

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E**  
**SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PEDRO MORAIS NEVES**

**AUTOMAÇÃO DE CONVÊNIOS: ESTUDO DE CASO DE CARTÕES DE**  
**BENEFÍCIOS E SUA RELAÇÃO COM A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE UM**  
**SUPERMERCADO DE FORTALEZA**

**FORTALEZA**

**2013**

PEDRO MORAIS NEVES

AUTOMAÇÃO DE CONVÊNIO: ESTUDO DE CASO DE CARTÕES DE  
BENEFÍCIOS E SUA RELAÇÃO COM A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE UM  
SUPERMERCADO DE FORTALEZA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Carlos Manta Pinto de Araújo, MS.

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

---

N427a Neves, Pedro Morais.

Automação de convênios: estudo de caso de cartões de benefícios e sua relação com fidelização de clientes de um supermercado de Fortaleza / Pedro Morais Neves - 2013.  
71 f.: il.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2013.  
Orientação: Prof. Me. Carlos Manta Pinto de Araújo.

1.Sistemas de Informação 2.Clientes – Lealdade 3.Automação I. Título

PEDRO MORAIS NEVES

AUTOMAÇÃO DE CONVÊNIOS: ESTUDO DE CASO DE CARTÕES DE  
BENEFÍCIOS E SUA RELAÇÃO COM A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES DE UM  
SUPERMERCADO DE FORTALEZA

Esta monografia foi submetida ao Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Nota

---

---

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo

Orientador

Nota

---

---

Prof. Luíz Carlos Murakami

Membro da Banca Examinadora

Nota

---

---

Prof. Elidihara Trigueiro Guimarães

Membro da Banca Examinadora

“Insanidade é continuar fazendo sempre a mesma  
coisa e esperar resultados diferentes”

(Albert Einstein)

## **Resumo**

O mercado varejista é marcado pela alta concorrência. Sendo assim, as empresas desse setor estão tentando encontrar meios para se destacar entre suas concorrentes. A utilização de sistemas de informação como vantagem competitiva está sendo uma forma de alavancar os resultados. A implementação de sistemas de cartões de crédito tem sido uma opção escolhida por alguns supermercados para favorecer a fidelização de seus clientes. O presente trabalho analisa um sistema de cartões benefícios para convênios e suas implicações na fidelização de clientes em um supermercado de Fortaleza, sendo o estudo de caso o formato dado à pesquisa. Para isso, são relatados os benefícios gerados com a implantação de tal sistema e a sua análise como ferramenta gerencial através de relatórios. A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica e, também, uma entrevista com o Diretor da Sysprodata, empresa administradora de cartões de crédito. O autor desta monografia simula, através de uma senha teste, a utilização do sistema em questão, expondo as funcionalidades dessa solução. Por fim, conclui-se que, mesmo sendo uma ferramenta que facilita o processo de fidelização, tal sistema não é responsável pela retenção dos clientes, já que esse processo depende de variáveis que extrapolam o foco desta pesquisa.

**Palavras-chave:** retenção de clientes, sistema de cartões de benefícios, sistema de informação.

## **Abstract**

The retail market is measured by the high competition. Thus, those section companies are attempting to find a way to stand out among the competitors. The use of the information systems as a competitive advantage is being a form of enhance the results. The implementation of a credit card system is being an option selected by some supermarkets in order to support the customer retention. This work analysys the benefits card system for covenants and its implications upon the customer's loyalty at a supermarket in Fortaleza, it is a study case research. At that time, the benefits engendered athwart the implantation of this system are reported and its analysis as a management tool through reports. The methodology used is the bibliographic research and, there is also, an interview with the Sysprodata Chief Executive Officer, the credit card management company. The researcher simulates, using a test password, the use of the company's system, exposing the features of this solution. Finally, it is concluded that, even being a tool that facilitates the customer's loyalty process, this system is not responsible by customer retention, since this procedure depends on the variables that axceed the focus of the research.

**Word keys:** customer retention, benefits card system, information system.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Diagrama de Sistema.....	14
Figura 02 – Esquema Básico de um Sistema de Dados.....	16
Figura 03 – Processo de Retroalimentação.....	17
Figura 04 – Níveis Organizacionais.....	19
Figura 05 – Interação da Informação com o Processo Decisório.....	22
Gráfico 01 – Crescimento da Necessidade de Informações.....	24
Figura 06 – Comparativo de Atendimento Usual e Personalizado com Bases Armazenados pela Empresa.....	26
Tabela 01 – Dados sobre o Consumidor Norte Americano.....	36
Figura 07 – Modelo de Comportamento de Compra do Comprador.....	37
Figura 08 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	39
Gráfico 02 – Gastos com Propaganda nos Estados Unidos.....	42
Figura 09 – Logomarca da Sysprodata .....	47
Figura 10 – Cartão de Convênio.....	50
Figura 11 – Vendas Efetuadas.....	56
Figura 12 – Compras.....	57
Figura 13 – Gastos dos Funcionários.....	58
Figura 14 – Lista de Funcionários.....	58
Figura 15 – Compras.....	59
Figura 16 – Manutenção de Cartão.....	60

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2. SISTEMAS DE INFORMAÇÕES</b> .....	13
2.1 – Conceitos.....	13
2.2 – Componentes de um Sistema de Informações.....	15
2.3 – Tipos de Sistemas de Informação.....	17
2.4 – Classificação segundo o Nível de Utilização.....	18
2.4.1 – <i>Sistemas de Nível Operacional</i> .....	19
2.4.2 – <i>Sistemas de Nível Tático</i> .....	20
2.4.3 – <i>Sistemas de Nível Estratégico</i> .....	20
2.5 – Sistema de Informações Gerenciais (SIG).....	21
2.6 – CRM (Customer Relationship Management).....	25
<b>3. MARKETING</b> .....	30
3.1 – A Importância do Marketing.....	31
3.2 – Sistemas de Informações de Marketing.....	32
3.2.1 – <i>Sistemas de Informações de Vendas</i> .....	34
3.2.2 – <i>Marketing com Banco de Dados</i> .....	34
3.3 – A influência no Comportamento de Compra.....	35
3.4 – Motivação como Fator Psicológico.....	39
3.5 – Marketing de Relacionamento.....	40
3.6 – Conquista x Retenção.....	41
3.6.1 – <i>Custos de Marketing de Conquista</i> .....	42
3.6.2 – <i>Necessidade da retenção de Consumidores</i> .....	43
3.6.3 – <i>Custo dos Consumidores Perdidos</i> .....	44
<b>4. ESTUDO DE CASO</b> .....	46
4.1 – Metodologia.....	46
4.2 – Relato da Empresa Prestadora do Serviço.....	47
4.3 – A Empresa Contratante.....	48
4.4 – Como funcionam os Convênios.....	48
4.5 – O Sistema como Solução.....	50
4.6 – Benefícios para as Partes Envolvidas.....	54
4.6.1 – <i>Para a Empresa Emissora</i> .....	54
4.6.2 – <i>Para os Colaboradores</i> .....	54
4.7 – O Sistema como Ferramenta Gerencial (Relatórios).....	55
4.7.1 – <i>O Sistema visto pela Empresa Emissora</i> .....	55
4.7.2 – <i>O Sistema visto pela Empresa Conveniada</i> .....	57
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	61

<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>7. APÊNDICE.....</b>	<b>65</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>67</b>
Anexo A - Lei nº 10.820 (dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento e dá outras providências).....	67

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

Os sistemas de informações são capazes de influenciar de várias maneiras o desempenho organizacional das empresas modernas, inclusive proporcionando-lhes novas oportunidades de atuação competitiva, fato que explica a necessidade de seus gestores dominarem tais sistemas, não podendo deixar de compreendê-los corretamente nem de utilizar seus recursos de modo eficaz. As vantagens proporcionadas pela implementação de um sistema de informação vai desde as otimizações organizacionais internas até suas operações externas, atingindo seus clientes e usuários e atuando como uma vantagem competitiva de grande importância. No mundo empresarial, as empresas privadas, orientadas para a obtenção de lucros, só devem se decidir a incorrer nos custos de processamento de informações caso isso possa aumentar seus lucros ou beneficiá-las de alguma forma.

