluções, que agrega as atividades relacionadas aos processos de entregas, logística reversa, segurança, armazenagem, estoque regulador, etc. Estas atividades têm por objetivo controlar as faltas ou excessos de produtos para o mercado.

No contexto do foco desta pesquisa, os elos-chave da cadeia de suprimentos interna, empresa, fornecedores e revendedores devem trabalhar para reconhecer oportunidades de reduzir devoluções indesejáveis (insatisfação do consumidor) e controlar a reutilização de ativos (re-manufatura de acessórios), com o propósito de alcançar vantagem competitiva sustentável. Isto se torna possível pelo uso de um sistema eficaz de transferência de informações e de acesso à base de dados por todos os envolvidos.

Finalmente, além da gestão dos processos que viabilizam a integração das áreas e o melhor aproveitamento de recursos financeiros, informações e tempo, Lambert (2004), Lillrank (2002) e Christopher (2000) afirmam que, deve-se concentrar na gestão das pessoas e

nos procedimentos críticos que criam eficiência tecnológica, e não simplesmente depositar dados e confiar na tecnologia. Assim, as organizações obtêm resultados que agregam valor a partir do sistema de informações que sustenta o fluxo de toda a cadeia de suprimentos interna.

Isto implica em oferecer e manter disponíveis informações atuais, precisas, flexíveis e abrangentes aos envolvidos nos processos da cadeia de abastecimento interna, ou seja, informações com qualidade aos clientes internos e parceiros, que operam nos processos determinantes para a qualidade das informações no fluxo da cadeia.

Apresentado o ponto de partida desta pesquisa, torna-se relevante tratar a questão da satisfação dos clientes internos quanto à qualidade das informações que recebem e usam para o exercício de suas atividades. Uma vez que, a qualidade das informações afeta o modo como os canais de vendas se relacionam com os consumidores, avaliá-las sob a perspectiva destes usuários e também dos especialistas e gestores responsáveis pela produção e disseminação de informações é importante. Isto, pois, se os clientes internos que se posicionam ao longo da cadeia para garantir o desenvolvimento, repasse e a entrega destes insumos aos clientes, não estiverem satisfeitos com a qualidade das informações que recebem a qualidade do serviço a ser entregue poderá ser comprometida.

2.2 A satisfação dos clientes internos

Nickels e Wood (1999) conceituam cliente interno como sendo a pessoa que recebe ajuda e cooperação de outros colegas para realizar o trabalho a ele designado na organização. Logo, todos os indivíduos que atuam na empresa são servidos e servem determinados clientes internos. O objetivo de se criar e disseminar a cultura do “cliente interno” é fazer com que todas as funções operem como se o produto de seu trabalho se destinasse a um cliente, esteja ele dentro ou fora da organização.

De acordo com estes autores, a satisfação dos consumidores finais baseia-se na satisfação e retenção do destes clientes internos mais do que qualquer outra coisa. Portanto, para manter a qualidade do serviço, deve-se treinar os funcionários e dar a eles oportunidades para aprender no trabalho. Além disto, é preciso que eles conheçam os valores organizacionais, o portfólio de produtos, o mercado de atuação da organização, as condições de segurança e os requisitos para o trabalho em equipe, para, posteriormente, investirem no aprimoramento do conhecimento e de suas habilidades.

Com treinamento e apoio interno, empregados e parceiros se habilitam à tomada de decisões que vão satisfazer os clientes internos e externos da organização. Deste modo, segundo Nickels e Wood (1999), promover a formação de equipes multifuncionais para aumentar a qualidade dos relacionamentos entre diferentes departamentos e processos, oferecendo incentivos, ajuda as organizações a atingir diversos objetivos junto aos clientes internos, assim como: (1) a obtenção do compromisso; (2) a coesão no trabalho de equipe; e (3) a modelagem das atitudes e dos comportamentos desejáveis.

No caso deste estudo, o cliente interno, foco da análise, são todos os integrantes da cadeia de suprimentos interna, analistas, especialistas, gestores e, particularmente, os canais de vendas, quer seja um funcionário da organização ou um parceiro que atua e negocia com os consumidores finais, para a venda do NetSuper, em nome da CTBC Telecom.

Segundo Lovelock e Wright (2006) a atuação do elemento humano que se relaciona diretamente com o cliente final do serviço é o que faz a diferença na hora da venda e entrega de um serviço consistente com a necessidade e expectativa do consumidor. Sendo assim, os empregados que trabalham ao longo da cadeia de suprimentos precisam entender e atender os canais de vendas como clientes internos, apoiando seus esforços.

Zeithaml e Bitner (2003) definem clientes internos como sendo os colaboradores, departamentos ou parceiros terceirizados que interagem diretamente com clientes e vendem, dão conselhos, mantêm outros departamentos ou solucionam problemas internos e de parceiros. Portanto, o pessoal de vendas que interage com o cliente externo, sejam eles canais diretos ou indiretos, podem ser considerados como clientes internos de outros departamentos e funções da empresa.

Para que possam entregar serviços eficazes aos clientes externos, os vendedores dependem da qualidade dos processos da cadeia de suprimentos interna. Caso contrário, estes vendedores podem ter objetivos, incentivos e motivações diferentes dos demais elos da cadeia, responsáveis por desenvolver, formatar, implementar, testar e comunicar as características e outros atributos do serviço a ser vendido. Este conflito gera insatisfação e ausência de sincronia entre procedimentos, atitudes e decisões, colocando em risco a qualidade das informações e os resultados planejados.

Estas autoras afirmam que, como a qualidade dos serviços ocorre na interação humana entre clientes e fornecedores, é fundamental o controle do contato na prestação de serviços para evitar inconsistências e ambigüidades. É grande o desafio para incorporar os intermediários aos processos da empresa, uma vez que, muitas vezes, eles não estão sob controle direto da organização e não manifestam suas insatisfações ou frustrações com

informações recebidas incompletas ou não recebidas. A consequência disto está explicitada em resultados não atingidos ou em altos custos para obtê-los.

Ou seja, para que o serviço vendido esteja consistente com o que a empresa idealizou, desenvolveu, implementou e divulgou ao mercado, os varejistas, os franqueados, os agentes, os corretores e os vendedores diretos da organização, devem estar preparados para atender as metas definidas pela empresa.

O meio para atingir este objetivo está no fornecimento de informações de alta qualidade, para que todos os canais de vendas sejam capazes de atender às necessidades específicas de conveniência, velocidade e qualidade que os consumidores desejam, sem discrepâncias entre eles. Para isso, as ferramentas, os processos, os sistemas, os documentos e demais fontes de informações e insumos, devem ser amplamente conhecidas e convertidas em conhecimento comum. (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Ao verificar a estreita relação da satisfação do cliente interno com o fluxo da informação, faz-se necessário conhecer melhor os componentes do ambiente da informação e compreender os conceitos e as inter-relações entre eles.

Mediante isto, mesmo sendo o foco deste trabalho a análise da qualidade das informações, para estudá-la, entende-se como relevante contextualizar a informação e sua relação com os dados e o conhecimento. Isto porque, sem a geração e o compartilhamento do conhecimento, a informação torna-se irrelevante para seus usuários.

2.3 Dados, informações e conhecimento

A tecnologia é um dos componentes do ambiente de informação e frequentemente não se apresenta com o desenho adequado para operar mudanças significativas na acessibilidade e no compartilhamento daquilo que é relevante para cada um dos envolvidos em um processo. Davenport (1998) afirma que, quando os administradores, de qualquer nível hierárquico são incapazes de adotar uma abordagem mais ampla para o uso da informação, as consequências vão de milhões de dólares gastos em tecnologia desnecessária a vendedores que não sabem usar com eficiência o banco de dados dos clientes.

Lillrank (2003) adota uma abordagem empírica e indutiva para definir informação, colocando-a em uma estrutura hierárquica entre os dados e o conhecimento. Os dados são representações codificadas e simbolicamente comunicáveis, que têm conteúdo, significa

representação, e também possui forma, ou seja, registro. Além disto, dados permitem o seu armazenamento, recuperação, transferência, agregação e análise.

Portanto, os dados se transformam em informação se colocados em um determinado contexto e algum significado for aplicado a eles. Se a informação revela alguma coisa sobre como o mundo é, ou mostra alguma coisa sobre como o mundo funciona, ela se torna conhecimento. Ou seja, a informação estabelece uma relação entre as coisas e os agentes. Assim, se A e B são informações sobre estados de coisas ou eventos, a relação entre A e B e sua provável distribuição, segundo Lillrank (2003), é conhecimento.

Brown e Duguid (2001) concordam que existem reais distinções entre a informação e o conhecimento. Em primeiro lugar, o conhecimento geralmente vincula um conhecedor. Ou seja, nas organizações, onde a informação é tratada como independente e auto-suficiente, o conhecimento está associado a alguém.

Em segundo lugar, dada esta ligação pessoal, parece mais difícil desprender o conhecimento que a informação. A informação é algo que as pessoas coletam, possuem, passam para outros, colocam em bancos de dados, perdem, acham, anotam, acumulam, contam, comparam e assim por diante. Em contrapartida, o conhecimento não aceita tão facilmente essas idéias de recebimento, transporte e quantificação. Ele é difícil de ser coletado e transferido. Pode-se esperar que alguém envie ou indique onde encontrar as informações, mas, dificilmente, o conhecimento.

Estes autores afirmam ainda que, em terceiro lugar, uma razão para que o conhecimento possa ser tão difícil de dar e receber, é que o mesmo parece exigir mais dos caminhos, via assimilação. O conhecimento é algo que se absorve, em vez de meramente deter. Ele vincula a compreensão do conhecedor a certo grau de compromisso, e, desta forma, entende-se que uma pessoa freqüentemente tenha informações conflitantes, mas não conhecimentos conflitantes.

Davenport (1998) destaca que, a importância das pessoas como criadoras e condutoras de conhecimento favorece a compreensão, por parte das organizações, de que o conhecimento reside menos nos bancos de dados e mais nas pessoas. A perícia humana se torna a essência do sucesso, a qual pode ser perdida, parcialmente ou totalmente, com a saída das pessoas detentoras do conhecimento e da capacidade de influenciar os outros.

Segundo Davenport, Parise e Cross (2006), quando as pessoas vão embora, não levam somente o conhecimento técnico, levam também o conhecimento dos relacionamentos fundamentais ao bom desempenho, podendo acarretar, no longo prazo, o aumento de custo.

Alguns esforços, ainda pontuais e reativos, começam a ser feitos no sentido de codificar o conhecimento, por meio da criação de arquivos e relatórios eletrônicos, realizando entrevistas, registrando lições aprendidas e memorizando as melhores práticas de projetos em que pessoas com conhecimento de destaque tiveram participação. No entanto, o efeito de tais medidas ainda é reduzido porque captar e armazenar o conhecimento não significa que este será encontrado por outros funcionários e interpretado da melhor maneira, e também, reter o conhecimento de algumas pessoas não significa reter a rede de relacionamentos que ela desenvolveu para realizar o trabalho.

Portanto, estes autores acreditam ser necessário utilizar uma abordagem que ajude a revelar a rede de relacionamentos por meio de um modelo de análise da distribuição de informações na rede que interliga os atores de toda a cadeia de valor da organização.

Davenport (1998) também afirma que não é fácil distinguir, na prática, dados, informação e conhecimento. No máximo, pode-se elaborar um processo que inclua os três. Os dados são tidos como observações sobre o estado de fatos brutos ou entidades quantificáveis, já a informação exige análise, sendo definida por este autor, como os dados dotados de relevância e propósito, atributos que são conferidos por pessoas.

O conhecimento é a informação mais valiosa e difícil de gerenciar porque consiste na interpretação atribuída à informação, acrescentando a ela alguma sabedoria própria e individual daquele que a tratou na prática. O conhecimento operacional de quem atua na cadeia de suprimentos interna, seja de produtos manufaturados ou de serviços, torna-se, portanto, o diferencial competitivo agregado pelo desenho do fluxo da informação, que permite construir e distribuir conhecimento aos clientes internos (BROWN; DUGUID, 2001).

Brown e Duguid (2001) asseguram que, quando se retira a atenção das pessoas e se coloca o enfoque em processos despersonalizados e nas informações que os impulsionam, perde-se o conhecimento. Para deslocar a atenção para aqueles que conhecem e entendem as informações, à medida que a abundância das mesmas assola a todos, precisa-se não simplesmente de mais informações, mas de pessoas para assimilar, compreender e dar sentido a tudo isso. A perda da “memória coletiva”, a partir de constantes processos de reestruturação e dispensa de empregados e parceiros, gera uma significativa baixa de capital, uma vez que o conhecimento especializado perde a prioridade para a informação.

O conceito básico de informação, segundo Barton (1985), está vinculado a fatos acontecidos e verificados, a dados obtidos de forma empírica ou pela observação, e aos

conhecimentos coletados e repassados de formas distintas e armazenados para referências futuras.

Se, ao contrário, foca-se exclusivamente na coleta e repasse de informações, sem valorizar a experiência e a competência das pessoas, perde-se o conhecimento. E os recursos tecnológicos, por mais sofisticados e modernos que sejam para armazenar informação tratada e digerida – conhecimento, podem não ter a eficiência necessária para agregar valor aos processos e produtos.

Desta forma, segundo Barton (1985), Davenport (1998), Brown e Duguid (2001) e Lillrank (2003) informações importantes são aqueles dados que, tendo sido processados, representam algum significado para o seu receptor, gerando valor real para as decisões atuais ou futuras, das pessoas envolvidas no conjunto de processos pertinentes a uma atividade ou uma cadeia de atividades produtivas. Portanto, o propósito da informação é incrementar o nível de conhecimento para quem a recebe, desde que tenha valor no processo decisório, reduzindo incertezas e aumentando a assertividade das escolhas ao longo do processo de distribuição das mesmas.

De acordo com o que destacam Harmon; Hensel e Lukes (2006), identificar como distribuir os dados relevantes sobre os serviços e seus processos, ao longo da cadeia de agentes que atuam em diferentes ambientes, e com diversos níveis de habilidades e conhecimento dos produtos oferecidos, é um grande desafio para as organizações. Mesmo quando estas sabem o que querem informar e que tipo de ferramenta utilizar para distribuir informação, é difícil alcançar precisão, pois os dados e informações raramente são definidos, coletados e distribuídos de forma uniforme nos diversos ambientes da organização e dos clientes, sejam eles elos internos ou parceiros que compõem a cadeia de suprimentos interna.

Estes autores argumentam que, sem métricas claramente definidas e pessoas altamente capacitadas para dar suporte à coleta e distribuição de informações, usa-se mal o tempo e os recursos de investimentos. Neste contexto, treinamento e melhoria contínua de processos são relevantes para reduzir tais problemas.

Por outro lado, para que a informação seja realmente efetiva, é necessário que esteja acessível, seja compreensível, precisa e adequada. E que gere oportunidades e cheguem na hora mais oportuna. Assim, faz diferença para a qualidade daquilo que se quer tornar conhecido dos atores dos processos, que as informações sejam claras e flexíveis, ou seja, adaptáveis a vários usuários, e que seja possível verificar a originalidade e a autenticidade das

mesmas. E ainda, se estão livres de alterações que comprometam sua veracidade e utilidade (BARTON, 1985; DAVENPORT, 1998).

Para os processos de planejamento e controle e para a tomada de decisões, desde as mais importantes e estratégicas até às mais simples e próximas do cliente final, os indivíduos ou os grupos de clientes internos precisam de informações de outros indivíduos e grupos, para que possam exercer suas atividades corretamente.

Porém, grandes volumes de informações disponíveis abertamente provocam desgastes, pois além do exercício da atividade regular de cada pessoa na organização, é preciso buscar, separar e interpretar as peças de um quebra-cabeça gigantesco, que é o banco de informações das organizações. E, muitas vezes, ainda é necessário procurar peças perdidas ou que não chegaram a tempo, decidir quais serão usadas e identificar aquelas que dizem respeito ao quebra-cabeça no qual se está trabalhando.

Desta forma, Barton (1985) e Davenport (1998) asseguram que, definir as variáveis a serem consideradas e o volume de dados a serem monitorados é uma dificuldade adicional a ser administrada no fluxo da informação ao longo dos elos envolvidos na cadeia de suprimentos interna.

Eppler (2003) também afirma que a qualidade das informações – o uso adequado e apropriado das mesmas – tornou-se um fator crucial para a efetividade das organizações e dos indivíduos, na medida em que se avoluma a quantidade de subsídios disponíveis tanto no ambiente interno como no externo.

Este autor concorda que a qualidade da informação é um desafio de gestão que envolve um trabalho de conhecimento, onde este atua como fator de *input* e *output*, à medida que se torna mais colaborativo e distribuído ao longo da cadeia, o que requer coordenação contínua. Nestas condições, tão importante quanto as informações, é relevante o modo como as pessoas e as equipes criam e fazem a gestão das mesmas em processos de conhecimento, os quais recaem sobre as competências e contribuições individuais e, às vezes, implica em dar ao conhecimento, importância maior do que a outros *inputs* (EPPLER, 2003).

Para atender às expectativas dos clientes internos, usuários das informações, segundo Eppler (2003) e Davenport (1998), os parâmetros de tudo que é relevante e flui na cadeia de suprimentos interna, devem ser negociados. Com a aplicação de um conjunto de questões para o diagnóstico das necessidades ao longo da linha do tempo, prevêem-se as periódicas renegociações e adaptações dos critérios explícitos e sistemáticos que definem o nível da qualidade esperada nas informações que serão recebidas.

Brown e Duguid (2001) sugerem que fazer circular o conhecimento humano não é uma questão de procura e recuperação. O conhecimento não é frequentemente difícil de ser procurado, mas pode ser difícil de ser recuperado. Isto significa que a aquisição e o gerenciamento de conhecimento, pela sementeira e pela colheita de informações, é um grande desafio.

Assim, a revelação de potenciais trocas compensatórias entre as dimensões da qualidade possibilita antever e evitar a perda da qualidade das informações que se entrega aos canais de vendas, clientes internos que dependem das mesmas para realizarem negociações com sucesso.

Além das práticas internas de defesa da propriedade intelectual, da exploração do capital intelectual e da comparação de indicadores de desempenho (*benchmarking*) dos bens intelectuais dos concorrentes, para tornar o próprio conhecimento e o aprendizado utilizáveis, é preciso envolver mais que a informação. Brown e Duguid (2001) defendem que é preciso distribuir informações e compartilhar conhecimentos entre os companheiros de trabalho (pequeno grupo), para depois, com auxílio de bancos de dados, distribuí-las a grupos maiores da organização, olhando do conhecimento à prática, os grupos de profissionais que, em comunidades colaborativas, compartilham e distribuem o conhecimento.

Neste sentido, se o grupo dos canais de vendas, e cada subgrupo de trabalho, de acordo com suas especificidades (localização geográfica, público-alvo, portfólio trabalhado, etc.), estão unidos pelas mesmas práticas, passam bastante tempo juntos trabalhando e conversando sobre o trabalho. A conversa e o trabalho, assim como a comunicação e a prática, são inseparáveis. Assim, a conversa deixa o trabalho inteligível e o trabalho faz o mesmo com a conversa. Inversamente, a conversa sem o trabalho e a comunicação sem a prática, se não inteligíveis, tornam-se inúteis, pois, quando pessoas envolvidas com o repasse de informações não são membros de redes de relacionamentos e não se envolvem com as suas práticas, provavelmente não estão aptas a fazer uso dos conhecimentos e informações destes grupos.

A partir destas análises, Davenport (1998) e Brown e Duguid (2001) concluem que, para gerenciar as informações, as organizações precisam adotar uma perspectiva holística, que permita assimilar alterações repentinas e adaptar-se às mutantes realidades sociais. Segundo estes autores, a ênfase deve estar sobre o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças que as organizações têm sobre informação, ou seja, as suas culturas. Também é relevante avaliar como as pessoas usam a informação e o que fazem com ela (comportamento e processos de trabalho), com a intenção de identificar as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações (políticas).

Por fim, Barton (1985), Davenport (1998), Brown e Duguid (2001), Lillrank (2003) e Eppler (2003) recomendam avaliar se os recursos de tecnologia e se os sistemas de informação estão apropriadamente instalados e incorporados pelos integrantes da cadeia de suprimentos interna. Isto porque os atos de criar, aprender, compartilhar e utilizar as informações parece quase indivisível para a transformação destas em conhecimento. O compartilhamento natural de informações e o conhecimento acumulado pela experiência de uso, permitem o aprendizado cooperativo dos próprios envolvidos no processo.

Assim sendo, adquirir e usar informações requer o desenvolvimento da disposição, da conduta e da perspectiva dos profissionais, para que sejam capazes de gerar, compartilhar e dispor de conhecimentos especializados. Não somente aprender sobre os assuntos envolvidos, mas aprender a ser parte integrante do sistema e do processo, o que requer a habilidade para dedicar-se à prática. Ou seja, o saber como fazer, exige mais que a informação, exige a experiência e o conhecimento. Por isso, o mesmo fluxo de informações dirigido a várias pessoas produz conhecimentos diferentes em cada uma delas, dependendo do nível de envolvimento, habilidades e comprometimento com toda a rede de relacionamentos.

Portanto, ao invés de concentrar na tecnologia, é preciso focar na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação e a tecnologia. Uma vez que quanto mais complexo o modelo de informação, menor será sua utilidade. E também, como as pessoas possuem formação, opiniões, preferências, ocupações e objetivos diferentes, a informação pode ter muitos significados em uma organização, a menos que predomine o significado da cultura e dos objetivos organizacionais.

Por conseguinte, à medida que a informação se torna mais importante, é essencial aprender a pensar além das máquinas e sistemas, e dar ao homem o papel central do mundo da informação, planejando o seu ambiente, eliminando a rigidez de controles centralizados e responsabilizando pessoas que precisam e utilizam tais informações.

Por fim, a questão sobre as dimensões e os atributos da qualidade das informações deve focar na habilidade de elucidar significado e valor, propriedades variáveis em função do ato de comunicação ou do processo de dar sentido às informações. Neste contexto, o próximo tópico, trata as dimensões da qualidade em conjunto com as lacunas de qualidade de serviços, para elucidar conceitos e permitir sua aplicação na análise da qualidade das informações que fluem em uma cadeia de suprimentos interna.

2.4 Dimensões e lacunas da qualidade

Em seus estudos, Bowersox e Closs (2001) garantem que o sistema de distribuição de informações, deve incorporar seis dimensões básicas para responder às necessidades dos clientes internos com qualidade e apoiar o planejamento e as operações das organizações:

1. Disponibilidade e consistência das informações para se dar respostas rápidas e aperfeiçoar as decisões dos atores nos processos de gestão e de vendas, reduzindo incertezas operacionais e de planejamento;
2. Precisão que reflita o status de pedidos, disponibilidade dos produtos, além das modificações e atualizações em características e atributos do portfólio e dos processos;
3. Atualizações em tempo hábil, para proporcionar *feedback* rápido, em forma de informações, aos clientes internos e externos;
4. Um sistema baseado em exceções, que identifique problemas e oportunidades, combinando informações, e permitindo programar movimentações e re-suprimentos automáticos, para que se use o tempo, mais no aperfeiçoamento de serviços e gestão estratégica, que em decisões emergenciais;
5. Flexibilidade para atender necessidades dos usuários das informações e consumidores, fornecendo dados apropriados às dúvidas e questionamentos, sendo ainda adaptáveis para as novas inclusões de informações; e, finalmente,
6. Formatos adequados e amigáveis, o que significa boa estrutura, ordem, simplicidade e correção para facilitar o trabalho dos que buscam a informação e tomam decisões.

Bowersox e Closs (2001) também destacam os principais elementos que compõem o sistema que disponibiliza e faz circular as informações: (1) as rotinas que processam dados e informações; (2) os arquivos de dados que armazenam dados específicos das tarefas; (3) as atividades de gerenciamento e entrada de dados que representam as interfaces para se obter informações do ambiente externo (decisores, pesquisas, estudos de ambiente e inteligência competitiva); (4) os relatórios que fornecem informações relativas ao desempenho dos elos da cadeia de suprimentos; e (5) os elos de comunicação, interfaces internas e externas entre os componentes do sistema interno e do ambiente de atuação.

Para extrair o melhor benefício possível deste sistema, aplicam-se tecnologias como fontes de melhoria contínua da produtividade e competitividade. Estas ferramentas evoluem rapidamente e, por isso, Bowersox e Closs (2001) alertam que, para atender eficientemente às necessidades de informações, deve-se atentar para a complexidade das aplicações e para a aplicabilidade das mesmas ao ambiente e cultura organizacional, com vista ao objetivo final.

Com isto, para que o intercâmbio de informações e a avaliação da qualidade das mesmas sejam facilitados pelas ferramentas e sistemas e represente vantagem competitiva, é necessário que estes permitam o controle, a gestão, a análise e o planejamento do fluxo das informações, entre os elos da cadeia de suprimentos interna até a chegada das mesmas nos canais de vendas. Isto pode ser feito elegendo dimensões e atributos de qualidade chaves para as informações.

Chopra e Meindl (2003) destacam que as informações não são palpáveis, mas representam um dos principais condutores da cadeia de suprimentos, por afetar todas as etapas dos processos e por funcionar como a conexão entre os estágios, permitindo a coordenação de ações e a geração de benefícios que maximizam a lucratividade total da cadeia.

Estes autores também concordam que a informação é crucial nas operações diárias de todos os estágios da cadeia de suprimentos, pois, diferentes dados sobre o mercado, os produtos, os concorrentes, o desempenho da organização e outros, alimentam os sistemas, o planejamento, as análises e as definições estratégicas e operacionais das organizações.

Pela análise dos estudos de Bowersox e Closs (2001), Lillrank (2002), Chopra e Meindl (2003) e Lambert (2004), pode-se concluir que a falta de coordenação, compartilhamento e medição da qualidade das informações, normalmente, resulta em perda significativa da competitividade e, conseqüentemente, do lucro.

Segundo Deming (1990), a ineficiência de processos, pessoas e sistemas geram insatisfação para todos aqueles que atuam na cadeia de suprimentos interna de uma organização. Para ele, este aspecto é variável de acordo com a relevância que os insumos têm para cada cliente interno, sejam eles informações, matéria-prima ou outros *inputs* do processo produtivo de bens de consumo e de serviços. Ou seja, o que é muito importante para um, pode não ser para outro, o que gera nos clientes internos e consumidores, percepções que vão da extrema insatisfação até a satisfação plena com a qualidade de um mesmo produto ou informação.

É possível, portanto, considerar que a qualidade está relacionada com satisfazer às necessidades e às expectativas do cliente, inclusive os internos; no que diz respeito aos

insumos necessários para a satisfação do nível da qualidade esperada daqueles instrumentos de apoio utilizados nas interfaces com os consumidores.

Goetsch e Davis (1994) definem qualidade como um estado dinâmico que satisfaz ou excede às expectativas de quem recebe o produto ou as informações. Estes autores afirmam que os elementos-chave da qualidade consideram a noção que esta é responsabilidade de todos, e que, o comprometimento e a participação ativa dos indivíduos que se inter-relacionam na organização, provocam a melhoria contínua da qualidade.

Wright; Kroll e Parnell (2000) observam que a qualidade tem dois aspectos: a conformidade de um bem de consumo ou serviço com os padrões internos da organização e a percepção dos agentes do processo e do consumidor final sobre a qualidade do produto e informações relacionadas a ele.

Estes autores também afirmam que, nem sempre, o fato do produto estar de acordo com os padrões que a empresa planejou, significa que todos envolvidos na sua produção e oferta ao mercado confiam que possuem todas as informações, treinamento, ferramentas e demais insumos necessários para serem capazes de conquistar a preferência dos consumidores.

Ainda segundo Wright; Kroll e Parnell (2000), normalmente, as empresas percebidas como aquelas que têm mais qualidade em seus produtos são as de melhor desempenho. Portanto, as organizações, independente do tamanho, devem engajar-se em algum método para avaliar a qualidade relativa de seus produtos e processos, e das informações pertinentes a eles, sob o risco de não viabilizar a definição e execução das estratégias de negócio planejadas.

No que diz respeito especificamente à qualidade de serviços, Deming (1990) ressalta que, para os clientes, ela está delimitada à avaliação imediata das características do serviço no momento da experiência de uso, tais como exatidão (características correspondentes à promessa feita na propaganda ou venda), velocidade (agilidade na expedição e entrega) e credibilidade (cumprir prazos e precisão na satisfação das necessidades de consumo).

Portanto, a partir dos conceitos e análises de Deming (1990), Goetsch e Davis (1994), Wright; Kroll e Parnell (2000), conclui-se que a qualidade dos serviços depende da qualidade das informações e da clareza com que estas chegam para os vendedores que interagem diretamente com os consumidores.

Além disto, ainda de acordo com o que preconizava Deming (1990), as necessidades dos clientes externos e internos mudam com o tempo e estes, caso estejam insatisfeitos, buscam substitutos mais adequados aos seus requisitos ou deixam de usar as informações ou

os serviços. No caso de clientes internos que não manifestam suas frustrações quanto à qualidade de informações e outros insumos, a qualidade de suas atividades também fica comprometida.

Assim sendo, os canais de vendas e demais integrantes da cadeia de suprimentos interna co-responsáveis pela motivação dos consumidores para o uso e recompra dos produtos que compõem o portfólio de uma organização, devem receber e repassar informações claras, confiáveis, suficientes e em tempo hábil para gerar satisfação, ao menor custo e melhor lucro possível (DEMING, 1990).

Portanto, a qualidade dos serviços depende da qualidade das informações que fluem entre empregados e parceiros nos processos estabelecidos e cumpridos. À medida que as organizações definem padrões explícitos de desempenho, os integrantes da cadeia podem contribuir com a construção de uma base de clientes fiéis e para a obtenção de vantagem competitiva.

De acordo com Zeithaml e Parasuraman, (2004) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), em serviços, a avaliação da qualidade acontece ao longo do processo de entrega, que, como dito, passa pelo contato do cliente com um funcionário. Assim, atender os clientes com qualidade, leva em conta a comparação entre a percepção da qualidade do serviço prestado, com a experiência de receber o serviço desejado dentro ou acima das expectativas.

Quando não se é capaz de atender as necessidades do cliente, o serviço tem qualidade insatisfatória, e, portanto, torna-se inaceitável. Portanto, a qualidade do serviço pode ser definida como a diferença entre as expectativas dos clientes em relação ao produto-alvo de compra e as suas reais percepções do desempenho do produto adquirido.

Tanto Zeithaml e Parasuraman (2004), como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) destacam algumas dimensões básicas para a medição da qualidade em serviços, por serem freqüentemente usadas pelos clientes externos para julgar a qualidade percebida nos serviços recebidos, e por clientes internos para avaliar se as informações recebidas são suficientes e eficientes. Ou seja, se possuem a qualidade necessária para apoiar as negociações e vendas e contribuir na satisfação das necessidades e das expectativas dos consumidores.

Estes pesquisadores definem cinco dimensões da qualidade em serviços: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade. Tais dimensões também são aplicáveis para a avaliação da qualidade das informações sob a percepção dos clientes internos, integrantes da cadeia que dependem dos demais elos, anteriores e posteriores às suas atividades, para promover uma interação eficaz.

1. Confiabilidade – a capacidade de prestar o serviço prometido com confiança e exatidão. O desempenho confiável significa cumprir prazos, ausência de modificações e erros. Esta confiabilidade depende da retaguarda, da qual se espera exatidão na elaboração e na manutenção de registros.
2. Responsividade ou presteza – a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço prontamente. Deixar o cliente esperando, principalmente por razões não aparentes, cria desnecessariamente uma percepção negativa da qualidade. Se o serviço falhar, a capacidade para recuperá-lo rapidamente com profissionalismo pode criar a percepção positiva da qualidade.
3. Segurança ou garantia – o conhecimento, a competência e a cortesia, bem como a capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A dimensão segurança inclui o respeito ao cliente; a comunicação efetiva e a capacidade de gerar a percepção de que o funcionário está interessado no melhor para o cliente.
4. Empatia – a demonstração de interesse e atenção personalizada aos clientes passa pela acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender as necessidades.
5. Tangibilidade – a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação são evidências tangíveis dos detalhes exigidos pelo fornecedor do serviço e pode estender-se à conduta de quem utiliza o serviço.

Estas dimensões foram derivadas de uma análise sistemática da importância e prioridade que centenas de clientes de telefonia, cartão de crédito, serviços de manutenção e de bancos atribuíram aos serviços recebidos. Tal arquétipo foi desenvolvido a partir de uma amostra representativa de consumidores, com o objetivo de determinar os principais critérios que os clientes aplicam na avaliação da qualidade de serviços – Modelo SERVQUAL, criado por Zeithaml, Parassuraman e Berry (1990).

Para a maioria dos autores, como já mencionado anteriormente, a medição ou o julgamento sobre o nível da qualidade de serviços é mais difícil do que em processos de manufatura. Mas, segundo Harmon; Hensel e Lukes (2006), os administradores podem implementar métricas de avaliação da qualidade de serviços em função da variação da produtividade. Para isto, as organizações precisam analisar seu desempenho atual e compará-lo com o próprio desempenho anterior, segundo as próprias dimensões de qualidade, e não se ocupar somente da definição de medições com base em desempenhos alheios e externos à organização, uma vez que, para os serviços, a avaliação da qualidade requer a interação real e única da experiência de uso.

Assim, a partir da definição das dimensões da qualidade mais relevantes, as organizações podem adotá-las como meio de medição da qualidade das informações recebidas pelos integrantes da cadeia de suprimentos interna, pela disseminação de suas percepções a outros usuários das informações, atores da cadeia.

Porém, enquanto as organizações de manufatura podem elevar e monitorar a qualidade pelo acompanhamento dos processos de produção e distribuição, as organizações de serviços lidam com a dificuldade da intensa variabilidade e sazonalidade no comportamento dos integrantes da cadeia de suprimentos interna, devido a natureza de suas atividades e a participação de parceiros, que, na maioria das vezes não compartilham dos procedimentos, normas e valores da organização (HARMON; HENSEL; LUKES, 2006).

Além disto, para Lillrank (2002), a qualidade é uma medida variável de acordo com a diversidade do que se oferece, em função dos requisitos de quem recebe. Para este autor, tanto serviços como bens de consumo possuem várias características da qualidade que podem ser um conjunto de funções básicas, como design e segurança, as quais não são negociáveis. E outras, como conforto, aparência e durabilidade, que podem ter diferentes níveis para negociação. Esta perspectiva de análise da variabilidade pode ser aplicável para avaliar a qualidade da informação, na percepção de diferentes usuários das mesmas.

Ou seja, se as informações possuem o grau de conformidade com as especificações expressamente definidas e previamente negociadas e divulgadas, em função das dimensões de qualidade relevantes para a organização, então, este conceito torna-se aplicável. Este aspecto negociável da qualidade das informações em serviços é definido por Lillrank (2002), como sendo uma priorização de entregas com base em critérios subjetivos, de alguma forma objetivados e negociados para alcançar a melhor aplicação para o uso das mesmas.

Portanto, para ser possível entregar a informação, ela deve emergir de uma estrutura comunicativa, geralmente com um sistema de padrão informal e aberto, onde a verdadeira condição dos dados, a relevância dos contextos, a adequação do conhecimento e a aplicabilidade e propriedade dos significados são aspectos negociados.

Então, considerando que os serviços são customizáveis, pode-se afirmar que as pessoas – unidade básica da produtividade em serviços –, trazem diferenças imprevisíveis em termos de experiência, habilidades e motivação para o trabalho. E, por isso, assim, como em qualquer outro desafio, melhorar a produtividade e a qualidade de serviços exige a aplicação das lições de experiência. Portanto, entende-se que monitorar a qualidade no desempenho é um pré-requisito para identificar os meios mais eficientes de oferecer serviços e, principalmente, para

disseminar informações relevantes e concretizar vendas de sucesso (HARMON, HENSEL, LUKES; 2006).

Com isto, entende-se que os meios de percepção da qualidade das informações encontram-se na divulgação direta que se faz daquilo que se recebe, e nas necessidades pessoais de quem entrega ou repassa as informações. Estas percepções variam em função das experiências vividas e pode provocar o acúmulo de conhecimento favorável ou desfavorável, o que impacta diretamente na qualidade do serviço oferecido.

Uma interpretação das dimensões propostas por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) e também por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) é apresentado na Figura 8, para que seja possível sintetizar um método para avaliar as percepções sobre a qualidade das informações recebidas. A partir deste esquema, torna-se possível entender como verificar a percepção dos integrantes da cadeia de suprimentos interna sobre a qualidade das informações do produto que ofertam ao mercado.

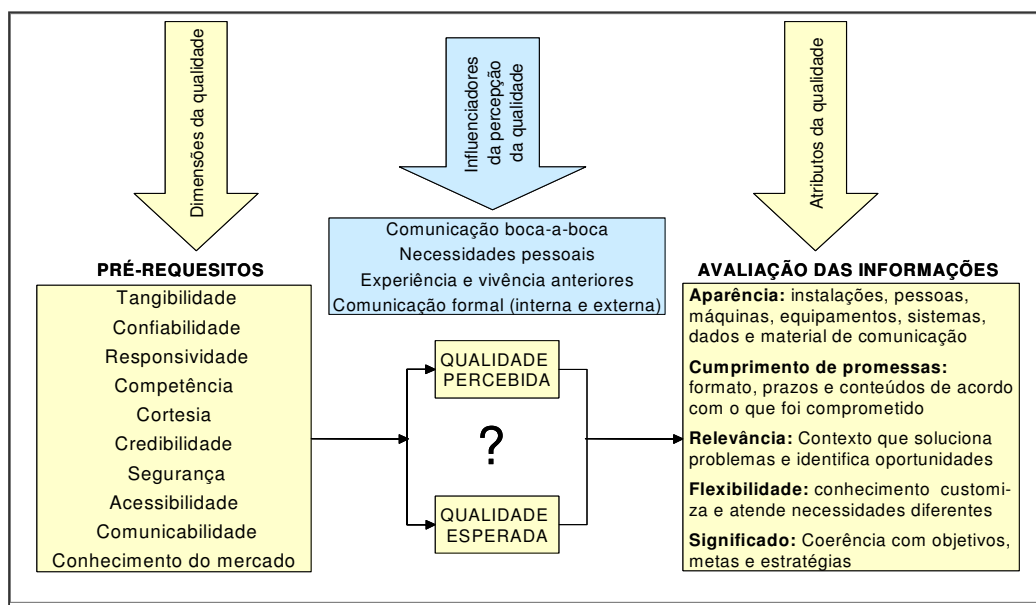


Figura 8: Esquema para análise da percepção da qualidade nas informações, sob as dimensões da qualidade. Fonte: Adaptado das dimensões propostas por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

Ou seja, pela experiência de uso das mesmas, do treinamento, da propaganda interna, das ferramentas de registro das informações e dos instrumentos internos de relacionamento, presume-se que os integrantes da cadeia de suprimentos estão habilitados com conhecimento para julgar a qualidade das informações, tendo como referência as dimensões priorizadas pela empresa. Para esta análise, faz-se necessário comparar o que o cliente interno esperava receber com aquilo que ele diz que percebeu de valor ou problema nas informações.

No caso deste estudo, para a aplicação do esquema apresentado na Figura 8, faz-se necessário verificar se, os integrantes da cadeia de suprimentos interna, possuem os requisitos para avaliar a qualidade das informações disponibilizadas sobre o serviço em análise.

Assim, se as os integrantes da cadeia de suprimentos interna conhecem as dimensões de qualidade relevantes para a empresa, pré-requisitos nas informações, e estão aptos a identificar e avaliar as mesmas, identificando os atributos de qualidade que respondem às suas necessidades, então, a qualidade percebida torna-se parâmetro de medição da qualidade das informações. Desta forma, pode-se avaliar se as informações possuem a qualidade necessária para concretizar os objetivos daqueles que atuam nos processos.

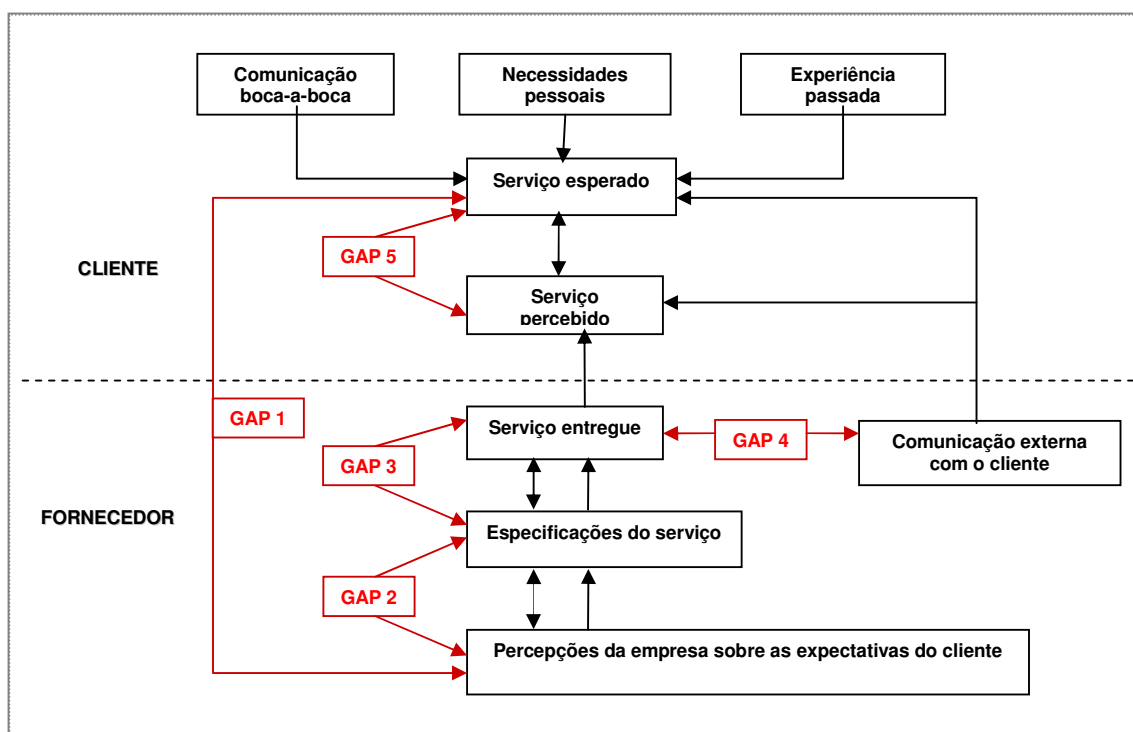


Figura 9: Modelo de *gaps* na qualidade de serviços

Fonte: ZEITHAML, V.; BITNER, M. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003; ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; Service quality. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2004.