A tecnologia está presente de modo constante na vida das pessoas. Já as organizações também tem sofrido efeito significativo pelos avanços da informática, dos computadores e de outras formas de tecnologia. Há dificuldade em encontrar qualquer forma de organização ou de processo organizacional que não tenha sido alterado por nova tecnologia. Com a massificação do uso da tecnologia, em especial da tecnologia da informação proveniente dos bancos de dados gerados por computadores, é necessário que as pessoas as quais atuem nas organizações ou interajam com elas evoluam na sua forma de agir e de pensar.

Em determinados setores da economia, devido à alta concorrência e a consequente dificuldade de sobrevivência no mercado, como é o caso do mercado varejista brasileiro, é imprescindível a adoção de vantagens competitivas, e o investimento em sistemas de informação é de grande importância. Devido ao rápido processo de consolidação o qual vem acompanhando as atividades varejistas do Brasil, um número crescente de empresas varejistas aparece na relação das maiores empresas do País. À medida que essas empresas varejistas se expandem, começam a ser adeptas de avançadas tecnologias de informação e gestão, desempenhando um papel cada vez mais relevante na modernização de seus sistemas de gestão.

Com o acirramento desse mercado, os varejistas deverão dar passos bem específicos para sobreviver ou conseguir uma nova participação de mercado nesse novo ambiente, como é o caso da exploração de novas ferramentas técnicas e fontes de dados para aprofundar o conhecimento sobre seus consumidores e entender os verdadeiros fatores que formam seu comportamento, para que seja acelerada a implementação de novas estratégias de mercado produtos e conceitos. Dever-se-á trabalhar as limitações internas relacionadas às pessoas, sistemas e tecnologia de modo a realinhar a organização às exigências do mercado, tornando-a realmente orientada ao cliente.

As empresas supermercadistas são responsáveis por grande parte do faturamento do setor de varejo brasileiro. De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados, o faturamento do setor supermercadista, englobando os supermercados e hipermercados, no ano de 2012, foi de R\$ 242,9 bilhões, sendo o setor mais representativo dentro do varejo nacional.

Com tamanho poder econômico e diante de tal cenário competitivo, o setor supermercadista investe exaustivamente em formas de melhorar seu atendimento ao cliente. O grau de satisfação do consumidor impacta diretamente nos resultados na organização, podendo definir o sucesso ou o fracasso dessa. Sendo assim, há o empenho em oferecer o melhor atendimento, investindo na fidelização para otimizar seus resultados.

Como uma das formas de se fidelizar os clientes, os supermercados exploram um modelo de cartão de crédito como ferramenta para alavancar suas vendas, focalizando a fidelização de seus usuários. Neste trabalho será relatada a experiência de implantação de um cartão de crédito em uma rede de supermercados da cidade de Fortaleza, enfatizando seus benefícios relacionados à fidelização dos seus clientes. Esse tipo de cartão tem duas formas de atuação. A primeira é como um cartão de crédito *private label*<sup>1</sup> o qual é oferecido pela rede supermercadista aos seus clientes pessoas físicas que poderão realizar compras na rede do seu emissor. A segunda, a qual será foco deste trabalho, é um cartão destinado às pessoas jurídicas conveniadas com a

---

<sup>1</sup> Expressão do léxico inglês que na terminologia de marketing e finanças significa o cartão de crédito de marca própria administrado por empresa financeira, por exemplo, cartão Carrefour.

rede de supermercados emissora as quais disponibilizarão, como benefícios tais cartões para seus funcionários comprarem nas lojas do emissor do cartão. Nessa última forma de operação de crédito, é realizada desconto direto na folha de pagamento dos empregados que poderão utilizar até 30 por cento do seu salário, de acordo com o controle feito pelo setor de recursos humanos de sua empresa, na rede emissora e, caso essa opte, em rede aberta como drogarias, óticas, postos de combustíveis entre outros estabelecimentos, entretanto, tendo exclusividade no setor de supermercados.

O objetivo geral deste trabalho é analisar um sistema de cartões benefícios e suas implicações na fidelização de clientes de um supermercado de Fortaleza. Para isso, tem-se que os objetivos específicos necessários a este trabalho são os relatos dos benefícios gerados para os clientes usuários do cartão e a análise desse sistema de informação como ferramenta gerencial e ideal para o entendimento do comportamento do consumidor e o consequente fomento da fidelização.

Atualmente há uma tendência no mercado de varejo, especialmente no setor supermercadista, no uso de cartões, seja *private label* ou de benefícios, para atingir uma fidelização e, conseqüentemente, um maior número de vendas. Sendo assim, a justificativa e relevância deste trabalho é contribuir para o estudo da Administração, analisando uma situação real de um sistema de informação por meio da utilização de cartões de crédito com o intuito de fidelizar seus usuários.

A metodologia utilizada neste trabalho consta no capítulo 4, onde é apresentado o estudo de caso.

Tal trabalho é composto por cinco capítulos, sendo este, a Introdução, o primeiro deles. O segundo e o terceiro tratam sobre o referencial teórico utilizado como base para a realização da monografia. Nesse caso, esse referencial tratou sobre os Sistemas de informações e sobre Marketing. O quarto capítulo é a parte prática do trabalho, sendo um estudo de caso que analisará a implantação de um cartão benefício em uma empresa supermercadista da cidade de Fortaleza. O quinto capítulo são as considerações finais, sendo de grande importância para a conclusão da monografia, já que irá descrever os principais pontos que justificam o trabalho em questão. No final, haverá as referências bibliográficas.

## Capítulo 2 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

### 2.1 Conceitos

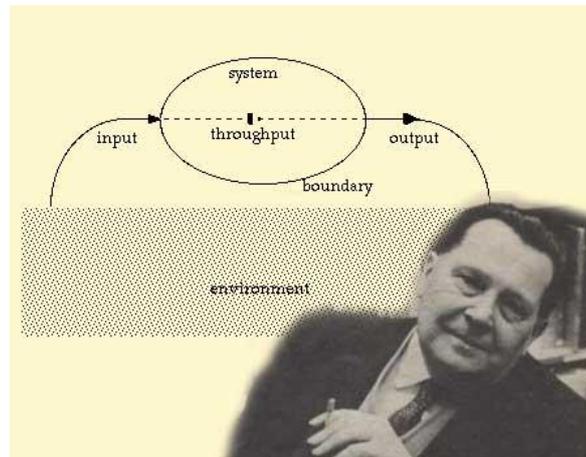
O termo sistemas de informação é bastante complexo, devido a sua amplitude. Sendo assim, acaba dando margem para certas dúvidas e, por isso, faz-se necessário a utilização de alguns conceitos para um melhor entendimento a respeito do tema.

Para Laudon & Laudon (2001, *apud* CÔRTEZ, 2008), tecnicamente, pode-se definir sistema de informações como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização. Saliencia ainda que, além de apoiar, coordenar e controlar a tomada de decisões, são úteis para ajudar os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

O'Brien (2002, *apud* CÔRTEZ, 2008) inicia a definição de sistema de maneira mais genérica e, logo após, torna-a mais sintética, sendo aplicáveis à área de informações. De acordo com ele, "sistema pode ser definido simplesmente como um grupo de elementos inter-relacionados, ou em interação, que formam um todo unificado". Observa que "muitos exemplos de sistemas podem ser encontrados nas ciências físicas e biológicas, na tecnologia moderna e na sociedade humana". Genericamente, O'Brien apresenta uma definição englobando os componentes essenciais do sistema de informação: "um sistema é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação", tendo tal sistema em análise três componentes ou funções básicas, quais sejam: entrada, processamento e saída.

Por definição, um sistema possui três componentes ou funções básicas, quais sejam: entrada, processamento e saída, como ilustra a **figura 1** o seu próprio autor Ludwig von Bertalanffy.

**Figura 1 – diagrama de sistema**



**Fonte: Psicoletra**

Segundo Albertão (2005, *apud* CÔRTEZ, 2008), um sistema de informação pode ser definido como:

[...] uma série de elementos ou componentes inter-relacionados, numa ordem específica, que coletam (entrada), manipulam (processamento), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback (retroalimentação). Essas informações são então utilizadas pelos usuários para a tomada de decisões.

Outro conceito é o observado por Turban, Rainer Jr e Potter (2003, *apud* CÔRTEZ, 2008) o qual enseja que um sistema de informação “coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações com um propósito específico”. Ainda observa que “como qualquer outro sistema, um sistema de informação abrange entradas (dados) e saídas (relatórios, cálculos), processa essas entradas e gera saídas que são enviadas para o usuário ou outros sistemas”. Considera, também, que há a possibilidade de incluir um feedback, mecanismo de resposta, que controla a operação.

[...] sistema pode ser definido simplesmente como um grupo de elementos inter-relacionados, ou em interação, que formam um todo unificado [...] muitos exemplos de sistemas podem ser encontrados nas ciências físicas e biológicas, na tecnologia moderna e na sociedade humana”. [...] um sistema é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham juntos rumo a uma meta comum recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação... (CÔRTEZ, 2008, p. 25).

Finalizando, pode-se inferir que uma organização consiste em uma coleção de processos constituindo-se como o sistema de informações, dos quais, um destes será visto mais adiante.

## **2.2 Componentes de um Sistema de Informação**

Na análise de um sistema de informação, percebe-se que há a entrada ou coleta de dados, seu processamento, a geração de informação e a posterior retroalimentação para que haja a homeostase (equilíbrio) do sistema em questão. Sendo assim, faz-se necessário o estudo dos elementos componentes de um sistema de informação.

Primeiramente, é essencial a compreensão da diferença entre dados e informação. Segundo Chiavenato (2003), dado é um registro ou anotação a respeito de um evento ou ocorrência.

De acordo com Cortês (2008), dados podem ser definidos como uma sucessão de fatos brutos, os quais não foram organizados, processados, relacionados, avaliados ou interpretados, sendo responsáveis apenas por evidenciar partes isoladas de eventos, situações ou ocorrências. Diz ainda que são as unidades básicas, a partir das quais as informações poderão ser elaboradas ou obtidas. Em determinados casos, faz-se necessário o uso de um dado para explicar outro dado ou, até mesmo, para que se agregue maior significado a uma informação. Esse último tipo de dado é chamado de metadado, o qual pode ser comparado a um dicionário de dados.

Para Cortês (2008), a informação é gerada a partir do momento no qual há algum tipo de relacionamento, avaliação, interpretação ou organização de dados, ocorrendo justamente a transformação de dados em informação, e, a partir daí, decisões podem ser tomadas. Entretanto, torna-se importante frisar que a qualidades de tais decisões são diretamente proporcionais a quantidade e qualidade dos dados disponíveis e do relacionamento efetuado. Sendo assim, ao ser processado por sistemas diversos, um mesmo conjunto de dados implicam informações qualitativamente diferentes.

Com base em Chiavenato (2003), informação pode ser definida como um conjunto de dados dotado de um significado, ou seja, que mitiga a incerteza ou que fomenta o conhecimento a respeito de algo. Para o autor,

informação é uma mensagem com significado, localizada em certo contexto, disponível para uso imediato e que pode gerar orientações às ações pelo fato de reduzir as margens de incerteza a respeito das decisões.

**Figura 2 – Esquema básico de um sistema de dados**



**Fonte: CÔRTEES, 2008, p. 27.**

Cortês (2008) afirma que, do ponto de vista teórico, o processamento de dados, apenas, é adequado, mas, juntamente com a geração de informação, nem sempre suficiente para avaliar uma situação. Entretanto, na prática, há uma realimentação de sistemas com a finalidade de gerar informações adicionais, aperfeiçoando a qualidade das decisões, implicando análise de outras possibilidades e a prospecção de cenários futuros. Diz ainda que a realimentação de um sistema de informações pode ser realizada manualmente, tendo a interação do usuário com o sistema, ou automaticamente, forma pela qual o próprio sistema toma as decisões com base na realimentação realizada por ele mesmo, isso para atingir determinados cenários, ou atuando dentro de parâmetros especificados com antecedência.

Laudon & Laudon (*apud* CÔRTEES 2008) afirmam que é necessário que haja uma avaliação ou feedback (realimentação) nos sistemas de informação, já que aquele processo consiste na devolução da informação para os usuários e, conseqüentemente, uma correta avaliação e correção da fase de saída.

Para Chiavenato (2008), o feedback ou retroação é um processo no qual uma parte da energia de saída de um sistema ou de uma máquina retorna a entrada. Esse mecanismo pode ser descrito como um subsistema de comunicação de retorno o qual foi proporcionado pela saída do sistema à sua entrada, com o intuito de alterá-la. Tal processo é útil na comparação do modo

como um sistema opera relacionando-o ao padrão estabelecido para ele funcionar.

**Figura 3 – Processo de retroalimentação**



**Fonte: CÔRTEZ, 2008, p. 35.**

O processo de retroalimentação ou feedback é de fundamental importância para o equilíbrio ou homeostase de um sistema em geral, podendo tal conceito ser aplicado de maneira análoga em um sistema de informação.

Chiavenato (2008) diz que homeostasia consiste em um equilíbrio dinâmico atingido pela autorregulação, ou seja, autocontrole. É a capacidade de o sistema fazer com que determinadas variáveis permaneçam dentro de limites, até mesmo quando os estímulos externos forçam tais variáveis a assumirem valores os quais extrapolem os limites da normalidade.