A partir do esquema da Figura 8, estudou-se o modelo de Zeithaml; Parasuraman e Berry (1990) para medir as falhas na qualidade de serviços. Este modelo, mostrado na Figura 9, avalia a diferença qualitativa entre o serviço esperado e aquele percebido pelo cliente, por um processo rotineiro de repasse das informações. Para tal processo ser viável e útil, deve-se estabelecer rotinas de envio e retorno de conhecimento entre o prestador do serviço e seus clientes e entre os elos que formam a cadeia interna para a entrega do produto. Este arquétipo, originalmente proposto por Zeithaml; Parasuraman e Berry (1990) destacava quatro lacunas

que corroboram para a perda da qualidade em serviços. Posteriormente, Zeithaml e Bitner (2003) e depois Zeithaml e Parassuraman (2004) incluíram a lacuna entre as expectativas e as percepções dos clientes, definida como *GAP 5*, a qual se dá somente no nível externo. Esta falha na qualidade dos serviços depende do tamanho e da direção das outras quatro lacunas associadas à prestação do serviço e representa um erro de interpretação da informação recebida, seja por falta de conhecimento para compreender o que foi oferecido, ou pela expectativa diferente da realidade possível, em função de promessas acima da capacidade de realização da organização.

Assim, se a empresa, por intermédio da atuação dos integrantes da cadeia de suprimentos interna, não conhece as expectativas dos clientes (lacuna 1), não seleciona a proposta e os padrões de serviços corretos (lacuna 2), não executa os serviços dentro dos padrões estabelecidos (lacuna 3) e nem cumpre o que foi prometido (lacuna 4), existe motivação para a ocorrência da lacuna 5, que acontece quando o cliente espera uma coisa e, no momento da experiência de uso, não reconhece a qualidade esperada.

Pelo uso deste modelo em uma análise do processo de fornecimento de informações, identificam-se as falhas na comunicação entre os atores da cadeia de suprimentos interna da organização. Então, pela relevância deste modelo para esta pesquisa, a seguir, detalha-se cada uma das falhas na qualidade de prestação de serviços, aplicadas ao contexto da qualidade das informações para os integrantes da cadeia de suprimentos interna.

Como dito, a primeira lacuna, *gap 1*, é a divergência entre as expectativas do cliente e a percepção que a organização tem destas expectativas. No caso dos clientes internos, esta lacuna origina-se na ausência da plena compreensão, por parte dos gestores responsáveis pela elaboração das informações a serem disseminadas, sobre como os atores dos processos da cadeia de suprimentos interna formulam suas expectativas, com base em várias fontes: propaganda interna, experiências anteriores, necessidades pessoais e interação com colegas. Entre as estratégias para minimizar esta falha no fluxo de informações, estão a melhoria da comunicação entre gestores e empregados e as reduções do número de interfaces, que afastam os clientes internos, daqueles que conhecem e decidem sobre o uso das informações.

A segunda lacuna, *gap 2*, resulta da incapacidade dos atores nos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação do serviço para definir os níveis da qualidade das informações, que correspondam às percepções e expectativas do cliente interno, e também, da inabilidade destes em traduzi-las em especificações exequíveis. Para eliminar esta falha, é essencial o comprometimento dos gestores com a qualidade das informações sobre o

serviço, a percepção das limitações no atendimento das expectativas do cliente interno, o estabelecimento de metas e a padronização na elaboração e distribuição de informações.

A terceira lacuna, *gap* 3, deriva de problemas decorrentes da falta de informações sobre o desempenho do produto em si. Quando o serviço, ao ser efetivamente prestado, não atende às especificações estabelecidas pela organização, este problema pode ser originado por várias razões, entre elas as falhas da equipe de trabalho, seleção inadequada de empregados, treinamento inadequado, projeto inapropriado, falhas na comunicação e no repasse de informações relevantes para a venda e entrega com qualidade.

As expectativas dos clientes internos e externos são criadas a partir das propagandas, eventos, demonstrações, experimentações e outras comunicações. Deste modo, a quarta lacuna, ou o *gap* 4, é a discrepância entre a informação repassada e utilizada (realmente entregue) e as informações que foram prometidas (o que se compromete a oferecer). Quando a organização assume pactos exagerados, muitas das vezes, deixa uma lacuna para a linha de frente ao faltar com a qualidade na entrega de informações aos empregados e parceiros, seja pela falta de conteúdo, clareza, objetividade ou pela ocorrência de atrasos e desencontros.

Para eliminar as falhas na qualidade dos serviços, cada integrante da cadeia deve compreender como as informações são avaliadas pelos seus clientes internos e administrar os seus processos de modo a influenciar positivamente os demais atores. Para isso, os gestores precisam deixar claro quais as dimensões da qualidade que as informações devem ter, para que todos os envolvidos possam utilizá-las como indicadores de medição da qualidade dos *inputs* que precisam receber e *outputs* que devem oferecer aos demais elos da cadeia, em termos de informações com qualidade para a realização das atividades.

O Quadro 1 resume as dimensões da qualidade apresentadas pelos autores pesquisados, referência na definição do que se espera em termos de qualidade das informações que permeiam a cadeia de suprimentos interna. Pela identificação das dimensões da qualidade mais frequentes, pode-se verificar se estas são adotadas na organização em estudo e, pela aplicação dos instrumentos de pesquisa, examinar se os canais de vendas percebem as informações com o nível de qualidade desejado e necessário.

A partir disto, a organização pode trabalhar a adoção de mecanismos adequados para melhorar a qualidade dos *inputs* necessários para concretizar suas estratégias, pela gestão da qualidade das informações no fluxo dos processos da cadeia de suprimentos interna. Assim, o monitoramento contínuo das percepções dos clientes internos, a atualização contínua de equipamentos, ferramentas e sistemas e o investimento na melhor forma de comunicar, motivar e treinar os usuários dos insumos e informações, tornam-se imprescindíveis.

DIMENSÕES DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES																								Frequência de citação das dimensões pelos autores		
24	14	14	13	12	11	11	11	10	10	10	9	9	9	9	8	8	7	7	6	6	5	5	5	4	3	AUTORES
Inovação Tecnológica																										Hammon; Hensel e Lukes (2006)
Comunicação formal, informal e aberta																										Lovelock e Wright (2006)
Vontade ou Comprometimento																										Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005)
Planejamento, Coordenação e Contrôle																										Ballou, Madnick e Wang (2004)
Relevância, Conveniência, Significado e Valor																										Beardsley et al (2004)
Adequação da Infra-estrutura e pessoas																										Lambert (2004)
Exatidão, Concisão, Foco e Precisão																										Lee et al. (2004)
Acessibilidade ou Disponibilidade																										Zeithaml e Parasuraman (2004)
Confiabilidade, Originalidade, Autenticidade, Credibilidade																										Pires (2004)
Utilidade ou Aplicabilidade																										Bratfi, Passmore e Stimpson (2003)
Competência, Treinamento e Satisfação das pessoas																										Chopra e Meindl (2003)
Tangibilidade																										Eppler (2003)
Agilidade, Frequencia e Velocidade																										Zeithaml e Bitner (2003)
Consistência ou Densidade (valor intrínscio)																										Lilfrank (2002)
Flexibilidade, Variabilidade ou Adaptável ao contexto																										Brown e Duguid (2001)
Clareza, Ordem e Compreensibilidade																										Bowersox e Closs (2001)
Pontualidade e Atualidade																										Beuren (2000)
Abrangência e Suficiência (sem excesso)																										Christopher (2000)
Produtividade																										Wright, Kroll e Parnell (2000)
Integridade, Conformidade, Harmonia ou Acuracidade																										Nickels e Wood (1999)
Segurança ou Garantia																										Davenport (1998)
Responsividade, Cortesia, Empatia ou Presteza																										Singh (1996)
Padrão de Desempenho e Relacionamento																										Goetsch e Davis (1994)
Multifuncionalidade, coesão e modelagem de equipe																										Deming (1990)
Transparência, Visibilidade e Compartilhamento																										Zeithaml, Parasuraman; Berry (1990)
Criticidade																										Arnald e Feldman (1986)
Objetividade e Realidade																										Barton (1985)
																										O'Reilly (1980)

Quadro 1: Resumo das dimensões da qualidade apresentadas pelos diversos autores
 Fonte: Criado pela autora, 2006.

2.5 A percepção dos atributos de qualidade

Segundo Zeithaml e Bitner (2003), a forma de medir o que é bom, útil e satisfatório para os usuários de informações e serviços constitui-se no atendimento de expectativas, no momento da experiência de uso dos mesmos. Como estas expectativas são dinâmicas, a avaliação da qualidade do que se recebe, sofre alterações ao longo do tempo. Assim sendo, o que hoje pode ser uma informação com qualidade, amanhã, possivelmente, será diferente. Ou seja, os critérios previamente determinados, do status de qualidade da informação, ao chegar para os usuários, podem não ser suficientes para avaliar a qualidade e a satisfação destes.

Na definição de Oliver (1997), a satisfação de uma necessidade também consiste na resposta ou atendimento de expectativas. Ou seja, trata-se da avaliação de características do produto, inclusive das informações sobre ele, indicando se o seu uso atendeu as necessidades de consumo. Quando a organização falha, seja pela ausência de qualidade na comunicação, treinamento, sistemas ou outros instrumentos dos processos envolvidos na entrega de informações e serviços com a qualidade esperada pelos clientes, internos e externos, pressupõe-se que esta falha gere insatisfação, tanto nos atores dos processos como nos clientes de informações e produtos.

Conforme definem Zeithaml e Bitner (2003) quando se referem às percepções dos clientes, é esperado que as dimensões da qualidade dos serviços oferecidos ao mercado e das informações que sustentam o sucesso das ofertas e negociações, estejam coerentes com os atributos usados pelos clientes internos como referência para avaliá-los.

Nas organizações de telecomunicações, os funcionários e parceiros da empresa, em suas respectivas funções, dependem de outros funcionários e parceiros para a obtenção de insumos, inclusive informações. Por exemplo, o setor de manutenção depende dos *inputs* de quem distribui as ordens de serviços para que possa desempenhar com eficácia seu trabalho. Se as pessoas das ordens de serviços falharem no fornecimento de informações, por conseguinte, será mais difícil para a equipe de manutenção executar suas rotinas com a qualidade esperada.

Lillrank (2002) explica que, se o receptor captura o significado atribuído às informações pelo emissor, elas apresentam os atributos-chaves da acuracidade, confiabilidade e adaptabilidade. Assim, medir a qualidade da informação depende dos atributos que definem a unidade de análise, sob a perspectiva daqueles que fazem o intercâmbio das informações e dos meios de comunicação usados para iniciar, guiar e controlar os processos do negócio.

Davenport (1998) elege como atributos-chave das informações que fluem na organização: (1) a integração dos diversos tipos de informação por meio da combinação das tecnologias disponíveis; (2) o reconhecimento da necessidade de implantar mudanças evolutivas, flexibilizando os sistemas para se adaptarem e receberem tais mudanças; (3) a ênfase na observação e na descrição para que se possa compreender as atuais intenções e objetivos dos usuários das informações; e (4) o destaque que se coloca no comportamento pessoal e informacional, o que facilita o uso efetivo da informação. Sendo que, o pré-requisito para a aplicação destes atributos, é o fato da organização, por meio de seus gestores e integrantes da cadeia de suprimentos interna, ter um modo holístico de pensar.

Este autor destaca que a informação significativa deve ser o primeiro objetivo da estratégia tecnológica da organização. Isso implica em definir e escolher informações exatas e valiosas para serem repassadas no fluxo da cadeia, de modo a serem percebidas como oportunas e acessíveis pelos seus usuários.

Outro atributo destacado por Davenport (1998) diz respeito ao envolvimento do usuário potencial com a informação ainda em desenvolvimento, quando da sua formatação no nível sistêmico e tecnológico. Isto porque, em função da forma e do meio utilizado para apresentar a informação, decorre a qualidade e a intensidade de uso da mesma para os integrantes da cadeia, para quem tal informação faz diferença. Quando a informação pode ser diretamente usada para resolver problemas ou apoiar decisões, isso revela o atributo da aplicabilidade, que, para Davenport (1998), faz com que ela seja relevante para quem usa.

A partir das referências teóricas, acredita-se ser relevante entender a complementaridade entre eles. Portanto, vale analisá-las sob o olhar conceitual destes vocábulos na Língua Portuguesa. Atributos são características próprias, qualitativas ou quantitativas, que identificam um membro ou um conjunto observado. As dimensões, em sentido figurativo, é a importância de alguma coisa (FERREIRA, 1986).

Portanto, no contexto deste trabalho, os atributos são as características de cada uma das dimensões mais relevantes a serem consideradas quando da avaliação da qualidade. Assim, sob as perspectivas complementares dos autores pesquisados, identificam-se as dimensões mais importantes das informações e as suas características, de forma que agreguem qualidade à cadeia de suprimentos interna da organização, sendo que tais informações devem, necessariamente, ter valor para quem as utiliza. No Quadro 2, relacionam-se os atributos de qualidade das informações, descritos pelos autores pesquisados, para posteriormente, fazer-se o cruzamento entre estes e as dimensões da qualidade.

EXPECTATIVAS DOS CLIENTES INTERNOS QUANTO AOS ATRIBUTOS DE QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES	AUTORES
Sistemas e processos avançados e Decisões rápidas e assertivas	Lovelock e Wright (2006)
Avaliação de desempenho com indicadores próprios Monitoramento customizável para diferentes usuários Sistemas e processos multifuncionais e flexíveis para orientar os usuários	Harmon; Hensel; Lukes (2006)
Adesão aos objetivos Interação cliente-fornecedor	Fitzsimmons (2005)
Adaptabilidade para conseguir o comprometimento dos usuários Alinhamento de objetivos entre gestores e usuários de diferentes áreas	Lee et al. (2004)
Relevância, Representatividade e Pontualidade (tempo real) Resposta às necessidades dos usuários Multifuncionalidade na equipe, Equilíbrio entre demanda e oferta de informações Flexibilidade no uso para permitir variedade de aplicação Promover a aproximação entre fornecedores-clientes Promover o conhecimento por meio de treinamento s/ produto e consumidor Permitir o controle de processos, pessoas e suprimentos.	Lambert (2004)
Coordenação e compartilhamento	Chopra e Meindl (2003)
Resposta às necessidades dos usuários Recicláveis (negociações e adaptações dos critérios de qualidade)	Eppler (2003)
Acuracidade, confiabilidade e adaptabilidade.	Lillrank (2002)
Aplicabilidade Redução da complexidade das rotinas, arquivos de dados e relatórios.	Bowersox e Closs (2001)
Processos e procedimentos de distribuição aprimorados Investimento em tecnologia, Treinamentos e Comunicação Interna.	Beuren (2000)
Integração entre diferentes departamentos e usuários Reconhecimento e viabilidade de mudanças evolutivas, Ênfase na observação, na descrição e no comportamento pessoal Adoção de modo holístico de pensar Exatidão, oportunidade, acessibilidade, envolvimento e aplicabilidade.	Davenport (1998)
Exatidão (características correspondentes à promessa feita) Velocidade (agilidade na expedição e entrega) Credibilidade e precisão (cumprimento de prazos e suficiência) Manifestação de frustrações quanto à qualidade Clareza, pontualidade e confiabilidade no uso e repasse	Deming (1990)
Integração de informações (desde características físicas e matérias-primas até a logística de distribuição)	Lavalle (1995)
Treinamento e acesso para desenvolver a habilidade no uso de ferramentas, sistemas, processos, insumos e meios de comunicação.	Arnald e Feldman (1986)
Valor real para as decisões atuais ou futuras Redução dos desgastes gerados pelo grande volume de informações Desenvolvimento da capacidade para buscar e separar Desenvolvimento da capacidade de decidir o que usar.	Barton (1985)
Permitir a escolha e o repasse do que é relevante para realizar atividades e despertar o interesse dos envolvidos.	O'Reilly (1980)

Quadro 2: Resumo dos atributos requisitados pelos clientes para a qualidade
Fonte: Criado pela autora, 2006.

De tal modo, a partir da identificação das dimensões da qualidade e atributos valorizados pelos integrantes da cadeia de suprimentos interna, desde o planejamento estratégico e desenvolvimento do produto até os canais de vendas, pode-se construir uma matriz para avaliar qual é a percepção destes clientes internos sobre a qualidade das informações do NetSuper que chegam até eles.

Nesta pesquisa, busca-se identificar as dimensões da qualidade adotadas pela CTBC Telecom e os atributos-chave para a organização, na visão dos clientes internos. Para que isso seja feito, torna-se relevante entender a relação entre as lacunas, as dimensões e os atributos da qualidade das informações. Neste sentido, utiliza-se o modelo SERVQUAL – *Service Quality*, proposto por Zeithaml e Bitner (2003).

Lambert (2004) ressalta que a avaliação das informações que fluem na cadeia de suprimentos, acontece pela medição da qualidade das mesmas, sob o ponto de vista daqueles que atuam nos processos. Conclui-se então, que, identificar e analisar os processos e as percepções dos integrantes da cadeia de suprimentos interna no repasse de informações, pode contribuir com a melhoria da qualidade daquilo que se cria e que se usa nas interfaces entre os da cadeia.

Mas, como é exatamente dentro das organizações que surgem dificuldades ou disfunções na busca e no repasse de informações, existe motivação para identificar métodos para melhor aproveitar este capital nas empresas o que inclui monitorar continuamente a qualidade do conhecimento advindo de diversas fontes. A qualidade da informação é crucial para o sucesso dos processos envolvidos na prestação de serviços e pode ser obtida por meio da definição e organização sistemática dos critérios de qualidade a serem utilizados para alcançar resultados superiores.

De acordo com Eppler (2003), a qualidade da informação deriva dos *inputs* que as pessoas processam para conseguir compreender os *outputs* a serem produzidos e entregues aos clientes. Este processo genérico de gerenciamento da informação é descrito por Davenport (1998), como sendo a identificação das atividades básicas aplicáveis aos muitos métodos específicos de informação: determinação das exigências, obtenção, distribuição e utilização. Porém, cada processo de gestão das informações depende dos interesses e dos problemas de cada um de seus departamentos.

Assim, considerando os conceitos expostos e estabelecendo uma interação entre eles, apresenta-se, na Figura 10, uma matriz conceitual, baseada na literatura pesquisada, cruzando as dimensões e atributos da qualidade das informações mais citados pelos autores, de forma a relacioná-las entre si e com as lacunas da qualidade em serviços.

Atributos das Informações	Dimensões da Qualidade das Informações																		Lacunas da Qualidade em Serviços aplicadas às Informações da Cadeia de Suprimentos Interna	
	Inovação Tecnológica e Sistêmica	Comunicabilidade e clareza	Estímulo ao Comprometimento	Planejamento e Controle	Relevância e Utilidade	Adequação e Dimensionamento	Precisão e Concisão	Acessabilidade e Disponibilidade	Confiabilidade e Autenticidade	Tangibilidade e Realidade	Velocidade e Frequência	Segurança e Consistência	Flexibilidade e Adaptabilidade	Clareza e Integridade	Pontualidade e Atualidade	Coerência e Abrangência	Empatia e Responsividade	Transparência e Visibilidade		Criticidade e Objetividade
Ágeis e rápidas																				1 - Divergência entre expectativas dos clientes internos e a percepção dos fornecedores das informações sobre estas expectativas
Descritivas e concisas																				
Disponível																				
Exatas (características prometidas)																				
Multifuncional e plural																				
Mudanças evolutivas																				
Traduz necessidades dos clientes																				
Valor intrínseco aplicável e verdadeiro																				
Material Comunicação/Venda eficaz																				
Abrangente																				2 - Incapacidade de atribuir qualidade às informações de acordo com os níveis necessários e as expectativas dos clientes
Customizáveis																				
Estímulo à cooperação																				
Facilita decisões atuais ou futuras																				
Indicadores próprios de medição																				
Recebimento em tempo real																				
Variedade de pacotes																				
Confidencialidade																				
Aparência física (pessoas/e instalações)																				
Divulgação e atualização contínuas																				
Úteis, acessíveis e claras																				3- Não atendimento das especificações devido inadequação de pessoas, comunicação e sistemas
Compartilháveis																				
Foco em resultado																				
Fácil escolha (buscar/separar/interpretar)																				
Integração dos diversos tipos																				
Interatividade direta do usuário																				
Investimento em ferramentas amigáveis																				
Investimento em treinamento																				
Procedimentos distribuição aprimorados																				
Rotinas, dados e relatórios aplicáveis																				
Sistemas eficientes																				
Presteza																				
Adaptável																				4 - Discrepância entre a informação repassada e utilizada (realmente entregue) e as informações que foram prometidas (o que se compromete a oferecer)
Alinhadas com CRM, objetivos e metas																				
Assertivas																				
Ênfase no comportamento pessoal																				
Incentivo ao uso (estímulo às pessoas)																				
Integradas ao fluxo do produto																				
Pontuais																				
Suficientes e com significado																				
Prevenção de erros nos registros																				
Rapidez na correção de erros																				
Conduta de uso facilitada																				

Figura 10: Matriz de cruzamento das dimensões, atributos e lacunas da qualidade das informações.

Fonte: Criada pela autora, 2006.

Com esta análise e pelo uso de métodos de pesquisa apropriados, pretende-se identificar as dimensões, os atributos e as lacunas de qualidade das informações relevantes para os integrantes da cadeia de suprimentos interna de uma organização.

Ou seja, sob a perspectiva subjetiva dos integrantes desta cadeia, pretende-se avaliar se as informações estão respondendo às necessidades de seus usuários, uma vez que, para alcançar a melhor aplicação das informações nas interações entre clientes-fornecedores, elas devem emergir de uma estrutura comunicativa, controlável, de padrão informal e aberto, onde as suas dimensões e atributos possuem significados negociados.

Com isto, conclui-se a abordagem teórica e o levantamento de conceitos relevantes, que, acredita-se, atendem ao propósito de responder o problema proposta nesta pesquisa.

A partir deste conteúdo e para viabilizar a aplicação do mesmo, apresentam-se no próximo capítulo, os métodos e os instrumentos de coleta de dados e informações no ambiente interno da CTBC Telecom, junto aos gestores, analistas e canais de vendas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 O método e o tipo da pesquisa

Gil (2002) afirma que a pesquisa científica é um procedimento racional, técnico e sistemático que oferece respostas aos problemas propostos por pesquisadores. Assim sendo, a realização de uma pesquisa implica em conhecer os métodos existentes, para a posterior decisão do uso de um deles ou da combinação daqueles que mais atendem aos objetivos dos pesquisadores.

A investigação em questão coloca em evidência um problema relacionado à verificação da qualidade das informações disseminadas entre os processos e células de gestão dentro de uma organização, com base em fatos, documentos, observações e levantamento de dados, para que os procedimentos e análises sejam feitos em coerência com a verdade e com o método científico apropriado.

Yin (2005) classifica os métodos de pesquisa conforme o propósito que pretendem atingir, e afirma que, no caso da pesquisa qualitativa, a principal ocupação está em analisar e interpretar os aspectos profundos do complexo comportamento humano e descrevê-los. Para este autor, a essência da pesquisa qualitativa consiste em duas condições: o uso de uma detalhada observação do mundo natural pelo investigador e a coerência e o comprometimento com o modelo teórico usado.

Nesta perspectiva, Yin (2005), considera o método qualitativo como sendo útil para a análise detalhada e investigativa de hábitos, atitudes e tendências de comportamento, utilizando-se para isto, amostras reduzidas e instrumentos de coleta não necessariamente estruturados, uma vez que os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial.

Lakatos e Marconi (2004) definem o método qualitativo como sendo uma estrutura sem regras rígidas e objetivamente precisas, tal como são os problemas, as hipóteses e as variáveis antecipadas, empregando as teorias mais adequadas no decorrer da investigação.

Cassell e Symon (1989) afirmam que a pesquisa qualitativa faz uma análise subjetiva dos dados, ocupando-se do processo e não só dos resultados e produto final da pesquisa.

Assim, a partir da referência destes autores, pode-se afirmar que a presente pesquisa utiliza-se do método qualitativo por fazer uso pertinente da observação do ambiente interno e da análise de documentos da CTBC Telecom, quando avalia o processo de transferência das

informações na cadeia de suprimentos interna. Este método também é necessário, para analisar, interpretar e descrever as informações coletadas por meio de instrumento semi-estruturado, conforme recomendam Cassell e Symon (1989), Lakatos e Marconi (2004) e Yin (2005).

A pesquisa quantitativa, por sua vez, identifica os elementos que constituem o objeto estudado pela abordagem dedutiva e verificatória. Esse método usa modelos matemáticos, que buscam exprimir as relações de dependência funcional entre variáveis, com amostras amplas e emprego de técnicas de análises estatísticas. A quantificação usa as técnicas estatísticas tanto na coleta como no tratamento das informações. As pesquisas quantitativas são empiristas e aplicam questionários com questões predominantemente fechadas e orientadas por delineamentos experimentais (LAKATOS e MARCONI, 2004).

Contudo, Freitas et al. (2000), assim como Yin (2005) acreditam não haver a obrigação de se eleger apenas um método de pesquisa, podendo se fazer uso de ambos de forma combinada, utilizando-se mais de uma fonte de dados. Sendo assim, os extremos no uso de metodologia muito básica ou muito obscura devem ser evitados, pois podem resultar em perda de oportunidade de análise e estudos mais aprofundados.

Portanto, baseado neste posicionamento, para esta pesquisa, foram utilizados os métodos qualitativo, este mais predominante, e, também, o quantitativo, uma vez que se trabalha explorando diversas fontes de evidências, inclusive o questionário, instrumento com questões fechadas.

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo classifica-se como descritivo por apresentar as características da cadeia de suprimentos interna da organização em análise e, também, por observar como se estabelece o fluxo das informações entre os elos desta cadeia, por meio da coleta de dados que utiliza instrumentos padronizados.

Portanto, quanto ao objetivo, esta pesquisa é do tipo descritiva, uma vez que, nesse padrão, procura-se identificar as relações entre variáveis e determinar a natureza dessa relação (GIL, 2002).

Neste tipo de pesquisa, classificada como descritiva com base nos seus objetivos, salienta-se o estudo das características dos elos da cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom, principalmente os canais de vendas, e levantam-se as percepções dos gestores e vendedores quanto à qualidade das informações que permeiam esta cadeia.

3.2 O estudo de caso CTBC Telecom como método de procedimento

Segundo Lakatos e Marconi (2004), os métodos de abordagem de pesquisa caracterizam-se pela amplitude e abstração no tratamento de fenômenos da natureza e da sociedade. No caso deste projeto de pesquisa, faz-se uso da experiência subjetiva, e, portanto, aplica-se o estudo de caso.

Além disto, conforme conceituam Yin (2005) e Freitas et al. (2000), esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, uma vez que se pretende identificar “como” a qualidade das informações fluem na cadeia de suprimentos interna, desde o desenvolvimento do produto até os canais de vendas, e “como” elas são percebidas pelos integrantes-usuários finais desta cadeia, em relação à qualidade para o uso eficaz nas relações com os consumidores.

No caso de se identificar que as informações são percebidas com perda de qualidade ao longo desta cadeia, esta pesquisa dedica-se também a descrever os fatores que motivam ou influenciam esta ocorrência, além de estabelecer os meios para esta identificação.

Yin (2005) e Freitas et al (2000) salientam ainda que, o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real e estuda profunda e exaustivamente um ou poucos objetos, para permitir o conhecimento detalhado de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Por esta argumentação, o estudo de caso se aplica às especificidades da pesquisa na CTBC Telecom, uma vez que, para a sua aplicação, estuda-se o ambiente natural no presente e passado recente, conforme recomendam os autores citados.

Para dar curso à abordagem do estudo de caso, Yin (2005) recomenda a utilização da triangulação, como fundamentação lógica de análise, uma vez que esta técnica permite a complementaridade entre evidências distintas, coletadas de diferentes fontes na organização ou nos parceiros e meios de comunicação e produtores de informações envolvidos na documentação e realização do negócio, por meio de diferentes instrumentos.

Segundo Vergara (2005) a triangulação de dados permite verificar os critérios de coerência e consistência do que foi coletado, e, a observância desses critérios, torna-se importante para assegurar a qualidade dos resultados obtidos durante o processo de análise dos dados, subsidiada pela abordagem teórica utilizada.

Logo, para desenvolver este estudo de caso, foram utilizados os instrumentos: (a) pesquisa documental junto aos arquivos eletrônicos e físicos da operadora, a fim de avaliar o comportamento de repasse e os critérios de disseminação de informações relacionadas ao serviço NetSuper; (b) entrevistas semi-estruturadas, telefonemas e comunicação eletrônica com os gestores, especialistas e analistas das áreas que atuam nos processos da cadeia de suprimentos interna, envolvidos com a geração e o repasse das estratégias e das informações e, ainda, (c) questionário estruturado junto aos canais de vendas, usuários das informações produzidas em toda a cadeia, para a interação com os clientes atuais e potenciais.

A pesquisa examina os aspectos particulares das atividades dos integrantes da cadeia, envolvidos no repasse e uso das informações, interpretando o seu modo de operação, e identificando as falhas que podem comprometer a qualidade final dos contatos dos vendedores com os consumidores, na percepção dos usuários destes *inputs*.

Por isso, utiliza-se da entrevista semi-estruturada para buscar as percepções daqueles que geram e utilizam as informações para atender os interesses de todos os elos da cadeia da informação do serviço NetSuper.

Assim, definidos os critérios de identificação das dimensões e atributos da qualidade das informações, que contribuem para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, por meio da triangulação, verificou-se em que nível, sob a percepção dos integrantes da cadeia, usuários finais das informações, estas estão coerentes e consistentes com o que foi idealizado por aqueles que criam e gerem as informações. Ou seja, por um lado utilizou-se de questionários estruturados junto aos canais de vendas diretos e indiretos, por outro foram feitas pesquisas e análises de documentos e, por fim, realizadas as entrevistas com gestores e analistas integrantes da cadeia de suprimentos interna.

A observância desses critérios é crítica para assegurar qualidade aos resultados extraídos do processo de análise dos dados, e está subsidiada pela abordagem teórica utilizada. Assim, analisar a ocorrência das percepções dos clientes internos, canais diretos e indiretos de vendas, também será de grande utilidade para garantir a confiabilidade e a validade dos dados e dos meios de medição.

Este desenho de pesquisa baseia-se na recomendação de Yin (2005), que ressalta como a oportunidade de utilizar múltiplas fontes, para a obtenção de evidências, é importante na coleta de dados para um estudo de caso, pois facilita o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. A revelação das respostas às questões em foco na pesquisa corrobora para que o trabalho contribua com a construção do conhecimento científico.

Assim, para identificar as evidências que respondem ao problema, apresentam-se o roteiro de realização das entrevistas semi-estruturadas, no Apêndice A, e também, o questionário estruturado, no Apêndice C.

3.3 Os instrumentos de pesquisa

Assim, pela análise de documentos internos e públicos, realização das entrevistas semi-estruturadas com os gestores e especialistas e com a troca de correspondências eletrônicas para obtenção das percepções daqueles que atuam como líderes dos elos da cadeia de suprimentos interna, procedeu-se a busca das fontes empíricas de sustentação para as análises da pesquisadora, seguindo os critérios científicos de coleta de dados.

Deste modo, para obter e analisar a percepção da etapa final desta cadeia, ou seja, dos canais de vendas diretos e indiretos, aplicou-se o questionário estruturado a uma amostra de vendedores, representantes deste último elo da rede, que se relaciona diretamente com os consumidores. As questões apresentadas foram sobre a qualidade das informações recebidas e sobre os processos e instrumentos usados para realizar os contatos, a oferta e as vendas aos potenciais clientes do serviço de acesso internet banda larga da CTBC Telecom.

O questionário foi dividido em cinco categorias de análise, sendo a primeira para a identificação sócio-demográfica dos respondentes, a segunda para avaliar o nível de conhecimento destes sobre as características técnicas e operacionais do produto em análise e a terceira para checar o nível de conhecimento dos benefícios tangíveis e intangíveis que o NetSuper oferece ao mercado. A quarta parte do questionário procura identificar e avaliar a percepção dos canais de vendas sobre a qualidade dos instrumentos (sistemas, ferramentas, documentos, meios de comunicação interna e de treinamento) disponíveis para dar suporte às vendas. Finalmente, na última categoria de análise, empenha-se em descobrir dados sobre a percepção dos canais de vendas a respeito da qualidade dos processos e dos meios para fazer acontecer o fluxo das informações na cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom, inclusive o fator humano.

Para a análise desses dados primários coletados, utilizou-se uma ferramenta apropriada e comumente usada para pesquisas acadêmicas e mercadológicas, o software Excel, produto do Pacote Windows da Microsoft, em sua versão Windows XP por meio da geração de tabelas dinâmicas e de gráficos. Este instrumento de análise permite gerenciar, de forma descritiva, os

dados coletados, pelo método da distribuição de frequência, que os agrupa em classes ou intervalos de tal forma que se possa determinar o número ou a percentagem de cada classe.

Isso proporciona uma forma de visualizar um conjunto de números sem precisar levar em conta os números individuais. Como se trata, em sua maioria, de dados qualitativos, eles foram convertidos em valores numéricos antes de serem processados estatisticamente (STEVENSON, 2001).

Na primeira categoria caracterizam-se os respondentes por meio de alguns dados demográficos nominais, utilizando fatores que podem contribuir para esclarecer dados comportamentais: idade, renda, escolaridade, ocupação, gênero e local de atuação; fazendo a contagem do número de observações pertencentes a cada um dos fatores desta categoria por meio de uma escala nominal.

A segunda categoria, pretende avaliar o conhecimento dos vendedores em relação às características e atributos do NetSuper, utilizando, para isso, da análise de frequência de dados nominais, ou seja, o número de vezes que cada uma das opções de respostas das questões que compõem esta categoria foram apontadas como alternativas corretas pelos respondentes. Foram usadas também algumas questões com escala nominal dicotômica (sim ou não) de modo a agrupar e a contar o número de ocorrências de situações excludentes (STEVENSON, 2001).

As demais categorias utilizam perguntas de opinião com a escala de múltiplos itens categorizados e rotulados, onde os respondentes foram obrigados a escolher entre uma série de atributos para indicar seu grau de concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações. Este meio de mensurar atitudes é chamado de Escala Likert de cinco pontos ou escala somada, porque as pontuações de cada um dos itens são agrupadas para produzir uma pontuação total final (AAKER; KUMAR e DAY, 2004).

A lista de categorias de respostas abrange desde a alternativa “concordo plenamente” até a “discordo totalmente”, foi apresentada em cada afirmativa para que o respondente apontasse seu nível de concordância ou discordância com a afirmação positiva proposta sobre as informações, instrumentos, sistemas, processos, treinamentos e pessoas envolvidas com o fluxo das informações para as vendas.

Segundo Aaker, Kumar e Day (2004), a premissa mais importante desse instrumento é que cada um dos itens meça algum aspecto de um mesmo fator comum, ou estes não podem ser somados. A opção pelos cinco pontos é para que se tenha uma alternativa neutra e se identifique o nível de incerteza ou desconhecimento por parte dos respondentes, seja pela falta

de experiência suficiente para formar um juízo ou pela escolha de adoção de uma atitude de julgamento imparcial.

Pelo uso do processador de dados, tornou-se possível gerar informações, compreender e apresentar resultados de tabulação dos elementos numéricos, criando as tabelas dinâmicas e as saídas gráficas, o que possibilitou descobrir fatos relevantes, padrões de comportamento nas respostas e tendências de consenso e desencontros com o posicionamento dos gestores.

3.4 O delineamento da pesquisa

Segundo Gil (2002), o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa, o que envolve a diagramação, a previsão de análise e a interpretação dos dados. O elemento mais importante para um delineamento adequado é o procedimento para a coleta de dados.

No entanto, conforme recomenda Yin (2005), anterior à realização de qualquer coleta de dados, nos estudos de caso, deve-se compreender o que está sendo estudado.

Assim, para conhecer e verificar como ocorre a transferência de informações entre os elos da cadeia de suprimentos interna e qual é a percepção dos integrantes desta cadeia quanto à qualidade destas informações, foi necessário obter subsídios dos atores desta cadeia, além de estudar os conceitos sobre as variáveis relevantes na pesquisa deste tema: cadeia de suprimentos interna, qualidade, informação e conhecimento, serviços e satisfação.

Desta forma, a Figura 11 representa o modelo do método delineado para investigar e obter elementos, que contribuem para avaliar e apresentar os resultados, conforme determinados no objetivo geral e nos objetivos específicos.

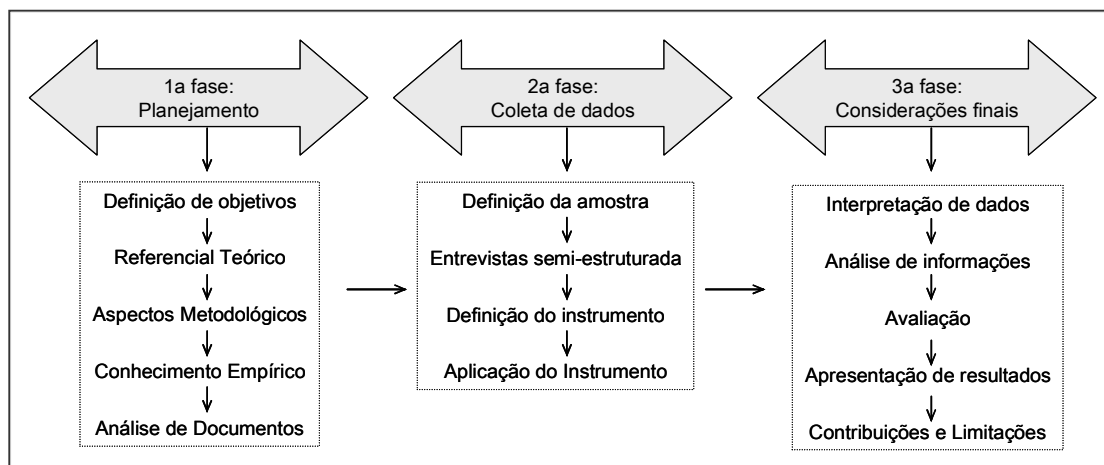


Figura 11: Delineamento da Pesquisa

Fonte: Adaptado de GIL, 1999, p. 86 e YIN, 2001, p. 73.

O estudo de caso mostra por que é necessária uma estrutura de gestão e controle da cadeia de suprimentos interna, por meio de medições contínuas da qualidade das informações e outros insumos que permeiam esta cadeia, para que se produza e entregue *outputs* com a qualidade esperada e que respondam às necessidades dos clientes internos e dos consumidores. Assim, segue-se o detalhamento de cada um dos passos planejados para a investigação.

3.4.1 O planejamento da pesquisa

A importância desta etapa está na definição dos objetivos da pesquisa, na construção do referencial teórico que sustenta a argumentação da pesquisadora, na escolha dos métodos de pesquisa adequados, na utilização de conhecimento empírico, a partir da vivência e experiência pessoal de gestores, pesquisadores e especialistas no tema. O plano de pesquisa também considera o estudo de normas, procedimentos e documentos internos e a análise de publicações de domínio compartilhado e institucional, em diferentes mídias.

Nesta fase, determina-se a direção a seguir, operacionalizando os passos descritos anteriormente para cumprir o roteiro previamente planejado.

3.4.2 A coleta de dados

Nesta etapa da pesquisa, inicialmente, foram identificados os documentos internos, publicações das mídias externas e da estrutura de comunicação interna da organização que pudessem contribuir para identificá-la e descrevê-la, assim como os seus canais de vendas. Também foram analisados documentos que descrevessem como acontece o apoio às decisões, por meio do sistema de gestão de processos e pessoas, tais como o organograma oficial, a descrição do produto, os documentos de gestão de processos e de desenvolvimento e estruturação de produtos. O fluxograma da interação de processos entre os departamentos envolvidos com a cadeia de valor para atendimento aos clientes finais é também um documento relevante de análise para identificar os envolvidos na cadeia.