### **2.3 Tipos de sistemas de informação**

Para cada tipo de empresa e, mais especificamente, para cada departamento de uma organização, haverá necessidades de informações diferentes, já que as decisões que tomadas em cada um, serão distintas e intrínsecas a cada situação. Nas empresas, a estrutura hierárquica distribui-se em camadas que explicam a natureza, abrangência e profundidade das decisões e ações desenvolvidas.

Tendo como causa as demandas dos diversos setores e níveis hierárquicos por diferentes necessidades, vários autores entendem os sistemas de informação de maneiras diversas.

Laudon e Laudon (2001, *apud* CÔRTEZ, 2008 p. 107) dividem os tipos de sistemas de informação em quatro tipos principais:

- Sistemas de nível operacional: utilizados pelos gerentes operacionais no suporte a transações elementares da organização (realização de vendas, elaboração de folha de pagamento, concessão de crédito, controle de materiais em estoque, por exemplo).
- Sistemas de nível de conhecimento: permitem à empresa integrar novos conhecimentos e controlar o fluxo de documentos.
- Sistemas de nível gerencial: são utilizados na tomada de decisões e no monitoramento de atividades e processos.
- Sistemas de nível estratégico: subsidiam a direção da empresa quanto às questões de longo prazo.

Complementando e detalhando essa classificação, Laudon e Laudon (2001) descrevem os seis principais tipos de sistemas, que atendem a diferentes níveis organizacionais:

- Sistemas de Processamento de Transações (SPT);
- Sistemas de Trabalho do Conhecimento (STC);
- Sistemas de Automação de Escritório (SAE);
- Sistemas de Informações Gerenciais (SIG);
- Sistemas de Suporte de Decisões (SSD);
- Sistemas de Suporte Executivo (SSE).

Como será discutido no próximo tópico o Sistema de Informações Gerenciais, faz-se necessário explicitar o que os autores acima entendem por tal tipo de sistema.

De acordo com Laudon e Laudon (2001, *apud* CÔRTEZ, 2008, p.108):

Os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) são utilizados pelos gerentes de nível médio, subsidiando o planejamento e o controle e possibilitando a tomada de decisões. Para os autores, tais sistemas são voltados para as questões internas da empresa, tendo como usuários os gerentes preocupados com questões menos imediatas, as quais demandam decisões ou orientações semanais, mensais ou anuais.

## **2.4 Classificação Segundo o Nível de Utilização**

Diferentes níveis dentro de uma empresa podem ser atendidos por um mesmo sistema de informação. Por outro lado, faz-se necessária a consideração de que vários sistemas acabam atendendo aos níveis operacionais e táticos, mas não conseguem obter êxito quanto á geração de subsídios de maneira simples e efetiva á tomada de decisões estratégicas.

Para Davenport e Prusak (2000, *apud* CÔRTEZ, 2008), tal dificuldade relacionada ao atendimento de necessidades estratégicas está ligada à quantidade de dados a qual é inimiga potencial da gestão do conhecimento, já que há de se filtrar um grande volume de dados e informações para a geração de conhecimento.

**Figura 4 – Níveis Organizacionais**



Fonte: arfn10

#### 2.4.1 Sistemas de Nível Operacional

Para Côrtes (2008), os assuntos e decisões em nível operacional englobam questões de ordem prática, essenciais ao dia-a-dia das organizações. Em tal nível, em geral, opera-se com dados brutos os quais, uma vez processados, originarão informações elementares e pontuais. Como exemplo, tem-se:

- **Cadastro de pedidos:** em termos de nível operacional, é possível somente o cadastro de pedidos no banco de dados, gerando informação para outros departamentos sobre a quantidade e o período certo que deve ser entregue e qual o preço definido. Há a geração de relatórios específicos os quais contém o número de itens cadastrados por um vendedor em um determinado intervalo de tempo (semana ou mês). A nível especificamente operacional, tal sistema

opera como um receptor de dados primários e um processador de informações básicas as quais serão usadas por outros setores ou departamentos.

#### **2.4.2 Sistemas de Nível Tático**

De acordo com Côrtes (2008), os sistemas desse nível são direcionados para o desenvolvimento e implantação de decisões estratégicas realizadas pelos níveis empresariais hierarquicamente superiores. Sendo assim, as decisões ligadas à execução da estratégia a qual foi traçada anteriormente são condição necessária, buscando alocar os recursos e estabelecendo ou configurando ações adequadas ao desenvolvimento da estratégia definida. Esse nível atua como um intermediário, traduzindo as decisões estratégicas em ações as quais serão desenvolvidas a nível operacional. Em termos de amplitudes temporais, as dimensões são maiores nesse nível, podendo ser utilizadas informações históricas de curto e médio alcance em busca de uma tendência futura. Continuando com o exemplo dado a nível operacional, tem-se:

- **Cadastro de pedidos:** A importância do cadastro de pedidos para o nível tático está relacionada com o planejamento e a programação de atividades, propiciando a correta adequação de recursos e aquisição de insumos. Nesse nível, para que se possam gerar relatórios que facilitem a elaboração de projeções para os meses seguintes, é importante que haja, pelo sistema, uma manutenção de um histórico dos pedidos realizados. Ainda mais, sazonalidades podem ser notadas com a análise histórica, proporcionando uma adequação da estrutura de produção ou de atendimento em certas épocas do ano.

#### **2.4.3 Sistemas de Nível Estratégico**

Nesse nível, há uma maior abrangência nas decisões e são de longo prazo, tendo impacto maior para a empresa como consequência. Em geral, as decisões levam em conta fatores internos e externos, são menos estruturadas e procuram estabelecer um panorama ou cenário e facilitando o

equacionamento de questões. Mesmo tendo uma grande amplitude de informações, faz-se necessária uma apresentação sintética e resumida para facilitar a reunião dos elementos e a conseqüente comparação. Como há o uso de informações internas e externas, essa conjugação de informações de diferentes origens gera dificuldades no uso de sistemas de informação em nível estratégico. Sendo assim, é bastante comum que as empresas parem no nível tático e acabem contratando serviços terceirizados, como estudos de consultorias externas, para reunir informações necessárias para a prospecção de novos cenários.

## **2.5 Sistemas de Informações Gerenciais (SIG)**

Para Chiavenato (2008), do mesmo modo como ocorre nos organismos vivos, as organizações recebem e usam informações as quais permitem que elas vivam e sobrevivam no ambiente no qual estão inseridas. Desse modo, necessariamente, as informações disponíveis são tidas como base no processo decisório organizacional. Para que haja melhoria no processo decisório, as empresas criam sistemas específicos de busca, coleta, armazenamento, classificação e tratamento de informações importantes e relevantes para o seu funcionamento. Esses sistemas são denominados de Sistemas de Informações Gerenciais.

Chiavenato (2008) diz ainda que, na essência, os Sistemas de Informações Gerenciais constituem sistemas computacionais com capacidade para proporcionar informações como matéria-prima essencial na tomada de decisão pelos gestores de uma organização. Continua, falando que tais Sistemas de Informações Gerenciais são uma junção de sistema de computação, de procedimentos e de pessoas, tendo como base um Banco de Dados, ou seja, um sistema de arquivos interligados e integrados. Todo SIG tem três tipos de componentes: dados, sistema de processamento de dados e canais de comunicação.

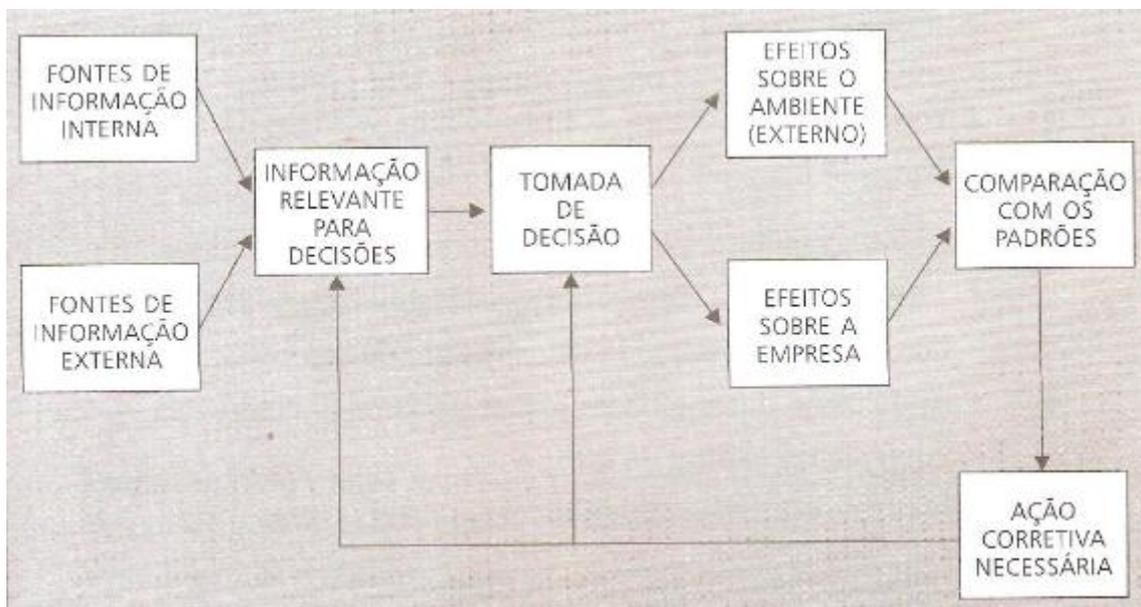
Em termos de conceituação, vários autores renomados têm suas próprias definições a respeito dos Sistemas de Informações Gerenciais. Para Nash e Roberts (1984, *apud* OLIVEIRA, 2008, p. 26):

[...] tal sistema é uma combinação de pessoas, facilidades, tecnologias, ambientes, procedimentos e controles, com os quais se pretende manter os canais essenciais de comunicação, processar certas rotinas típicas de transações, alertar os executivos para a significância dos eventos internos e externos e proporcionar uma base para a tomada de decisões inteligentes.

De acordo com Oliveira (2008, p. 26), Sistemas de Informações Gerenciais pode ser definido como “o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

O intuito de um SIG é justamente o auxílio na tomada de decisões organizacionais, sendo constante o vínculo entre informação e o processo decisório. Sendo assim, deve o gestor sempre lembrar que tal sistema é projetado com a finalidade de oferecer informações seguras para a tomada de decisões sólidas as quais tenham como resultado a obtenção dos objetivos estabelecidos previamente.

**Figura 5 – Interação da informação com o processo decisório**



Fonte: OLIVEIRA, 2008, p. 27.

Oliveira (2008) afirma que é difícil de mensurar quantitativamente o efetivo benefício de um Sistema de Informações Gerenciais, isto é, a melhoria no processo decisório. Por outro lado, trabalha-se com um rol de hipóteses

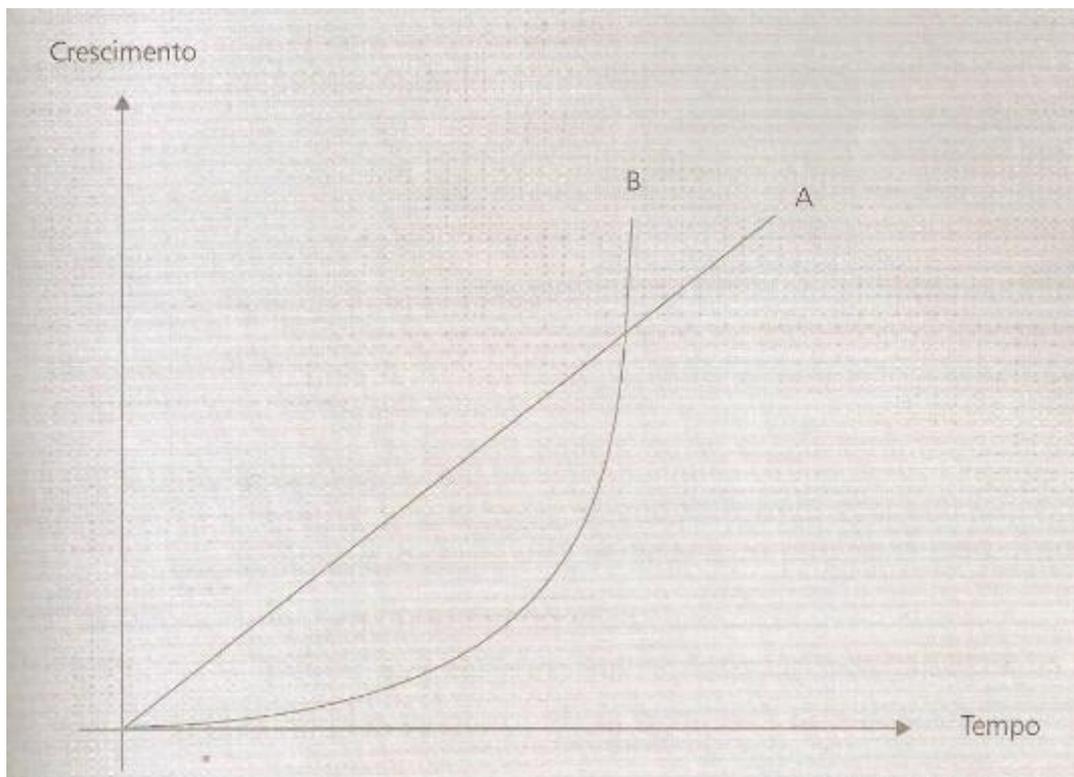
sobre os impactos dos sistemas de informações gerenciais nas organizações, o que implica, para o executivo, um entendimento de sua importância.

Assim sendo, pode-se afirmar que o Sistema de Informações Gerencial, sob determinadas condições, proporciona alguns benefícios para as organizações:

- redução dos custos das operações;
- melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- melhoria nos serviços realizados e oferecidos, quer sejam eles internos à empresa, mas, principalmente, externos à empresa;
- melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- fornecimento de melhores projeções e simulações dos efeitos das decisões;
- melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- melhoria na estrutura de poder, propiciando maior poder para aqueles que entendem e controlam cada parte do sistema considerado;
- redução do grau de centralização das decisões na empresa;
- melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais ou externos;
- melhor interação com os fornecedores, possibilitando, em alguns casos, a consolidação de parcerias.
- melhoria nas atitudes e nas atividades dos profissionais da empresa;
- aumento do nível de motivação e de comprometimento das pessoas envolvidas;
- redução de funcionários em atividades burocráticas;
- redução dos níveis hierárquicos.