Em seguida, com a intenção de identificar a percepção dos gestores, foi selecionada a amostra de executivos a ser entrevistada, utilizando o método não-probabilístico, do tipo “por conveniência”, considerando a totalidade daqueles que atuam como integrantes ou influenciadores da cadeia de suprimentos interna, ou que determinam o fluxo das informações entre os elos da cadeia. Este procedimento implica em usar unidades de amostra que sejam convenientes à pesquisa (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Segundo Stevenson (2004), na maioria das vezes, a amostra é mais conveniente e instrutiva do que o censo, alternativa esta de análise dos dados que implica no exame de todos os elementos de uma determinada população. Isto porque, mesmo que a população seja limitada em tamanho, ou finita, normalmente, a amostra é mais atualizada e o estudo de toda a população pode consumir demasiado tempo e perder utilidade. Além disto, por se tratar de um estudo de caso com análises e coleta de dados objetivados, a variabilidade amostral não pode ser estabelecida com precisão.

Com isso, conclui-se que a amostra de executivos não foi aleatória, pois para a conveniência da aplicação da entrevista semi-estruturada, considerou-se somente aqueles que atuam na cadeia de suprimentos interna e que, de alguma forma, tem percepções mais precisas sobre a qualidade das informações, do NetSuper, que chegam aos canais de vendas. Desde modo, conforme Stevenson (2004) recomenda, deve-se fazer uso de uma amostra conveniente aos propósitos da pesquisa, principalmente tratando-se de pesquisa predominantemente qualitativa.

Os critérios adotados na escolha dos executivos entrevistados foram: (1) a ocupação de cargo de liderança; (2) o poder para criar e decidir sobre as informações; (3) a expressiva participação e conhecimento dos processos das áreas envolvidas na cadeia de suprimentos interna do serviço NetSuper; e por fim, (4) aqueles que atuam na cadeia e possuem conhecimento sobre o serviço, os canais de vendas e o mercado.

No universo de 1013 funcionários da CTBC Telecom, 72 são executivos que possuem cargos de gestão. Deste total de gestores entrevistou-se dezenove, dentre aqueles que são diretamente responsáveis pela gestão das atividades relacionadas a uma das etapas de coleta, registro, armazenagem, produção, tratamento, análise e disseminação das informações sobre o NetSuper.

Sob estas condições, foram identificados 31 executivos com cargos de liderança que decidem ou influenciam a criação, armazenamento, gestão e disseminação das informações. Desse estrato, portanto, 61% ou dezenove foram entrevistados, conforme lista apresentada no

Apêndice B. Para isto, como mencionado, fez-se uso da entrevista semi-estruturada, conforme proposto no Apêndice A.

As entrevistas foram programadas por agendamento telefônico, e realizadas no período de sete de julho de 2006 a onze de janeiro de 2007, com duração entre trinta e sessenta minutos, com média de 35 minutos para cada uma delas, as quais foram gravadas e transcritas. A lista de cargos na sequência das entrevistas feitas, apresenta-se no Apêndice B.

Posteriormente, para que fosse possível avaliar quais as dimensões da qualidade das informações mais relevantes para a organização, foi apresentada, por meio de correio eletrônico, uma lista das dimensões da qualidade, conforme pesquisado na literatura estudada, para que os gestores priorizassem as mais importantes, identificado-as com uma escala que parte do nível imprescindível com peso dez, passa pelo nível da informação muito importante (peso sete), da informação importante (peso cinco), ainda, informação pouco importante (peso três) e chega ao nível de informação irrelevante, com peso nulo.

Com base no referencial teórico, na análise dos documentos, nas entrevistas realizadas e nas percepções dos gestores quanto às dimensões da qualidade mais relevantes para a organização, foi construído um questionário, proposta de instrumento quantitativo para a coleta de dados, conforme apresentado no Apêndice C, para posterior avaliação da percepção da qualidade das informações sobre o NetSuper., sob o ponto de vista dos canais de vendas da CTBC Telecom.

Para a aplicação deste instrumento, foi selecionada uma amostra também não-probabilística, do tipo “por conveniência”, de 138 vendedores, dentre as 1.077 que atuam diretamente com as vendas do serviço nas regionais da CTBC Telecom da área de concessão, onde o serviço é oferecido para os clientes potenciais que estão em localidades com disponibilidade técnica para a oferta do produto.

O critério de decisão estabelecido para definir quem seriam os 138 respondentes que representariam o universo de 1.077 vendedores diz respeito ao conhecimento básico sobre características e atributos do produto em análise e, também, à condição de ser vendedor do NetSuper. Assim, não podemos considerar a amostra aleatória, uma vez que a mesma também é subjetiva, onde o erro amostral não pode ser estimado.

Deste modo, ao considerar que era importante selecionar vendedores que detêm o conhecimento e o treinamento necessários para comercializar o NetSuper, ao invés de uma seleção aleatória, o questionário foi encaminhado a todos que, potencialmente, poderiam representar, convenientemente, o julgamento da qualidade das informações recebidas para a realização das vendas.

Como o total de vendedores que atuam em nome da empresa é variável, em função da natureza dinâmica do processo de seleção, entrada e saída de vendedores das lojas credenciadas, televendas e do grupo de agentes empresariais autônomos, este número total de 1.077 poderia estar alterado ao final do trabalho. Isto porque, devido à sazonalidade das vendas, adaptação ao tipo de negócio e ao modelo de remuneração e vendas da CTBC Telecom, conforme informação do entrevistado 13, superintendente de desenvolvimento de canais de vendas, existe uma movimentação natural de contratação e desligamento dos vendedores. Mediante tal cenário, considerou-ser relevante destacar tal possibilidade.

Assim, foram identificados todos os canais de vendas junto aos seus gestores dentro da CTBC e construída uma base de dados para contatos por telefone e por e-mail com as pessoas que exercem a função de vendedores diretos e indiretos da CTBC Telecom, as quais, teoricamente, devem conhecer todas as informações que permeiam a cadeia de suprimentos interna, pertinentes à venda do NetSuper. Estes vendedores, representantes de todo o extrato que realiza vendas do serviço, foram escolhidos dentro do quadro geral dos envolvidos com vendas, sendo classificados somente em relação a regional, o tipo de canal e o segmento de mercado em que atuam, para obter-se representatividade de diferentes perfis de vendedores e mercados.

A CTBC Telecom trabalha com uma estratégia de canais de vendas, a qual envolve: (1) canais diretos, representados pelos empregados da empresa que trabalham nas chamadas lojas próprias e pelos consultores que atuam junto ao segmento corporativo, ambos denominados associados CTBC; e (2) os canais indiretos, que são as lojas credenciadas, os agentes empresariais autônomos e a televendas, *telemarketing* ativo e receptivo da ACS, *call center* do Grupo Algar.

O NetSuper, Internet Banda Larga, é oferecido nas sete cidades-pólo de atuação da CTBC Telecom: Uberlândia, Uberaba, Franca, Patos de Minas, Pará de Minas, Ituiutaba e Itumbiara; e, também, nas demais pequenas localidades da região que compõem cada uma destas regionais.

O volume de vendas mensais concentra-se nas regionais de Uberlândia (34%) e Franca (29%) por serem as regionais com maior concentração populacional e de melhor disponibilidade técnica na infra-estrutura física para a oferta do NetSuper. O Quadro 3 apresenta a distribuição da média mensal de vendas em quantidades de serviços instalados por regional em 2006.

REGIONAL	Participação no volume de vendas Média Mensal 2006
Uberlândia	34%
Franca	29%
Uberaba	18%
Patos Minas	7%
Itumbiara	5%
Pará Minas	4%
Ituiutaba	2%

Quadro 3: Distribuição das vendas do NetSuper por regional da CTBC Telecom
Fonte: Documentos internos da CTBC Telecom, Janeiro 2007.

O produto é apresentado ao mercado seguindo os critérios de segmentação demográfica, geográfica e psicográfica da CTBC Telecom, quanto ao perfil dos potenciais consumidores, os quais estão distribuídos entre os segmentos: residencial, empresarial, corporativo e operadoras. Como se trata de um produto que permite o acesso em alta velocidade à comunicação e informações via rede mundial de internet, o principal mercado-alvo é o consumidor final (segmento residencial).

No entanto, gestores de pequenas, médias e grandes empresas adotam este mesmo modelo de serviço, quando não necessitam de redes particulares com maior estabilidade e velocidade de comunicação para transmissão de grandes volumes de dados e informações. O Quadro 4 apresenta a distribuição das vendas por segmento, excluindo-se o segmento formado pelas operadoras, concorrentes e parceiras do setor de telecomunicações que são clientes da CTBC Telecom, pela baixa participação no volume total das vendas deste produto.

SEGMENTO	Participação no volume de vendas Média Mensal 2006
Residencial	76,0%
Empresarial	23,0%
Corporativo	0,7%
Operadoras	0,3%

Quadro 4: Distribuição das vendas do NetSuper por segmento
Fonte: Documentos internos da CTBC Telecom, Janeiro 2007.

Quanto à distribuição do volume médio mensal de vendas do NetSuper entre os canais, o Quadro 5 mostra que o canal televendas concentra 65% do total de vendas, em termos quantitativos, não só por atender diretamente o mercado residencial, mas também por ser responsável pela maior parte de vendas receptivas, ou melhor, vendas aos clientes que procuram a empresa por iniciativa própria, por telefone, para fazer a compra do produto, a partir da própria necessidade de consumo ou de um estímulo externo, de amigos, da família ou da comunicação da empresa nas mídias.

CANAL DE VENDA	Participação no volume de vendas Média Mensal 2006
Televendas	65%
Lojas Credenciadas	18%
Agentes Empresariais	16%
Lojas Próprias	0,5%
Consultores Corporativos	0,5%

Quadro 5: Distribuição das vendas de NetSuper por canal de venda.
Fonte: Documentos internos da CTBC Telecom, Janeiro 2007.

Dentre os canais diretos, as lojas próprias estão presentes em somente três cidades: Uberlândia, Uberaba e Franca; com 27, sete e quinze atendentes-vendedores para cada uma das três lojas, respectivamente, os quais atendem principalmente consumidores do mercado residencial, uma vez que estas lojas estão localizadas em *shopping centers*.

Para as lojas próprias foram destinados treze questionários, sendo quatro para os vendedores da loja de Uberlândia e Uberaba e cinco para Franca, usando o critério de escolha aleatória, sendo que, o único pré-requisito, foi o necessário envolvimento direto dos vendedores com as vendas do serviço NetSuper e o conhecimento do processo e das informações necessárias para isto.

Como o foco principal destas lojas está nas vendas de aparelhos celulares e serviços de telefonia móvel, até pela falta de estímulo, este canal tem pequena participação nas vendas do serviço NetSuper.

Em relação ao segmento corporativo, a CTBC Telecom conta em seu quadro de funcionários com 19 consultores de vendas às grandes empresas, distribuídos nas regionais da área de concessão, de forma a atender os clientes de todas as localidades. Estes vendedores atendem os maiores clientes do mercado da telecomunicação na região que a CTBC atua, formado por organizações segmentadas com base em dados demográficos, com os maiores faturamentos e número de empregados. Dentre os dezenove vendedores que atendem tais clientes, foram aplicados questionários para onze deles, distribuídos entre as regionais, para que houvesse representatividade de todas.

Este canal também tem baixa participação no volume total de vendas do NetSuper, uma vez que, o produto não tem grande aceitação nas grandes empresas, que necessitam de soluções mais complexas e customizadas para atender níveis sofisticados de comunicação via rede para a transmissão-recepção de grandes volumes de dados e para sustentar a intranet, rede interna de comunicação dos computadores de funcionários-usuários.

O grupo de canais de vendas indiretos é composto pelas lojas credenciadas, os agentes empresariais autônomos e os tele-vendedores do *Call Center ACS – Algar Call Service*.

As lojas credenciadas trabalham, com exclusividade, a venda dos produtos que compõem o portfólio da CTBC Telecom, sendo facilmente identificáveis devido à utilização de um único padrão de cores na fachada e ao *lay out* padronizado nas lojas, com intensa exposição da logomarca CTBC Telecom. Estes canais atendem aos clientes do segmento de mercado residencial, ou seja, vendem os produtos de telefonia fixa, celular, internet e TV a cabo para uso pessoal e familiar e detêm somente 18% do volume médio mensal das vendas do NetSuper, devido ao grande foco dado à comercialização de celulares.

A organização possui uma relação de parceria com as 154 lojas credenciadas em todas as regionais, sendo estas localizadas tanto nas cidades-pólo como também nas localidades que compõem as regionais. As lojas estão assim distribuídas: Uberlândia (22), Uberaba (32), Franca (37), Patos de Minas (19), Pará de Minas (14), Ituiutaba (12) e Itumbiara (18), conforme documentos oficiais da organização que apóiam a estrutura de gestão dos canais de vendas, e também por confirmação dos gestores dos canais, em entrevistas.

Nas 154 lojas atuam 748 vendedores, dentre eles, proprietários e seus empregados diretos, sendo assim distribuídos entre as regionais: Uberlândia (116), Uberaba (162), Patos de Minas (97), Pará de Minas (65), Franca (185), Itumbiara (72) e Ituiutaba (51). O maior volume de lojas e vendedores atua na Regional de Franca, o que se justifica pelo fato daquela regional ter um maior número de cidades atendidas, com mais densidade demográfica e concorrência intensiva, em função da forte presença da concorrência direta das operadoras de serviços de comunicação no Estado de São Paulo.

Deste modo, para representar este canal, aplicou-se o questionário a uma parte deste extrato de 748 vendedores. Com o propósito de obter 10% de retorno desta amostra de vendedores deste canal, foram encaminhados questionários a 80% das lojas, por e-mail. Porém, a expectativa não foi atingida, mesmo com a aplicação de muitos questionários por telefone e pessoalmente nas lojas, pois a maioria dos vendedores alegou falta de tempo e de recurso tecnológico disponível para respondê-lo por e-mail. Deste modo, obteve-se uma amostra de 5% do total.

Apesar de ser uma amostra pequena, no que se refere ao total de vendedores que atua neste canal, a quantidade de 38 questionários das lojas credenciadas representa 27% de toda a amostra coletada nos diferentes canais e, analisando as respostas recebidas, concluiu-se que as percepções estavam muito semelhantes, e, portanto, já suficientemente representativas, até mesmo pela menor participação deste canal nas vendas do NetSuper. Assim, foram coletados os seguintes questionários distribuídos entre as regionais: Uberlândia (8), Uberaba (8), Patos de Minas (5), Pará de Minas (2), Franca (9), Itumbiara (3) e Ituiutaba (3).

No caso dos AEAs – Agentes Empresariais Autônomos, canal indireto de venda consultiva para o mercado de micro, pequenas e médias empresas, também segmentadas por critérios demográficos, a CTBC Telecom conta com um total de 121 vendedores, que, em sua grande maioria, são profissionais liberais autônomos e alguns poucos são varejistas de pequeno porte.

O mercado-alvo deste segmento é composto por pessoas jurídicas de pequeno porte, que formam o segmento empresarial, organizações menores que aquelas do segmento corporativo e que é responsável por 16% da média mensal de vendas do NetSuper.

Neste contexto, os profissionais estão assim distribuídos entre as sete regionais: Uberlândia (37), Uberaba (23), Patos de Minas (10), Pará de Minas (6), Franca (34), Itumbiara (4) e Ituiutaba (7). Para estes, foram aplicados 26 questionários, 19% do total do extrato, seguindo o mesmo critério de distribuição para conseguir obter a representatividade de todas regionais, sendo sete em Uberlândia, três em Uberaba, assim como nas regionais de Patos de Minas, Pará de Minas e Itumbiara, cinco em Franca e dois em Ituiutaba.

Além disto, o instrumento foi aplicado ao canal indireto de telemarketing da CTBC Telecom, composto por 98 tele-vendedores que trabalham as vendas para o mercado residencial e 42 com o segmento empresarial. A empresa ACS, coligada do Grupo Algar, é o canal indireto responsável por estas vendas ativas e receptivas por telefone.

Na abordagem ativa ao mercado residencial e empresarial, os tele-vendedores oferecem o NetSuper aos potenciais compradores, identificados a partir da análise de perfil de uso e comportamento de compra de outros produtos CTBC Telecom, tais como o telefone fixo ou celular, mas que ainda não compraram o serviço de acesso à internet banda larga.

Nas vendas receptivas, os tele-vendedores atendem aos clientes que buscam, por iniciativa própria, a compra do serviço NetSuper por telefone. A maioria dos vendedores deste grupo se ocupa, quase exclusivamente, das vendas desse serviço e trabalha em turnos na ACS, em Uberlândia, atendendo todas as localidades e regionais de atuação da CTBC Telecom.

Neste caso, a seleção foi aleatória e o questionário foi aplicado a nove tele-vendedores que atendem os clientes do mercado empresarial e 41 profissionais que vendem para clientes residenciais. Em função das delimitações impostas pelos gestores, a pesquisadora não pode aplicar os questionários diretamente aos atendentes, foram os seus próprios supervisores que distribuíram os questionários às equipes e posteriormente recolheram-nos.

O Quadro 6 mostra a composição da amostra, detalhando a representatividade de cada um dos extratos. Portanto, aplicou-se o questionário a 13 vendedores das lojas próprias, 11 vendedores consultivos do segmento corporativo, 38 vendedores das lojas credenciadas, 26

profissionais de vendas autônomas que atuam no mercado empresarial e 50 atendentes da ACS. Ou seja, foram aplicados 138 questionários (13% da população), representando as 1.077 pessoas que atuam com as vendas do NetSuper em nome da CTBC Telecom.

REGIONAL	CANAIS DE VENDAS DIRETOS						CANAIS DE VENDAS INDIRETOS								total de questionários	total de vende dores	Part. da Regional no total de vende dores	Part. de regional na amostra total	
	Lojas Próprias			Consultores Corporativos			Lojas Credenciadas			Agentes Autônomos		Televendas Empresarial		Televendas Residencial					
	Vende	No Quest		Vende	No Quest		Vende	No Quest		Vende	No Quest	Vende	No Quest	Vende					No Quest
	Loja	dores		dores			Loja	dores		dores		dores		dores					
Uberlândia	1	27	4	6	3		22	116	8	37	7	42	9	98	41	72	326	30,3%	52,2%
Uberaba	1	7	4	4	1		32	162	8	23	3	0	0	0	0	16	196	18,2%	11,6%
Patos Minas	0	0	0	1	1		19	97	5	10	3	0	0	0	0	9	108	10,0%	6,5%
Pará Minas	0	0	0	1	1		14	65	2	6	3	0	0	0	0	6	72	6,7%	4,3%
Franca	1	15	5	5	3		37	185	9	34	5	0	0	0	0	22	239	22,2%	15,9%
Itumbiara	0	0	0	1	1		18	72	3	4	3	0	0	0	0	7	77	7,1%	5,1%
Ituiutaba	0	0	0	1	1		12	51	3	7	2	0	0	0	0	6	59	5,5%	4,3%
TOTAL	3	49	13	19	11		154	748	38	121	26	42	9	98	41	138	1077		
% Questionários/ Vendedores	27%			58%			5%			21%		21%		42%		13%		100%	100%
% vendedores/ canal	5%			2%			69%			11%		4%		9%					
% vendedores dos canais na amostra total	9%			8%			27%			19%		7%		30%					

Quadro 6: Resumo da distribuição de questionários aplicados aos canais de vendas da CTBC Telecom
Fonte: Criado pela autora, 2006.

Em toda a área de atuação da CTBC Telecom, a maior participação no faturamento feito somente com o produto NetSuper é da Regional de Uberlândia, conforme Quadro 7, construído a partir das informações internas, com base na média mensal de vendas do NetSuper no período de Janeiro a Novembro de 2006.

Destaca-se também o fato de que o mercado consumidor formado por clientes residenciais, pessoas físicas, corresponde a 36% do total faturado. Porém, a empresa não disponibilizou relatórios sobre a distribuição da participação dos canais de vendas no faturamento total do NetSuper ou na média mensal.

REGIONAL	SEGMENTOS				TOTAL
	CORPORATIVO	EMPRESARIAL	RESIDENCIAL	OPERADORAS	
Uberlândia	30,1%	31,7%	39,0%	22,3%	35,7%
Franca	28,1%	27,0%	25,0%	23,1%	26,0%
Uberaba	19,7%	17,0%	19,1%	4,6%	18,3%
Patos de Minas	8,2%	8,6%	7,1%	5,5%	7,7%
Pará de Minas	2,8%	6,3%	3,7%	2,5%	4,6%
Itumbiara	3,6%	5,4%	2,7%	1,4%	3,8%
Ituiutaba	3,8%	3,6%	3,3%	3,0%	3,5%
Outras (expansão)	3,6%	0,4%	0,0%	37,5%	0,5%

Quadro 7: Participação no Faturamento do NetSuper (regional e segmento) na área de concessão de Jan/06 a Nov/06.

Fonte: Criado pela autora com base nos dados disponibilizados pela CTBC Telecom, Jan 2007.

No entanto, como se sabe que as vendas para o público-alvo deste produto são maciçamente conduzidas pelo canal televendas, que atua somente em Uberlândia, a aplicação do questionário teve concentração na Regional de Uberlândia e neste canal. Porém, como já mencionado, buscou-se retorno de todas regionais, de modo a obter representatividade das mesmas, levando em conta as diferenças do perfil de mercado e a concorrência regional.

3.4.3 As análises e as considerações finais

Por fim, a interpretação dos dados e informações coletados em todas as bases consultadas foi realizada após a organização e agrupamento dos mesmos, tendo como referência o tema da pesquisa e os tópicos discutidos no referencial teórico pesquisado, o que permitiu a geração de análises e resultou em conhecimento válido e conclusivo. Tais análises possibilitaram a avaliação proposta e a apresentação dos resultados do trabalho, com vistas a dar respostas ao problema discutido, de acordo com os objetivos estabelecidos.

Nesta fase são descritas algumas limitações encontradas durante o estudo, além dos resultados conclusivos, as recomendações à CTBC Telecom e as sugestões de novas pesquisas acadêmicas, a partir da identificação de temas pertinentes ao assunto estudado.

Portanto, a partir das referências teóricas apresentadas e, pelo uso dos instrumentos de pesquisa propostos, o próximo capítulo traz as avaliações dos dados coletados, para a verificação da percepção do nível de qualidade das informações que fluem na CTBC Telecom, sob a perspectiva dos integrantes da cadeia de suprimentos interna: gestores, especialistas e canais de vendas.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A gestão integrada do fluxo das informações sobre o produto, desde as suas características físicas e insumos até as informações da estratégia de vendas e da logística de distribuição, deve acontecer em sintonia com as necessidades daqueles que nele atuam.

Assim sendo, com a proposta de identificar as informações originadas e repassadas nas diferentes fases dos processos de desenvolvimento, implementação, promoção, vendas e entrega do NetSuper, para, posteriormente, avaliar a sua qualidade, sob a percepção dos integrantes da cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom, faz-se necessário descrever a parte da estrutura da organização que está envolvida com tais processos, antes de analisar a qualidade das informações no fluxo dessa cadeia.

Por isso, a seguir, desenha-se a estrutura de gestão atual da CTBC Telecom, identificam-se os departamentos e processos da cadeia de suprimentos interna, o fluxo que as informações percorrem nos processos envolvidos, as dimensões da qualidade mais relevantes para os gestores e a percepção destes e dos canais de vendas sobre a qualidade das informações que fluem na cadeia, para, então, finalmente, verificar a ocorrência de distorções que podem comprometer a qualidade das informações do NetSuper, na perspectiva de quem atua no contexto de relacionamento com os clientes.

4.1 A estrutura organizacional da CTBC Telecom

Desde 1998, para adequar-se ao novo ambiente competitivo do setor das telecomunicações no Brasil, a CTBC Telecom tem passado por várias reestruturações. Com isto, ajustes e mudanças estratégicas têm sido aplicados à sua estrutura organizacional, a qual segue o modelo matricial, estrutura multidirecionada, de ligação horizontal, que enfatiza o produto, a função e a geografia ao mesmo tempo. Assim, como apresentado anteriormente, a CTBC Telecom atua em área geográfica reduzida em tamanho, mas diversificada em termos de número de Estados e municípios brasileiros.

Nestes últimos anos, também têm acontecido freqüentes atualizações tecnológicas, sistêmicas, de infra-estrutura e nas relações com fornecedores e parceiros, com o propósito de buscar melhorias para os processos e a sobrevivência do negócio. Com isto, um reestruturação funcional aconteceu em maio de 2006 e vem sofrendo progressos desde então. De acordo com

os documentos internos que apresentam a matriz organizacional implementada, a nova estratégia de atuação acontece sob as justificativas de tornar a empresa mais voltada para o cliente, promover a sinergia entre os negócios e distribuir responsabilidades de forma equitativa. Assim, a gestão dos negócios do setor das telecomunicações do Grupo Algar adotou um modelo de operação integrada, e, por conseguinte, em setembro de 2006, aconteceu a fusão administrativa entre a CTBC Telecom e ACS Call Center.

Assim sendo, em Janeiro de 2007, a estrutura apresentava cinco níveis hierárquicos, em ordem decrescente de poder de decisão: presidência, diretoria executiva, superintendência, diretores de negócios e coordenadores. Os demais empregados, na CTBC Telecom, assim como em todas as empresas do Grupo Algar, são denominados associados. O comitê executivo da CTBC Telecom, que toma as decisões estratégicas, é composto pelo presidente e pelos diretores executivos das cinco áreas da organização: Talentos Humanos, Tecnologia, Finanças, Operações e Relações Institucionais. Esses executivos, assim como os superintendentes, administram os negócios da operadora a partir do Centro Administrativo localizado em Uberlândia, Minas Gerais.

Para compor a cadeia de suprimentos interna, que não está formalmente representada, para designar e delimitar as responsabilidades de forma organizada e transparente na empresa, são envolvidos coordenações de diferentes superintendências e diretorias. As áreas diretamente ligadas às atividades inerentes a uma cadeia de suprimentos interna, se inter-relacionam por processos formais e informais, que acontecem na comunicação via intranet ou em reuniões internas agendadas ou emergenciais.

Da mesma forma que a estrutura matricial facilita a visualização de responsáveis a serem envolvidos nas decisões que afetam o desempenho de um determinado produto, por sua própria natureza, ela gera um volume grande de pessoas envolvidas, reuniões e comunicações internas para a discussão e distribuição das informações.

Na Figura 12, está representada a estrutura organizacional completa, modelo matricial, que independente da área geográfica de atuação de cada célula ou coordenação e que reflete a intensa descentralização das responsabilidades em núcleos menores. As células verdes representam o nível mais alto na hierarquia, as azuis são as superintendências, que respondem diretamente aos diretores e possuem poder hierárquico sobre as coordenações, células em amarelo. As células em azul claro representam as regionais comerciais, dentro da área de concessão de telefonia fixa da operadora e na área de expansão, novas regiões geográficas de atuação da empresa, fora da área de concessão originalmente delimitada como concessionária de telefonia fixa no contrato com a Anatel. Posteriormente, destacam-se os departamentos

envolvidos com o fluxo das informações do NetSuper, para, em seguida, identificar a sua cadeia de suprimentos interna.

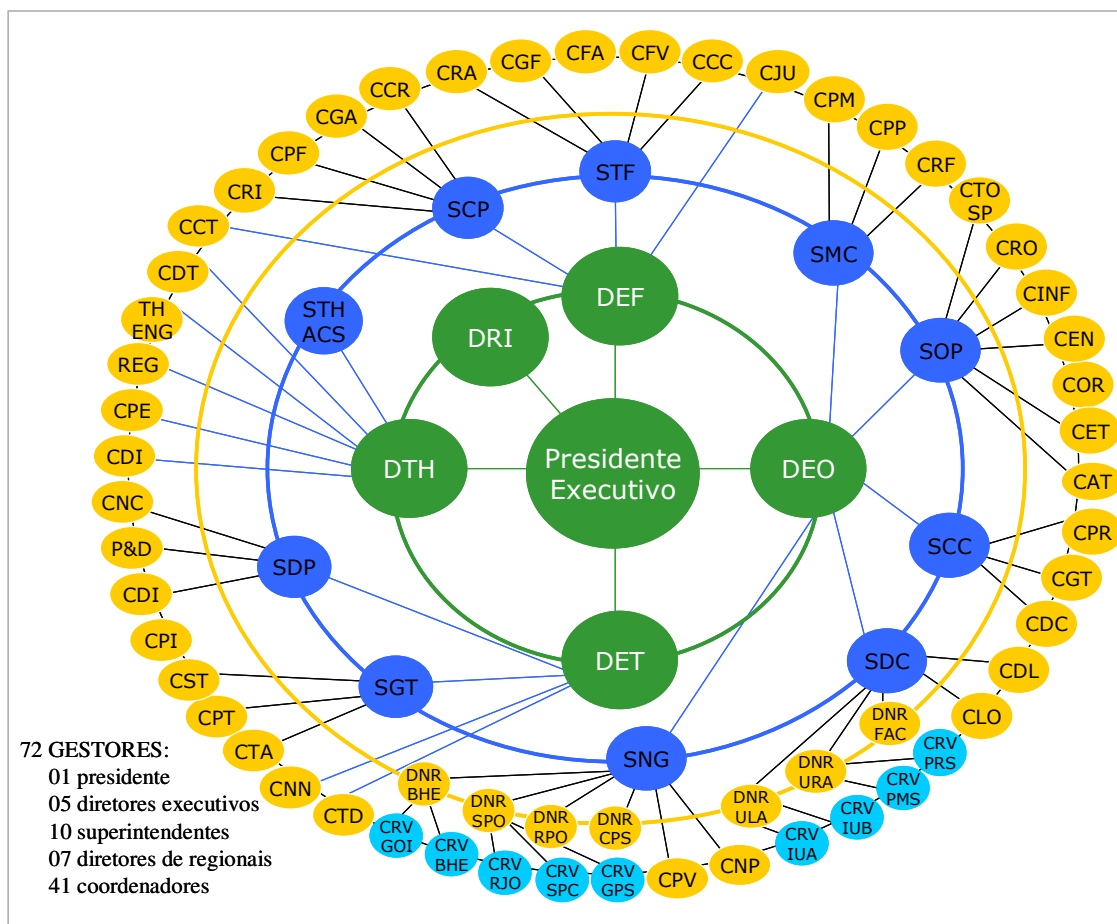


Figura 12: Estrutura Organizacional da CTBC Telecom.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de documentos internos da Diretoria de Talentos Humanos, Dez/2006.

A nomenclatura dos cargos de gestão desenhados no bolograma, como é chamada o desenho da estrutura organizacional da CTBC Telecom, está descrita no Quadro 8, em que se destacam, em azul, as 31 áreas envolvidas diretamente com a cadeia de suprimentos interna. Esta identificação foi feita a partir das entrevistas com os gestores, que descreveram a cadeia, cada um a sua maneira, sem um desenho formal para ela, nomeando as áreas e pessoas que atuam na criação, armazenamento, gestão e disseminação de informações sobre os produtos que compõem o portfólio da CTBC Telecom, focando especificamente no NetSuper.

Assim, os entrevistados explicaram os processos de desenvolvimento, implantação, ativação, testes, comunicação, vendas e entrega do serviço NetSuper e das informações inerentes aos seus processos, que devem chegar aos canais de vendas. Deste modo, foi possível destacar na estrutura organizacional quais são as áreas envolvidas com a cadeia de

suprimentos interna para fazer chegar aos canais de vendas as informações e demais insumos necessários para realizar as vendas do serviço em estudo.

PE	Presidente Executivo
DEO	Diretor Executivo de Operações
SMC	Superintendente de Marketing e Comunicação
CPM	Coordenador de Análise de Mercado, Produto e Concorrência
CPP	Coordenador de Promoções, Publicidade e Propaganda
CRF	Coordenador de Relacionamento, Fidelização e Retenção
SOP	Superintendente de Operações
CTO SP	Coordenador Técnico-Operacional de São Paulo
CRO	Coordenador de Resultados Operacionais
CINF	Coordenador de Infra-estrutura
CEN	Coordenador da Engeset
COR	Coordenador de Operações de Redes
CET	Coordenador de Especialistas em Tecnologias
SCC	Superintendente de Contact Center
CAT	Coordenador de Atendimento a Clientes
CPR	Coordenador de Processos ao Cliente
CGT	Coordenador de Gestão e Tráfego
SDC	Superintendente de Desenvolvimento de Canais
CDL	Coordenador de Desenvolvimento de Lojas
CDC	Coordenador de Desenvolvimento de Canais
CLO	Coordenador de Logística
DNR ULA	Diretor de Negócios da Regional de Uberlândia
CRV IUB	Coordenador da Regional de Vendas Itumbiara
CRV IUA	Coordenador da Regional de Vendas Ituiutaba
DNR FAC	Diretor de Negócios da Regional de Franca
DNR URA	Diretor de Negócios da Regional de Uberaba
CRV PMS	Coordenador da Regional de Vendas Patos de Minas
CRV PRS	Coordenador da Regional de Vendas Pará de Minas
SNG	Superintendente de Negócios
CPV	Coordenador de Pré-Vendas
CNP	Coordenador de Negócios com Prestadoras
DNR RPO	Diretor de Negócios da Regional de Ribeirão Preto
DNR SPO	Diretor de Negócios da Regional de São Paulo
CRV RJO	Coordenador da Regional de Vendas Rio de Janeiro
CRV SPC	Coordenador da Regional Vendas São Paulo
CRV GPS	Coordenador Regional de Vendas Governo e Prestadoras
DNR CPS	Diretor de Negócios da Região de Campinas
DNR BHE	Diretor de Negócios da Região de Belo Horizonte
CRV GOI	Coordenador Regional de Vendas Goiânia
CRV BHE	Coordenador Regional de Vendas Belo Horizonte
DTH	Diretor de Talentos Humanos
STH ACS	Superintendente de Talentos Humanos ACS
CDT	Coordenador de Desenvolvimento e Treinamento
CTHEng	Coordenador de Talentos Humanos Engeset
CPE	Coordenador Planejamento Estratégia de TH
CCT	Coordenador de Controle de Talentos Humanos
DET	Diretor Executivo de Tecnologia
CNN	Coordenador de Desenvolvimento de Novos Negócios
CTD	Coordenador Desenvolvimento Tecnológico
SDP	Superintendente de Desenvolvimento de Produtos
CDI	Coordenador de Desenvolvimento e Implantação
CNC	Coordenador de Negócios de Conteúdo
P&D	Coordenador de Pesquisa & Desenvolvimento
SGT	Superintendente de Gestão Tecnológica
CPI	Coordenador de Planejamento Integrado
CPT	Coordenador de Projetos e Tecnologia
CTA	Coordenador de Tecnologia ACS
CST	Coordenador de Soluções de Tecnologia
DEF	Diretor Executivo Financeiro
CRI	Coordenador de Gestão Regulatória e Interconexão
CJU	Coordenador Jurídico
SCP	Superintendente de Controladoria e Planejamento
CPF	Coordenador de Planejamento Financeiro
CGA	Coordenador de Gestão de Ativos
CCR	Coordenador de Controladoria
CRA	Coordenador de Garantia de Receita
SFT	Superintendente de Faturamento e Tesouraria
CGF	Coordenador de Gestão Financeira
CFA	Coordenador de Faturamento Atacado
CFV	Coordenador de Faturamento Varejo
CCC	Coordenador de Crédito e Cobrança
DRI	Diretor Executivo de Relações com Investidores

Quadro 8: Títulos dos cargos de gestão da estrutura organizacional da CTBC Telecom

Fonte: Criado pela autora, 2006 com base em documentos internos da empresa.

Após identificar os departamentos que interagem para fazer acontecer a cadeia de suprimentos interna, pela análise do discurso dos gestores e dos documentos coletados na organização, fez-se necessário identificar o número de funcionários envolvidos em cada etapa e as suas responsabilidades. Até o dia 09 de Fevereiro de 2007, data da última atualização para esta pesquisa, a CTBC Telecom possuía 1013 associados, sendo 103 executivos, o que inclui os diretores e coordenadores que exercem cargos como gestores de equipes e os demais executivos especialistas que não lideram outros associados, mas possuem competências e contratos de trabalho diferenciados dos demais funcionários “associados”.

Portanto, de acordo com os documentos e pelo relato do entrevistado da equipe de talentos humanos, 7% do total de 1013 funcionários, ou seja, 72 executivos possuem cargos de gestão. Destes, 31 pessoas, ou 43% do total de 72 gestores, são responsáveis pelo exercício de algumas atividades relacionadas a uma das etapas de coleta, registro, armazenagem, produção, tratamento, análise e disseminação das informações sobre produtos e processos de oferta do portfólio CTBC Telecom, na área geográfica de concessão. Dentre eles, dezenove foram entrevistados, ou 61% deste estrato, conforme lista de gestores consultados, apresentada no Apêndice B, e detalhada na fase da apresentação da metodologia de coleta de dados.

Para construir uma visão holística da cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom, foi necessário estudar a estrutura organizacional detalhadamente, uma vez que vários CR's – Centros de Responsabilidades –, como são chamadas as diretorias, as superintendências e as coordenações de diferentes diretorias executivas da empresa, estão envolvidos no fluxo das informações, e esta estrutura não está formalmente desenhada na organização.

Assim, mediante as entrevistas com os executivos de marketing, vendas, processos, talentos humanos, operação, desenvolvimentos de produtos, finanças e tecnologia, e pela análise de documentos, identificou-se as áreas envolvidas com a produção e o repasse das informações. Com isso, desenhou-se uma provável cadeia de suprimentos interna da organização, por ela ser imprescindível ao desenvolvimento deste trabalho, mesmo não estando formalmente descrita.

Mediante a experiência, competência, percepções e contribuições dos gestores, constatadas nas entrevistas, foi possível interpretar o modelo matricial e verificar se a qualidade das informações que chegam aos canais de vendas corresponde ao padrão idealizado pela organização. Assim, a partir da representação gráfica desta cadeia, traduziu-se o discurso em um fluxo que reflete a visão sistêmica da cadeia de processos envolvidos com as informações dos produtos.

4.2 O fluxo de informações na cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom

Com o propósito de compreender o sistema de entrada e saída de informações na cadeia, fez-se necessário conhecer o fluxo que define a interação dos processos envolvidos, e que tem o propósito de agregar valor à cadeia de suprimentos, conforme diretriz estratégica da CTBC Telecom exposta pelo especialista da CPR - Coordenação de processos ao cliente.

A Figura 13 representa este modelo de processo, específico da organização, chamado de “agregar valor com o foco do cliente” para a melhoria contínua dos resultados e que, pretende provocar a satisfação dos consumidores, tentando garantir que o cliente receba o que deseja. A coordenação destes processos implica em gerir tudo que está envolvido com o relacionamento ou a entrega de produtos aos consumidores e, portanto, a área deve mapear e acompanhar o fluxo de insumos na cadeia de processos; ou seja, *inputs* que vão garantir a entrega daquilo que o cliente espera (eficiência), acontecendo dentro do melhor contexto para atingir os resultados que a organização planejou, ao menor custo e menor tempo (eficácia).

Com isso, todas as informações devem ser do conhecimento dessa coordenação, seja para planejar promoções para aquisição de mercado (aumentar *market share*), seja para reter clientes atuais (reduzir cancelamentos), ou ainda, para “encantar” os clientes (fidelizar), cancelar serviços, promover melhorias nos processos e sistemas atuais (maneira como se faz as coisas) ou para acompanhar o lançamento de novos produtos ao mercado. Com isso, pretende-se viabilizar a gestão centralizada do planejamento, desenvolvimento, implantação, oferta, venda, entrega, faturamento e manutenção do serviço vendido.

No entanto, a área está em fase de estruturação e, a gestão dos processos ainda está mais na intenção do que na ação. Além disto, o desenho, cópia fiel reproduzida na Figura 13, não detalha os processos envolvidos no sistema de entrada e saída de informações, ou os indicadores para medir os resultados desses procedimentos.

Portanto, quantificar os resultados almejados e definir as prioridades e as responsabilidades, devem ser os próximos passos da gestão de processos. Assim, este modelo de cadeia de valor poderá facilitar decisões e tornar assertiva a definição do que fazer para entregar o serviço ao cliente de acordo com sua expectativa, sem comprometer os resultados planejados. Na percepção do especialista em gestão de processos ao cliente,

[...] A CTBC atua com altos custos, complexidade e distorções nos sistemas. É necessário fazer uma reestruturação nas ferramentas de tecnologia, pois os canais de vendas gastam 60% de seu tempo nos escritórios para realizar o *input* de dados. Sem a integração dos 7 aplicativos usados para “rodar” as vendas, a melhoria dos processos, as vendas e as entregas não vão ser agilizadas (Entrevistado 12).



Figura 13: Visão macro da interação dos processos na cadeia de valor, segundo modelo da CTBC Telecom

Fonte: CPR - Coordenação de Processos ao Cliente, Janeiro 2007.