Os gestores organizacionais devem ter ciência de que as necessidades e a importância das informações podem crescer de maneira exponencial quando comparada ao crescimento das empresas. Tal situação pode ser nitidamente vista na figura abaixo, onde A significa o crescimento da empresa e B a evolução da necessidade de informações, dentro da relação de volume e frequência.

**Gráfico 1 – Crescimento da necessidade de informações**



**Fonte: OLIVEIRA, 2008, p. 35.**

De acordo com Oliveira (2008), para que ocorra tal evolução da necessidade das informações nas organizações, é necessário que elas sejam confiáveis, relevantes e disponíveis em tempo, para que possa proporcionar decisões corretas aos gestores. E, nesse momento, deve-se considerar o valor efetivo da informação, que pode resultar de dois itens:

- O impacto que a informação provoca nas decisões dos executivos;
- A utilização dessa informação, tendo em vista o seu tempo de utilização pela empresa.

## **2.6 CRM (*Customer Relationship Management*)**

Para Chiavenato (2008), o relacionamento com o cliente é tido como o foco das estratégias empresariais para que seja facilitado o seu acesso a membros da organização, a informações e a produtos ofertados pela organização. Como o cliente integra a essência organizacional, é de suma importância a aplicação de esforços e recursos na manutenção de um primoroso relacionamento com ele, indo, então além de pesquisas de mercado e de satisfação de clientes para introduzir possíveis melhorias em serviços e produtos.

Chiavenato afirma que o fato de ter um sistema interno integrado e excelente e uma logística bem programada não é suficiente. O atendimento impecável ao cliente deve ser considerado, através de softwares os quais realizem a gestão desse relacionamento e que são conhecidos pela sigla CRM. O autor continua dizendo que o objetivo de tal sistema é buscar a fidelização do cliente, ofertando serviços pós-venda os quais possam ser mais valorizados que o fator custo na escala de valores de um cliente consumidor diferentes entre si.

A tecnologia é o fator diferenciador no atual cenário competitivo. O CRM funciona como uma ferramenta tecnológica a qual permite encarar todos os parceiros de negócios e clientes como uma comunidade. Ainda mais, permite tratar os clientes não somente como compradores de serviços e produtos, mas também como indivíduos os quais fazem parte de uma comunidade que possui referências sociais e que compartilha gostos e opiniões. Sendo assim, podem ser considerados agentes de pesquisa, proporcionando a retroação necessária para que as empresas consigam aprimorar seus padrões, processos e produtos.

Côrtes (2008) diz que, para manter as vantagens da comercialização em massa e, simultaneamente, resgatar o atendimento personalizado, as organizações direcionaram-se para os seus sistemas internos e bancos de dados. Em muitos casos, elas mantêm um histórico completo de transações realizadas pelos seus clientes, podendo obter indicadores personalizados

sobre seus hábitos de consumo. Também há a possibilidade de prospectar tendências e avaliar a eficácia de campanhas de marketing e promoções efetuadas. Tais possibilidades podem ser utilizadas tanto para pessoas físicas quanto para organizações, bastando que as transações estejam armazenadas em um banco de dados.

Duas situações hipotéticas são comparadas, no quadro abaixo, em uma central de telemarketing. Na primeira, um atendimento normal é realizado, sem que dados e informações anteriores sejam utilizados para subsidiar a operação. Na segunda situação, utiliza-se um sistema de apoio às decisões operacionais.

**Figura 6 – Comparativo de atendimento usual e personalizado com base em dados armazenados pela empresa**

Situação 1 Atendimento usual	Situação 2 Atendimento personalizado (Sistema de apoio às decisões operacionais)
<p>— Central de atendimento da XYZ, em que posso ajudá-lo?</p> <p>— Boa tarde. Eu sou da empresa ABC e gostaríamos de encomendar alguns itens de escritório.</p> <p>— De quais produtos vocês necessitam?</p> <p>— Dois cartuchos de tinta preta para impressora Printer 3000, cinco pacotes de papel A4 (com 500 folhas cada), duas bobinas de fax e uma caixa com CDs graváveis.</p> <p>— Um momento, por favor. Vou verificar o preço total. Vocês já têm cadastro com a gente?</p> <p>— Sim.</p> <p>— Poderia passar o CNPJ?</p> <p>— É 01234567/0001-89.</p> <p>— O valor total é de R\$ 125. Ele pode ser faturado em 15 dias.</p> <p>— E quanto ao prazo de entrega?</p> <p>— Amanhã, durante o horário comercial.</p> <p>— Está bem. Pode fechar o pedido.</p> <p>— Obrigado e até breve.</p>	<p>— Central de atendimento da XYZ, em que posso ajudá-lo?</p> <p>— Boa tarde. Eu sou da empresa ABC e gostaríamos de encomendar alguns itens de escritório.</p> <p>— Por favor, qual o CNPJ da empresa?</p> <p>— É 01234567/0001-89.</p> <p>— De quais produtos vocês necessitam?</p> <p>— Dois cartuchos de tinta preta para impressora Printer 3000, cinco pacotes de papel A4 (com 500 folhas cada), duas bobinas de fax e uma caixa com CD graváveis.</p> <p>— Pelo seu histórico de compras, talvez esteja na hora de trocar os cartuchos de tinta colorida de sua impressora.</p> <p>— Hum... vou verificar. <i>Após alguns instantes</i> Sim, vamos precisar. O pessoal esqueceu de solicitar.</p> <p>— Normalmente vocês solicitam CDs que vêm em embalagem econômica e pedem papel A4 de 90 gramas. Posso manter o padrão?</p> <p>— Claro.</p> <p>— O valor total é de R\$190. Ele pode ser faturado em 15 dias.</p> <p>— E quanto ao prazo de entrega?</p> <p>— Amanhã, durante o horário comercial.</p> <p>— Está bem. Pode fechar o pedido.</p> <p>— Obrigado e até breve.</p>

Fonte: CÔRTEES, 2008, p. 378.

Em tal exemplo, verificou-se a utilização de um sistema de apoio às decisões operacionais. Por outro lado, o CRM pode ser utilizado como sistema de apoio às decisões estratégicas e também como sistema de apoio às decisões táticas.

Para Cortês (2008), o CRM reúne, organiza e processa as informações sobre cada cliente, realizando o fornecimento de subsídios para um melhor atendimento, sendo responsável pela identificação de padrões de consumo, prospectando tendências, verificando a eficácia de promoções, recebendo reclamações e sugestões sobre cada atendimento prestado, produto adquirido ou serviço contratado.

De acordo com Kotler (2006), o CRM, gestão de relacionamento com o cliente, engloba o relacionamento cuidadoso de informações detalhadas a cerca de cada cliente e de todos os 'pontos de contato' com ele, com a finalidade de otimizar o produto ou a marca, incluindo a partir de uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual.

Kotler & Keller (2006) continua afirmando que por causa da utilização eficaz de cada conta, o CRM permite o oferecimento pelas empresas de um atendimento excelente ao cliente em tempo real. Tendo como base as informações captadas de cada cliente, as organizações podem customizar seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia. O CRM é importante porque um grande impulsionador da lucratividade de uma organização é o valor agregado de seus clientes.