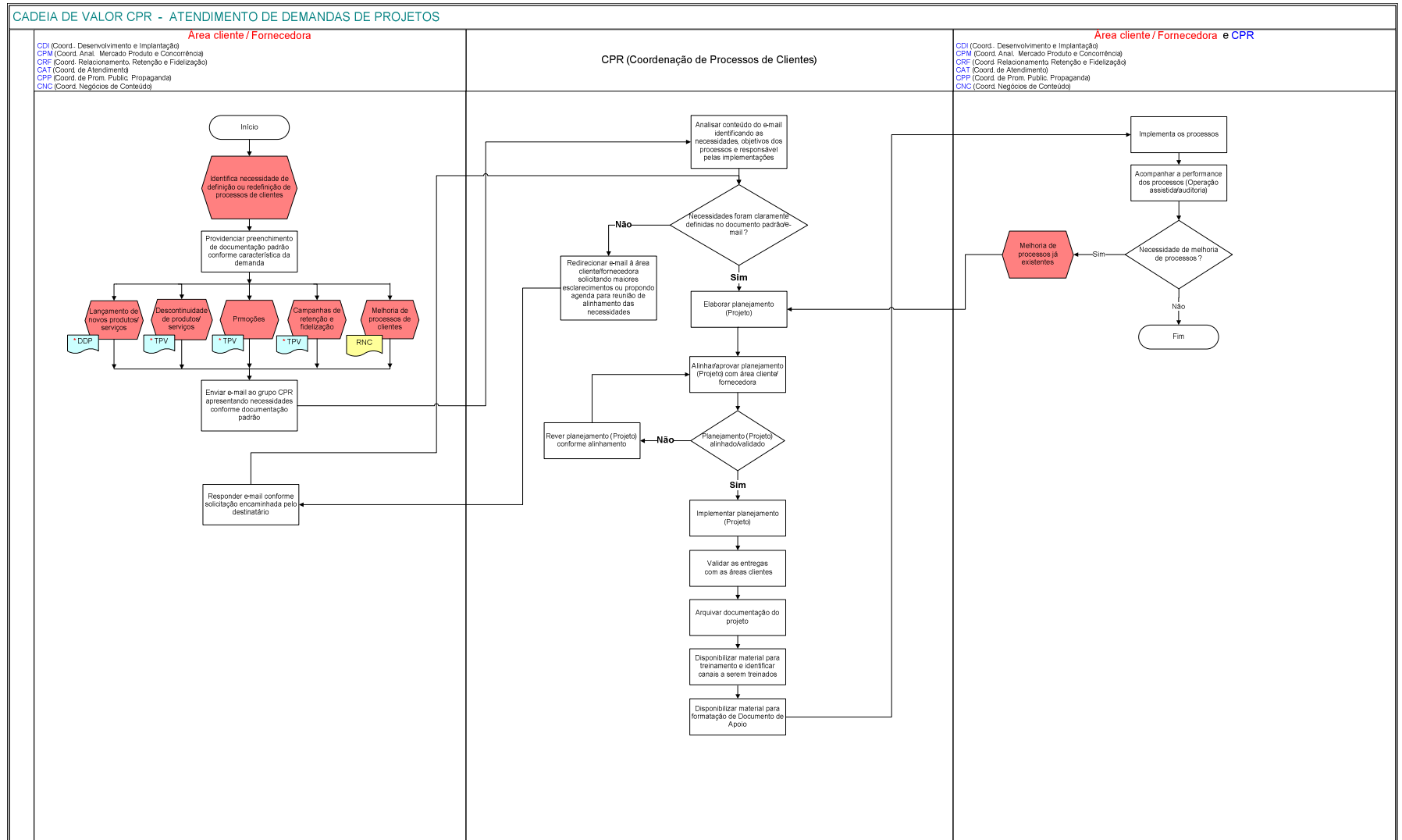


Figura 14: Fluxo da Cadeia de Valor do CPR – Coordenação de Processos ao cliente, para atendimento de demandas de projetos internos
 Fonte: CPR - Coordenação de Processos ao Cliente, Janeiro 2007.

O fluxograma apresentado na Figura 14 diz respeito às atividades que devem ser executadas sempre que houver uma demanda interna pela definição ou adequação de processos para atender às expectativas dos clientes, identificadas pelo sistema de informações de marketing.

Por conseguinte, quando da necessidade de implementar uma oferta de produtos, sejam eles novos, melhorados, agrupados em promoções ou customizados, o departamento CPR – Coordenação de Processos ao Cliente –, deve atuar acompanhando e aprimorando os processos internos para agregar qualidade à cadeia de suprimentos e atender aos interesses da organização e dos clientes, internos e externos. Isto se repete no lançamento de um produto novo, na retirada de um produto do portfólio, no planejamento de uma promoção específica, na realização de uma campanha de retenção ou na melhoria de um processo com defeito ou com potencial para ser otimizado em termos de custos ou tempo.

O fluxo tem seu propósito aplicável mais à formatação e à re-formatação de processos, com o envolvimento dos departamentos de desenvolvimento e implantação de produtos (CDI), análises de mercado, produto e concorrência (CPM), relacionamento, retenção e fidelização (CRF), coordenação de atendimento (CAT), de promoção, publicidade e propaganda (CPP) e a coordenação de negócios de conteúdo (CNC).

Quando esse fluxograma é interpretado, entende-se que as atividades da coordenação de processos ao cliente são realizadas sob demanda, ou seja, não existe gestão preventiva de gargalos nos processos de interação entre os departamentos envolvidos com a cadeia de suprimentos interna. De acordo com a necessidade identificada por uma das coordenações envolvidas, estas áreas-cliente da CPR preenchem um documento formal para descrever as suas necessidades, que serão avaliadas em termos de viabilidade técnica e custos. Isto porque, a cada demanda, novas funcionalidades devem ser adaptadas ou desenvolvidas nos sistemas de registro e armazenamento de dados da CTBC Telecom, sejam estes de clientes, produtos, processos, faturamento ou oportunidades de vendas.

Assim, com o objetivo de analisar o fluxo das informações na empresa, a partir da apresentação desses documentos e da coleta das percepções daqueles que coordenam os processos relacionados com a construção e a disseminação de informações, captadas por meio das entrevistas e observação não participante, desenha-se a sequência de áreas envolvidas com o suprimento interno de insumos. Posteriormente, pretende-se analisar o desempenho desta cadeia quanto à qualidade das informações que os elos envolvidos entregam uns aos outros até chegar aos canais de vendas.

Para viabilizar e organizar tal análise, a Figura 15 traduz um a interpretação dos discursos de gestores e dos documentos, de como estão distribuídos os departamentos, coordenações, superintendências e diretorias da CTBC Telecom, no conjunto de processos produtivos, de modo a permitir o desenho de uma suposta cadeia de suprimentos interna que atenda às demandas de informações, e de outros insumos, dos implicados no desenvolvimento, implantação, faturamento, promoção, vendas e pós-vendas do NetSuper.

A princípio, identificam-se cinco macro-processos que envolvem vários departamentos e pessoas: planejamento estratégico, desenvolvimento de produtos, implantação de produtos e processos, desenvolvimento e implantação das estratégias e táticas de marketing e vendas e a gestão das vendas, entregas e pós-vendas.

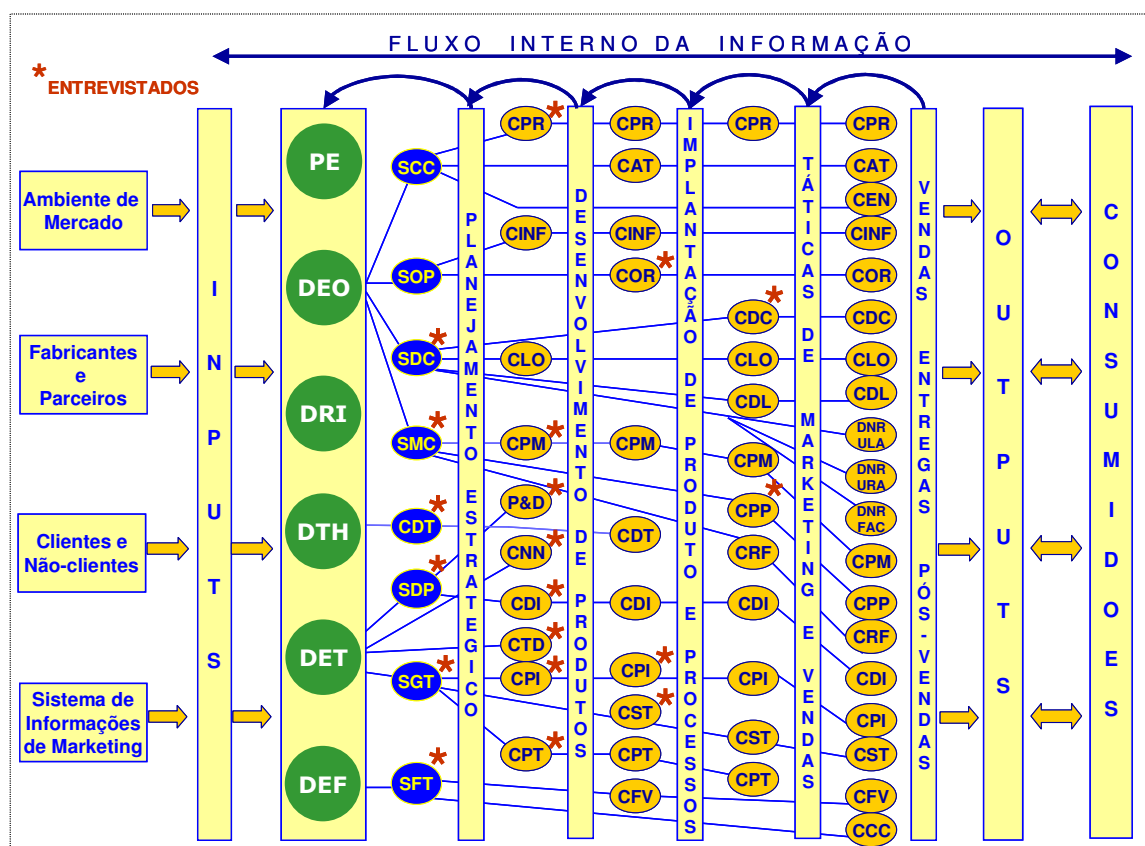


Figura 15: Fluxo das informações na CTBC Telecom

Fonte: Criado pela autora com base em documentos internos da empresa e entrevistas, 2006.

O primeiro grande processo de planejar as estratégias corporativas da empresa, a partir do recebimento dos *inputs* do mercado, parceiros, clientes, não-clientes e demais informações recebidas e analisadas por meio de pesquisa e coleta sistemática de dados, envolve os diretores e presidente executivo. Nessa etapa acontecem as decisões sobre a utilização de

recursos financeiros, a adoção de novas tecnologias, a expansão ou redução da área geográfica de atuação, a implantação de novos sistemas, a melhoria das ferramentas de tecnologia e o investimento no melhoramento dos processos. Além disto, para renovar e desenvolver os talentos humanos e para o correto direcionamento técnico e de gestão, o modelo de negócio é avaliado continuamente e periodicamente pelos acionistas, conforme afirma o especialista de talentos humanos (Entrevistado 18).

Para atuar nesse contexto, diretores e superintendentes precisam apoiar-se em uma estrutura de gestão e planejamento que inclua a inteligência de marketing, a pesquisa e desenvolvimento de novos negócios, a correta operação da infra-estrutura e das tecnologias que sustentam a oferta do portfólio, a segmentação do mercado, o planejamento e o controle financeiro. Ou seja, um processo contínuo e formal, pelo qual se avaliam a movimentação do mercado, as capacidades e os comportamentos dos concorrentes, dos fornecedores, dos consumidores, da própria empresa e dos demais atores sociais que interferem no micro-ambiente.

As variáveis macro-ambientais políticas, legais, econômicas, sociais e do meio-ambiente também devem ser usadas como *inputs* que a organização utiliza para definir e implementar seu posicionamento estratégico, para criar ou manter vantagem competitiva e agregar valor à função de informação.

Dessa forma, proporciona-se o conhecimento das oportunidades e das ameaças do ambiente da empresa, desde que seus usuários tenham acesso facilitado às informações sobre suas próprias limitações e competências, seus produtos e clientes e sobre o mercado em que a organização e seus concorrentes atuam.

Na visão do gestor da área que coordena as informações sobre o mercado, concorrentes e produtos do portfólio da CTBC Telecom, elas estão disponíveis, mas são de difícil acesso em função da forma que estão estruturadas na base de registros de dados sobre clientes em “instruções de trabalho” internas e demais fontes e meios de comunicação. Ele afirma que:

[...] as informações estão fragmentadas e têm problemas conceituais. Às vezes, você tem a mesma informação em dois, três lugares, ou você tem informação que está só em um lugar e que deveria estar em outro. Uma instrução de trabalho que, às vezes, vira documento de apoio e vice e versa, torna a informação confusa. Principalmente para o pessoal de atendimento que tem dificuldades de acesso à ferramenta “NOTES” (Entrevistado 4).

Com isso, conclui-se que as informações estão disponíveis, mas, devido à sua pouca estruturação, à pressão do tempo na hora do atendimento ao cliente e, muitas vezes, devido à falta de proatividade do usuário, ficam inacessíveis.

Esse gestor esclarece ainda que é preciso intensificar treinamentos sobre produtos, processos, clientes e mercados, além de utilizar ferramentas mais simples para a consulta e a entrada de dados e informações, no que diz respeito à estrutura, linguagem e precisão. Ele completa que, para os canais de vendas entenderem os clientes e os produtos, é necessário capacitá-los também em técnicas de negociação e outras habilidades profissionais de vendas, além de oferecer instrumentos menos complexos e mais integrados, que permitam o acesso rápido às informações úteis e precisas nas diferentes dimensões necessárias para gerar vendas com qualidade.

Em relação ao segundo macro-processo na sequência da cadeia, para o desempenho das atividades relacionadas com o desenvolvimento de produtos, as áreas envolvidas buscam incorporar novos atributos ou diferenças identificáveis, relevantes para o mercado, para responder às necessidades e desejos de consumo do cliente final e para garantir a sustentabilidade do negócio.

Assim, para buscar ou manter a competitividade, a sobrevivência e o sucesso da empresa, os departamentos devem trabalhar continuamente a renovação do portfólio, fazendo uso de adequações e melhorias que viabilizem o aumento de receitas e a expansão de mercados de atuação. Ou seja, lançar produtos inteiramente inéditos, melhorar os atuais, agregando a eles novas características e atributos e, ainda, complementar o portfólio, aperfeiçoando, revisando e inovando os processos, tecnologias e estratégias de marketing.

Quando as informações e as competências de cada uma das áreas envolvidas com o desenvolvimento são compartilhadas com agilidade e precisão, seja de infra-estrutura, logística, análises mercadológicas e da concorrência, desenvolvimento de pessoas, planejamento de tecnologias ou pesquisa e desenvolvimento de soluções, as decisões podem resultar em reposicionamento competitivo de mercado e em redução de custos.

Em entrevista, o superintendente de desenvolvimento de produtos destaca:

[...] não acredito que todas as informações idealizadas no desenvolvimento do produto cheguem até os canais de vendas. Acho que uma parte delas se perde ou fica mais fraca conforme evolui na cadeia até chegar ao ponto de venda. O primeiro ponto sofrível é o que se pode fazer com a infra-estrutura que se tem. Existem limitações técnicas e interpretações diferentes para um mesmo quesito. A CTBC ainda não tem uma visão holística, não tem alguém que pega de “cabo a rabo” para avaliar as informações. E se não existe uma revisão da mensagem, a idéia pode se perder, pois, às vezes, passam-se de três a seis meses entre a concepção e a entrega, e, neste tempo, podem acontecer mudanças de pessoas ou de foco de mercado (Entrevistado 1).

Ao estudar o terceiro macro-processo, na etapa da implantação de produtos e processos internos que viabilizam a entrega e o faturamento, a cadeia de suprimentos interna está envolvida com a materialização do que foi planejado e desenvolvido. Portanto, as áreas de

processos, de infra-estrutura, de faturamento, de análises de mercado e concorrência, de desenvolvimento e implantação de produtos, de operação e de soluções nos sistemas e bases de tecnologia da informação devem trabalhar em conjunto. Com o compartilhamento de informações, trabalho em equipes multifuncionais, acompanhamento de cronogramas e efetiva comunicação entre departamentos e com parceiros, reduzem-se o risco de erros e a reincidência de problemas naturais da implantação de novos produtos e processos, que ainda não foram corrigidos.

Assim, presume-se que as informações chegam ao quarto macro-processo, que implica no desenvolvimento e implantação das estratégias e táticas de marketing e vendas pelos departamentos envolvidos. Ou seja, após o desenvolvimento, implantação, testes técnicos e correções preliminares de processos e produtos em fase de introdução no mercado, o lançamento efetivo ao público-alvo deve ser precedido do planejamento da comunicação externa e promocional, intensivo programa de treinamento dos canais de vendas, avaliação de mercado e plano de comunicação interna.

Isso significa colocar em prática e acompanhar a realização das táticas de marketing e vendas de forma experimental, internamente, antes de ir ao mercado. A não ocorrência de surpresas desagradáveis durante o lançamento efetivo do produto depende da manutenção de rotinas bem estruturadas para a prevenção de problemas, o controle de riscos e a agilidade na correção de desvios e solução de impasses.

Para fazer acontecer a implementação das táticas de marketing e vendas, a entrevistada 11, coordenadora de promoção, publicidade e propaganda, ressalta que, no desdobramento comercial do serviço NetSuper, o fluxo de definições de marketing sobre o público-alvo, os canais de vendas, as ações promocionais e as especificações do produtos por nicho de mercado são etapas que devem estar concomitantemente prontas, paralelas às demais atividades de desenvolvimento e implementação. Porém, a cada reestruturação organizacional, os pontos de interfaces mudam, o que compromete a qualidade da transferência das informações na cadeia de suprimentos interna. Segundo palavras dessa gestora,

[...] as dimensões da qualidade mais relevantes nas informações, no ponto de vista da área de comunicação, são pontualidade e flexibilidade. Por outro lado, conhecer as características do produto e as condições das vendas é determinante para a entrega com qualidade. No entanto a perda de propriedade e valor nas informações pode acontecer, uma vez que temos diversidade de sistemas, processos e pessoas envolvidas com esta cadeia. Em toda a promoção que a gente faz, são resguardadas as informações necessárias para o momento face-a-face com o cliente, mas manter a integridade delas é um grande desafio devido à variedade e ao volume das mesmas. Desta situação, muitas vezes, decorre a competição interna entre informações (Entrevistada 11).

Por último, o quinto macro-processo, engloba as atividades inerentes à efetiva realização das vendas, das entregas e da pós-venda, como decorrência de uma cadeia que deve funcionar de forma dinâmica, por meio da aplicação da tecnologia da informação e da integração dos procedimentos de um extremo a outro. Isto significa entregar informações e demais insumos com a qualidade e na quantidade necessária para que os vendedores conheçam o mercado, o portfólio de produtos, as potencialidades que estes têm a oferecer aos clientes atuais e potenciais e as necessidades dos consumidores, produzindo os *inputs* que vão atender os interesses de todos *stakeholders*.

Nessa etapa final da cadeia de suprimentos interna, que envolve os canais de vendas, diretos e indiretos, os níveis de conhecimento e de acesso às informações devem ser qualificados para que esses que se relacionam diretamente com os clientes no atendimento de pedidos de compras, solicitação de serviços agregados e reclamações, estejam preparados para responder às necessidades do mercado prontamente.

Por isto, a frequência e os meios de atualização das informações exercem grande influência na eficácia da cadeia de suprimentos interna de cada organização. Neste sentido, o coordenador de desenvolvimento e implantação de produtos afirma que:

[...] a relação tempo de entrega-necessidade do cliente, na CTBC, tem pela frente uma longa curva de aprendizagem. Às vezes, conseguimos fazer no tempo do cliente, mas não na sua necessidade, e, por outras vezes a gente atende a necessidade do cliente, mas não no tempo que ele precisa. Do ponto de vista da inovação é imprescindível que a informação flua bem na cadeia interna. Portanto, devemos inovar não só em tecnologias, criando algo que, muitas vezes, o mercado ainda não quer. Enquanto o repasse da informação é feito informalmente, sem a aplicação de uma metodologia ou seguindo um conceito, uma receita, não se cumpre as várias etapas do desenvolvimento de produto, e com isso, a chance de errar fica maior. É preciso gerenciar os projetos cumprindo as etapas de iniciação, planejamento, execução e implantação. Internamente os projetos e as informações devem ter donos, clientes, *sponsor* (financiador) e fornecedores em um processo formal que se retro-alimente. (Entrevistado 3).

Assim sendo, mesmo que a CTBC Telecom tenha uma ampla base de dados, se os processos e ferramentas não agregar significado, eficiência e organização a eles, para que se tornem informações úteis aos vendedores e demais funcionários, o seu uso fica comprometido e a capacidade de avaliação dos usuários sobre a sua qualidade também.

O especialista que atua sob a coordenação de desenvolvimento e implantação de produtos e trabalha fazendo o acompanhamento de projetos que envolvem os processos e as atividades relacionadas ao NetSuper (Entrevistado 15) e o próprio coordenador desta área (Entrevistado 3) acreditam que as informações chegam aos canais de vendas distorcidas. Vários fatores, como dito anteriormente, contribuem para isso. Além da ingerência de alguns processos e da ausência de controle automático da qualidade dos dados e informações (*inputs*)

inseridos nos sistemas de tecnologia da informação, na percepção destes gestores, existem outras questões estruturais, culturais e motivacionais, como: o sistema de remuneração dos vendedores, a comunicação interna informal, a falta de controle da qualidade das informações e ausência de uma metodologia de validação de informações e procedimentos.

Com isto, entende-se que existe a preocupação com a distribuição das informações na cadeia, mesmo que esta não esteja estruturada formalmente e com a clareza necessária, para que 100% dos canais de vendas estejam treinados para interagir com os potenciais consumidores. Porém o maior desafio interno é trazer especificidade, foco e objetividade, uma vez que o portfólio é extenso e o volume de informações diversificado.

Portanto, facilitar a identificação dos benefícios dos produtos pelos canais de vendas traz significativas contribuições para que o posicionamento estratégico da CTBC Telecom alinhe-se com os processos e esteja refletido nas atividades de desenvolver, implementar, comunicar, vender e entregar. Do contrário, o comportamento organizacional pode não se direcionar para a realização dos objetivos propostos e, conseqüentemente, a qualidade das atividades operacionais e de vendas poder ser comprometida.

Ou seja, para produzir os *outputs* que respondam pelas necessidades dos clientes e aos objetivos de rentabilidade e competitividade da organização, todas as informações sobre a produção, comercialização e entrega do NetSuper devem ser integral e uniformemente repassadas ao longo dos elos da cadeia de suprimentos interna. Assim, para que as áreas envolvidas possam interagir para atender às dimensões da qualidade das informações, é significativo esclarecer e divulgar o que traduz a qualidade das informações e quais são os meios para alcançá-la.

A partir da análise das entrevistas com os gestores, conclui-se que as informações relevantes sobre o produto NetSuper são aquelas concernentes às características técnicas do produto, às estratégias do *marketing mix*, aos atributos ou benefícios que o produto leva aos consumidores, às técnicas de vendas, ao conhecimento da infra-estrutura básica da CTBC Telecom para venda e entrega do produto em conformidade com o que foi prometido, à descrição do perfil do mercado-alvo do produto, à disponibilidade técnica para a oferta do produto e aos custos e funcionalidades do produto para o consumidor.

Em resumo, tudo o que traduz os benefícios do produto para os clientes e responde à estratégia da empresa em coerência com a verdade, revelando confiabilidade na hora de levar aos consumidores o que realmente o produto agrega às suas vidas.

Para isso, na opinião do entrevistado 17, coordenador de desenvolvimento de canais de vendas, a empresa passou de uma orientação técnica, para financeira, e, agora, se estrutura para ser orientada comercialmente. Ele salienta que, na sua percepção,

[...] traduzir a estratégia que está na cabeça de quem criou e implementou o serviço em ação é difícil. Em uma organização do tamanho da CTBC, o risco de se perder o foco inicial do que representa informações com qualidade é grande, e, portanto, aferir esta qualidade constantemente é importante. É preciso verificar a veracidade e a consistência das informações e agregar a elas a real capacidade de traduzir a estratégia apresentada aos canais de vendas. A linguagem do que é qualidade tem que ser a mesma entre os desenvolvedores e vendedores. Se for colocado foco só nas características e não nos atributos e benefícios reais do produto a qualidade se perde. Portanto, traduzir de forma tangível o que o cliente espera ouvir depende da confiabilidade que o interlocutor transfere quando passa a informação ao cliente. Isto depende da sua postura, treinamento e capacidade técnica para ajudar na tomada de decisão. Muitas vezes, as informações escritas são fantásticas, porém, durante a venda, perdem valor devido à baixa capacidade do transmissor (Entrevistado 17).

Para fazer chegar informações técnicas, de mercado e de capacitação de vendedores nas competências específicas para o desempenho dessa função, vários meios ainda começam a ser utilizados na CTBC Telecom, conforme destacou o entrevistado 17. Em geral, as informações sobre o produto e as suas regras para comercialização são compiladas pela área de desenvolvimento e implementação, que tem a responsabilidade de fazê-las chegar aos demais elos envolvidos com a implantação do produto, testes, treinamento de canais de vendas e comunicação.

Na CTBC Telecom, segundo o especialista responsável pela entrega efetiva do NetSuper instalado no endereço escolhido pelo cliente (Entrevista 5), existem requisitos dos clientes e da empresa que devem ser listados e checados sistematicamente a cada entrega do produto.

Nessas circunstâncias, se os canais de vendas não conhecerem detalhadamente o produto e o potencial comprador, para recomendar o que responderia às suas necessidades, cruzando os custos e os benefícios favoráveis para o cliente e para a empresa, perdem-se a venda, o cliente e o investimento de marketing realizado. Este especialista em gestão de entrega de produtos aos clientes comenta que,

[...] as informações mercadológicas e as técnicas são requisitos mínimos que o vendedor precisa conhecer. Muitas vezes, quando vamos entregar o NetSuper para o cliente, acontece de não ter placa de rede ou modem no endereço do cliente e depois ele se sente enganado porque quem vendeu não falou que ele ia ter aquele desembolso a mais. Então, é uma chatice falar de mundo técnico, mas, na vida real, se não tiver a tomada do telefone, se não tiver a placa de rede e outras coisas mais, o produto não vai funcionar. Portanto, eu entendo que essas informações são muito importantes (Entrevistado 5).

Assim, para elevar o padrão de qualidade dos treinamentos, segundo o gestor que coordena o desenvolvimento de canais (entrevistado 17), o conteúdo a ser repassado aos vendedores está sendo reestruturado para adquirir uma forma didática. Para isso, a CTBC Telecom começou a usar, concomitantemente, o *e-learning*, as palestras de especialistas, a equipe de mediação de treinamentos, a Universidade Algar – Unialgar –, as reuniões, os dados eletrônicos, as instruções de trabalho, os e-mails com novas dicas ou instruções e as apresentações em *power point*. Estas ferramentas deveriam facilitar a distribuição do conhecimento, disseminando informações de maneira mais didática, mas, no ponto de vista desse gestor, ainda há muito a ser feito.

A nova lógica do repasse de conteúdo de treinamento vai buscar corrigir as falhas importantes na tradução dos benefícios dos produtos, pelo uso de um sistema de comunicação claro, preciso e objetivo com os canais de vendas. Assim, eles podem desenvolver as habilidades de trabalhar nas dimensões da qualidade mais importantes para a organização no momento de interação com o cliente, conforme afirma o gestor de desenvolvimento de canais (Entrevistado 17).

A verificação de qual é a percepção dos canais de vendas quanto à qualidade das informações deve ser precedida da identificação das dimensões da qualidade das informações mais importantes para a CTBC Telecom. Ou seja, aquelas dimensões que, na visão dos gestores que atuam no planejamento estratégico da empresa, possam contribuir para o compartilhamento de conhecimento, para a integração dos processos e para a geração de resultados consistentes com as premissas de crescimento da empresa.

Para isso, no próximo tópico, abordam-se as dimensões da qualidade mais relevantes para a organização em estudo, na visão dos gestores responsáveis pela cadeia de suprimentos interna e pela disseminação das informações para todos os envolvidos em seu fluxo.

4.3 As dimensões da qualidade das informações para a CTBC Telecom

Os diversos autores estudados apresentam as dimensões da qualidade que as informações devem ter para que elas sejam consideradas em condições de responder às necessidades reais de seus usuários no momento da sua utilização. Seja para resolver um problema, para adquirir novo conhecimento, para responder a um cliente interno ou externo ou para extrair o melhor valor do produto, dos instrumentos de trabalho ou do tempo,

considera-se que todos os atores da cadeia de suprimentos interna deveriam internalizar e demonstrar, em seu comportamento no dia-a-dia na organização, aquilo que é importante e que determina o significado e a qualidade das informações e demais insumos.

Vale destacar que, sem planejamento prévio da cadeia de clientes-fornecedores das informações, a organização corre risco de ver sua rede de informações-chaves perder significado, pois os grupos ou departamentos isolam-se e, sem que todos saibam o que é qualidade para que a organização trabalhe de forma integrada, o fluxo da informação é interrompido e a cadeia fragmentada.

Assim, orientada por essa premissa, após a realização das entrevistas, quando os gestores tomaram conhecimento do propósito deste trabalho e emitiram suas percepções sobre a qualidade das informações na cadeia de abastecimento interna, a pesquisadora negociou o envio de uma correspondência eletrônica para o grupo de 31 gestores envolvidos diretamente na cadeia de suprimentos interna.

O propósito dessa abordagem foi solicitar que eles elessem as dimensões da qualidade das informações prioritárias para a CTBC Telecom. Desta forma, como o tema já havia sido tratado com a maioria deles por meio da entrevista presencial, o texto usado na comunicação foi direto e formal, com o propósito de solicitar o retorno dos gestores pela própria via eletrônica. Este texto está registrado no Apêndice D.

Para atender ao objetivo específico de identificar as dimensões da qualidade das informações mais relevantes para a CTBC Telecom, elas foram agrupadas, conforme mostra o Quadro 9, representando todas as dimensões identificadas no referencial teórico e no discurso dos gestores, para que estes pudessem eleger aquelas que julgassem imprescindíveis para a Organização. Assim, as dimensões foram apresentadas em um *ranking* para que os entrevistados estabelecessem uma ordem decrescente de relevância para a CTBC Telecom.

O direcionamento dessa discussão foi levado àqueles gestores determinantes na construção das informações e atuantes na cadeia de suprimentos interna, dentre eles: diretores executivos (3), superintendentes (7), diretores de regionais (1) e coordenadores (14) das áreas de desenvolvimento de produtos, operações, tecnologia da informação, recursos humanos, finanças, marketing, logística e vendas. Com isto, pretendeu-se obter o parecer do maior número dos 31 envolvidos na cadeia, sobre as dimensões da qualidade das informações mais relevantes, identificando-as com um dos critérios de importância: indispensáveis, muito importantes, importantes, pouco importantes ou irrelevantes.

Para que eles priorizassem as características que as informações devem ter para viabilizar a concretização dos objetivos estratégicos da organização e para propiciar a análise

e a definição do que é mais relevante para a CTBC Telecom, utilizou-se a metodologia de atribuição de pesos a cada um dos níveis de importância das dimensões das informações, com uma escala que atribui ao nível “informação imprescindível” o peso dez, “informação muito importante” peso sete, “informação importante” peso cinco, “informação pouco importante” peso três e para as “informações irrelevantes”, peso nulo.

O Quadro 9 mostra a lista de dimensões na forma como foram encaminhadas aos gestores da CTBC Telecom envolvidos na cadeia de suprimentos interna.

RANKING DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES					
DIMENSÕES DA QUALIDADE	CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA				
	Imprescindível	Muito Importante	Importante	Pouco Importante	Irrelevante
Acessibilidade e Disponibilidade					
Adequação e Dimensionamento					
Coerência e Abrangência					
Comunicabilidade e clareza					
Confiabilidade e Autenticidade					
Criticidade e Objetividade					
Empatia e Responsividade					
Treinamento e Estímulo ao Comprometimento					
Flexibilidade e Adaptabilidade					
Inovação Tecnológica, Sistemica e de Processos					
Integridade e Harmoniosidade					
Planejamento e Controle					
Pontualidade e Atualidade					
Precisão, suficiência e Concisão					
Relevância e Utilidade					
Segurança e Consistência					
Tangibilidade e Realidade					
Transparência e Visibilidade					
Velocidade e Frequência					

Quadro 9: Ranking para avaliar a percepção da relevância das dimensões da qualidade para os gestores
Fonte: Criado pela autora, 2007 com base no referencial teórico.

Foi obtido retorno de 21 executivos, que representam 68% daqueles 31 gestores diretamente envolvidos com a cadeia de suprimentos interna do NetSuper e que estão comprometidos com o desenvolvimento e o repasse de informações, em função do exercício de seus cargos, ou que representa 29% do total de 72 gestores que ocupam cargos de liderança com poder de decisão na CTBC Telecom.

Por meio dos dados obtidos por esse instrumento de pesquisa, fez-se a análise da frequência que as dimensões aparecem em cada nível de importância do *ranking* proposto, para, em seguida, priorizá-las com base na percepção dos que representam os responsáveis pela produção, disseminação e uso das informações. Em seguida, fez-se a somatória de

pontos, ou seja, o número de vezes em que as dimensões são mencionadas pelos gestores em cada um dos níveis de importância multiplicado pelos pesos atribuídos a cada nível.

Com isso, verificou-se que as dimensões da qualidade das informações mais relevantes para a CTBC Telecom, na visão de seus gestores, são aquelas relacionadas diretamente com a qualidade técnica e operacional do serviço NetSuper e dos sistemas e ferramentas que registram, armazenam e distribuem as informações para os usuários, conforme apresentado no Quadro 10, pela ordem decrescente da somatória de pontos.

RANKING DAS DIMENSÕES DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES - PERCEPÇÃO DOS GESTORES													
DIMENSÕES DA QUALIDADE	CLASSIFICAÇÃO DO NÍVEL DE IMPORTÂNCIA DAS DIMENSÕES										Pontos / Dimensão		NOTA
	P10	Imprescindível	P7	Muito importante	P5	Importante	P3	Pouco importante	P0	Irrelevante	No Respostas	Somatório de Pontos (Frequência x Peso)	
Confiabilidade e Autenticidade	160	16	28	4	5	1	0	0	0	0	21	193	92%
Acessibilidade e Disponibilidade	130	13	42	6	10	2	0	0	0	0	21	182	87%
Segurança e Consistência	110	11	56	8	10	2	0	0	0	0	21	176	84%
Pontualidade e Atualidade	90	9	63	9	15	3	0	0	0	0	21	168	80%
Comunicabilidade e clareza	90	9	56	8	20	4	0	0	0	0	21	166	79%
Relevância e Utilidade	80	8	70	10	15	3	0	0	0	0	21	165	79%
Precisão, suficiência e Concisão	70	7	70	10	20	4	0	0	0	0	21	160	76%
Coerência e Abrangência	60	6	77	11	20	4	0	0	0	0	21	157	75%
Velocidade e Frequência	60	6	84	12	10	2	3	1	0	0	21	157	75%
Transparência e Visibilidade	50	5	84	12	20	4	0	0	0	0	21	154	73%
Criticidade e Objetividade	30	3	105	15	15	3	0	0	0	0	21	150	71%
Inovação Tecnológica, Sistêmica e de Processos	40	4	77	11	30	6	0	0	0	0	21	147	70%
Integridade e Harmoniosidade	30	3	84	12	30	6	0	0	0	0	21	144	69%
Planejamento e Controle	30	3	70	10	40	8	0	0	0	0	21	140	67%
Tangibilidade e Realidade	20	2	84	12	30	6	3	1	0	0	21	137	65%
Adequação e Dimensionamento	10	1	91	13	35	7	0	0	0	0	21	136	65%
Treinamento e Estímulo ao Comprometimento	30	3	35	5	60	12	3	1	0	0	21	128	61%
Flexibilidade e Adaptabilidade	20	2	56	8	45	9	6	2	0	0	21	127	60%
Empatia e Responsividade	20	2	28	4	70	14	3	1	0	0	21	121	58%
PONTUAÇÃO MÁXIMA = 21 RESPOSTAS X PESO 10 = 210 e PONTUAÇÃO MÍNIMA = 21 RESPOSTAS X PESO 0 = 0													

Quadro 10: Ranking de dimensões da qualidade na percepção de gestores da CSI CTBC Telecom

Fonte: Criado pela autora com base na coleta de dados junto aos gestores, 2007.

O primeiro grupo de dimensões da qualidade imprescindíveis abrange as seis primeiras no *ranking*, com nível de importância “imprescindível” e corresponde àquelas que receberam 80% dos pontos totais quando marcadas pelos gestores. O grupo das “muito importantes” são as que receberam, no mínimo, 70% dos pontos totais, até o limite inferior do grupo anterior e é formado por outras 6 dimensões do *ranking*. O terceiro grupo é formado pelas quatro dimensões que totalizaram menos de 70% e, no mínimo, 65% dos pontos, que forma o grupo

das “importantes”. O último grupo, das dimensões “pouco importantes”, é formado pelas três últimas menos pontuadas pelos gestores, com no máximo, 60% de pontos. Para 32% a qualidade pode ser pouco importante ou sem nenhuma importância.

Assim, confiabilidade e autenticidade, dimensão da qualidade que diz respeito à capacidade técnica de entregar as informações prometidas com confiança e exatidão, aparece em primeiro lugar na ordem de relevância para os gestores. O desempenho confiável de informações autênticas denota que elas cumprem o propósito a que se destinam, nos prazos combinados, sem que seus usuários tenham que estar continuamente pedindo ou fazendo modificações e corrigindo erros de conteúdo e de sua aplicação. Esta confiabilidade depende da retaguarda, da qual se espera exatidão na elaboração, registro e manutenção das informações na base de dados e nas mídias responsáveis pela disseminação do conhecimento, que possibilitam a eficácia do trabalho de toda a cadeia de suprimentos.

Na seqüência, a segunda dimensão imprescindível é acessibilidade e disponibilidade, que trata do acesso às informações, por meio de recursos que devem ter o desenho adequado para promover mudanças significativas, que facilitem o compartilhamento daquilo que é relevante e mantenham as informações essenciais sempre disponíveis para cada um dos envolvidos nos processos do fluxo da informação na cadeia de suprimentos interna, de acordo com o interesses desses atores.

No entanto, se os gestores forem incapazes de adotar uma abordagem ampla para o uso da informação, as conseqüências vão de milhões de dólares gastos em tecnologia desnecessária a vendedores que não sabem usar os recursos básicos do banco de dados dos clientes com eficácia. A disponibilidade das informações consistentes e seguras, ou o acesso a elas, facilita a entrega de respostas rápidas e o aperfeiçoamento do processo decisório dos atores da cadeia, reduzindo incertezas operacionais e de planejamento.

A terceira dimensão da qualidade imprescindível, na percepção dos 21 gestores pesquisados, trata a questão da segurança e consistência das informações que fluem na cadeia. Para isto, destaca-se a necessidade do controle do manuseio, tratamento e disseminação das informações e da confiança que se deposita nas habilidades daqueles que lidam com o registro dos dados, informações e conhecimento coletados ou desenvolvidos.

Ou seja, informação segura é aquela decorrente do conhecimento, da competência e da disposição daqueles que são comprometidos com a cadeia de suprimentos e com os seus clientes, e que, portanto, possuam a vontade e a capacidade de transmitir confiança e confidencialidade. A dimensão segurança inclui o respeito aos interesses do cliente interno e

do consumidor, a comunicação efetiva e a capacidade de gerar a percepção de que está interessado no melhor para todos os atores da cadeia.

A consistência das informações para a manutenção da qualidade pressupõe garantir o padrão da qualidade prometido quando da negociação, sem deixar dúvidas sobre a segurança no uso, a capacidade de cumprir prazos, a disponibilidade de serviços de reparos, ou seja, o cumprimento das promessas desde o início do uso até o momento da mudança do padrão de consumo. Neste cenário, o produto e as informações precisam manter a utilidade, atualidade e demais características prometidas, sem perder valor para seus usuários e renovando-se a cada atualização e modificação constituída pelos gestores e por aqueles que alimentam o sistema com todos os *inputs* necessários para a realização dos negócios.

Como a qualidade, muitas vezes, somente é percebida na interação humana, principalmente no caso de organizações de serviços, é fundamental que haja controle do contato para evitar inconsistências e ambigüidades. É grande o desafio para incorporar os intermediários das informações aos processos e objetivos da empresa, uma vez que, não raro, eles não estão sob controle direto da organização e não manifestam suas insatisfações ou frustrações com informações recebidas incompletas ou não recebidas, como é o caso de canais de vendas indiretos e parceiros fundamentais para a entrega do serviço.

Destacam-se ainda, como dimensões da qualidade imprescindíveis, a pontualidade e a atualidade (recentidade) das informações, que traduz a necessidade de levar aos usuários, subsídios atuais, que, no momento da necessidade de uso, devem estar disponíveis, coerentes com a mais recente atualização e organizados.

Além disso, no primeiro grupo, a comunicabilidade e a clareza, aparecem em quinto lugar na lista de dimensões imprescindíveis para os gestores, e traduzem a capacidade das informações de responder às expectativas dos clientes internos, com base no material de comunicação: impressos, relatórios, *folders*, campanhas externas, vídeos, eventos, demonstrações, experimentações, promoções via mídias eletrônicas, convenções, treinamentos, ações de *endomarketing* e outras comunicações internas.

Assim, a discrepância entre a informação realmente entregue pelos diferentes meios de comunicação interna e aquelas que foram prometidas, muitas vezes, pode deixar uma lacuna para a linha de frente. Ao faltar com a qualidade das informações na entrega de serviços, pela ausência de conteúdo claro, objetivo, simples e atrativo aos olhos dos clientes internos da cadeia de suprimentos, especialmente os vendedores, a organização corre o risco das informações perderem valor. Isto porque, tudo aquilo que é idealizado no desenvolvimento de produtos, pode não chegar aos usuários finais das informações para realizar as vendas.

A última dimensão que compõe o grupo daquelas imprescindíveis para os gestores da CTBC Telecom diz respeito, exatamente, ao nível de utilidade ou a relevância que as informações devem ter para que atraiam a atenção e o foco dos vendedores. Isto significa dizer que as necessidades de informações dos clientes internos devem ser atendidas para alcançar os resultados almejados pelos gestores no mercado em que atuam. Assim, para atribuir qualidade às informações, nas dimensões que os gestores consideram imprescindíveis para chegar a todos os atores dos processos, elas devem ser relevantes e atraentes a esses usuários e, por conseguinte, devem estar livres de alterações que comprometam sua veracidade e utilidade.

Com isso, conclui-se que, de acordo com a percepção da maioria dos gestores da cadeia de suprimentos interna, as dimensões da qualidade das informações que permeiam o fluxo interno dessa cadeia, estão relacionadas à qualidade dos processos, das ferramentas, dos sistemas e da implantação do produto, para os canais de vendas estarem aptos a responder às necessidades do mercado.

No entanto, na análise, vale destacar que não foram enfatizadas pelos gestores, as dimensões referentes à qualidade das pessoas, em termos de desenvolvimento das competências técnicas, gerenciais e comportamentais. Isso inclui o comprometimento e o nível de conhecimento das informações por meio dos treinamentos, e também, aquelas que dizem respeito à adaptabilidade e à flexibilidade que tais *inputs* deveriam ter para atender às diferentes necessidades de seus usuários.

Assim, por consequência, essas dimensões, assim como a capacidade dos vendedores de responderem às solicitações dos consumidores com interesse na solução de seus problemas ou necessidades de consumo, foram colocadas em último plano pelos gestores da CTBC Telecom. No próximo tópico analisam-se a percepção dos gestores sobre a qualidade das informações específicas do NetSuper e, também, como estes executivos percebem a qualidade dos instrumentos, procedimentos e processos que os canais de relacionamento e vendas utilizam para relacionar com o mercado e realizar as vendas deste produto.

4.4 A qualidade das informações sobre o NetSuper na Cadeia de Suprimentos Interna sob a percepção dos gestores

Segundo informações do décimo - quinto entrevistado, especialista em projetos de melhorias, adequações e inovações no NetSuper que encaminha informações de projetos às

áreas envolvidas no fluxo da cadeia de suprimentos interna, quando terminada a implantação, as informações inerentes ao produto passam a fazer parte de um histórico que abrange a declaração de escopo do projeto, o objetivo, o *sponsor* e as características do produto – detalhes do que tem que ser feito tecnicamente. Estas informações ficam registradas em um *software* de gestão de projetos, o *Project*, que, segundo ele, atende perfeitamente às necessidades da organização.

Na fase de implantação e lançamento do produto, as informações são divulgadas às áreas envolvidas, e é estabelecido um cronograma para a execução das atividades de desenvolvimento. Esse especialista acompanha a execução da etapa de implantação do projeto, com vistas a conseguir que os prazos acordados com as áreas de faturamento, sistemas, comunicação, precificação, treinamento e demais comprometidos com o processo de lançamento sejam cumpridos.

No entanto a organização não possui um sistema de cobrança formal de cumprimento de atividades, tornando-se necessária a negociação pessoal, muitas vezes, com o envolvimento da hierarquia para que a atividade seja executada, caso se extrapolem os prazos. Ou seja, não existe um meio de medição formal e objetivo que identifique a qualidade das informações ou o envolvimento e comprometimento das pessoas de cada área fornecedor-cliente com prazos e conteúdos das informações. Esta medida será implantada, ainda em 2007, por meio do treinamento de profissionais especialistas em gestão de projetos, PMP – *Project Management Professional* ou, Profissionais de Gestão de Projetos, eliminando assim, boa parte da subjetividade na avaliação dos projetos. Para isso, a ferramenta de gestão do método PMI® - *Project Management Institute*, será adotada na organização.

Dessa forma, a responsabilidade de execução e acompanhamento da implantação de todo o projeto, etapa que dura um período médio de três meses, fica a cargo somente deste especialista, que explica:

Normalmente, eu tenho mais projetos do que gente nas áreas envolvidas para se comprometerem com a execução de todas as atividades. Os documentos e os registros de atualizações de informações sobre o produto NetSuper e dos projetos de novos produtos da família NetSuper ficam armazenados em sistema de acesso comum aos usuários das informações. Porém, para as informações chegarem aos canais de vendas é feito o treinamento de um dia sobre todo o projeto. E depois, os canais devem buscar as informações na base de dados (ferramenta de acesso comum). Novos treinamentos e informações específicas dirigidas a qualquer elo da cadeia só são realizados sob demanda. (Entrevistado 15).

O treinamento de gestores e vendedores é elaborado com foco no repasse das informações que a área de desenvolvimento de produtos considera relevantes. Dessa forma, em uma reunião de algumas horas são introduzidas as normas prioritárias sobre as

características comerciais e técnicas, tais como: tabela de preços, infra-estrutura usada, acessórios, características técnicas de funcionamento, mercado-alvo, metas de vendas, plano de mídia externa e processo para ativação no Vantive, *software* de registro das oportunidades de vendas.

Outros treinamentos mais detalhados, feitos sob demanda, são preparados pelo gestor da implantação do projeto, quando necessário. Isto quer dizer que o fornecedor da informação é quem decide quais informações os clientes internos vão receber. Um teste pós-treinamento não é do escopo da área de desenvolvimento. Se vendedores específicos necessitam de informações mais aprofundadas, é utilizado o parceiro Universidade Algar, que faz os treinamentos mais detalhados, mas sem realizar medições de absorção de conhecimento.

[...] é importante lembrar que, antes do projeto, foi feito um teste de viabilidade para avaliar se o projeto é viável ou não, em termos financeiros, de infra-estrutura e de mercado. As informações específicas sobre as novas versões ou velocidades do NetSuper não estão disponíveis nos documentos de apoio e nas instruções de trabalho. A CDI (Coordenação de Desenvolvimento e Implantação) não é responsável pela atualização destas informações nestas bases de dados. Nós damos os inputs, mas não controlamos o registro e a qualidade das informações que estão escritas nos documentos que os canais de venda usam como referência (Entrevistado 15).

No caso da instrução de trabalho do NetSuper, documento referido no Anexo A, cuja última atualização foi quatro de outubro de 2006, o texto de 23 páginas aponta as regras para as vendas, restrições, instruções para instalação, formas de aquisição, tabela de preços e descontos, instruções para vendas diretas e indiretas de *modem*, explicação sobre como cadastrar o pedido, opções de pagamento e dicas de como elaborar uma proposta de venda e de como orientar os consumidores que fazem solicitações específicas sobre as condições técnicas de instalação. Ou seja, o que dizer, que interface do sistema abrir, etc. O gestor de projetos relacionados com o NetSuper, seja de adequações, de correções de problemas, de lançamento de novas versões ou de agregação de novos atributos ao produto, acentua que:

[...] Nós percebemos que tem muita informação, sobre muitos produtos, e que os canais de vendas, mesmo quando usamos o treinamento com vídeo, voz, imagem, etc. não conseguem absorver tudo que precisam. Daí a gente precisa pedir aos gestores de canais façam reforços de treinamento. Muitas vezes, eu mesmo faço reuniões de bate-papo. Mas não existe um sistema formal para checar a absorção da informação. O que existe é que, quando percebemos que não está vendendo, corremos atrás. Não dá para incorporar um treinamento mais detalhado ao processo, porque seria muito caro e ocuparia muito tempo (Entrevistado 15).

Portanto, este entrevistado considera que as informações são disponibilizadas na medida necessária, mas entende que os canais de vendas não são capazes de absorvê-las na

sua totalidade ou complexidade. No entanto, investimentos na infra-estrutura de comunicação e treinamentos são considerados inviáveis economicamente.

O superintendente de desenvolvimento de produtos, entrevistado 1, quando questionando sobre as informações mais relevantes do NetSuper que devem permear a cadeia até chegar aos canais de vendas, de modo que os vendedores possam discernir sobre as informações que auxiliam a responder às necessidades do consumidor, assegurou que o principal foco é conhecer o perfil do cliente potencial e estar treinado para reconhecer quais as características e os atributos do produto que facilitam a venda, traduzindo os benefícios do serviço em solução de problemas reais. No entanto, tais especificações não estão disponíveis no documento que apóia as vendas. Ele informa que:

[...] o Netsuper tem múltiplos usos e é humanamente impossível para o vendedor entender de tudo. Então, o que é preciso desenvolver são as informações adequadas para as necessidades específicas do canal. Do contrário, cria-se a síndrome de que todos os usos devem ser explorados por meio de todos os canais de vendas. Em minha opinião, poderíamos estar mais próximos do mercado se, por exemplo, otimizássemos o uso da ampla rede de lojas credenciadas que hoje são mal treinadas e subutilizadas nas vendas do NetSuper (Entrevistado 1).

Para o coordenador de desenvolvimento tecnológico, que, quando entrevistado, ocupava o cargo de assessor de planejamento estratégico (Entrevistado 2), as informações perdem qualidade ao longo da cadeia de suprimentos interna não em função das ferramentas, mas, muitas vezes, devido à ausência de treinamentos intensivos e à falta de simplificação e customização para atender a algumas necessidades dos canais e até dos associados. Segundo esse gestor,

[...] falta padronização nas informações e dados registrados nos bancos de dados. Agregar clareza e velocidade às informações na cadeia de suprimentos interna é um trabalho contínuo de melhoria. Não é só na CTBC, em todas as empresas, a falta de padronização e customização das informações, muitas vezes, gera falta de agilidade nos processos e interação com as pessoas de ponta. A formalização de alguns processos pode oferecer diretrizes claras de qual sistema usar ou de qual banco de informação acessar. Assim, independente de qual elo da cadeia represente, estejam onde estiverem no desenho da cadeia, as pessoas devem estar aptas a desempenhar o seu papel e atender o cliente rapidamente (Entrevistado 2).

Assim, conclui-se que, na percepção do coordenador de desenvolvimento tecnológico e outros gestores, a não estruturação e organização dos processos para coleta, processamento e armazenamento de dados e informações geram falta de transparência, produtividade, velocidade, consistência e segurança quando da sua utilização pelos canais de vendas e outros usuários das informações.

A maioria dos gestores entrevistados considerou importante acentuar que, quando um elo da cadeia desconhece os *inputs* e *outputs* pelos quais ele é responsável, a organização

deveria formalizar e gerar conhecimento compartilhado para não perder a qualidade ao longo do processo. Com isso, muitas vezes, na percepção dos gestores, em decorrência de falhas no repasse das informações ao longo da cadeia de suprimentos interna, as informações sobre o NetSuper chegam aos canais de vendas com perdas significativas de sentido para que estes se relacionem com os consumidores e obtenham sucesso no cumprimento de metas de vendas.

Segundo o gestor do departamento de desenvolvimento e implantação (Entrevistado 3), o foco do treinamento e dos próprios envolvidos com as vendas está mais dirigido às características técnicas do produto do que às necessidades concretas dos usuários, customizadas por perfil de uso. Ele ressalta que:

[...] é preciso traduzir as necessidades, que, às vezes, o cliente não sabe que tem e o vendedor não sabe como converter em benefícios do produto. As ferramentas de T.I. são suficientes, mas não eficientes para que o vendedor faça bom uso da informação. Por isso, eu não tenho a menor dúvida de que as informações chegam distorcidas ou perdem qualidade ao longo da cadeia de processos. Apesar da maioria dos vendedores conhecer razoavelmente as características técnicas e atributos do produto, falta a eles o foco e o treinamento que despertam os interesses dos usuários, personalizando sua argumentação de acordo com as necessidades do comprador potencial (Entrevistado 3).

Assim, entende-se que uma forma de preparar os envolvidos na cadeia de suprimentos interna, é permitir que sejam usuários intensivos do produto em suas casas. Segundo o entrevistado 3, gestor de implantação do produto, se cada funcionário fizer o trabalho consigo mesmo e sua família, o conjunto de associados estará apto a representar boa parte do perfil da população que, potencialmente, pode comprar o produto. Se cada um dos envolvidos na cadeia fizer um questionamento do tipo: quem usaria determinada descrição do serviço? Serão identificadas várias respostas diferentes, e, possivelmente, várias informações pertinentes para responder às necessidades dos consumidores.

O coordenador de análises de mercado, produto e concorrência (Entrevistado 4), também considerou que as informações sobre o Netsuper mais relevantes para os canais de vendas dizem respeito à capacidade de entender as necessidades do mercado para depois traduzir as funcionalidades do produto. Portanto, não se trata de apresentar as características dos produtos, sem identificar o que o mercado está precisando, para depois trabalhar as oportunidades de vendas. Na sua perspectiva, as informações sobre o NetSuper,

[...] às vezes, chegam e, às vezes, não chegam aos canais de vendas com qualidade, pois são repassadas e valorizadas mais as características do produto do que aquelas que representam oportunidades para atender às necessidades do mercado, deixando o vendedor carente desse tipo de informação. Acredito que ainda temos uma visão mais para dentro do que para fora. Acho que isso é cultural e está presente em toda a cadeia. O trabalho que está sendo feito sobre cultura comercial e foco do cliente,

tem por objetivo melhorar essa visão de mercado nos envolvidos com os elos da cadeia de suprimentos (Entrevistado 4).

Para o especialista envolvido com os processos de entrega do serviço no local da instalação do cliente (Entrevistado 5), vinculado à superintendência de operações,

[...] no desenvolvimento do NetSuper ou de seus desdobramentos, a expectativa que se tem é que todos os elos da cadeia, faturamento, ativação, manutenção, engenharia e outros departamentos, sejam envolvidos, no sentido de mitigar as possibilidades de perda da qualidade das informações por falhas nos processos. No entanto eu visualizo alguns desvios, pois nem todas as áreas são envolvidas ou, se são, o *timing*, às vezes, não é aquele que gera a concatenação. É comum o canal ficar sabendo que aquele novo desdobramento do NetSuper existe por meio de informação vinda do cliente, ou porque ele viu em uma mídia qualquer. Existe a regra do jogo, porém, falta o compromisso das pessoas e ferramentas adequadas de gestão e controle (Entrevistado 5).

Nessa perspectiva, pela identificação das necessidades do mercado, toda a empresa deve ser envolvida para cada elo da cadeia fazer sua parte. No entanto, na percepção desse especialista, não chegam todas as informações necessárias aos canais de vendas, e, mesmo que chegasse tudo o que é pré-requisito para que eles façam seu trabalho, esses canais ainda não possuem a capacitação suficiente para entender tudo. É preciso renovação, atualização, treinamento, pré-disposição para mudanças e para a aquisição de novos conhecimentos.

Segundo esse gestor, com frequência, o maior canal, a televendas, tem dificuldade para concretizar vendas, porque muitos atendentes nunca usaram o serviço. Portanto, a materialização dos benefícios é muito superficial. Isto provoca o repasse de informações distorcidas e incompletas. É preciso receber informações que agreguem conhecimento sobre o produto, o mercado, os concorrentes, os clientes, parceiros e fornecedores, e, principalmente, sobre como este produto facilita ou inova a vida de seus usuários.

No ponto de vista do entrevistado 6, coordenador de desenvolvimento de novos negócios, os elos da cadeia de suprimentos recebem informações e treinamento teóricos, inclusive, os canais de vendas. Inúmeras situações reais e previsíveis de uso não são tratadas ou experienciadas pelos usuários das informações do NetSuper que realizam as vendas. Deste modo, a falta de afinidade com a tecnologia e de capacidade de absorver informações, por não viver a experiência de uso do produto, podem contribuir com as perdas de qualidade das informações ao longo do processo. Esse executivo argumenta que:

[...] o Netsuper é um produto de suporte, que, exige do vendedor a habilidade de mostrar ao cliente o que ele pode usar em termos de conteúdo. Por isso, é preciso identificar a necessidade real desse cliente, sem mencionar o meio físico, que é o NetSuper. Infelizmente, a visão da maioria dos vendedores se restringe ao sistema de remuneração. E então, ao invés de buscar conhecer soluções para os problemas do cliente, ele oferece o meio ou a tecnologia. Muitas vezes o cliente até não aceita o produto porque ele não sabe o que fazer com ele. Além disto, a força de vendas

tem pouco apoio tecnológico de ferramentas para usar quando estiver com o cliente e pesquisar o que ele precisa no portfólio para identificar a estrutura ideal que atende o cliente e o apelo comercial a usar (Entrevistado 6).

Para a superintendente de faturamento e tesouraria (Entrevistada 7), o NetSuper é uma alavanca dos negócios, pois acelera e antecipa a busca dos consumidores por novos conhecimentos. Porém ela frisa que a CTBC Telecom ainda trabalha de maneira fragmentada, desde o início do planejamento até a realização daquilo que foi idealizado.

Portanto, o fluxo de informações e demais insumos, não funcionando de maneira ordenada, gera perdas em vários elos da cadeia, desde as financeiras até as de comunicação externa. No entendimento dessa gestora, faltam treinamento e experiência para os vendedores, no uso da tecnologia e do produto, a ponte de gerar conhecimento real que facilite o momento de venda pelo reconhecimento das necessidades do mercado. Sem um planejamento eficaz de estoque, interagindo demanda e oferta, fica difícil justificar novos investimentos em tecnologia e outros insumos para ampliar a venda do serviço.

Outro ponto destacado pela sétima entrevistada é o registro mal feito dos pedidos de compra. A intensiva interatividade permitida pela ferramenta que recebe os *inputs* de dados do cliente potencial, não raro, permite a geração de erros que, potencialmente, criam problemas para a organização e para o cliente final. Segundo ela, isto acontece por falta de treinamento ou de conhecimento da ferramenta de sistema, pois muitos vendedores, não sabendo como preencher uma proposta ou oportunidade de compra, completam os campos com quaisquer dados, por vezes, incompletos, errados ou irrelevantes, o que compromete a qualidade do processamento, da base de dados e do faturamento.

A executiva afirma que a CTBC Telecom tem excelentes ferramentas de tecnologia da informação. No entanto ela enfatiza que existem problemas de desempenho e convergência desses instrumentos, mau uso, falta de atenção ou desenho mal feito de fluxo. Os bancos de dados são imensos, mas ainda não se usa as informações existentes de maneira efetiva e comercial, tanto para prospecção de novas oportunidades quanto para a divulgação e o entendimento dos benefícios dos produtos. Para essa entrevistada, o mercado mudou, e a baixa capacidade de atualização comercial da CTBC Telecom ainda é um ofensor, pois muitos ainda olham para dentro e vendem mal o que há de bom. Ela declara que:

[...] os benefícios do produto são variáveis de acordo com os interesses e perfis de consumo dos diferentes públicos. Para trazer vantagens reais para os consumidores, é preciso mais integração do planejado com os meios para disponibilizar o serviço. Falta gestão real de cada uma das partes, de forma a gerar eficiência e ações que retro-alimentem todo o fluxo da informação e dos processos, de modo a ser mais claro na transferência e na entrega de benefícios do NetSuper ao mercado. É preciso que os elos assumam suas responsabilidades e cumpram os procedimentos e

fluxos determinados. É preciso exigir que as pessoas façam o que está definido. Se não concordam com os procedimentos, que solicitem as revisões, pois os caminhos estão abertos para isso. As informações sobre o NetSuper são verdadeiras e corretas, mas muito mal exploradas. O planejado é uma coisa e o realizado é outra. As perdas de qualidade acontecem quando não se trabalham as causas da não realização do planejado (Entrevistada 7).

Com base nas percepções da gestora de faturamento, e demais entrevistados, compreende-se que a perda da qualidade das informações é natural. Porém, mediante este fato inegável, deveriam ser utilizados instrumentos para verificar a qualidade das informações e dos processos, para que, por meio da gestão e medição de desempenho das atividades da cadeia de suprimentos interna, as perdas fossem minimizadas.

A coordenadora de planejamento integrado, da área de tecnologia (Entrevistada 8), afirma que quando se lida com pessoas, a comunicação entre um elo e outro da cadeia pode falhar, pois a compreensão pode ter variações. Isto provoca distorções na qualidade das informações que permeiam o fluxo da cadeia e cabe aos gestores identificá-las e corrigi-las.

Outro aspecto abordado por essa gestora são as consequências negativas do contínuo *turn over* no principal canal de vendas do NetSuper, que, por decorrência, pode impingir à empresa a alocação de pessoas ainda mal preparadas para o exercício das atividades de vendas. Assim sendo, mesmo que exista um fluxo pré-determinado, algumas pessoas o seguirão criteriosamente, outras terão algumas dificuldades decorrentes da não compreensão do fluxo e das atividades a se realizar.

Na percepção dessa entrevistada, uma vez que, em todas as etapas dos processos da cadeia de suprimentos interna as informações sobre os produtos, processos e clientes podem ser facilmente registradas, as ferramentas para o registro e o repasse de informações são suficientes e eficientes. Segundo ela, se o usuário da ferramenta estiver treinado corretamente, ele fará uso adequado e armazenará a informação da maneira certa. A entrevistada comenta:

Hoje, as informações estão distribuídas de acordo com os interesses de gestão de cada área isoladamente. Mas, se houvesse um centro de informações, área responsável pelo mapeamento das informações, o que é uma estrutura usual em grandes organizações, elas poderiam ser mapeadas e catalogadas pelo uso de critérios previamente descritos e comuns a todos os departamentos. Na forma de gestão atual da CTBC, as informações são distribuídas pelas áreas de interesse, cada um utiliza um critério diferente para cada informação, de acordo com a sua visão e com a sua parte do processo. Então, se houvesse um centro catalogador, detalhador e organizador das informações, a fonte e os critérios seriam únicos e a empresa ganharia em produtividade e organização. Se tivéssemos uma visão corporativa de toda a cadeia de informações nos processos, o risco de perda da qualidade para os usuários, de diferentes etapas, seria menor. Assim, ficaria mais fácil de reconhecer os gargalos e promover melhorias no produto e nos processos. A CTBC tem uma série de informações e dados disponíveis para tomar decisões; a capacidade de análise e de utilização é que vai fazer a diferença (Entrevistada 8).

Outros executivos da área de tecnologia (Entrevistados 9, 16 e 19) reafirmaram as percepções dos demais entrevistados, de que as informações perdem qualidade ao longo da cadeia de suprimentos interna, apesar de o ciclo de vida do produto NetSuper estar na fase da maturidade para a empresa. Assim, conclui-se que os processos atuais, ainda não atendem às necessidades de oferta customizada dos serviços agregados ao produto-base de acesso à internet, que é a tecnologia banda larga, ou seja, o NetSuper. Ainda existem gargalos que oneram a organização e geram efeitos negativos na qualidade dos processos e das informações que fluem na cadeia de suprimentos interna, já que ela não é formalmente controlada.

Por mais que se tenha um conjunto de processos conhecidos e praticados pelas diferentes áreas envolvidas com o desenvolvimento, implantação, comunicação, venda e entrega do NetSuper, segundo os entrevistados, não existe um mecanismo de aferição que avalie a qualidade das informações. Por isso, como consequência, a entrega, o treinamento, a formatação do produto, o faturamento e a estruturação dos canais de vendas e atendimento, não raro, apresentam desencontros ou falta de alinhamento interno.

No relato dos gestores, quando perguntados sobre qual é o fluxo das informações sobre o NetSuper dentro das organizações, todos responderam de forma evasiva e desestruturada, mas com coerência entre as respostas de diferentes executivos. Isto denota que houve unanimidade na opinião deles a respeito dos atores e das informações que devem compor a cadeia de suprimentos, mas sem regularidade e precisão na seqüência e na nomeação de áreas e pessoas envolvidas.

Ou seja, o conjunto das áreas listadas, as informações que são produzidas e repassadas, os cargos e pessoas envolvidas e a estrutura organizacional que sustenta a cadeia de suprimentos interna não têm um padrão ou um modelo formal documentado que seja do conhecimento comum de todos os gestores.

Portanto, com a falta de uma estrutura de gestão corporativa padronizada, holística e orientada para o fluxo das informações e para a integração dos processos da cadeia de suprimentos, não se desenvolve a competência para avaliar o desempenho em nível detalhado. Além disso, sem os procedimentos para medir e preservar a qualidade, as informações perdem valor ao longo da cadeia, até chegar aos usuários finais que as utilizam para realizar as vendas. Esta percepção permeia o discurso de todos os gestores entrevistados, como se vê nos depoimentos anteriores e nos que se seguem:

[...] uma vez que as áreas não estão alinhadas em suas estruturas de processos, as ferramentas podem também estar desalinhadas. Existe muita gente envolvida e faltam precisão e integração. Precisamos de mecanismos de controle de qualidade dos processos, pois a sobrevivência da empresa depende disto. Falta clareza até na

definição do que se quer. Às vezes, a empresa sabe o que quer e onde está errando, mas não sabe mudar por questões culturais (Entrevistado 9).

[...] existem dificuldades em se achar pessoas competentes para repassar as informações e, por isso, por vezes, elas chegam precárias, atrasadas e incompletas. Além disto, como não se faz aferição da qualidade dos processos e das pessoas, os usuários não se preocupam em aprimorar seus conhecimentos. Precisamos de agentes de mudanças radicais (Entrevistado 19).

[...] o desenvolvimento de produtos cria e repassa as informações do NetSuper. De modo geral, são documentos oficiais do projeto (objetivo da implantação) e do produto (descritivo, características, atributos), que são enviados aos clientes internos: faturamento, jurídico, comunicação, marketing, T.I. e gestores de canais de vendas. No entanto, não é possível customizar as informações para as necessidades específicas de cada usuário (Entrevistado 15).

No discurso do entrevistado 15, percebe-se um conformismo com as restrições nas habilidades técnicas, gerencias e financeiras para customizar as informações para cada elo da cadeia de suprimentos. No entanto, caso não se entregue informações na quantidade, variedade e formato adequados a cada perfil de grupo de usuários, o resultado final fica comprometido. Com isso, os investimentos para adequação de ferramentas e sistemas que vão viabilizar essa customização deve ser prioridade da organização.

A superintendente de marketing e comunicação (Entrevistada 10) afirma que não existe um fluxograma formal que descreva toda a cadeia de suprimentos interna para o NetSuper. Ela assegura a existência de uma diretriz estratégica de que as informações não deveriam chegar ao mercado sem que os canais de vendas estivessem preparados para repassá-las. No entanto, ela acredita que:

[...] cada área tem a sua forma de fazer essa informação chegar, mesmo não estando padronizada na empresa. Existe hoje claramente uma intenção de que a área de processos ao cliente seja a área que vai garantir essa uniformidade. Mas hoje nós ainda não estamos com esse fluxograma único na empresa (Entrevistada 10).

Nesse caso, conclui-se que a cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom existe mais na mente de seus gestores e especialistas do que formalmente definida e divulgada às áreas envolvidas. Os processos relacionados com a cadeia de valor do cliente são trabalhados isoladamente pelos departamentos responsáveis.

Assim, o levantamento aponta para uma cadeia tradicional segmentada e, atualmente, a organização passa por uma reestruturação, que inclui a tentativa de agrupamento de processos, com a criação de uma nova coordenação de processos ao cliente - CPR, para o controle da efetiva entrega de serviços com a qualidade planejada pela organização e que se acredita ser a esperada pelo cliente.

Uma vez que não se aplicam medidores de desempenho aos processos envolvidos com o fluxo das informações, para avaliar se as informações repassadas têm a qualidade nas

dimensões necessárias para o usuário, presume-se que, aquilo que ele precisa para realizar vendas com sucesso, é disponibilizado. No entanto todos os gestores e os especialistas entrevistados mostraram-se conscientes que existe a possibilidade de chegar aos canais de vendas informações distorcidas, ou sem o nível de qualidade necessário para facilitar a ação dos vendedores e melhorar os resultados, quando da apresentação da oferta do serviço aos potenciais compradores.

O entrevistado 13, superintendente de desenvolvimento de canais, acentua que, do total de oportunidades de vendas registradas no sistema específico para este fim, pedidos de compra praticamente fechados, somente 60% são efetivamente faturadas e entregues. Isto demonstra que 40% das oportunidades de vendas são perdidas no fluxo das diversas atividades da cadeia de suprimentos interna do NetSuper, após o contato para a venda efetiva ou a aceitação do cliente.

Ele destaca que, nesse contingente de 40% das oportunidades que terminam em vendas não concretizadas, a metade é perdida devido a problemas de falta de crédito dos clientes. Já as demais oportunidades frustradas, em sua maioria, são decorrentes de causas desconhecidas pela organização.

Portanto, se a CTBC trabalhasse a correção de problemas de comunicação, registro e repasse de informações entre as diversas atividades envolvidas no fluxo operacional, obteria um acréscimo nos resultados efetivos das vendas, quase sem esforço algum incremental, mas, ao contrário, diluindo os custos, uma vez que o esforço de marketing será compensado pelo resultado.

O desenvolvimento de produtos, na percepção do superintendente de desenvolvimento de canais (Entrevistado 13), idealiza, define e implementa o produto. Na área de marketing, cria-se a embalagem, dimensiona-se o mercado e precifica-se o produto. Depois, a área de vendas estrutura os canais para fazer chegar informações ao cliente-alvo da melhor maneira possível.

Essa área coordena os canais diretos e indiretos e abarca também a gestão logística, em implantação na organização. Quando se efetiva a venda, abre-se uma ordem de compra ou uma oportunidade. No entanto, na visão desse gestor, a CTBC precisa quebrar paradigmas para melhorar o *input* de informações e concretizar as vendas. Ele argumenta que:

O Vantive, ferramenta de *input* de informações sobre o pedido do cliente, é o primeiro gargalo da operacionalização da venda, pois tudo é feito de forma manual, o que faz incorrer em vários erros que, teoricamente, seriam evitáveis. Outra falha é não distinguir os diferentes perfis de clientes, que, por um problema de débito aberto, por mais ínfimo que seja o valor, pode ter seu crédito negado, mesmo que seja um cliente VIP, ou seja, tratar igual o diferentes. Outros problemas, como a

viabilidade técnica do serviço (disponibilidade na infra-estrutura para a instalação), erros de faturamento e lançamento de produtos sem pré-testes com a área de vendas geram desgastes. Falta interação e, por isso, qualquer alteração interfere no processo, e assim, se tudo não correr como planejado, os desgastes consomem energia, tempo e recursos que deveriam ser dedicados às vendas (Entrevistado 13).

Assim, apesar de a CTBC Telecom primar pela grande quantidade de normas e políticas a serem cumpridas dentro da organização, cada elo da cadeia é individual e isoladamente estruturado, se restringe a sua área de atuação e trabalha de forma segmentada, sem primar pela integração.

Portanto, de modo geral, não existe concatenação entre as áreas, pois falta um sistema de medição que avalie se o que deve ser cumprido em cada etapa, e que será subsídio para outro elo da cadeia, está se realizando. Com a gestão holística da qualidade das informações que permeiam todo o fluxo da cadeia, o esforço de marketing pode ser minimizado para obter os mesmos ou melhores resultados alcançados atualmente.

Ao considerar todas as respostas dadas pelos executivos quando perguntados sobre como acontece o fluxo das informações do NetSuper e como eles descreveriam a cadeia de suprimentos internas da CTBC Telecom, mais uma vez, eles foram unânimes ao considerar a estrutura de gestão de processos e atividades relacionadas com os objetivos de desenvolver, implementar, vender, entregar e manter o serviço, como sendo a cadeia responsável por fazer o produto funcionar, sem descrever ou citar um responsável pela gestão de todas as informações que permeiam essa cadeia ou pela gestão e controle da sua qualidade.

Conforme afirma o superintendente de desenvolvimento de canais, a CTBC Telecom tem cerca de três mil regras a serem seguidas, todas registradas em uma detalhada base de dados, mas pouco controle de uso destas é exercido. Ele assegura que:

A empresa está estruturada em micro células muito competentes nas suas atividades específicas, uma vez que fazem individualmente o trabalho. Mas, no coletivo, existem muitos problemas a serem resolvidos para que a organização não seja direcionada por área, mas, sim, por processo. Cada célula tem o seu desenho, mas é só dela, não é um processo inteiro e interativo (Entrevistado 13).

A Figura 16 traduz o que foi comentado por todos os gestores entrevistados como sendo a cadeia de suprimentos interna do NetSuper da CTBC Telecom, que estende sua aplicação à maioria dos produtos do portfólio da CTBC e, portanto, é considerada a cadeia de processos-padrão para a maioria dos produtos. Trata-se de uma sequência de atividades interdependentes, mas que se relacionam somente quando ocorrem problemas, pois não existe a gestão preventiva e planejada de comum acordo entre os departamentos.

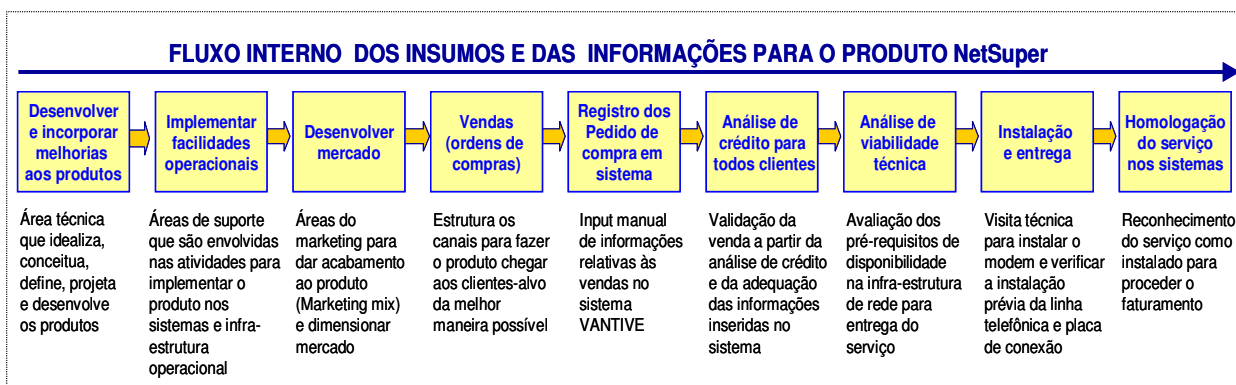


Figura 16: Cadeia de Suprimentos Interna do NetSuper

Fonte: Criado pela autora com base nos depoimentos dos gestores, 2007.

De acordo com o conceito adaptado sobre a Cadeia de Suprimentos Interna, proposta na revisão teórica deste trabalho é pertinente comentar que o uso da estrutura tecnológica da organização é imprescindível para promover a integração de toda essa cadeia, transformando-a em uma rede de inovação que trabalhe a favor de todos os elos, de ponta a ponta.

Nesse contexto, a Cadeia de Inovação, que integra informações, processos, sistemas, ferramentas e pessoas na Cadeia de Suprimentos Interna do NetSuper, demonstrada na Figura 6, orientaria as atividades pela lógica de uma rede. A partir disto, percebe-se que a seqüência linear de atividades executadas em uma ordem bem definida e segmentada, pressupostos de uma cadeia tradicional; deve ser substituída pela rede de integração de informações, atividades e processos, na qual o contato com o consumidor passa a ser responsabilidade de todos e não exclusividade do elo final da rede interna, os canais de vendas.

Assim sendo, pode-se concluir que os gestores entendem que todos os atores da cadeia de suprimentos, e não somente os atuantes em cada célula, devem conhecer os diferenciais técnicos, os níveis de segurança intrínsecos ao produto, as características do potencial usuário, o mercado, a demanda, os diferenciais da concorrência e as informações sobre equipamentos e acessórios do serviço. Além disto, as informações que facilitam o entendimento do produto e permitem estimular a intensificação do seu uso, devem ser disseminadas sistematicamente por todos os elos aos seus clientes internos.

Para avaliar as dimensões da qualidade utilizadas pela organização para distribuir informações em sua cadeia de suprimentos, a seguir, cumpre-se o quarto objetivo específico, que avalia a qualidade das informações do NetSuper, na percepção dos entrevistados, tendo como referência de análise as dimensões da qualidade identificadas no referencial teórico, de acordo com a relevância atribuída pela maioria dos gestores, na escala previamente elaborada.

4.5 As percepções dos gestores sobre a qualidade das informações do NetSuper nas dimensões priorizadas

Segundo a maioria dos gestores entrevistados, estrategicamente, o Netsuper é o produto foco da CTBC Telecom, no contexto de mercado atual, uma vez que o futuro das organizações da área das telecomunicações está baseado na internet e, por consequência, na transmissão de serviços de conteúdo pela internet, em alta velocidade.

Portanto, a banda larga é muito importante, pois, com ela, diversifica-se o portfólio, entrega-se valor e diferenciação aos consumidores, tornando-os fiéis à marca e ao portfólio da CTBC Telecom. Como provável decorrência, tem-se o aumento do valor médio de compra dos clientes com melhor capacidade e interesse de consumo.

Porém, quando perguntados diretamente sobre a qualidade das informações do produto NetSuper, que chegam aos canais de vendas para que estes realizem seu trabalho satisfatoriamente, os dezenove gestores entrevistados foram unânimes ao afirmar que existe perda da qualidade das informações ao longo da cadeia de suprimentos interna.

Como visto na percepção do superintendente de desenvolvimentos de produtos e outros entrevistados da área de tecnologia, operação, marketing e vendas, o principal problema, não está nas tecnologias para desenvolver, estruturar, armazenar e repassar as informações. Ao contrário, o que falta é a visão compartilhada das informações, do modo como foram idealizadas para atender às necessidades do mercado, do começo ao fim da cadeia, para que a idéia concebida seja entregue àqueles que se relacionam com os consumidores diretamente. Essa visão é comum à maioria dos gestores entrevistados.

No entanto, ao priorizar as dimensões da qualidade das informações, o resultado a que se chega é que grande parte dos executivos da CTBC Telecom considera as características do produto, como sendo informações mais relevantes do que as atitudes das pessoas e os atributos dos processos e sistemas. Esta conclusão está demonstrada no *ranking* de pontuação das dimensões da qualidade, – pontos para atribuir importância às informações em função da relevância que elas têm para os gestores, mostrado no Quadro 10.

Para essa análise, levaram-se em conta as dimensões da qualidade priorizadas pelos gestores e os depoimentos em entrevistas com estes executivos. Assim, verificam-se incoerências entre as percepções quanto à qualidade das informações e o que é apontado por eles no *ranking* como prioritário para a organização e, ainda, a seguir, demonstra-se isso explicando os contrapontos entre o discurso e o *ranking* de importância das dimensões.

Para o grupo das seis primeiras dimensões pontuadas como sendo as imprescindíveis na gestão do fluxo de informações da cadeia de suprimentos interna, pelos próprios gestores, não se incluem as características destacadas por eles em suas entrevistas. Por exemplo, a quase totalidade dos entrevistados mencionou em seu discurso, a lacuna da qualidade nas informações relacionada com a complexidade e a baixa integração entre ferramentas de registro e extração das informações sobre produtos, clientes e mercado.

Assim, se as dimensões confiabilidade, acessibilidade, segurança, consistência, pontualidade, atualidade, clareza, facilidade de comunicação e relevância das informações são as imprescindíveis para a organização, seria coerente que essas dimensões fossem priorizadas em suas percepções, e, por consequência, houvesse a decisão estratégica de investir na adequação e integração dos sistemas e ferramentas de *inputs* e *outputs* para a gestão holística da cadeia.

Também é fato que a maioria dos gestores enfatiza a alta qualidade e sofisticação da tecnologia da informação na CTBC Telecom. Ferramentas com alto nível de inovação tecnológica que estão disponíveis, mas reclama-se da dificuldade de uso, da fragilidade decorrente de inúmeras customizações, da falta de integração entre elas e, muitas vezes, do despreparo dos usuários para inserir informações relevantes nos bancos de dados. Falta integração também entre sistemas interdependentes, como faturamento e pedidos de compra de diferentes produtos, clientes e canais de vendas.

O posicionamento destes gestores quanto às dimensões da qualidade imprescindíveis para as informações da cadeia de suprimentos do NetSuper, para agregar qualidade aos processos e aos resultados, contrapõe-se ao discurso da maioria, que, demonstraram ser necessário investir na capacitação das pessoas e na integração da infra-estrutura técnica limitada e de sistemas, que permitem interpretações divergentes sobre um mesmo quesito.

Mas, por outro lado, as dimensões da qualidade das informações, avaliadas como pouco importantes pelos gestores, e, portanto, colocadas em último lugar no *ranking*, são: treinamento, estímulo ao comprometimento, flexibilidade, adaptabilidade das informações, empatia e a competência para encantar – responsividade. Essas dimensões estão relacionadas com a capacidade dos vendedores de interagir com o mercado de forma comprometida, para gerar vendas que agreguem valor e resultem em fidelização e satisfação dos clientes.