Don Peppers e Martha Rogers (1997, 1999, 2001, *apud* KOTLER & KELLER, 2006) idealizaram alguns dos fundamentos do CRM e descrevem um modelo de quatro etapas para o marketing um-para-um, adaptando-o para o marketing CRM da forma a seguir:

- Identificação dos clientes atuais e potenciais: Não se deve ir atrás de todo mundo. Há de se construir, manter e garimpar um banco de dados de clientes, com informações provenientes de todos os canais e pontos de contato com o cliente;
- Diferenciação dos clientes em termos de suas necessidades e seu valor para a empresa: Deve-se ter foco nos clientes de maior valor. O método do custeio baseado em atividades há de ser aplicado e calculado o valor do cliente

ao longo do tempo. Os lucros futuros advindos das compras, níveis de margem e recomendações devem ser estimados a valor presente líquido, sendo subtraídos, em seguida, os custos específicos de atendimento ao cliente.

Para Cortês (2008), o CRM não se fixa apenas no relacionamento direto com os consumidores. Na realidade, o CRM é dotado de diferentes opções, permitindo sua utilização como sistema de apoio às decisões no nível operacional, tático e estratégico. Sendo assim, Cortês divide o CRM em três tipos diferentes: Operacional, Analítico e Colaborativo.

- CRM Operacional: é voltado para o chamado front office, sendo empregado no relacionamento direto com o cliente e constituindo um sistema de apoio às decisões operacionais. Madrugá (*apud* CÔRTEZ, 2008) afirma que tal tipo de CRM é utilizado em *call centers* e por equipe de vendas e tem funcionalidades variadas como o acompanhamento de serviços e histórico de contatos, além de permitir o uso de scripts inteligentes, os quais facilitam e orientam o relacionamento.
- CRM Analítico: Mesmo o CRM tendo sua direção fundamental para o relacionamento direto com o cliente (front office), não há uma limitação à interação direta com os consumidores. Existe a possibilidade de ampliação de sua atuação com o uso do CRM Analítico, permitindo a análise do comportamento do consumidor, na busca de meios para avançar no relacionamento com ele. De acordo com Peres (*apud* CÔRTEZ, 2008), a partir do momento no qual numerosas informações são extraídas dos clientes e usadas na realização de negócios é que o CRM passa a ser analítico, deixando de ser apenas simplesmente operacional, integrando diferentes fluxos de trabalho. Partindo da análise de dados e informações, tal sistema possibilita a geração de conhecimento e inteligência, fazendo a identificação de pontos primordiais para o aprimoramento dos negócios e facilitando a tomada de decisões de ordem tática ou estratégica. Dessa forma, pode-se considerar o CRM Analítico tanto um sistema de apoio às decisões táticas como um sistema de apoio às decisões estratégicas.
- CRM Colaborativo: Vários canais de comunicação podem, atualmente, ser usados para o relacionamento com os clientes, tornando necessário lidar com uma extensa lista de possibilidades, tais como centrais de telemarketing, e-mail, correio, web, dentre outras possibilidades. O CRM Colaborativo

disponibiliza ferramentas para a realização dessa gestão, ajudando na redução de custos e melhorando a efetividade do relacionamento com os consumidores. Na prática, o CRM não é um sistema de apoio à decisão, constituindo uma ferramenta de apoio ao CRM Operacional e ao CRM Analítico. Ele é mencionado porque integra a tríade básica do CRM (interação, análise e gerenciamento de comunicação).

### Capítulo 3 – MARKETING

Para Kotler & Keller (2006), a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais são englobadas pelo Marketing e, para que se consiga defini-lo, de um modo bem simples, pode-se afirmar que ele supre necessidades lucrativamente.

A (AMA) American Marketing Association (2004, *apud* KOTLER & KELLER, 2006) diz que marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos os quais englobam a criação, a comunidade e a entrega de valor para o cliente, assim como a gestão do relacionamento com eles, de maneira que beneficie a organização e o público interessado.

Kotler & Keller (2006) continua afirmando que lidar com processos de troca exige bons níveis de trabalho e habilidade. A administração de marketing ocorre quando pelo menos uma parte em uma relação de troca potencial procura meios de conseguir as respostas desejadas das outras partes.

Para Peter Drucker (1973, *apud* KOTLER & KELLER, 2006), pode ser considerado que sempre haverá a necessidade de vender. Entretanto o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é fazer com que se entenda o cliente tão bem que o produto ou serviço lhe seja adequado e se venda sozinho. Idealmente, um cliente disposto a comprar deveria ser o resultado do marketing. A única coisa necessária então seria tornar o produto ou o serviço disponível.

Kotler (1994) afirma que Marketing é um processo gerencial e social pelo qual grupos e indivíduos, por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros, obtêm o que necessitam e desejam. O autor continua dizendo que o conceito de marketing entende que a chave para que as metas organizacionais sejam atingidas consiste em determinar os desejos e as necessidades dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de maneira mais eficaz e eficiente do que os concorrentes.

Kotler (1994) entende que Marketing pode ser considerado uma função separada pelo fato de ser tão básico. Contudo, o Marketing Estratégico assume uma amplitude maior ao se aplicar no negócio como um todo analisado

do ponto de vista de seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do consumidor, sem perder de vista as integrações ao longo da cadeia de suprimento. O sucesso da empresa não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor.

### 3.1 A Importância do Marketing

Kotler (1994) entende que, com o passar do tempo, a administração da empresa é forçada, pelas próprias variáveis mercadológicas, a pensar criticamente sobre seus objetivos, estratégias e táticas. Tais variáveis geram rápidas mudanças as quais podem tornar os princípios vencedores de antes obsoletos nas circunstâncias atuais para se conduzir os negócios. Para exemplificar tal situação, na época, enquanto os compradores reclamavam por mais variedade, Henry Ford manteve a produção do modelo T na cor preta. A GM entendeu a situação, respondendo e superando a Ford. Logo após, a GM continuou fabricando automóveis grandes quando os consumidores começaram a exigir carros menores, o que a Volkswagen e os japoneses começaram a atender. Mais atualmente, os consumidores começaram a demandar qualidade e os japoneses responderam com carros melhores.

Para Kotler (1994), as empresas estão enfrentando um novo conjunto de problemas o qual se renova de tempos em tempos. Atualmente, enfrenta-se a competição global crescente, deterioração ambiental, negligência de infraestrutura, estagnação econômica, baixa qualificação para o trabalho e uma série de outros problemas econômicos, políticos e sociais. Tais problemas, vistos âmbito mercadológico, podem tornar-se oportunidades quando analisados e bem trabalhados.

De acordo com Kotler & Keller (2006), o sucesso financeiro depende frequentemente da habilidade de marketing. Se não houver uma demanda para serviços e produtos suficiente para que a organização obtenha lucro, as áreas finanças, operações, contabilidade e outras funções de negócios não terão sentido. Para que um resultado seja alcançado, alguém tem que colocar as coisas em andamento. Depois da febre da implementação dos nomes com “C” para os altos executivos, como *chief executive officer* (CEO) para o diretor-presidente e *chief financial officer* (CFO) para o diretor financeiro, várias

organizações contrataram seu *chief marketing officer* (CMO), o mesmo diretor de marketing, para que se fosse colocado em nível de igualdade com as outras funções empresariais.