Porém, enquanto a maioria dos gestores, em seus discursos, enfatiza a relevância do treinamento e do estímulo que a organização atribui ao comprometimento das pessoas com a qualidade daquilo que se passa aos consumidores, pois consideram que falta capacitação e comprometimento com o cliente e com os resultados do negócio; essas dimensões da

qualidade das informações foram relevadas a último plano na hierarquia efetuada pelos próprios gestores. Estas constatações demonstram que existe a intenção de se praticar o que está no plano das idéias, porém, ainda distante da ação.

Na opinião da maioria, falta visão holística, porém a dimensão da qualidade que enfatiza a inovação dos sistemas e dos processos aparece somente em décimo - segundo lugar, no grupo de dimensões importantes. A dimensão referente ao planejamento e ao controle das informações, que também contribui para viabilizar a gestão ampla, completa e organizada, designando responsáveis pelo acompanhamento de todo o processo de avaliação da qualidade das informações disseminadas na CTBC Telecom, aparece em décimo quarto lugar.

Como afirmado pelos próprios executivos, é preciso inovar não só em tecnologias, mas também na estruturação do método de repasse da informação, o que hoje, na CTBC Telecom, é feito de maneira informal e sob demanda, sem a aplicação de uma metodologia específica, e, muitas vezes, sem conformidade com o nível de qualidade que se deseja.

Mas, o que está fortemente destacado no discurso é deixado em décimo - quarto lugar no *ranking*, no grupo das dimensões importantes, com 140 pontos ou 67% de relevância, bem abaixo do grupo das imprescindíveis com 80% de relevância.

As dimensões da qualidade das informações enfatizadas pela gestora da área de comunicação e também por outros executivos, são pontualidade e flexibilidade, necessárias para que os integrantes da cadeia conheçam as características do produto e tenham condições para as vendas e entregas com qualidade. No entanto, alguns gestores afirmam que muitas informações chegam atrasadas aos canais de vendas, e, por vezes, eles tomam conhecimento de lançamentos e promoções por meio dos próprios clientes.

Além disso, a flexibilidade e a adaptabilidade das informações a diferentes realidades e necessidades dos usuários estão na penúltima posição do *ranking* e fazem parte do grupo das dimensões pouco importantes.

Muitos gestores reclamam da diversidade de sistemas, processos e pessoas envolvidas com a cadeia, o que dificulta a manutenção da integridade das informações devido à variedade e ao volume. Não obstante, a perda de propriedade e valor das informações pode acontecer, uma vez que as dimensões: adequação, dimensionamento, flexibilidade e adaptabilidade; estão nos últimos lugares em termos das prioridades apontadas pelos gestores no *ranking* apresentado. Mas, mesmo não posicionadas como prioritárias pelos executivos, na prática, estas dimensões deveriam estar em primeiro plano, uma vez que se investe em um programa de gestão, pelo método do PMI® – *Project Management Institute* –, associação profissional

americana em Gerenciamento de Projetos, que utiliza um documento padrão para gestão do conhecimento, “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK®*.”

Um executivo destacou que, em uma organização do tamanho da CTBC, o risco de perder o foco inicial do que representam informações com qualidade é grande, e, portanto, aferir esta qualidade constantemente é importante.

Assim, para verificar a veracidade e a consistência das informações e agregar a elas real valor e capacidade de traduzir a estratégia apresentada aos canais de vendas, é fundamental traduzir de forma tangível o que o cliente espera ouvir. Isto depende não só da confiabilidade da informação, mas também da confiança que o interlocutor-vendedor transfere quando passa a informação ao cliente e de sua postura, treinamento, motivação e capacidade para ajudar na tomada de decisão. Entretanto, essa dimensão é a que está colocada no último lugar do *ranking*.

Por vezes, as informações escritas são eficazes, porém, durante a venda, perdem valor devido à baixa capacidade do transmissor de reconhecer ou de se comprometer com aquilo que implica qualidade para a empresa. Não pela ausência de vontade, mas por falta de conhecimento. Esta percepção está na fala dos executivos, porém ainda não refletida na gestão da cadeia de suprimentos interna e no dia-a-dia, como evidenciam os dados coletados.

Os executivos comentam que, independente de qual elo da cadeia os colaboradores representem, eles devem estar aptas a atender o cliente. Portanto, é preciso traduzir as necessidades que, às vezes, o cliente não sabe que tem; para que o vendedor saiba argumentar e converter tecnologia em benefícios. Então, conclui-se que a eficácia daquilo que já é muito bom na organização, como as tecnologias, por exemplo, somente será conquistada pelo bom uso que se fizer da informação e dos recursos humanos na gestão estratégica.

Apesar de os vendedores conhecerem, razoavelmente, as características técnicas e os atributos do produto, faltam-lhes o foco e o treinamento para despertar os interesses dos usuários, personalizando sua argumentação de acordo com as necessidades do comprador potencial. Isto porque, para que todos os integrantes dos elos da cadeia se convençam da necessidade de manter a qualidade das informações, para atender aos interesses dos clientes e da empresa, é preciso que os executivos que envolvam, disseminem o conhecimento e pratiquem os pré-requisitos disto unanimemente. Por isso, a maioria dos gestores não tem dúvidas de que as informações chegam distorcidas aos canais de vendas ou perdem qualidade ao longo da cadeia de suprimentos interna.

O produto NetSuper, foco da análise específica deste estudo de caso, é um suporte para outros produtos, um meio para a venda de serviços de valor agregado, que, para sua venda,

exige a habilidade de mostrar ao cliente o que ele pode fazer em termos práticos de conteúdo que facilita o dia-a-dia e torna a vida mais interessante e dinâmica.

Então, primeiro é preciso identificar a necessidade real dele, para depois mencionar o meio, que é o NetSuper. No entanto, em vez de buscar conhecer e oferecer soluções de problemas aos clientes, os vendedores, muitas vezes, oferecem a tecnologia básica, mencionando, por exemplo, suas características de velocidade e a autonomia do telefone. Com isso, eles podem não comprar ou até mesmo cancelar o produto já adquirido, por não saberem como fazer o melhor uso dele, como comentaram os entrevistados 3, 6, 13 e 17.

Alguns executivos salientam que os benefícios do produto são variáveis, em função dos interesses e perfis de consumo dos diferentes públicos, e que, para levar vantagens aos consumidores, importa integrar o planejamento à tecnologia.

Segundo o depoimento de alguns deles, falta gestão real de cada uma das partes, para gerar eficiência e ações que retro-alimentem todo o fluxo da informação, e assim, torne o processo de transferência e de entrega de benefícios do NetSuper ao mercado mais organizado, tangível e real. É preciso que os elos assumam suas responsabilidades e cumpram os procedimentos e fluxos determinados para agregar valor aos clientes, traduzindo isso de forma clara e simples. Contudo, a dimensão “tangibilidade-realidade” é a 15ª em meio a dezenove dimensões do *ranking*, o que também evidencia um provável contra-senso entre discurso, intenção e atitude de mudança.

Segundo apontam alguns entrevistados, as informações são distribuídas somente pelas áreas de interesse. Cada um usa um critério diferente para cada informação, de acordo com a visão própria da área e com a sua parte do processo. Falta um centro que registre, armazene, organize e distribua todas as informações, para que seus critérios de uso sejam padronizados e ganhe-se em produtividade e qualidade.

Deste modo, com uma visão corporativa de toda a cadeia, integram-se sistemas, pessoas e estratégias para reduzir-se o risco de perda da qualidade das informações para os integrantes nas diferentes etapas da cadeia. Além disto, ficaria mais fácil reconhecer os gargalos e promover melhorias no produto e nos processos, otimizando o uso das informações e dados disponíveis para a tomada de decisões com foco nos interesses dos clientes.

Para tanto, a capacidade de análise e de utilização faz muita diferença, mas é essencial adequar formatos, administrar e dimensionar recursos, padronizar linguagens, flexibilizar uso, controlar entradas e saídas e adaptar as informações, para que sejam harmoniosas entre si sem perder a integridade do contexto. A implementação dessas dimensões gera conhecimento para

as diferentes realidades dos canais de venda e pode capacitá-los a antever e responder às necessidades dos clientes, que nem mesmo os próprios consumidores sabem que têm.

Porém, as dimensões integridade, harmoniosidade, adequação, dimensionamento, planejamento e controle estão no grupo das “importantes” do *ranking*, do 13º ao 16º lugar dentre as 19 posições. Com isso, conclui-se que o desalinho entre estratégias, estruturas, processos, ferramentas e pessoas gera imprecisão e desintegração. Enquanto faltar clareza até na definição de como tratar o que se quer e como conduzir a correção dos erros, não promovendo mudanças, aquilo que se reclama, continuará sendo relevado a último plano no ranking de importância das dimensões da qualidade.

Como acentua a superintendente de marketing e comunicação, na CTBC Telecom, não existe um fluxograma único para os processos de *input-output* de informações, que permita aos elos da cadeia de suprimentos interna obter informações precisas, suficientes e concisas para o exercício das suas atividades. Ela acredita que as áreas têm suas formas particulares de fazer essas informações chegarem, mesmo sem a padronização do nível da qualidade, determinando o quanto elas são críticas para o bom funcionamento do processo e objetivas para facilitar o entendimento dos propósitos estratégicos da empresa.

Com isso, os problemas para concretizar a cadeia de suprimentos interna do NetSuper, que hoje, aparentemente, são tratados de forma individualista, reativa e mecanicista, sem o controle desejável, fazem com que os atores da cadeia incorram em vários erros, que, teoricamente, seriam evitáveis se ocorresse a integração dos sistemas, processos, pessoas e informações.

Para verificar a percepção dos vendedores sobre a qualidade das informações e demais insumos que recebem para relacionar-se com os clientes, desenvolvem-se as análises do próximo tópico, em suas categorias de estudo.

4.6 A qualidade das informações na cadeia de suprimentos interna do NetSuper na percepção dos Canais de Vendas

Para cumprir o quinto objetivo específico, foi aplicado um instrumento quantitativo a uma amostra aleatória, não-probabilística, composta por vendedores que representam os canais de vendas e as regionais. Trata-se do questionário estruturado mostrado no Apêndice C, o

qual foi dividido em 5 categorias de análise, e cujos resultados foram agrupados e são apresentados em conformidade com a lógica de apreciação das cinco categorias.

Para tanto, foram feitos os seguintes exames de dados: (1) análise do perfil social dos respondentes que os categoriza pela idade, grau de instrução, ocupação principal exercida no momento, renda e região da CTBC Telecom em que atuam; (2) avaliação do nível de conhecimento dos vendedores sobre as informações básicas para a venda do NetSuper, ou seja, em que profundidade ou nível de detalhes estão os conhecimentos dos agentes de vendas quanto às características e aos atributos essenciais do produto em estudo; (3) julgamento sobre a percepção dos vendedores sobre a qualidade das informações do NetSuper, que recebem para conduzir as vendas, sob a perspectiva das dimensões estudadas no referencial teórico; (4) análise das percepções dos vendedores sobre a qualidade dos instrumentos que apóiam as vendas, usados para coletar, registrar ou repassar as informações do NetSuper; e, finalmente, (5) avaliação da percepção dos vendedores quanto à qualidade dos processos e do fluxo das informações que permeiam a cadeia de suprimentos interna, no que se refere ao recebimento e repasse de informações sobre o NetSuper, entre fornecedores-clientes internos.

A percepção dos gestores quanto às habilidades naturais e à competência para a venda de produtos de tecnologia, daqueles que comercializam o portfólio da CTBC Telecom, precede à apresentação do perfil da amostra de vendedores e da análise das demais questões. Eles julgam os vendedores despreparados e pouco motivados para vender.

Muitos executivos comentaram que o sistema de pontuação, que fundamenta e orienta o sistema da remuneração variável dos comissionados, não os estimula a adotar desafios mais instigantes. Citações foram feitas sobre o despreparo e a falta de habilidade com as novas tecnologias, sobre os treinamentos rápidos e superficiais e, ainda, sobre a falta de recursos tecnológicos para apoiar as visitas, como *lap top*, *palm top*, *blue tooth* e conexão *wireless*. Essas percepções são constatadas, por exemplo, no depoimento do superintendente de canais:

[...] os vendedores não conhecem muitas soluções que o NetSuper oferece ao mercado e nem alguns concorrentes em nichos específicos. Muitos não estão aptos a orientar os clientes para intensificar o uso e explicar as aplicações do serviço. Em pesquisas, detectamos que clientes cancelam porque usam pouco, e usam pouco porque não sabem usar. Isto porque a equipe de vendas não foi bem informada sobre a melhor argumentação para trabalhar o produto e também não está equipada com recursos tecnológicos para isso, ou ainda, não compreende os benefícios da sua utilização (Entrevista 13).

A nova estrutura organizacional da CTBC Telecom está orientada para fortalecer a obtenção de resultados comerciais, o que faz com que o desenvolvimento dos canais de

vendas seja um requerimento fundamental. Mas, segundo a percepção do coordenador de desenvolvimentos de canais (Entrevista 17), ainda há muito a ser feito.

O especialista na entrega de serviços (Entrevista 5), lotado na estrutura de coordenação de operações, e a superintendente de faturamento e tesouraria (Entrevista 7) também sugerem que os canais de vendas sejam renovados para ampliar conhecimentos e familiaridade com as novas soluções tecnológicas dos serviços de telecomunicações. Outros ressaltam a necessidade de que os próprios vendedores e associados sejam usuários dos produtos para que possam disseminar suas experiências aos familiares e potenciais clientes.

Com isso, sustenta-se a necessidade de verificar a qualidade das informações que os canais de vendas do NetSuper, recebem para realizar as negociações com o mercado e se eles estão, de fato, preparados para atender os interesses da empresa e dos consumidores.

E assim, para verificar se as percepções dos gestores se confirmam e para enriquecer as análises, gerar contribuições à empresa e construir conhecimento, avalia-se a percepção dos vendedores sobre a qualidade dos insumos que recebem, pelo uso do questionário estruturado.

4.6.1 A caracterização dos canais de vendas

Os 138 questionários respondidos pelos vendedores representam 13% do total de envolvidos diretamente com as vendas do NetSuper na área de concessão da CTBC Telecom. Eles foram aplicados a todos os tipos de canais de vendas, nas sete regionais, conforme mostrou o Quadro 6, na fase de explanação do sistema de coleta de dados.

Quanto ao gênero dos respondentes, a distribuição foi proporcional, sendo 51% mulheres e 49% homens. Mas, a maioria (71%), é formada por jovens com idade até trinta anos, e quase a metade deles (47%) possui instrução ainda no nível básico, uma vez que estudaram até, no máximo, o ensino médio, sendo que 9% dos respondentes não completaram sequer esse nível de instrução. Potencialmente, o baixo preparo técnico ou a pouca familiaridade com o uso de tecnologias, mesmo se tratando de jovens que se enquadram no perfil geral do usuário da Internet e que, portanto, teria mais facilidade no manuseio do serviço, como não possuem um bom nível educacional, seu envolvimento com a tecnologia está aquém do necessário. Este perfil está representado nos três gráficos que se seguem.

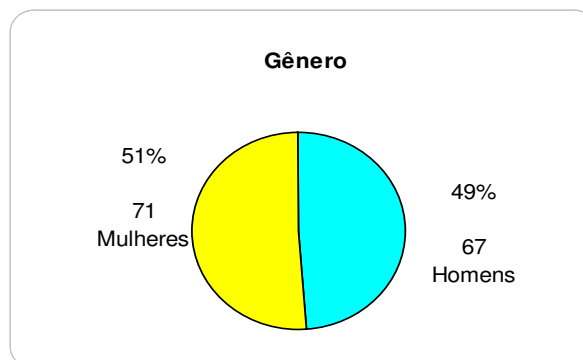


Gráfico 1: Perfil dos vendedores da amostra quanto ao gênero
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

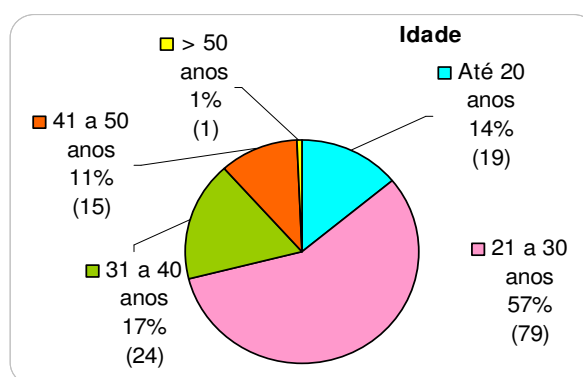


Gráfico 2: Perfil dos vendedores da amostra quanto à idade
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

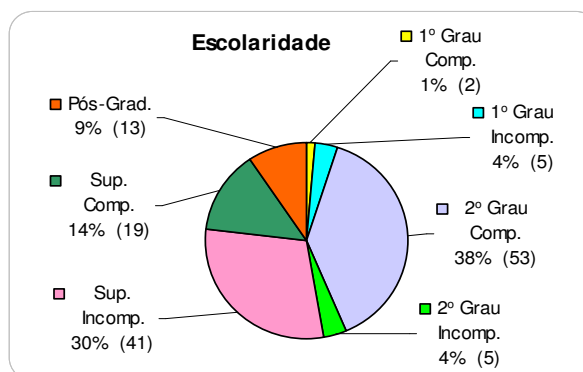


Gráfico 3: Perfil dos vendedores da amostra quanto à escolaridade
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

Ainda sobre o perfil dos respondentes, pode-se asseverar que a maioria (60%) trabalha como funcionário da CTBC Telecom ou da ACS – Algar Contact Center. Apesar disso, 15% do total dos 138 que compõem a amostra, têm na atividade de estudante a referência como a sua principal ocupação e não na atividade de vendedor que desempenha no seu dia-a-dia. Ou seja, o vendedor, não raro, perde a identidade profissional de vendedor de tecnologia.

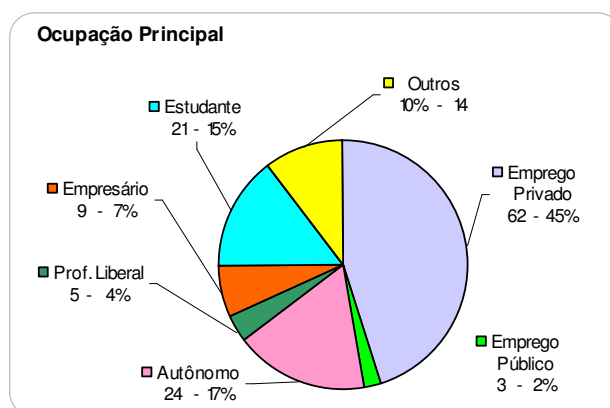


Gráfico 4: Perfil dos vendedores da amostra quanto à sua ocupação principal
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

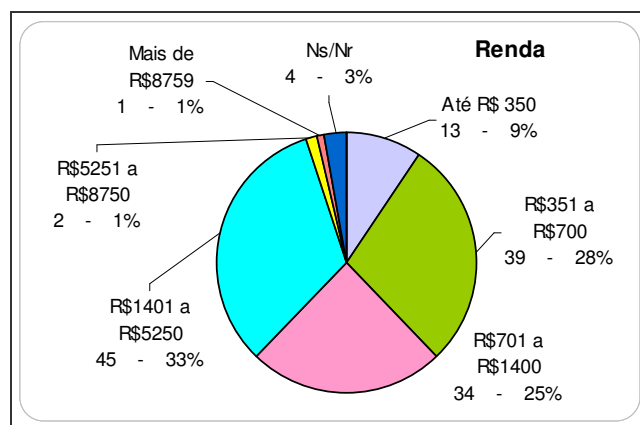


Gráfico 5: Perfil dos vendedores da amostra quanto à sua renda mensal
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

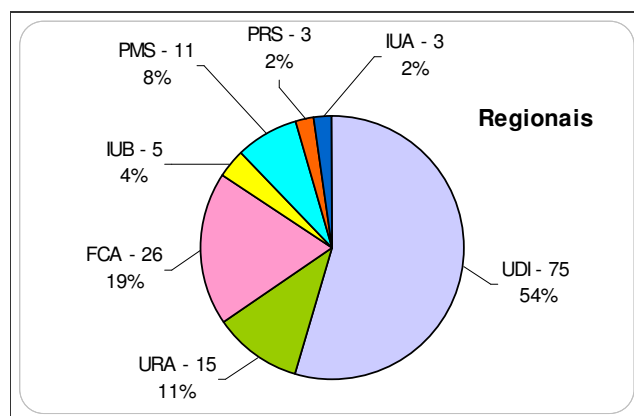


Gráfico 6: Perfil dos vendedores da amostra quanto à regional que atua
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

A renda da maioria (62%) está limitada a quatro salários mínimos, que é a renda média nominal da família brasileira de classe média-baixa, conforme PME – Pesquisa mensal de Emprego –, do IBGE, realizada em Dezembro de 2006.

A concentração dos respondentes na regional de Uberlândia (54%) foi explicada no capítulo de delineamento de pesquisa, quando se salienta a concentração do volume de vendas e faturamento na Regional Uberlândia, onde estão as matrizes da CTBC Telecom e da ACS. Com isso, Uberlândia abriga a maioria dos vendedores, principalmente os tele-vendedores, que, mesmo realizando vendas ativas e receptivas para todo o mercado de atuação na área de concessão, concentram-se fisicamente no site da ACS de Uberlândia.

Assim, como a maior parte das vendas do NetSuper acontece por meio dos tele-vendedores, conclui-se que a maioria dos vendedores é de jovens estudantes, de ambos os sexos, com renda média de 4 salários-mínimos, pertencentes a classe social média-baixa e com vínculo empregatício com a CTBC Telecom ou com o *call center* da *holding* Algar.

Esse perfil colabora para sustentar o argumento dos executivos sobre o despreparo dos vendedores quanto às competências comportamentais e gerenciais, e até mesmo, sobre ao pouco conhecimento da tecnologia e ao pouco treinamento sobre os benefícios práticos do NetSuper para o dia-a-dia dos clientes, não só pela pouca idade de maturidade da maioria, mas também pela baixa renda, que dificulta o acesso diário e comum à tecnologia.

Com esse perfil jovem, de baixa remuneração e pouca instrução, a relação vendedor-organização não implica fidelidade, estabilidade e plano de carreira. Isto colabora para justificar a baixa motivação e o pouco envolvimento com a Organização.

4.6.2 O nível de conhecimento dos canais de vendas sobre as informações do NetSuper

Nesta categoria de análise, o objetivo está vinculado à necessidade de avaliar o nível de conhecimento dos vendedores quanto às informações básicas sobre as características e os atributos de valor do NetSuper para os consumidores. Com base nessa ponderação, pretende-se checar a capacidade de reconhecimento da utilidade do produto pelos vendedores respondentes. Ou seja, que tipo de solução o serviço significa, que respostas, oportunidades e soluções ele representa para quem o utiliza e que argumentos de vendas podem ser usados. Enfim, pretende-se verificar se os respondentes conhecem as particularidades do produto para trabalhar a venda, sem aprofundar em detalhes técnico-operacionais.

Essa fase do questionário compreende onze questões, da pergunta sete a dezessete, com possibilidade de escolha de várias alternativas para cada uma, sendo que os respondentes receberam a informação que poderiam escolher mais de uma das opções.

A questão sete apresenta as utilidades genéricas do NetSuper para identificar o tipo do produto. Desta forma, os respondentes poderiam escolher, dentre as opções, quais definiriam o que o serviço faz. O Gráfico 7 mostra a distribuição da frequência de cada resposta, sugerindo que a maioria identifica o produto como um serviço de acesso à Internet e transmissão de dados; sem estabelecer uma relação com outros atributos que poderiam simplificar a interpretação e o entendimento do tipo de produto e que permitiriam o uso de argumentos sobre como ele agrega valor à vida pessoal e profissional do cliente.

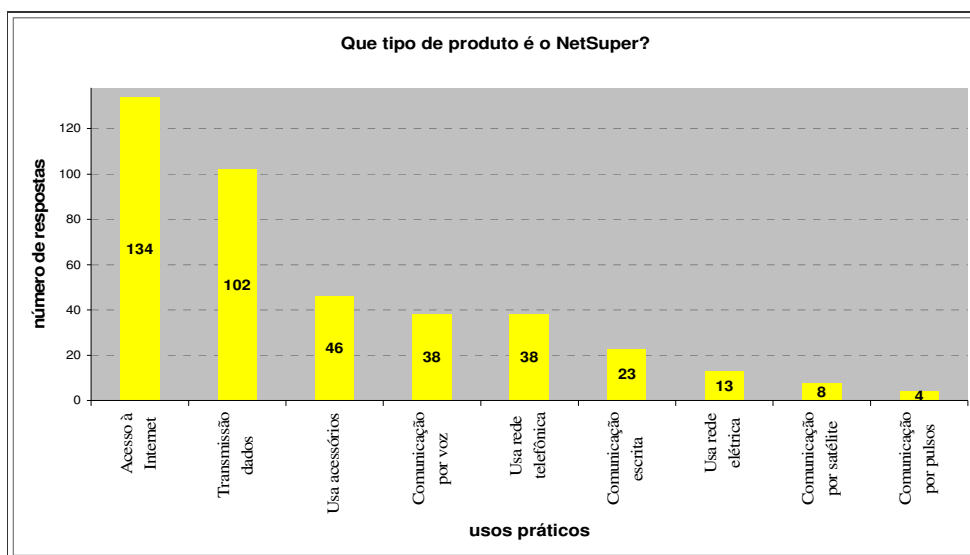


Gráfico 7: Frequência de respostas dos vendedores sobre a natureza do produto NetSuper
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

A questão oito identificou os benefícios práticos que o NetSuper oferece aos usuários, também proporcionando a possibilidade de assinalar mais de um, como mostra o Gráfico 8.

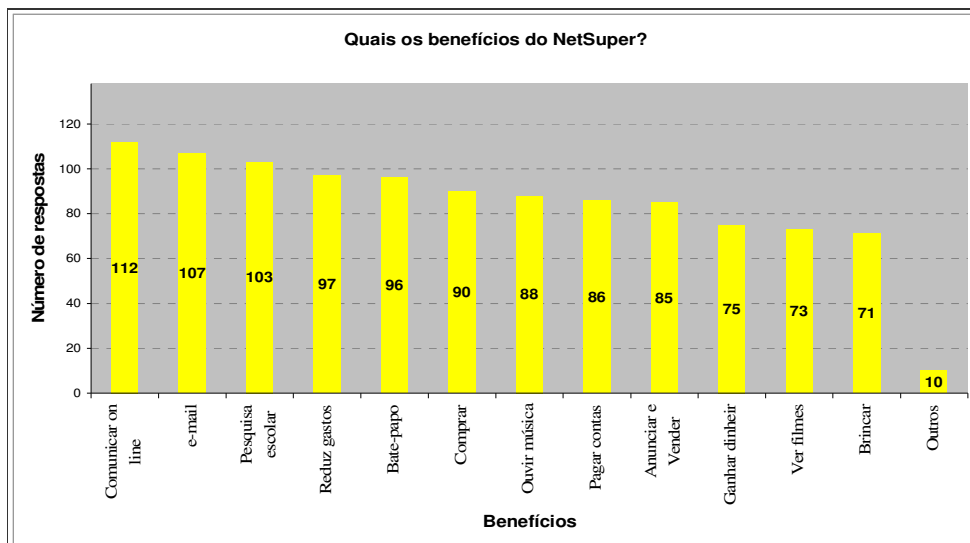


Gráfico 8: Frequência de respostas dos vendedores sobre a natureza do produto NetSuper
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

Nesse caso, a maioria dos respondentes percebeu pelo menos um dos benefícios que o Netsuper pode oferecer ao mercado. No entanto somente 51, dos 138 respondentes (37%), identificaram que todas as vantagens ou utilidades para o consumo desse serviço, que foram sugeridos na questão oito, podem ser alcançados após a compra do NetSuper. Isso comprova a percepção dos gestores sobre a deficiência dos canais de vendas na tradução e conversão da tecnologia em vantagens, conforto, acesso ao conhecimento e ao relacionamento social, redução de custos, segurança e outras experiências de consumo que facilitam e melhoram a vida do consumidor, por meio do serviço da CTBC Telecom.

A pergunta nove focou a capacidade do vendedor de trabalhar o argumento de que o NetSuper permite acesso vinte e quatro horas por dia à internet sem incremento de custo na conta telefônica e que, a decisão de quando e como usar o serviço é somente do consumidor. Nesta questão, quase todos os respondentes identificaram o uso 24/7 (24 horas, sete dias/semana), porém poucos reconheceram a autonomia dos consumidores nessa decisão. Com isso, deixa-se de explorar o aspecto da liberdade que o cliente pode usufruir em sua vida, por não ter a preocupação com o tempo de uso, como acontece com os telefones fixo e móvel.

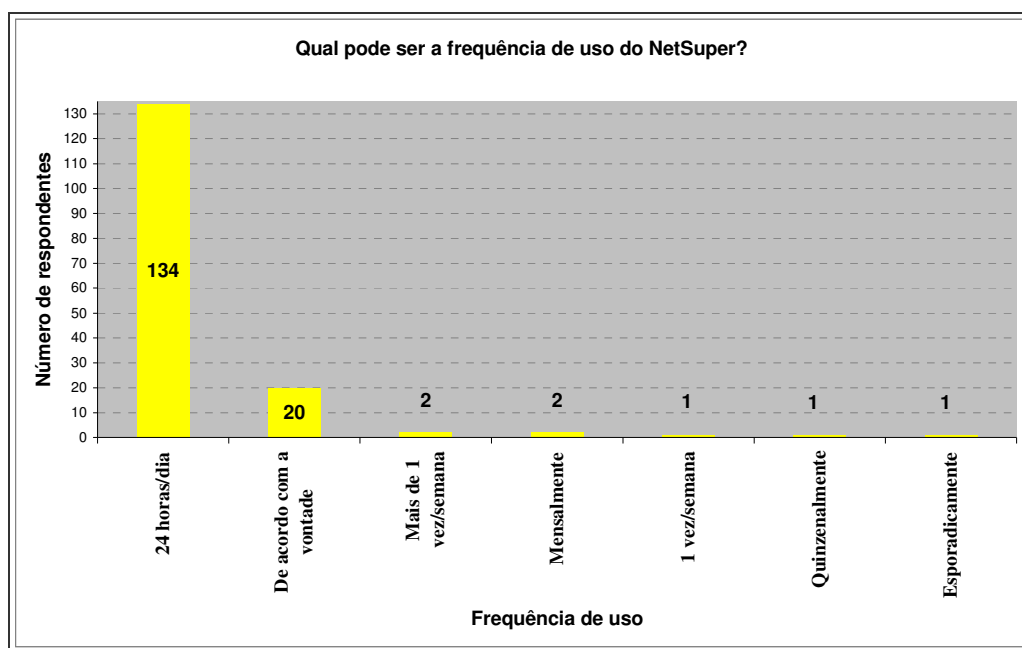


Gráfico 9: Respostas dos vendedores sobre a frequência de uso do produto NetSuper
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

No questionário, a alternativa de número dez buscou identificar o nível de conhecimento que os vendedores têm sobre as versões comerciais do produto NetSuper, disponíveis formalmente no portfólio da CTBC Telecom para a oferta ao mercado. Para esse fato, os respondentes demonstraram conhecer os nomes dos produtos básicos, mas alguns

escolheram opções de nomes que não existem mais no portfólio ou nunca existiram e, ainda, somente vinte vendedores (14%) mencionaram no campo aberto para complementar a resposta, outros nomes do produto não listados pela pesquisadora e já lançados pela empresa.

NetSuper Plus, NetSuper sob medida e Internet Plus, nomes sugeridos nessa questão e que não existem, foram escolhidos por 10, 6 e 2 respondentes, respectivamente. Dos 138 vendedores, 102 (74%) escolheram somente nomes corretos do portfólio e dez (7%) citaram outros produtos que existem, mas que não foram mencionados, como mostra o Gráfico 10.

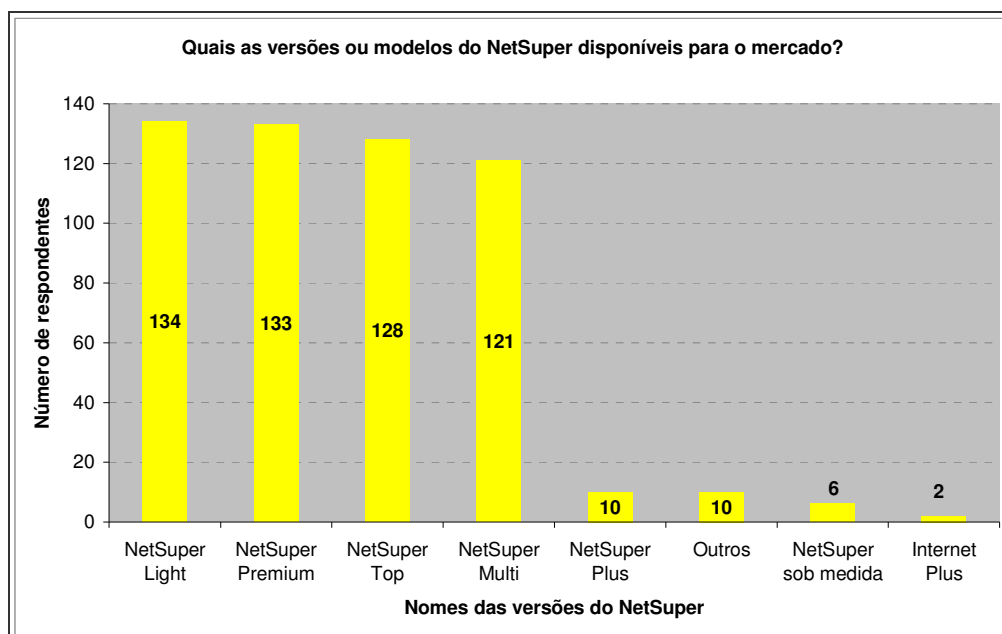


Gráfico 10: Respostas dos vendedores sobre os nomes das versões comerciais do NetSuper no portfólio
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

Nesse caso, como os produtos não listados na questão 10 são aqueles lançados mais recentemente, que são customizações feitas a partir de demandas do mercado, pode-se inferir que não houve ampla divulgação ou que estes ainda não estão registrados na memória dos vendedores, e, portanto, correm o risco de não serem oferecidos como alternativas de consumo. São eles: NetSuper 1, 2, 5, 8, 12 e 20 Mb, novas alternativas para a oferta de mais velocidade e volume na transmissão de dados.

Para avaliar o conhecimento dos vendedores sobre a existência dos canais disponíveis aos consumidores, dos vários segmentos, para realizar a compra do serviço, a questão de número onze expôs sobre as estruturas de canais diretos e indiretos que a CTBC Telecom utiliza e outros canais que já utilizou ou ainda nunca utilizou para que fossem identificados os canais corretos. O Gráfico 11 mostra a percepção dos vendedores respondentes.

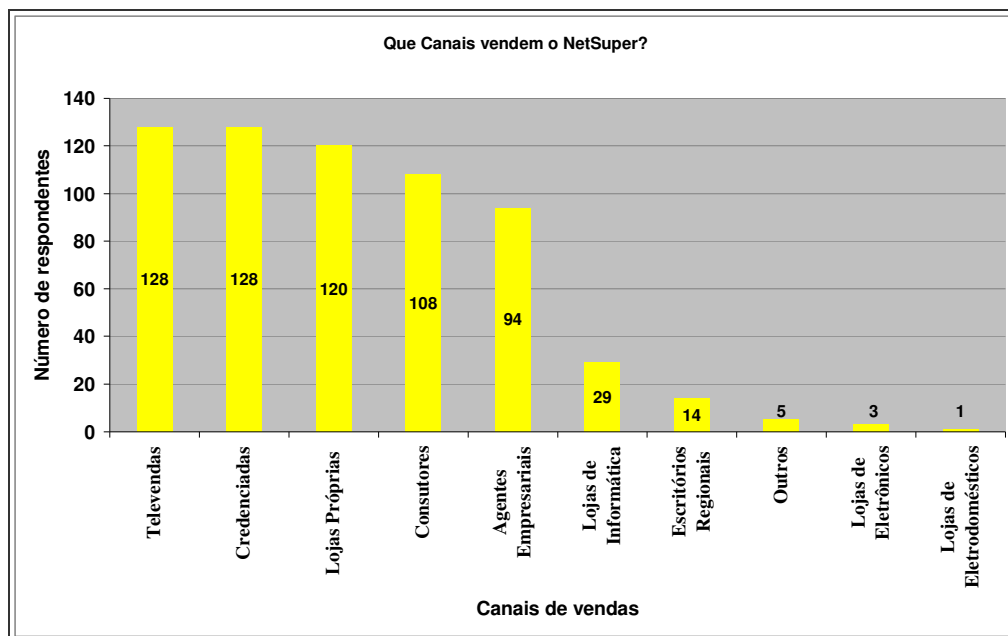


Gráfico 11: Respostas dos vendedores sobre os tipos de canais de vendas do NetSuper
 Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

Como visto anteriormente, para vender o NetSuper, a CTBC Telecom recorre-se aos canais diretos Lojas Próprias e Consultores Corporativos e aos canais indiretos: Lojas Credencias, Televendas e Agentes Empresariais. Além destes, também vendem o serviço alguns provedores de internet, parceiros CTBC, incluídos no grupo de Agentes Empresariais ou de Lojas Credenciadas, dependendo do mercado em que atuam. Mediante isto, 74 vendedores, 54% dos respondentes, destacaram corretamente os canais disponíveis, demonstrando que quase a metade deles (46%) desconhece todos os canais de vendas disponíveis, o que comprova a baixa interação entre eles.

Esta constatação potencializa a ocorrência de erros, o não aproveitamento de abordagem complementar ao mercado, o enfraquecimento da equipe pela falta de unidade e trabalho conjunto ou em parcerias e, com isso, oferece oportunidades para o fortalecimento da concorrência. Se táticas de vendas, treinamentos, parcerias e ofertas abrangentes e padronizadas forem implementadas para a CTBC para fortalecer o conjunto de canais de vendas, pode resultar em competitividade, valor para os clientes e vendedores e expressiva exposição da marca. Além disso, 52 respondentes (38%) citaram pontos de vendas que não comercializam mais o NetSuper ou nunca venderam. Isso confirma a necessidade de investir em treinamento e preparação dos vendedores para o conhecimento da estrutura organizacional, objetivos, portfólio, estratégias de marketing e táticas de vendas, com revisões periódicas, por meio de convenções, reuniões, apresentações e informativos para comunicação formal e atualização do conhecimento.

Para a questão doze, foi solicitado que os vendedores apontassem os principais problemas que poderiam restringir ou dificultar a venda do NetSuper. Foram disponibilizadas 14 alternativas de respostas, incluindo as possibilidades de marcar todas as restrições potenciais significativas (opção 12) ou nenhuma delas (opção 11). Nenhum vendedor apontou que existem todos os problemas, mas 23 (17%) acreditam não existir problema algum. Além disto, 4 não souberam apontar nenhuma restrição e somente três indicaram outros problemas além dos listados. O Gráfico 12 representa esta distribuição.

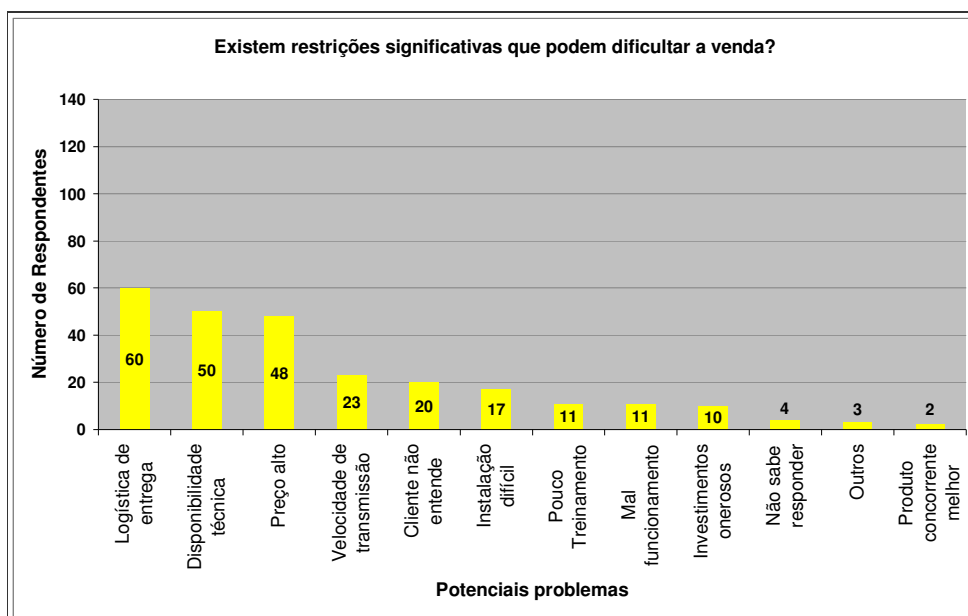


Gráfico 12: Respostas dos vendedores sobre as possíveis dificuldades para vender NetSuper

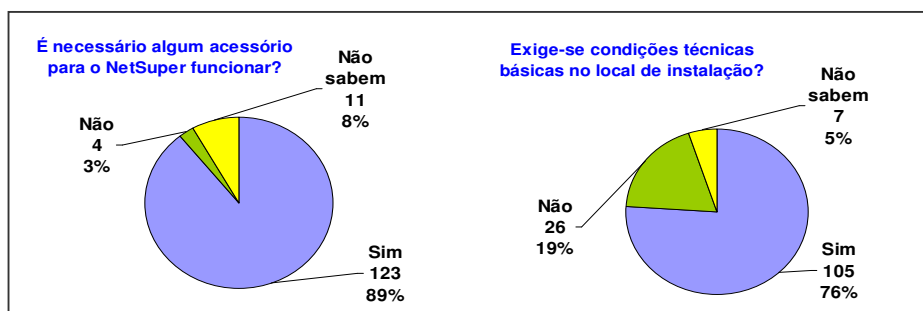
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

De um modo geral, conclui-se que parte dos respondentes acreditam não haver problemas significativos que impeçam a venda do NetSuper, uma vez que trinta deles não marcou nenhuma das opções e tampouco sugeriu outro problema. Além deles, como dito, 23 escolheram a opção que aponta para a possibilidade de nenhuma das alternativas propostas ocorrer, e quatro marcaram a opção que não sabiam responder. Portanto, 57 deles (41%) não identificaram restrições potenciais.

O problema apontado como o mais freqüente está relacionado com a logística de entrega, principalmente do modem, acessório essencial para o funcionamento do serviço. Dos respondentes, sessenta (43%) destacaram essa alternativa como o principal agravante, além de comentarem sobre os desencontros de informações entre fornecedores de modem e a CTBC Telecom. Estes dados confirmam a percepção dos gestores de que falta comunicação, planejamento e integração entre áreas, pois, acontece até de chegar à casa do cliente e não existir computador ou placa de rede para entregar o serviço.

A questão da restrição na viabilidade técnica, restrições na disponibilidade de oferta do produto por questões de necessidades de investimentos para expandir a base tecnológica que permite o funcionamento do NetSuper, aparece destacada por 50 respondentes (36%) da amostra. E ainda, apesar de uma recente queda nos preços do serviço, 48 vendedores (34%) da amostra, ainda identificam dificuldades neste quesito, durante as negociações com os clientes potenciais. Estes problemas denotam oportunidades para intensificar treinamentos, melhorar argumentos de vendas, escolher o foco da venda ativa e habilitar os vendedores para a exploração de oportunidades e potencialidades do produto e do mercado.

Os Gráficos treze e quatorze mostrados em conjunto, respondem, respectivamente, às perguntas treze e quatorze, que questionaram sobre a exigência de condições básicas no local de instalação, para a entrega ser efetiva, e também, sobre a necessidade de acessórios para que o serviço funcione. Estas questões buscaram verificar se os vendedores têm conhecimento sobre a necessidade das instalações de telefonia, disponibilidade do modem, computador, placa de rede e ponto de energia, como sendo os requisitos mínimos para instalar o produto.



Gráficos 13 e 14: Respostas quanto a necessidade de infra-estrutura básica para instalar o Netsuper
Fonte: Criados pela autora, Fev. 2007.

Dos respondentes, 11% ou 15 vendedores negaram o conhecimento de acessórios básicos e 24% ou 33 pessoas desconhecem a necessidade de atendimento de exigências e pré-requisitos sem os quais o serviço não vai funcionar. Isso alardeia os problemas da falta de treinamento focado, as conseqüências do intenso turn over de vendedores, principalmente tele vendedores e a necessidade de controle da qualidade das informações, processos e pessoas.

A questão quinze apresentou alguns pré-requisitos técnicos para funcionar o NetSuper. Dos doze itens listados, a identificação de pelo menos sete era imprescindível para demonstrar o conhecimento sobre o que é indispensável para viabilizar a instalação e o funcionamento do NetSuper: modem, instalação telefônica interna, computador, energia elétrica, software de instalação, viabilidade na rede metálica (infra-estrutura básica) e placa de rede.

O Gráfico 15 mostrou que, na percepção dos respondentes, nem todos os itens essenciais são entendidos com tal. Mesmo considerando somente os 4 primeiros e principais itens: modem, energia, telefone e computador, dos 138 respondentes, 90 (65%) os escolheram simultaneamente. Com isso, entende-se que um expressivo número de vendedores (35%) pode não cumprir um passo importante para concluir a venda, que é verificar se existe viabilidade técnica para entregar o serviço e se o cliente está pronto para receber o técnico que vai instalar ou para fazer isso sozinho.

Assim, mais uma vez, fica demonstrada a baixa qualidade do treinamento, do processo de repasse das informações ou do próprio conteúdo encaminhado aos canais de vendas

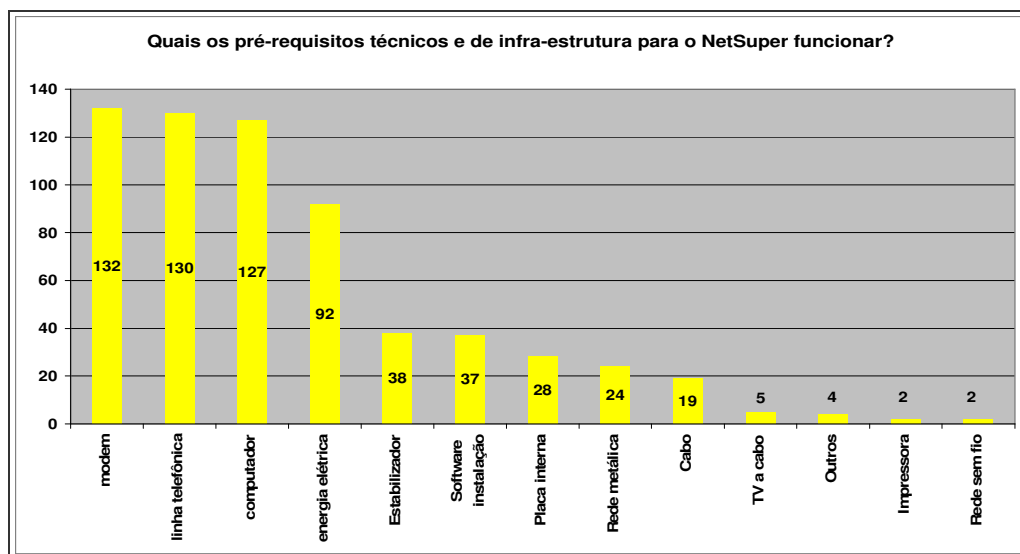


Gráfico 15: Respostas dos vendedores sobre as possíveis dificuldades para vender NetSuper
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

Para avaliar se os respondentes conhecem os serviços de conteúdo do portfólio CTBC Telecom, que são aqueles que o consumidor pode comprar desde que já tenham acesso à Internet, como o provedor, as contas de e-mail, os jogos e o serviço NetBackup (armazenagem para a segurança dos dados do cliente); apresentou-se aos vendedores a questão 16, com o intuito de verificar se o cliente pode adquirir outros produtos após o NetSuper, na percepção de quem respondeu ao questionário, como mostra o Gráfico 16.

Apesar dos vendedores afirmarem que os clientes podem comprar outros produtos depois de adquirir o NetSuper, poucos associaram o NetSuper aos produtos de conteúdo. Os mais mencionados foram aqueles do portfólio que nada tem a ver com o acesso à internet, tais como telefone fixo, celular e TV a cabo. Como mostra a distribuição e a frequência com que os respondentes citaram os produtos no gráfico 17.

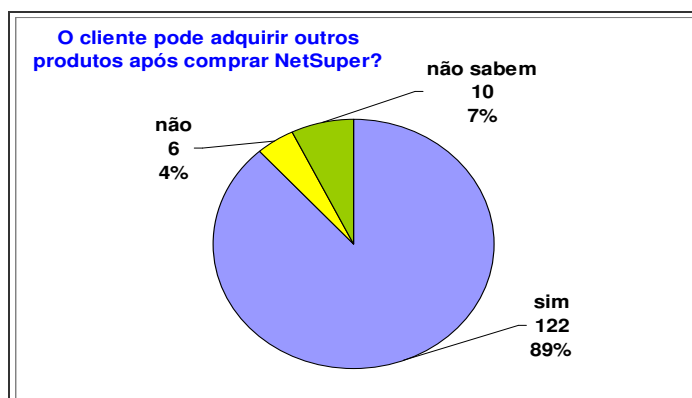


Gráfico 16: Respostas sobre as possibilidades de outras compras após aquisição do NetSuper
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

O que a CTBC Telecom tem disponível no portfólio, que é mais divulgado aos canais de vendas e ao mercado e que depende diretamente da premissa de compra de acesso internet são: o NetBackup, a hospedagem de páginas da internet, os jogos e o provedor NetSite. Dos 138 respondentes, somente 27 (20%) salientaram esses produtos simultaneamente.

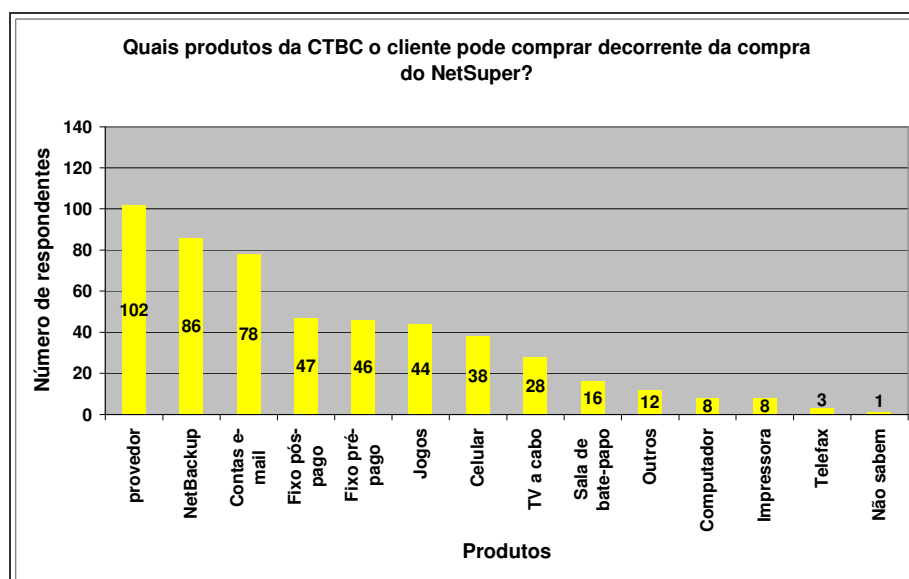


Gráfico 17: Respostas sobre as possibilidades de outras compras a partir do NetSuper
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

Com isto, conclui-se a apresentação dos resultados para a análise do nível de conhecimento dos vendedores sobre as informações básicas e as características técnicas, operacionais e comerciais do NetSuper. A princípio, verifica-se um conhecimento médio das características, mas restrições nas competências comerciais para argumentar os benefícios do produto para a vida prática e, também, limitações quanto à interação com demais canais e áreas técnicas responsáveis pela manutenção e instalação do serviço no endereço do cliente.

Mais uma vez, os resultados dessa variável de análise insinuam que a CTBC Telecom tem ainda um longo caminho para agregar qualidade às informações, por meio da definição e implantação de processos de gestão estratégica abrangentes, integrados e modernos, aproveitando melhor os recursos tecnológicos e as competências das pessoas.

4.6.3 A percepção dos canais de vendas sobre a qualidade das informações do NetSuper

A terceira categoria de análise abrange as questões dezoito a trinta do questionário estruturado e trata do exame da percepção dos respondentes quanto à qualidade das informações que recebem, por meio de documentos, treinamentos, e-mails, registros eletrônicos, reuniões presenciais ou outros meios não estruturados e informais, para conduzir as negociações com os clientes potenciais e realizar as vendas do NetSuper.

Para abordar esse assunto, no instrumento de pesquisa, foram consideradas as dimensões da qualidade das informações identificadas no referencial teórico e apreciadas como sendo importantes, muito importantes ou imprescindíveis pelos gestores entrevistados, como demonstrado, nesta pesquisa, pela classificação das percepções desses líderes sobre a qualidade das informações do NetSuper nas dimensões priorizadas na CTBC Telecom. Para isso, apresentaram-se as questões em uma escala crescente do nível de concordância com as afirmações propostas, a respeito de características e dimensões da qualidade das informações.

Ou seja, as questões sobre as dimensões da qualidade foram colocadas aos respondentes de forma afirmativa, para que eles, quando lessem as frases, pudessem discordar ou concordar com elas, numa escala tipo Likert de 1 a 5, sendo 1, discordância absoluta e 5 a concordância plena. A opção 3, que representa a indiferença do vendedor ao tema tratado na alternativa, foi colocada para que se pudesse verificar a tentativa de isenção ou imparcialidade dos respondentes.

Desta forma, no Gráfico 18, estão representadas a quantidade de respostas para cada afirmativa proposta no questionário (P18 a P30), para avaliar, no contexto dessa categoria de análise, até que ponto, essa amostra de vendedores concorda ou discorda que as dimensões da qualidade apresentadas estão evidentes nas informações sobre o NetSuper.

Portanto, no gráfico de barras, acumula-se e distribui as alternativas marcadas por 100% dos 138 respondentes, em cada questão. Nesse caso, observou-se que, pelo menos, 89 (65%) dos vendedores concordam, parcial ou plenamente com todas as afirmativas mostradas

sobre as dimensões da qualidade das informações que a CTBC Telecom entrega aos canais de vendas para que estes realizem as vendas. Menos de 10% deles, cerca de somente doze respondentes, discordam totalmente ou discordam de todas as afirmativas sobre a qualidade das informações recebidas.

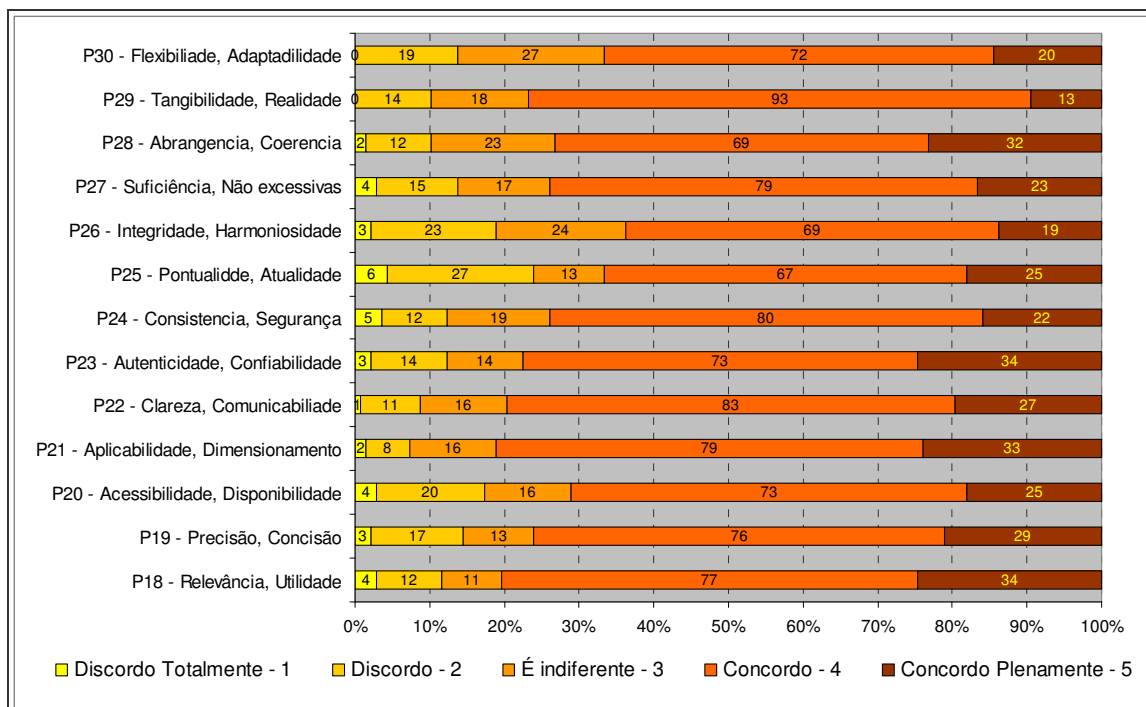


Gráfico 18: Percepção dos respondentes sobre as dimensões da qualidade das informações sobre NetSuper
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

A mais expressiva manifestação de discordância total (6), parcial (27) ou indiferença (13), está relacionada com a falta de pontualidade das informações (P25), que, segundo cerca de cinquenta respondentes (36% da amostra), chegam atrasadas, enviesadas ou por caminhos diversos daqueles que seriam ideais ou formais, caso a empresa padronizasse o envio, adotando uma metodologia de comunicação e de repasse de insumos, inclusive informações. Esta percepção confirma a manifestação de alguns gestores, que declararam que os canais de vendas, por vezes, recebem as informações até depois dos próprios clientes ou após o lançamento dos produtos ao mercado consumidor.

É válido salientar a grande aceitação com a afirmativa P21, expressa pela concordância total ou parcial de mais de 80% dos vendedores que responderam à pesquisa. Nesta questão, destaca-se que as informações recebidas pelo canal de vendas sobre o produto NetSuper são muito oportunas, valiosas, aplicáveis e de uso assíduo, gerando o envolvimento frequente de seus usuários. Com isso, pode-se interpretar que as informações têm grande valor para os vendedores, desde que elas estejam disponíveis, acessíveis e suficientemente claras. Mas, pelo

que ser percebeu na categoria de análise anterior, que evidencia o desconhecimento de algumas premissas básicas para a venda do serviço NetSuper, fica subentendido que, na verdade, boa parte das informações ainda não estão acessíveis por meios práticos e simples. Assim, a CTBC Telecom incorre no risco de perder a oportunidade de qualificar os vendedores e melhor aproveitar as oportunidades de vendas.

Na seqüência, um grupo de quase 20% dos respondentes discorda totalmente ou só discordam que as informações que permeiam a cadeia possuem as dimensões da qualidade de integridade, harmoniosidade, acessibilidade e disponibilidade. Quando se consideram os que ficaram indiferentes ou indecisos nestes quesitos, este grupo cresce para cerca de 40% da amostra de vendedores (aproximadamente, 50 pessoas). Essa pode ser mais uma evidência de que, a gestão integrada dos processos, com a alimentação de uma base comum e padronizada de informações, pode agregar qualidade às informações, facilitar a vida dos atores da cadeia de suprimentos interna e melhorar resultados. E, para isso, segundo percepções de alguns gestores, não seria preciso grandes investimentos em tecnologias, uma vez que, as ferramentas de sistemas atuais suprem as necessidades da organização. No caso daqueles que não souberam responder ou, teoricamente, não quiseram se comprometer, optando pela alternativa 3, que exprime a indiferença dos respondentes sobre a questão, pode-se verificar que, em média, no grupo de questões desta categoria de análise, 13% dos vendedores optaram por essa alternativa em cada uma das afirmativas.

Em resumo, vale comentar que os canais de vendas focam mais nas informações técnicas dos produtos, não só porque não foram treinados para valorizar e salientar, aos potenciais clientes, os atributos comerciais e os benefícios do NetSuper que tornam o dia-a-dia mais prático e amplia as relações e o conhecimento do usuário da internet. Mas, também, porque encontram dificuldades em seu trabalho diário, para viabilizar a entrega técnica e operacional do serviço. Essa conclusão evidencia o gargalo nos processos de entrega e no repasse de informações sobre ordens de serviços e estoques de acessórios e demais *inputs* necessários à concretização da venda.

A seguir são estudados os resultados da categoria de análise que verificou a percepção dos vendedores sobre a qualidade dos instrumentos que apóiam as vendas. Ou seja, tudo que os canais de vendas utilizam para extrair informações relevantes que facilitem a compreensão das características e atributos dos produtos e do mercado e, também, tornem as negociações com os clientes mais assertivas.

4.6.4 A percepção dos canais de vendas sobre a qualidade das ferramentas de vendas

Esse grupo de questões abrange as afirmativas da quarta parte do questionário, do número 31 ao número 39. Nesta categoria de análise, verifica-se a percepção dos vendedores sobre os sistemas de registro de informações sobre produtos e clientes e a adaptabilidade desses instrumentos de trabalho às diferentes necessidades e realidades dos canais de vendas. Além disto, busca-se identificar qual é a percepção dos respondentes sobre a qualidade do treinamento que os vendedores recebem sobre os produtos, os sistemas, os concorrentes, o mercado e os equipamentos complementares que facilitam as vendas.

Nesse sentido, pretende-se questionar a adequação da infra-estrutura, dos sistemas, das pessoas e da comunicação interna que a CTBC Telecom propicia aos vendedores para que estes extraiam, armazenem, utilizem, registrem e entreguem informações aos consumidores e à própria organização como *feedback* para melhoria dos processos e dos produtos.

Para tanto, as dimensões de qualidade avaliadas estão relacionadas com a acessibilidade, agilidade, adaptabilidade, eficiência, propriedade e atualização de instrumentos e informações disseminadas por meio das pessoas, dos documentos, dos treinamentos, dos meios de comunicação, dos equipamentos e dos sistemas de tecnologia da informação. O Gráfico 19 representa as percepções dos respondentes para essas questões.

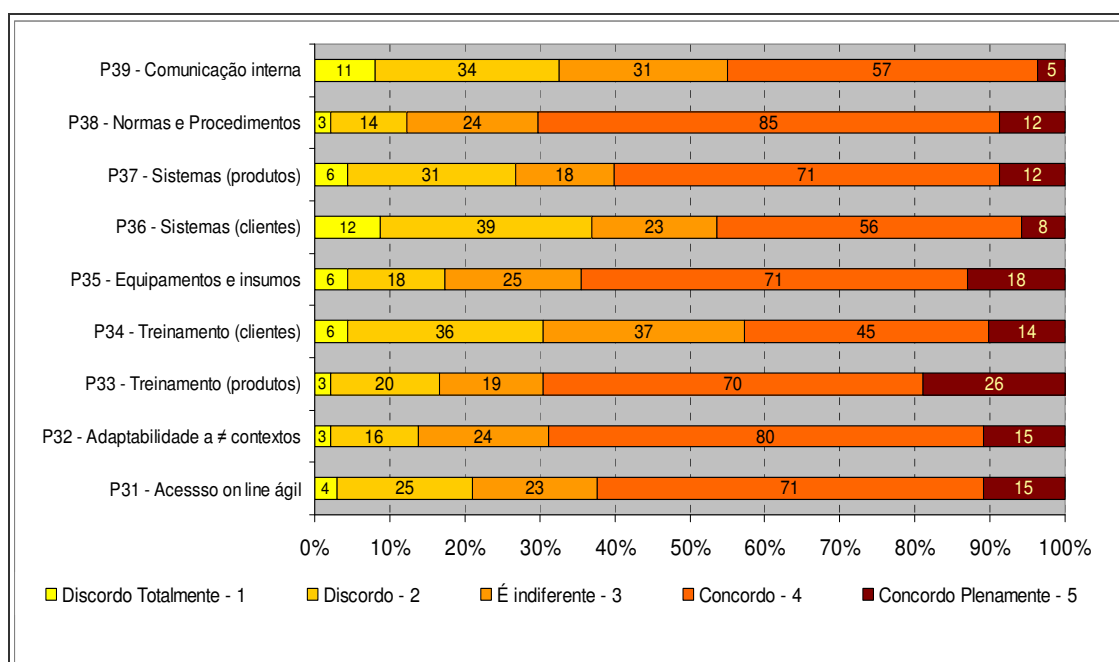


Gráfico 19: Percepção dos respondentes sobre a qualidade dos instrumentos de repasse de informações

Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

Pela análise do gráfico, pode-se observar que a maior rejeição demonstrada pelos respondentes está na provável inadequação das ferramentas de tecnologia que armazenam as informações sobre os clientes (P36), os pedidos de compras e os resultados das vendas, em função da falta de interatividade e atualização e devido à complexidade no uso. Isto está evidente quando se identifica que boa parte dos vendedores discorda total ou parcialmente (51 ou 37%) ou estão indiferentes (23 ou 17%) à afirmativa de que os sistemas são adequados, interativos, atualizados, práticos e eficientes no registro desse tipo de informações.

Avaliando a afirmativa proposta na questão P39, verifica-se que 45 respondentes (33%) criticam a comunicação interna, discordando parcial ou totalmente do tópico que trata da qualidade dos documentos, comunicados, arquivos e outros meios de repasse de informações sobre mercado, atributos e características de produtos como sendo abrangentes, pontuais e completos. Outros 31 (22%) estão indiferentes a essa questão. Isto significa que mais da metade da amostra de vendedores (55%) não percebem qualidade nas informações por prováveis falhas nas dimensões relacionadas à capacidade da CTBC Telecom de comunicar com clareza, fluidez, pontualidade e interatividade com seus canais de vendas.

O tema, treinamentos (P33 e P34), também é visto com certa restrição pelos respondentes, uma vez que pelo menos 42 (30%) e 23 (18%) vendedores, manifestaram desacordo com a idéia de que os treinamentos sobre clientes e produtos, respectivamente, são satisfatórios e eficientes. No caso de informações sobre os perfis de clientes, em cada segmento, outros 37 respondentes, quase 30% demonstraram indiferença a afirmativa P34 (treinamento sobre clientes), o que evidencia desconhecimento ou falta de freqüência no uso desse tipo de informação, e que, portanto, pode representar menor eficácia na abordagem do público-alvo.

No entanto os que concordaram plena ou parcialmente com afirmativas que ressaltam a qualidade das informações recebidas via acesso *on line* às bases de dados da organização (P31); adaptabilidade desses insumos aos diferentes contextos de uso (P32); treinamentos sobre produtos (P33); qualidade de equipamentos e outros insumos de apoio às vendas (P35); sistemas que sustentam os dados sobre produtos (P37) e a base de normas e procedimentos para conduzir as vendas (P38); em média, ultrapassaram os 50%. A princípio, vale questionar se os vendedores estão realmente satisfeitos, pois, na primeira categoria de análise, demonstraram não ter conhecimento adequado das ferramentas, dos produtos e da própria estrutura de vendas.

Por isso, vale comentar que quase 40% dos vendedores que compõem a amostra estão insatisfeitos com treinamento (P34), sistemas de tecnologia para gestão das informações dos

clientes e registrar pedidos (P36) e comunicação interna (P39). Com isso, considera-se razoável concluir que apesar da não expressiva demonstração de descontentamento, existe indícios de problemas nos meios usados para repasse de informações, e, portanto, problemas de processos e ferramentas de trabalho.

4.6.5 A percepção dos canais de vendas sobre a qualidade dos processos

A quinta e última categoria de análise, feita por meio do questionário estruturado, diz respeito à percepção que os canais de vendas têm sobre a qualidade dos processos e do fluxo das informações na cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom.

A proposta dessa avaliação, que abrange as questões de número 40 a 50, foi verificar o comprometimento e o nível de satisfação das pessoas com a qualidade das táticas de marketing e vendas; e, a adequação da estrutura organizacional, das informações e dos processos para realizar as interações entre sistemas e ferramentas, motivando os integrantes da cadeia a se engajarem com o desenvolvimento, a implementação, a venda e a entrega do NetSuper ao cliente. O Gráfico 20 representa as percepções registradas.

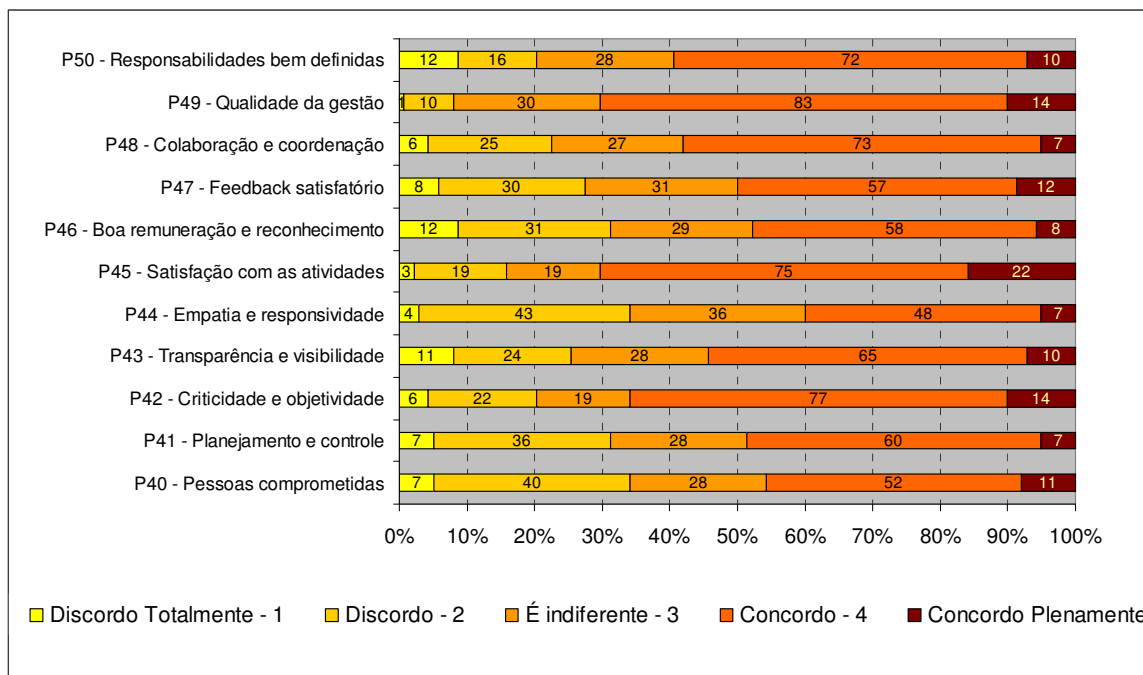


Gráfico 20: Percepção dos respondentes sobre a qualidade dos processos e do fluxo de repasse de informações
Fonte: Criado pela autora, Fev. 2007.

A dimensão da qualidade que o maior número de vendedores da amostra discorda ou com a qual são indiferentes (83 ou 63% dos respondentes) é a empatia e a responsividade (P44), que avalia o comprometimento, disponibilidade e capacidade de interação dos responsáveis pelo repasse das informações. Estes representantes dos canais de vendas consideraram que existem desencontros de informações, motivados pela falta de envolvimento daqueles que deveriam disseminar conteúdo com qualidade, no contexto da realidade dos usuários, para que eles utilizem esses subsídios para estabelecer a melhor comunicação e negociação com o cliente.

Para 35% dos pesquisados, as pessoas, nos diversos elos da cadeia, não estão comprometidas com os processos (P40). Também cerca de 30% consideraram que falta reconhecimento e um plano de remuneração mais adequado por parte da organização (P46). No entanto cerca de 40% dos respondentes estão totalmente satisfeitos com todas as questões apresentadas, uma vez que afirmaram concordar com todas elas. A maioria absoluta, 97 respondentes (70%), gosta das atividades que desenvolve em seu trabalho (P45), mas a metade (50%) considera ter dificuldades para obter informações atualizadas, esclarecer dúvidas e ter respostas e atenção adequadas para atender às suas necessidades (P47). Estes dados demonstram incoerências nas percepções dos vendedores, que, ora estão aparentemente satisfeitos com a qualidade das informações, mas não demonstram isso em outras categorias de análise.

O planejamento e o controle das informações e da qualidade daquilo que é distribuído na cadeia de suprimentos interna do NetSuper (P41) gera insatisfação em 43 vendedores da amostra (32%). Outros 28 (quase 20%) não quiseram opinar sobre essa dimensão da qualidade. Quanto à relevância para a execução de suas atividades e a objetividade das informações (42), 28 respondentes (20%) estão insatisfeitos, e 19 (14%) não quiseram opinar. Esta questão, relevante para a gestão integrada das informações, mostra que os vendedores querem melhorias nos processos de controle (52%), para agregar praticidade e permitir que recebam aquilo que é essencial para o trabalho e que possa reduzir o tempo usado com processos burocráticos, para aumentar o investimento na captação de clientes e no conhecimento do mercado, do produto e da tecnologia.

Quanto à afirmação de que a estrutura de comunicação interna satisfaz às suas necessidades com um padrão informal, claro, aberto, objetivo, prático e organizado para entregar informações em tempo e no volume que eles precisam (P43), 35 respondentes (25%) discordaram e outros 28 (20%) estão indiferentes. Ou seja, falta transparência e visibilidade para quase 50% dos respondentes.

A melhor aceitação dos vendedores está relacionada com o próprio trabalho que executam (97 respondentes ou 70%) e com a atuação de seus gestores diretos na CTBC Telecom, aqueles que interagem diretamente com eles, supervisionam e orientam seu trabalho no dia-a-dia, em cuja questão, também, 97 vendedores ou 70% dos respondentes concordam plena ou parcialmente com a afirmação (P49).

Assim, conclui-se a análise dos dados obtidos por meio do questionário estruturado aplicado à amostra de vendedores de todos os canais de vendas e regionais revela críticas importantes à estrutura adotada pela CTBC Telecom para distribuir informações entre os envolvidos com a cadeia de informações que devem entregar aos canais de vendas, insumos eficazes para concretizar os objetivos da organização.

O perfil social dos respondentes os categoriza como, em sua maioria, jovens com pouca instrução formal, baixa renda, alta rotatividade na função e baixa afinidade com a tecnologia. Decorrente disso, do volume e diversidade de informações recebidas e da ausência de um processo formal de gestão e controle sobre o nível de conhecimento dos vendedores das informações necessárias para a venda do NetSuper, conclui-se que falta conhecimento para influenciar a decisão de compra dos potenciais clientes. Além desse problema, pelas respostas obtidas, acredita-se que grande parte dos vendedores não é crítica o suficiente e nem satisfatoriamente preparada e treinada para questionar a qualidade das informações do NetSuper, sob a perspectiva das dimensões estudadas no referencial teórico. Com relação a como os vendedores percebem a qualidade dos insumos diversos para coletar, registrar ou repassar informações dos pedidos de compra, verifica-se a mais expressiva manifestação da insatisfação deles, o que comprova que falta a integração também comentada pelos gestores. Finalmente, quando se avaliou a percepção dos vendedores em relação à qualidade dos processos, das pessoas envolvidas e do conteúdo usado para gerar conhecimento, verificou-se que eles percebem isolamento, falta de feedback, dificuldades para a troca de subsídios entre fornecedores-clientes internos e a falta de complementaridade entre os diversos atores da cadeia, que poderiam, trabalhando em conjunto, melhorar os resultados, desde que esse tivessem meios de medição claramente definidos e divulgados.

Como a amostra não foi calculada com base estatística e tem representatividade variada para cada canal de venda, vale destacar, novamente, o seu caráter não probabilístico, mesmo com expressiva participação de alguns canais de vendas, como foi mostrado no Quadro 6 (pág. 80), na explanação sobre os instrumentos de coleta dos dados.

No próximo tópico de exame dos elementos coletados, cumpre-se o sexto e último objetivo específico, que avalia as percepções coletadas de gestores e vendedores sob o crivo

teórico dos autores pesquisados, para, na sequência, relacioná-las com os modelos estudados nesta pesquisa, e, enfim, sugerir a adoção de um modelo de gestão criado pela pesquisadora, que pode contribuir na identificação de outras possíveis contribuições a CTBC Telecom, para que se possa agregar qualidade às informações que permeiam a cadeia de suprimentos interna do NetSuper, e, possivelmente, replicá-la a outros produtos do portfólio da organização.

4.7 Estrutura de gestão da qualidade das informações recomendada com base nos modelos da Cadeia de Suprimentos Interna e de *Gaps* da Qualidade em Serviços

A partir dos dados coletados e das interpretações resultantes da análise deles, para alcançar o último objetivo específico, busca-se contribuir com a construção do conhecimento acadêmico e com a melhoria dos processos para o fluxo das informações na CTBC Telecom, sugerindo um modelo para a gestão da cadeia de suprimentos interna de serviços, utilizando para isso, o estudo do caso do serviço NetSuper.

Esta etapa é sustentada pelos modelos estudados no referencial teórico sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos proposto por Lambert (2004), adaptado para a gestão da cadeia de suprimentos interna de serviços, e também, da análise de Gaps da Qualidade em Serviços, SERVQUAL, proposto por Zeithaml e Parasuraman (2004) para identificar e solucionar as lacunas da qualidade nas relações cliente-fornecedor de serviços.

Assim, para ressaltar a relevância da gestão integrada dos processos, que leva em conta o fluxo para frente e reverso de informações úteis ao funcionamento planejado de toda a rede de integração entre diferentes áreas, processos e sistemas, apresenta-se o modelo adaptado pela pesquisadora na Figura 17. Este propõe a integração das cadeias de suprimentos interna, estendida e de gestão da cadeia de suprimentos – SMC –, associadas ao modelo de lacunas na qualidade de serviços, para a definição dos processos de gestão da cadeia de suprimentos interna de uma organização de serviços, unindo estas duas teorias amplamente aplicadas em estudos da cadeia de suprimentos de mercado.

Nessas circunstâncias, com a complementaridade entre os elos, e tendo como referência os padrões pré-estabelecidos para as dimensões da qualidade mais relevantes, a empresa pode definir e aplicar os meios para a gestão dos resultados da cadeia de suprimentos interna. Assim, as atividades de conhecer as necessidades do mercado, desenvolver serviços, melhorar o portfólio, implementar estratégias, treinar canais de vendas, comunicar benefícios

do produto, entregar o serviço, receber pedidos ou reclamações e solucionar problemas e pendências para o consumidor, podem ser controladas para gerar os resultados planejados.

A sugestão de modelo para a gestão da cadeia de suprimentos interna da CTBC telecom Figura 17 mostra o que seriam os processos integrados, considerando as áreas envolvidas com o fluxo da informação e outros insumos e as possíveis lacunas da qualidade dos serviços, aplicado neste caso, especificamente ao NetSuper.

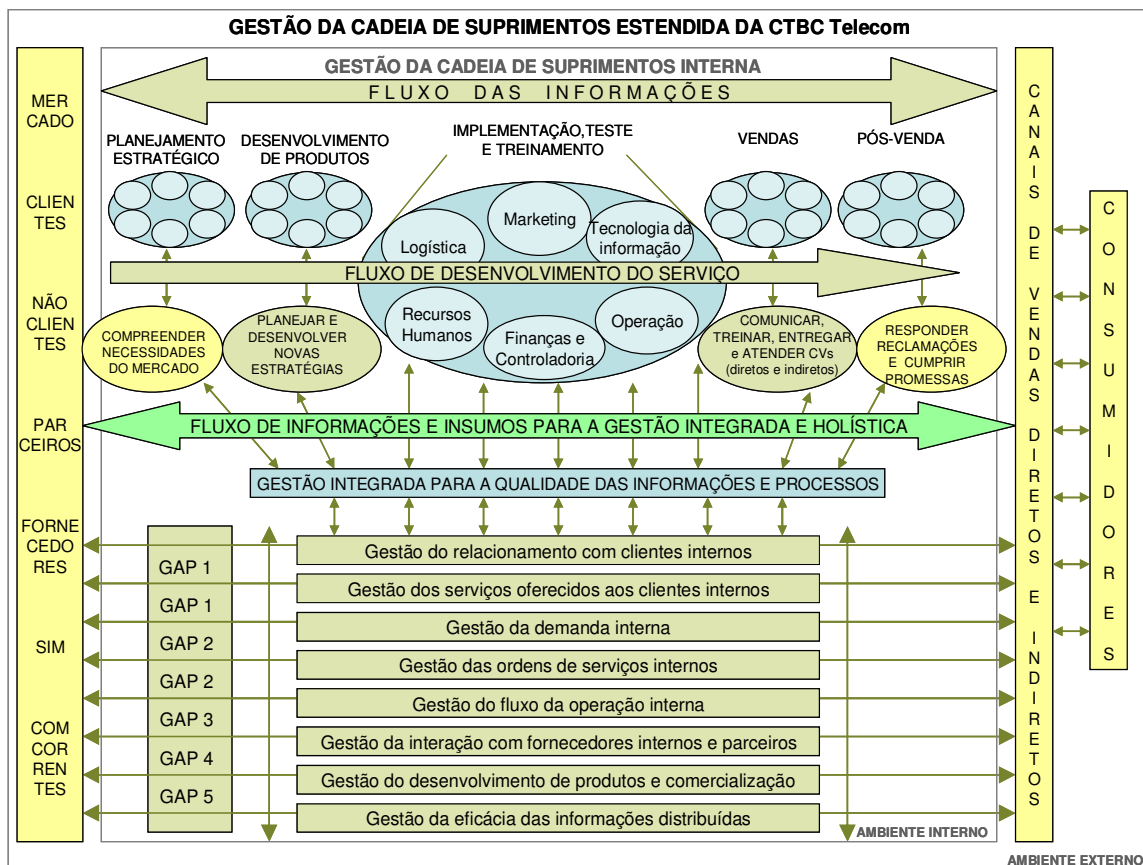


Figura 17: Modelo proposto para a Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos Interna da CTBC Telecom

Fonte: Criado pela autora com base no modelo de Gestão da Cadeia de Suprimentos de Lambert (2004) e no modelo de análise de Gaps da Qualidade em Serviços, SERVQUAL, proposto por Zeithaml e Parasuraman (2004), adaptados pela pesquisadora para a gestão da cadeia de suprimentos interna de serviços e nos resultados da pesquisa na CTBC Telecom, 2007.

A seguir, apresentam-se os processos para a gestão da qualidade das informações, no fluxo da cadeia de suprimentos interna proposta para a CTBC Telecom, após a análise da estrutura organizacional e das percepções dos gestores e vendedores sobre a qualidade das informações, adaptados a partir dos oito processos da SCM – Supply Chain Management de Lambert (2004), para este modelo proposto:

1. Gestão do relacionamento com clientes internos: Preservar a qualidade das informações para evitar a execução de atividades sem valor agregado ao cliente interno, usando, para isso, pessoas-chaves em cada uma das áreas envolvidas;
2. Gestão dos serviços oferecidos aos clientes internos: Conhecer os pontos-chave de contato para customizar as informações e demais insumos, de acordo com as necessidades específicas de cada área para o desempenho de suas funções, por meio de treinamentos, convenções, reuniões, tecnologia, comunicação interna e documentos de apoio que sustentem as equipes com informações em tempo real, por intermédio de interfaces entre áreas funcionais;
3. Gestão da demanda interna: Sincronizar oferta e demanda de informações e demais insumos com flexibilidade crescente e reduzida variabilidade, aplicando um sistema padronizado de coleta, análise e repasse dos dados e informações, para reduzir incertezas e prover fluxos coordenados ao longo da cadeia interna com o uso de aplicativos de análise e integração das fases;
4. Gestão das ordens de serviços internos: Controlar a entrega de informações de acordo com as exigências dos clientes internos, por meio de uma rede multifuncional que coordene e integre clientes e fornecedores-chave;
5. Gestão do fluxo de operação interna: Movimentar informações e demais insumos, entre os elos da cadeia, flexibilizando o processamento dos pedidos, envolvendo o desenvolvimento de produtos, a operação e todos os departamentos de suporte; principalmente, tecnologia da informação, para que se viabilize a customização das quantidades e variedades de informações necessárias para cada cliente interno desempenhar suas funções;
6. Gestão da interação com fornecedores internos e parceiros: Identificar detentores do conhecimento e da liderança que facilitem replicar o modelo de comprometimento com a qualidade das informações e com a organização, para o exercício da relação ganha-ganha entre os elos da cadeia. Para isto, deve-se criar a cultura do compromisso entre diferentes departamentos, que se inter-relacionam como clientes-fornecedores mútuos. Esta prática cria diferencial competitivo à medida que todos os integrantes da cadeia passam a conhecer detalhadamente o produto e interagem de forma transparente, inclusive, com os fornecedores-parceiros externos, que podem oferecer treinamentos técnicos;

7. Gestão do desenvolvimento do produto e comercialização: Desenvolver e “vender” informações aos clientes internos, criando ofertas customizadas, sob demanda e que sejam respostas a necessidades pontuais de cada grupo de usuários. O aspecto da “venda interna” está relacionado com a qualidade da comunicação de modo a atrair, fixar, esclarecer e manter todos os envolvidos com a cadeia satisfeitos com a forma e o conteúdo das informações repassadas, por meio de treinamentos, manuais, apresentações, reuniões ou outro eventos.
8. Gestão da eficácia das informações distribuídas: Estruturar procedimentos compartilhados pelos elos da cadeia de suprimentos interna, inclusive os fornecedores-parceiros que interferem diretamente na entrega do produto, alinhando com as práticas do CRM, para verificar a capacidade de resposta às necessidades explícitas e implícitas dos clientes internos das informações, por meio da integração da tecnologia e das pessoas, que devem dar o *feedback* pontual sobre faltas ou excessos.

Nesse sentido, integrados os processos por meio de um dinâmico sistema que se retro-alimenta, continuamente, a partir dos *inputs* de todos envolvidos na cadeia, a consequência natural é que as informações mantenham-se mais confiáveis, autênticas, acessíveis, consistentes, pontuais, claras e úteis; como priorizam os gestores da organização.

À medida que essa gestão integrada atribuir relevância equilibrada a todas as dimensões da qualidade, considerando as características intrínsecas das informações, tais como: precisão, abrangência, velocidade, transparência, objetividade, tangibilidade e dimensionamento adequado; responder às demais dimensões da qualidade depende da capacitação das pessoas e dos estímulos que se oferece para motivar a utilização e o repasse de informações relevantes.

Além disso, a produção e a disseminação de informações no volume e no formato mais convenientes para cada necessidade de seus usuários atende às dimensões de flexibilidade e adaptabilidade aos diferentes níveis de capacidade e interesse de uso de cada elo da cadeia, de acordo com a complexidade necessária para atender aos vários perfis de demanda.

Ainda, para que todos os funcionários e canais de vendas se comprometam com as metas da organização, é imprescindível que eles acreditem no valor do bom relacionamento com clientes internos e externos. Isto significa que eles devem ser capazes de demonstrar interesse e atenção personalizada aos clientes e profundo conhecimento das características e

atributos dos produtos. Para isso, a organização precisa valorizar o esforço alocado pelos integrantes da cadeia ao atendimento das necessidades dos clientes e da organização. Tornar os atores da cadeia de suprimentos interna sensíveis às necessidades dos clientes, internos e externos, depende da disseminação do conhecimento, do reconhecimento e do acesso às informações com qualidade.

A partir dessas premissas estratégicas para a gestão da qualidade, aplica-se o modelo de Gaps da Qualidade de serviço – SERVQUAL –, Zeithaml e Parasuraman (2004), aos processos do modelo de gestão da cadeia de suprimentos interna. Essa ferramenta pode contribuir para medir a qualidade da produção, disseminação e uso das informações, e assim, auxiliar na avaliação contínua da coerência entre as expectativas de qualidade da empresa e o que é de fato realizado.

Assim, aos processos de gestão do relacionamento com os clientes internos e de gestão dos serviços oferecidos a estes clientes avalia-se o *GAP 1*, ou seja, verifica-se se o cliente da informação está recebendo aquilo que corresponde ao que realmente era esperado. Se os gestores das informações não compreendem plenamente como os atores dos processos da cadeia de suprimentos interna formulam suas expectativas, os diversos meios de divulgação das informações não responderão essas necessidades. A melhoria da comunicação interna e a redução do número de interfaces podem minimizar esta lacuna.

O *GAP 2*, acoplado ao modelo proposto, avalia a qualidade dos processos da demanda interna por informações com qualidade e das ordens de serviços internas, para controlar e selecionar as especificações daquilo que se propõe entregar e os padrões corretos das informações para isso. Se os atores dos processos de desenvolvimento, implementação e avaliação do serviço são ineficientes na definição dos níveis da qualidade das informações, que corresponderiam às percepções e expectativas dos clientes internos, e, também, incapazes de traduzi-las em especificações exequíveis, acontecem falhas que podem ser administradas com a gestão destes dois processos. Para eliminar esta falha, é imprescindível o estabelecimento de metas e a padronização na elaboração e distribuição de informações.

Ao processo de gestão do fluxo de operação, aplica-se a análise da perda da qualidade das informações, quando não se executa o que é esperado, dentro dos padrões estabelecidos entre as partes envolvidas (*GAP 3*). A ingerência deste processo traz problemas com a qualidade de informações sobre o desempenho do produto em si. Ou seja, decorrentes da falta de gestão das equipes de trabalho, da seleção mal feita de empregados, treinamento inadequado, projeto inapropriado e erro de comunicação, o repasse de informações relevantes fica comprometido e a qualidade técnica de funcionamento desgastada. A gestão dos

processos de interação com fornecedores internos e parceiros contribui para o controle do *GAP* 4, que ocorre quando não se cumpre o que foi prometido. As expectativas dos clientes internos e externos são criadas a partir das propagandas, eventos, demonstrações, experimentações e outras mídias de comunicação e promoção. Deste modo, a discrepância entre a informação repassada e utilizada (realmente entregue) e as informações que foram prometidas (o que se comprometeu a oferecer) afeta o jogo ganha-ganha entre fornecedores-clientes internos.

Finalmente, o *GAP* 5 envolve os processos de gestão do desenvolvimento e comercialização de produtos e da eficácia das informações distribuídas. Isto implica criar meios para que todos integrantes da cadeia compreendam como as informações são avaliadas pelos seus clientes internos, para que possam administrar os seus processos, de modo a influenciar positivamente os demais atores. A motivação para a ocorrência desta lacuna está em esperar receber uma determinada informação e, no momento da experiência de uso desta, quando necessário, não reconhecer a qualidade esperada naquela informação. Para evitar esse problema, os gestores da cadeia de suprimentos interna precisam deixar claro quais as dimensões da qualidade que as informações devem ter, para que todos os envolvidos possam utilizá-las como indicadores de medição da qualidade dos *inputs* que precisam receber e dos *outputs* que devem oferecer aos demais elos da cadeia, em termos de informações com qualidade para a realização das atividades.

Nesse contexto, toda a gestão da cadeia deve ser feita para que seus elos-chave trabalhem em sincronia, para reduzir deficiências, controlar situações emergências e prevenir a ocorrência de gargalos e problemas, utilizando adequadamente recursos e reconhecendo oportunidades de mercado para alcançar vantagem competitiva sustentável, pelo uso de um sistema eficaz de transferência de informações e de acesso ao conhecimento.

Além da gestão dos processos entre os elos da cadeia de suprimentos interna e da redução da ocorrência de lacunas na comunicação que comprometem a qualidade das informações repassadas, a empresa deve concentrar na gestão das pessoas e nos procedimentos críticos que criam eficiência tecnológica, e não simplesmente depositar dados e confiar na tecnologia.

Assim, no ambiente interno da CTBC Telecom, de acordo com os resultados alcançados, as informações devem ser organizadas e gerenciadas de forma interdependente, entre processos, departamentos e pessoas. Para isso, a proposta de uma nova visão da cadeia de suprimentos interna, leva em conta uma estrutura que permite a gestão holística das informações, das pessoas, dos processos e dos procedimentos, para a execução das atividades

diárias, no controle das falhas que geram erros na interpretação das necessidades dos clientes internos.

Com isso, conclui-se a avaliação dos resultados de análise dos dados coletados, a partir dos quais, e sob a ótica dos modelos da Gestão da Cadeia de Suprimentos Interna e de Gaps da Qualidade em Serviços, desenvolveu-se um modelo para a gestão dos processos que podem controlar as lacunas da qualidade nas informações. Na perspectiva desse trabalho avaliou-se somente as informações concernentes ao desempenho do NetSuper. No entanto, considera-se aplicável o uso do modelo proposto para outros produtos do portfólio da CTBC Telecom.

Assim, definindo-se as dimensões da qualidade das informações mais relevantes para todos os elos da cadeia, organizando as informações a disseminar, estabelecendo os critérios mínimos de desempenho e escolhendo os meios de medição da qualidade dessas informações, os atores dos processos, em cada departamento, podem obter, acompanhar e avaliar, continuamente, os insumos ou informações que recebem. Para isso, o investimento na integração de tecnologias, processos, pessoas e seus objetivos é premissa irrefutável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apreciou as variáveis que promovem o repasse de informações ao longo da cadeia de suprimentos interna de uma organização de serviços. Especificamente, verificou-se como os gestores e os canais de vendas percebem a qualidade das informações que fluem entre departamentos e processos da operadora de serviços de telecomunicações CTBC Telecom, para avaliar e identificar as dimensões de qualidade das informações que chegam aos canais de vendas, de modo que estes apresentem e vendam o serviço de acesso à Internet NetSuper da empresa.

Pelo levantamento de referências teóricas para a análise dessas dimensões da qualidade, compreendeu-se que a qualidade das informações, que alimentam a cadeia interna, é uma consequência natural da interdependência entre pessoas, tecnologia e processos e seus insumos, que, nem sempre, são compatíveis com as necessidades e com a capacidade dos envolvidos de gerar interações harmoniosas, provocando a perda da qualidade.

Conforme aponta a literatura, a ausência da qualidade nas informações prejudica o desempenho daqueles que atendem, entregam e agregam valor aos serviços vendidos, os quais são responsáveis por gerar os resultados planejados nas estratégias de marketing da empresa. Para os processos de planejamento, controle e de tomada de decisões, desde as mais importantes e estratégicas até às mais simples e próximas do cliente final, os indivíduos ou os grupos de clientes internos precisam de informações vindas de outros indivíduos e grupos, para que possam exercer suas atividades satisfatoriamente.

Porém, como estudado nesta pesquisa, grandes volumes de informações disponíveis abertamente provocam desgastes, pois, além do exercício da atividade regular de cada pessoa na organização, é preciso buscar, separar e interpretar as informações. Assim sendo, desenvolver, adquirir e usar informações requer processos, acompanhamento, gestão, disposição e conduta profissional adequada, para que os elos da cadeia sejam capazes de gerar, compartilhar e dispor dos subsídios, sob a perspectiva do que é melhor para clientes internos e externos. Isto é, saber fazer, exige mais que a informação, exige a experiência, o conhecimento, o envolvimento, as habilidades, o comprometimento e uma rede de relacionamentos bem estruturada.

Pela análise das percepções dos gestores da CTBC Telecom sobre as dimensões da qualidade prioritárias para a organização, concluiu-se que, para reduzir as interferências negativas da falta de qualidade nas informações, deve-se gerar comprometimento nas pessoas.

As interpretações dos dados coletados no trabalho esclarecem que muitas expectativas dos gestores, quanto às dimensões da qualidade das informações, não são atendidas devido à má priorização de recursos, pessoas e decisões estratégicas, voltadas para a qualificação dos processos e das informações, pela própria CTBC Telecom.

A percepção da maioria dos gestores apontou para uma gestão de processos de alto custo, complexidade, retrabalho e distorções no nível de sistemas em decorrência das discrepâncias e das incompatibilidades técnicas. Dessa forma, para que as informações possam ser gerenciadas, as ferramentas de tecnologia devem ser integradas, e assim viabilizar o acesso rápido, contínuo e interativo de todos os atores da cadeia de suprimentos interna.

Pelo número de departamentos e pessoas envolvidos no fluxo das informações e pela quantidade de produtos e projetos, quando é preciso implementar uma promoção ou melhoria, os processos internos brigam entre si pela atenção, competência e tempo das pessoas e dos recursos tecnológicos. Assim, a distribuição de informações ainda não é favorecida por um processo contínuo e formal, pelo qual se poderia avaliar a movimentação de todos os insumos disponíveis na própria empresa e dos demais atores sociais que interferem nas variáveis da dinâmica da oferta e demanda.

Assim, com depoimentos dos gestores, percepções de vendedores e análises realizadas, entendeu-se que as informações estão disponíveis, mas são de difícil acesso em função da maneira como estão organizadas nas bases da CTBC Telecom, pela ausência de padronização e pela falta de uma estrutura formal de disseminação e avaliação da sua qualidade.

Vários gestores apontaram para os fatos que revelam informações fragmentadas, problemas conceituais, canais de vendas com dificuldades de acesso e falta de interação entre ferramentas de tecnologia da informação. Nesse panorama, a CTBC Telecom deveria intensificar os treinamentos e a utilização dos meios para consulta e entrada de dados e informações, simplificando-os e adequando-as ao nível de precisão necessário para atingir a qualidade esperada, fazendo, simultaneamente, a customização dos *softwares* e demais ferramentas às demandas de seus usuários.

Portanto, entendeu-se que a capacitação dos usuários das informações, para a utilização dos instrumentos de trabalho, requer o investimento na redução da complexidade destes. O compartilhamento de informações por meio do trabalho em equipe, com efetivo acompanhamento de cronogramas e com comunicação interna ágil, reduz o risco de erros e a reincidência de problemas naturais da disseminação das informações entre os elos da cadeia. Isto significa evitar surpresas desagradáveis mediante a manutenção de rotinas bem estruturadas para controlar riscos e agilizar a correção de desvios e solução de impasses.

Assim, como decorrência de uma cadeia dinâmica, por meio da aplicação da tecnologia e da integração dos procedimentos de um extremo a outro, todos os elos devem receber informações e demais insumos com a qualidade e quantidades ideais para o bom funcionamento da cadeia. Ou seja, mesmo que a CTBC Telecom tenha uma ampla base de dados, se os processos e ferramentas não agregar a eles, significado, eficiência e organização, para que as informações sejam úteis aos funcionários, o seu uso fica comprometido e a capacidade de avaliação dos usuários sobre a qualidade delas também.

Quanto ao perfil, conhecimento e nível de satisfação dos canais de vendas com a qualidade das informações, dos processos e dos instrumentos de apoio às vendas do NetSuper, concluiu-se que a maioria dos vendedores é formada por jovens sem conhecimento detalhado e com baixo comprometimento ou cumplicidade com a Organização. Portanto, a adequação do perfil do vendedor e a sua motivação devem ser usadas para gerar o nível de conhecimento que vai envolver as pessoas no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Na CTBC Telecom, a estrutura de comunicação interna e de repasse de informações não conta com um sistema formalizado, em que a condição dos dados, a relevância dos contextos, a adequação do conhecimento e a aplicabilidade e propriedade dos significados possam ser negociados entre fornecedor-cliente e, depois, convencionalmente avaliados. Com isso, a percepção da qualidade das informações se restringe àquilo que pode ser feito com o que é recebido, sem estender-se à avaliação da satisfação das necessidades de todo os elos da cadeia. Essas percepções variam em função das experiências vividas e pode provocar o acúmulo de conhecimento favorável ou desfavorável, o que impacta diretamente a qualidade do serviço oferecido.

Ou seja, pela experiência de uso das informações, do treinamento, da propaganda interna, dos sistemas de registro, coleta e análise de dados e dos instrumentos internos de relacionamento, presume-se que os integrantes da cadeia de suprimentos devem estar habilitados para julgar a qualidade das informações. Mas isto somente acontecerá caso seja desenvolvido e aplicado um método de gestão contínua dos processos para disseminar conhecimento aos elos da cadeia de suprimentos interna.

No caso do serviço NetSuper da CTBC Telecom, para gerenciar informações, deve-se adotar uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas e seja capaz de adaptar o contexto de uso desses insumos à realidade de cada integrante da cadeia, pois todos têm papéis relevantes. A ênfase deve estar no ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta os valores e as crenças que a organização tem sobre as informações desenvolvidas e disseminadas nas suas células sociais.

Como limitação deste trabalho está o delineamento da pesquisa como um estudo de caso, pois, embora esta opção de estratégia de pesquisa tenha se mostrado adequada à análise do problema apresentado, não permite que os resultados obtidos sejam generalizados para outras organizações que não aquela deste estudo.

Especificamente neste trabalho, a análise acontece no ambiente interno, avaliando processos organizacionais e administrativos, para a identificação das dimensões da qualidade das informações que permeiam as áreas de uma organização de serviços e de seus canais de vendas diretos e indiretos, sem, no entanto, envolver a percepção de consumidores e fornecedores. Assim sendo, estudos posteriores sobre a qualidade das informações na cadeia de suprimentos devem incluir a análise integrada com fornecedores e clientes finais, abrangendo, assim, toda a cadeia de relacionamentos por onde permeiam as informações em uma organização, para a oferta e entrega de serviços.

Outro aspecto relevante a ser estudado no futuro, diz respeito à investigação de meios de medição que possibilitem avaliar a qualidade das informações recebidas e repassadas pelos elos da cadeia de suprimentos interna. Nessa perspectiva de estudo, faz-se necessária a identificação de indicadores de desempenho adequados à aferição da qualidade das informações que permeiam a cadeia de suprimentos interna, após o desenho e a sua implantação formal nas organizações para a posterior gestão integrada.

Por fim, a interpretação dos dados coletados, em todas as bases consultadas, foi realizada permeando a sua apresentação, quando se analisou resultados e constatou-se a perda da qualidade das informações na cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom, para a oferta do NetSuper ao mercado da área de concessão.

Desse modo, recomenda-se que a Organização adote procedimentos e instrumentos flexíveis, adaptáveis e qualificados para disseminar informações. Mas, não somente as características técnicas do serviço, usadas como argumentos de vendas, mas, principalmente, para construir conhecimento, motivando a atitude positiva de todos envolvidos na cadeia de distribuição de informações, no ambiente interno da organização e nos parceiros.

Portanto, recomenda-se que a CTBC Telecom utilize aplicativos convergentes, que permitam a imprescindível integração de ferramentas, processos, informações e pessoas, para concretizar vendas, cumprir promessas feitas aos clientes e gerar os resultados planejados. O modelo de gestão da qualidade das informações e dos processos da cadeia de suprimentos interna, proposto pela pesquisadora, é uma contribuição da academia para esse propósito.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2004.

ARNALD, H. J.; FELDMAN, D.C. **Organizational behavior**. New York: McGraw-Hill, 1986.

BALLOU, D.; MADNICK, S.; WANG, R. Assuring Information Quality. **Journal of Management Information Systems**, Number3, vol. 20, p. 9-11. 2004.

BARTON, P. K. **Information system in construction management: principles and applications**. London, Batsford Academic and Educational, 1985.

BEARDSLEY, S.; ENRIQUEZ, L.; GARCIA, J.C. A new route for telecom deregulation. **The McKinsey Quartely**, Number 3, p. 39-49. 2004.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRAFF, A.; PASSMORE, W. J.; SIMPSON, M. Going the distance with telecom customers. **The McKinsey Quartely**. n. 4, 2003.

BEUREN, I. M.; **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BROWN, John S.; DUGUID, Paul. **A vida social da informação**. São Paulo: Makron Books Ltda. 2001.

CASSEL, C.; SIMON, G. **Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research**. 1st ed. London: Sage Publications, 1998.

CHRISTOPHER, M. The agile supply chain: competing in volatile markets. **Industrial Marketing Management**, v. 29, 2000.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DAVENPORT, T.H.; PARISE, S.; CROSS, R. Strategies for Preventing a Knowledge-Loss Crisis. **MIT Sloan Management Review**. Summer 2006, Vol. 47, No. 4, pp. 31-38.

_____, T. H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Editora Futura, 1998

DEMING, W. E.; **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ELEUTÉRIO, Sueli A.V.; SOUZA, Maria Carolina A.F. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 9, n. 3, p. 53-64, 2002.

EPPLER, Martin. **Managing information quality**. Berlin: Springer, 2003.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS, H.; OLIVIERA, M.; SACCOL, A.Z. e MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, julho/setembro 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOETSCH, D. L. e DAVIS, S. **Introduction to total quality, productivity and competitiveness**. New York: Macmillan Pub. Co., 1994.

HARMON, E. P.; HENSEL, S. C.; LUKES, T. E. Measuring performance in services. **The McKinsey Quartely**, n.1, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAMBERT, D. M.; KNEMEYER, A.M. We're in this together. **Harvard Business Review**, v.82, number 12, Cambridge, MA. December 2004.

_____, D. M.; COOPER, M. C.; PATH, J. D. Supply management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, V. 9, No. 2, p.2, 1998

_____, Douglas M. **Supply chain management: process, partnerships, performance.** 2nd ed. Jacksonville: The Hartley Press, Inc., 2004.

LAVALLE, C.R.S. **O estágio de desenvolvimento da organização logística em empresas brasileiras: estudo de casos.** Rio de Janeiro: UFRJ, COPPEAD, 1995.

LEE, H. L.; RAMAN, A.; SLONE, R. E.; LAMBERT, D. M. ; KNEMEYER, A. M.; NARAYANAN, V.G. et al. The 21st century supply chain . **Harvard Business Review Collection.** December, 2004.

LILLRANK, Paul. The quality of information. **International Journal of Quality & Reliability Management.** Vol. 20, No. 6, p. 691-703, 2003.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing.** 2. ed. São Paulo. Atlas, 2000.

NARAYANAN, V.G.; RAMAN, A. Aligning incentives in supply chain. **Harvard Business Review.** November, 2004.

NICKELS, William; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NOVAES, A. G.; **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVER, R. L.; A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research,** Vol. 17, number 4, 460-469. Nov 1980

O'REILLY, C.A. Individuals and information overload in organizations: is more necessarily better?. **Academy of Management Journal,** v.23, number 4; 684-696. 1980.

_____, C.A. Variations in Decision Makers' Use of information sources: The impact of Quality and Accessibility of Information. **Academy of Management Journal,** v.25, number 4; 756-771. 1982.

PRAHALAD, C.K.; Ramaswamy, V.; Co-opting customer competence; **Harvard Business Review**, January-February, 79-87, 2000.

PIRES, Sílvio R. I.; **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M.E., Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POSSEBON, S. Telefonia fixa: competição pequena, mas relevante. **Atlas Brasileiro de Telecomunicações – Teletime**. São Paulo: Glasberg, 2005.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SINGH, Janak. The importance of information flow within the supply chain. **Logistics Information Management**. V. 9, N. 4, p. 28-30, 1996.

STANK, T. P.; DAUGHERTY, P. J.; ELLINGER, A. E. Marketing/Logistics integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**. V. 10, N. 1, 1999.

STEVENSON, W.J. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra Ltda. 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; **Service quality**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2004.

_____, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

_____, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista semi-estruturada na CTBC Telecom

Data:	Hora de início:	Hora de término:
Nome do entrevistado:		
Cargo:		

Perguntas para orientação da pesquisadora

1. Cumprimentos e apresentação (se necessária).
2. Explicar o tema de pesquisa.
3. Apresentar termo de confidencialidade e pré-projeto.
4. Confirmar o NetSuper como um produto do portfólio da CTBC Telecom, adequado para o trabalho da pesquisa no tema proposto.
5. Como ocorre o fluxo das informações sobre o serviço NetSuper da CTBC Telecom, desde seu desenvolvimento até a entrega ao cliente que o adquire?
6. Descreva a cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom para fazer chegar aos canais de vendas da CTBC Telecom as informações sobre o serviço NetSuper?
7. Existe um fluxograma formal que registra os processos e orienta a organização para identificar os elos desta cadeia de suprimentos interna por onde passam as informações do serviço?
8. Como ocorre a transferência de informações sobre o NetSuper entre os elos da cadeia de suprimentos interna da CTBC Telecom?
9. Quais são as informações sobre o NetSuper que devem chegar aos canais de vendas?
10. Quais são as informações que devem chegar aos clientes?
11. O que é informação com qualidade para você?
12. Quais são as dimensões da qualidade das informações mais relevantes para a CTBC Telecom, sob o seu ponto de vista?
13. Quais são as ferramentas de apoio utilizadas para o repasse de informações? São eficientes? O que não atende à necessidade?
14. Existe busca de informações pelos elos ou agentes da cadeia interna? Eles são capazes de capturar, processar, escolher, usar e encaminhar informações?
15. Existem informações que chegam aos canais de vendas e aos clientes distorcidas? Por quê?
16. Em que parâmetros e quando você vê que as informações estão distorcidas?
17. As informações repassadas são precisas e úteis? Estão disponíveis no momento em que o usuário precisa delas para a tomada de decisões?
18. O que seria relevante e suficiente em termos de informações sobre o serviço NetSuper para que não houvesse comprometimento da qualidade do serviço para os clientes finais?

APÊNDICE B - Lista de cargos dos gestores entrevistados

No Entrevista	C.R.	CARGO
1	SDP	Superintendente de Desenvolvimento de Produtos
2	CTD	Coordenador Desenvolvimento Tecnológico
3	CDI	Coordenador de Desenvolvimento e Implantação
4	CPM	Coordenador de Análise de Mercado, Produto e Concorrência
5	COR	Especialista na Entrega e Manutenção de Serviços
6	CNN	Coordenador de Desenvolvimento de Novos Negócios
7	SFT	Superintendente de Faturamento e Tesouraria
8	CPI	Coordenador de Planejamento Integrado
9	SGT	Especialista em Gestão Tecnológica
10	SMC	Superintendente de Marketing e Comunicação
11	CPP	Coordenador de Promoções, Publicidade e Propaganda
12	CPR	Especialista em Gestão de Processos ao Cliente
13	SDC	Superintendente de Desenvolvimento de Canais
14	P&D	Especialista em Pesquisa & Desenvolvimento
15	CDI	Especialista em Projetos de Desenvolvimento de Produtos
16	CPT	Especialista na Gestão de Projetos e Tecnologia
17	CDC	Coordenador de Desenvolvimento de Canais
18	CCT	Especialista no Controle de Talentos Humanos
19	CST	Coordenador de Soluções de Tecnologia

APÊNDICE C - Questionário estruturado

PERCEPÇÃO DOS CANAIS DE VENDAS SOBRE A QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES DO SERVIÇO NETSUPER

_____, ____/____/____ Aplicado por: _____
(cidade do respondente) Data (entrevistador)

Bom dia (tarde ou noite). Meu nome é..... Eu estou aplicando uma pesquisa junto aos canais de vendas da CTBC, com o objetivo de avaliar a percepção da qualidade sobre as informações do NetSuper, que chegam até às pessoas que vendem este produto. O (A) Senhor (a) pode participar? *(Se o respondente não quiser responder, não insista, só agradeça).*

FILTRO: O Senhor (a) trabalha com vendas do NetSuper? Se **SIM**, qual o canal e venda? Se atuar em mais de um, escolha o principal. **Se a resposta é NÃO, agradeça e encerre.**

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------|
| 1. Televendas | 2. Loja Credenciada | 3. Loja própria | 4. Profissional Liberal |
| 5. Consultor Corporativo | 6. Agente Empresarial | 7. Televendas Empresarial | ☐ |

PARTE 1 – A CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

1. Sexo (anotar sem perguntar): 1. Masculino 2. Feminino ☐

2. Escolaridade:

- | | | | |
|------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| 1. 1º grau completo | 2. 1º grau incompleto | 3. 2º grau completo | 4. 2º grau incompleto |
| 5. Superior incompleto | 6. Superior completo | 7. Pós-graduação | 8. Ns/Nr |
- ☐

3. Idade:

- | | | |
|--------------------|---------------------|--------------------|
| 1. Até 20 anos | 2. De 21 a 30 anos | 3. De 31 a 40 anos |
| 4. De 41 a 50 anos | 5. Acima de 50 anos | 6. Ns/Nr |
- ☐

4. Ocupação atual: (principal ocupação se possuir mais de uma)

- | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|--------------|
| 1. Funcionário do setor privado | 2. Funcionário do setor público | 3. Autônomo |
| 4. Profissional Liberal | 5. Empresário ou comerciante | 6. Estudante |
| 7. Aposentado ou pensionista | 8. Dona de casa | |

9. Outros: _____ ☐

5. Qual é a sua renda individual? (não incluir outros familiares)

- | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1. Até R\$ 350 | 2. De R\$ 351 a R\$ 700 | 3. De R\$ 701 a R\$ 1.400 |
| 4. De R\$ 1.401 a R\$ 5.250 | 5. De R\$ 5.251 a R\$ 8.750 | 6. Mais de R\$ 8.750 |
| | | 7. Ns/Nr |

8. Outros: _____ ☐

6. Regional que atua: (ou principal regional se atuar em mais de uma)

- | | | | |
|-------------------|------------------|--------------|--------------|
| 1. Uberlândia | 2. Uberaba | 3. Franca | 4. Itumbiara |
| 5. Patos de Minas | 6. Pará de Minas | 7. Ituiutaba | 8. Ns/Nr |

9. Outros: _____ ☐

PARTE 2 – NÍVEL DE CONHECIMENTO SOBRE AS INFORMAÇÕES BÁSICAS NECESSÁRIAS PARA A VENDA DO SERVIÇO NETSUPER

7. Que tipo de produto é o NetSuper? Marque a(s) alternativa(s) que considerar correta(s).

1. () Para comunicação por voz	2. () Para acesso à Internet	3. () Para transmissão de dados
4. () Usa a rede metálica do telefone	5. () Usa a rede elétrica	6. () Para comunicação escrita
7. () Usa acessórios para funcionar	8. () Comunicação via satélite	9. () Comunicação por pulsos

10. Outros, especificar: _____ ☐

8. Quais dos benefícios a seguir o NetSuper oferece aos clientes? Marque a(s) alternativa(s) que considerar correta(s).

1. () Redução de gastos	2. () Comunicação on line	3. () Pesquisa escolar
4. () Bate-papo com amigos	5. () Comunicação por e-mail	6. () Ouvir música
6. () Anunciar e vender produtos	7. () Comprar produtos	9. () Ver filmes
10. () Pagar contas	11. () Brincar	12. () Ganhar dinheiro

13. () Outros, especificar: _____ ☐

9. Com que frequência o cliente pode usar o serviço? Marque a(s) alternativa(s) que considerar correta(s).

1. () Diariamente 24 Horas por dia	2. () 1 vez por semana	3. () Mais de 1 vez por semana
4. () Quinzenalmente	5. () Mensalmente	6. () Esporadicamente
7. () Uma vez por ano	8. () Quase Nunca	9. () Ns/Nr

10. () De acordo com sua vontade 11. () Outros, especificar: _____ ☐

10. Quais são os modelos ou versões do serviço que são oferecidas ao mercado? Marque a(s) alternativa(s) que considerar correta(s).

1. () NetSuper Plus	2. () NetSuper Light	3. () NetSuper Família
4. () NetSuper Top	5. () NetSuper Multi	6. () NetSuper sob medida
7. () NetSuper Premium	8. () Internet Plus	9. () Ns/Nr

10. Outros, especificar: _____ ☐

11. Por meio de quais canais de vendas os clientes podem adquirir o serviço?

1. () Lojas próprias CTBC	2. () Televendas	3. () Credenciadas	4. () Consultores
5. () No escritório da regional	6. () Agentes empresariais	7. () Lojas de eletrônicos	
8. () Lojas de eletrodomésticos	9. () Lojas de Informática	10. () Ns/Nr	

11. Outros, especificar: _____ ☐

12. Indiquem quais são as restrições significativas que dificultam a venda do NetSuper.

1. () Baixa disponibilidade técnica	2. () Preço alto	3. () Dificuldade de instalação
4. () Pouco treinamento	5. () Mau funcionamento	6. () Pior que a concorrência
7. () Velocidade inconstante	8. () O cliente não entende	9. () Logística de entrega ruim
10. () Investimentos tecnológicos altos	11. () Nenhuma alternativa	12. () Todas alternativas

13. Ns/Nr 14. Outros, especificar: _____ ☐

13. Existem condições básicas exigidas do cliente para entregar o serviço no local de instalação?

(1). SIM (2). NÃO (3). Ns/Nr (4). Outros, especificar: _____ ☐

14. É necessário algum acessório para o serviço funcionar?

(1). SIM (2). NÃO (3). Ns/Nr (4). Outros, especificar: _____

☐**15. Quais são os pré-requisitos técnicos e de infra-estrutura para o serviço funcionar?**(1) () Modem (2) () Energia elétrica (3) () Computador (4) () Linha telefônica
(5) () TV a cabo (6) () Impressora (7) (...) Placa de fax (8) () Cabo especial
(9) () Rede metálica (10) () Rede sem fio (11) () Estabilizador (12) () software

(13) () Ns/Nr (14). () Outros, especificar: _____

☐**16. O cliente pode adquirir outros serviços da CTBC Telecom a partir da compra do NetSuper?**

(1). SIM (2). NÃO (3). Ns/Nr (4). Outros, especificar: _____

☐**17. Quais produtos da CTBC Telecom ele pode comprar decorrente da compra do NetSuper?**1. () Fixo pós-pago 2. () Fixo pré-pago 3. () Computador 4. () Impressora
5. () Back up de arquivos 6. () Jogos 7. () Telefax 8. () Provedor
9. () TV a cabo 10. () Sala bate-papo 11. () Celular 12. () conta de e-mail

13. () Ns/Nr 14. () Outros, especificar: _____

☐**PARTE 3 – PERCEPÇÃO SOBRE A QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES PARA CONDUZIR A VENDA DO NETSUPER****18. As informações que recebo sobre o NetSuper são significativas, convenientes e relevantes para concretizar a venda do serviço com sucesso.**

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐**19. As informações que recebo sobre o NetSuper são exatas, concisas, precisas e bem focadas para realizar as vendas do produto.**

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐**20. Todas as informações que preciso para vender o NetSuper estão acessíveis e são enviadas em processo sistemático, integrado e atualizado.**

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐**21. As informações que recebo sobre o NetSuper são oportunas, valiosas e aplicáveis, gerando o meu envolvimento e uso freqüente.**

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐**22. As informações que recebo sobre o NetSuper são claras, ordenadas e compreensíveis para facilitar a aplicação das mesmas nas tarefas de vendas.**

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐**23. As informações que recebo sobre o NetSuper são confiáveis e originais, sendo possível verificar a autenticidade das mesmas.**

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

24. As informações que recebo sobre o serviço NetSuper são consistentes com os documentos de apoio que orientam a venda deste produto, sem diferenças entre as áreas envolvidas.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

25. Eu recebo as informações sobre o NetSuper pontualmente e elas são atualizadas sempre que modificações no produto, processo ou material de comunicação são feitas.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

26. As informações que recebo para a venda do serviço NetSuper são harmoniosas, coerentes entre si e é garantida a integridade das mesmas.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

27. As informações que recebo sobre o NetSuper são suficientes para realização da venda, e portanto, não são excessivas.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

28. Todas informações que recebo sobre o NetSuper são úteis e me permitem conhecer o produto e o mercado.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

29. As informações que recebo sobre o NetSuper tornam tangíveis os seus atributos e características, por meio de situações reais de uso.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

30. As informações que recebo sobre o NetSuper são flexíveis, ou seja, adaptáveis a vários usuários.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

PARTE 4 – PERCEPÇÃO SOBRE A QUALIDADE DOS INSTRUMENTOS QUE APOIAM AS VENDAS DO SERVIÇO NETSUPER

31. As informações sobre o NetSuper estão acessíveis em sistema on line e são encontradas com agilidade.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

32. As informações sobre o NetSuper são fáceis de usar e adaptáveis às diferentes necessidades e capacidade de uso dos vendedores.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

33. O treinamento sobre o produto netsuper é satisfatório para realizar as vendas.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

34. O treinamento sobre os perfis de clientes para diferentes tipos do NetSuper é eficiente.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

35. Os equipamentos que utilizo para atender clientes são condizentes com a necessidade.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

36. Os sistemas que armazenam informações sobre clientes e resultados de vendas são adequados, interativos e atualizados para realizar as vendas.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

37. Os sistemas que armazenam informações sobre o produto são adequados, atualizados e eficientes para atender as minhas necessidades na hora da venda.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

38. As normas e procedimentos para as transações comerciais são atualizados e adequados à minha realidade para as vendas do NetSuper.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

39. Os documentos, comunicados e arquivos que armazenam as informações sobre mercado, atributos e características técnicas do produto são completos e atuais.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

PARTE 5 – PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DOS PROCESSOS E DO FLUXO DE INFORMAÇÕES NA CADEIA DE SUPRIMENTOS INTERNA

40. Todas as pessoas envolvidas com o processo de distribuição das informações estão comprometidas com o fluxo.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

41. A troca e o repasse de informações entre os elos da cadeia de suprimentos interna são feitos de forma sistemática e o processo é consistente com a necessidade e realidade.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

42. O processo para receber informações atualizadas sobre o produto, tais como, novas promoções, modificações técnicas e diferentes versões do produto, é satisfatório.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

43. A estrutura de comunicação interna satisfaz as necessidades dos canais de vendas, pois está em um padrão informal, aberto e adequado às necessidades de conhecimento e tempo.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

44. As peessoas envolvidas com as informações do NetSuper se inter-relacionam bem para evitar desencontros na cadeia de suprimentos interna.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

45. As peessoas envolvidas com as vendas do NetSuper estão satisfeitas com o trabalho.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

46. As peessoas envolvidas com as vendas do NetSuper estão satisfeitas com a remuneração e com o reconhecimento da organização.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

47. Para esclarecer dúvidas e atualizar informações, os canais de vendas contam com um processo bem implementado e peessoas atenciosas que respondem às suas necessidades.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

48. Existe trabalho colaborativo, transparente e coordenado na gestão das informações do processo de oferta do NetSuper, desde o desenvolvimento do produto até os canais de vendas.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

49. Os gestores das áreas envolvidas na cadeia de suprimentos interna do NetSuper estão comprometidos com o fluxo das informações e a qualidade das mesmas.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

50. As peessoas e os processos responsáveis pelo registro de informações e correto funcionamento do NetSuper estão claramente definidos e informados a todos que atuam nas vendas.

(1) Discordo Totalmente (2) Discordo (3) É indiferente (4) Concordo (5) Concordo Plenamente

☐

APÊNDICE D - E-mail encaminhado aos gestores envolvidos na cadeia de suprimentos interna da CTBC TELECOM

Caros Diretores, Superintendentes e Coordenadores CTBC,

Mais uma vez, venho solicitar a contribuição de vocês com a pesquisa de mestrado em andamento, cujo tema é a qualidade das informações no fluxo da cadeia de abastecimento interna. Para isto, peço-lhes que marquem na tabela anexa, a condição de importância das dimensões da qualidade das informações para a CTBC Telecom, na sua percepção. Com este *ranking*, poderei identificar e priorizar as dimensões da qualidade das informações mais relevantes na cadeia de suprimentos interna da CTBC, no ponto de vista de seus gestores, e, posteriormente, avaliar a percepção dos vendedores sobre a qualidade destas informações para realizar as vendas. Aguardo retorno o mais brevemente possível, para que possa dar andamento às análises. Desde já agradeço a cooperação e participação de todos. Para esclarecer qualquer dúvida, estou à disposição pelo fone (34) 99760406.

Atenciosamente,

Valéria Vieira Silva

Aluna-pesquisadora Acadêmica

Programa de Mestrado - FAGEN, UFU.

Turma 2005/2006

02/02/2007

ANEXOS

ANEXO A – Instrução de trabalho do NetSuper