Kotler & Keller (2006) afirma que, no entanto, o marketing não é nada simples e foi um dos pontos fracos de muitas empresas até então prósperas. Após depararem-se com um mercado consumidor mais exigente e novos concorrentes, empresas grandes e conhecidas, como Sears, Levi's, General Motors, Kodak e Xerox tiveram de repensar seus modelos de negócios. Até mesmo empresas líderes de mercado como Microsoft, Wal-Mart, Intel e Nike reconhecem que não podem se dar ao luxo de relaxar.

Kotler & Keller (2006) continua falando que as empresas as quais não conseguem monitorar seus clientes, fornecedores e os concorrentes cuidadosamente e aperfeiçoar sempre suas ofertas de valor são as que estão sujeitas a maior risco. Tais empresas trabalham assumindo uma visão de negócios de curto prazo, focando-se nas vendas, e, conseqüentemente, acabam por não satisfazer os acionistas, os funcionários, os fornecedores e os parceiros de canal. Sendo assim, o marketing habilidoso pode ser definido como uma busca sem fim.

### **3.2 Sistema de Informações de Marketing**

Kotler (1994) diz que dirigir bem um negócio é administrar seu futuro, enquanto dirigir bem o futuro é justamente administrar informações.

Kotler (1994) enfatiza a importância de se começar o planejamento e a estratégia de marketing do ponto de vista externo-interno. Ele afirma que a administração necessita de um monitoramento das forças maiores do ambiente de marketing se quiser continuar com seus produtos e práticas de marketing atualizados. Então, para que consiga delinear tais mudanças como os desejos ou hábitos de consumo de seus clientes, a administração tem que desenvolver e administrar informações.

De acordo com Kotler (1994), as empresas sempre investiram sua atenção para administrar dinheiro, materiais, máquinas e pessoas. No entanto, atualmente, elas se veem obrigadas a reconhecer a importância de um quinto recurso, as informações. Por outro lado, muitos gestores estão insatisfeitos

com as informações disponíveis, seja pelo não conhecimento de onde as informações críticas estão situadas na organização, seja pela pouca utilização de informações captadas ou de poucas informações realmente necessárias.

Para Kotler & Keller (2006), em uma empresa, são os profissionais de marketing quem possuem a maior responsabilidade de identificar mudanças significativas no mercado. Mais do que qualquer outro grupo, o dever de rastrear tendências e buscar oportunidades é deles. Embora todo gerente em uma organização necessite observar o ambiente externo, os profissionais de marketing têm as vantagens de utilizar métodos consistentes para coletar informações e de passar mais tempo interagindo com clientes e observando a concorrência. Algumas empresas desenvolveram sistemas de informações de marketing os quais oferecem à administração dados detalhados sobre as necessidades, a preferências e o comportamento do consumidor.

Kotler e Keller (2006) afirma que, na sociedade atual, baseada na informação, o fato de as empresas aderirem a melhores sistemas de informações é uma clara vantagem competitiva. Desse modo, elas são capazes de escolher melhor seus mercados, desenvolver melhores ofertas e executar melhor seu planejamento de marketing. As empresas devem organizar e manter um fluxo contínuo de informações para seus gerentes de marketing. As necessidades de informações de tais gerentes são estudadas pelas empresas para que, projetando seus sistemas de informações de marketing, consigam satisfazê-las.

Kotler & Keller (2006) diz que um sistema de informações de marketing é formado por pessoas, equipamentos e procedimentos dedicados a coletar, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias de modo preciso e oportuno para aqueles que tomam as decisões de marketing. O desenvolvimento do sistema é realizado a partir de registros internos da empresa, atividades de inteligência de marketing e pesquisa de marketing. O sistema de informações de marketing da empresa deve levar em conta o relacionamento entre o que os administradores pensam que precisam, o que eles realmente necessitam e o que é economicamente viável.

### **3.2.1 Sistemas de Informações de Vendas**

Kotler & Keller (2006) explica que, a todo instante, relatórios de vendas atualizados devem ser enviados aos gerentes de marketing. Um exemplo é o Wal-Mart, o qual dispõe de dados sobre as vendas totais de cada produto e por loja, permitindo a transmissão de pedidos, pela empresa, à noite, aos fornecedores a fim de repor o estoque. Há o compartilhamento de dados de vendas pelo Wal-Mart com seus grandes fornecedores como a P&G, da qual é esperada a reposição dos estoques das lojas regularmente. Dessa forma, na realidade ocorre a delegação, por parte do Wal-Mart, do gerenciamento de seu estoque à P&G. É importante que a interpretação dos dados feita pelas empresas seja feita de maneira cuidadosa para que não haja conclusões distorcidas. Um outro fator importante relacionado ao sistema de informações de vendas é o fato da revolução acarretada pela implementação de dispositivos tecnológicos no uso de tais sistemas, permitindo, assim, que os representantes tenham informações instantâneas.

### **3.2.2 Marketing com Banco de Dados**

Shaw & Stone (1993) entendem que o funcionamento do marketing com banco de dados ocorre criando um banco de informações a respeito dos clientes individuais (por exemplo, extraída de pedidos, solicitações de informações, listas externas), sendo utilizado para analisar seus padrões de compra e de solicitação de informações, criando, assim, a habilidade de fazer o direcionamento preciso de produtos e serviços para clientes específicos. Pode ser utilizado para promover aos clientes expostos ao risco da concorrência os benefícios decorrentes de lealdade à marca. Com a identificação de quais clientes têm maior probabilidade de comprar novos serviços e produtos, é capaz de incentivar o crescimento da receita. É capaz, também, de aumentar a eficiência das vendas. Podem substituir o apoio de métodos tradicionais de vendas pelo apoio às alternativas de baixo custo.

Shaw & Stone (1996) afirmam que o marketing com banco de dados teve seu crescimento originado na filosofia de pequenos negócios, filosofia essa a qual consiste na aproximação cada vez maior do cliente. Muitos gurus

de marketing e negócios pensaram divulgar os pontos positivos de tal filosofia, tendo início na identificação dos clientes, entendendo suas necessidades, indo ao encontro dessas necessidades, tratando bem seus clientes depois da venda para que se consiga estar à frente dos concorrentes.

De acordo com Kotler & Keller (2006), as organizações armazenam suas informações em bancos de dados, sejam de clientes, de produtos ou de vendedores, para, em seguida, combinar tais informações desses diferentes bancos de dados. Tendo como exemplo o banco de dados de clientes, o nome, endereço, histórico de transações e, em alguns casos, até dados demográficos e psicográficos são armazenados nesse banco. No lugar de enviar uma mala direta com uma nova oferta indiscriminadamente para todos os clientes do banco de dados, a empresa tem a opção de filtrá-los de acordo com a data mais recente, a frequência e o valor monetário de suas compras, mandando a oferta somente para aqueles com maior pontuação. Como consequência, tem-se a economia com gastos de correspondência e a eficiência relacionada ao processo de comunicação.

Kotler & Keller (2006) continua afirmando que as empresas armazenam esses dados e os disponibilizam aos executivos. Ainda contratam analistas especializados em métodos estatísticos sofisticados para que, tratando esses dados, consigam obter uma visão atualizada de segmentos de clientes negligenciados, recentes tendências de consumo, além de outras informações importantes. Pode ser realizado um cruzamento de informações sobre os clientes com as relacionadas com os produtos e a força de vendas a fim de que sejam disponibilizadas visões ainda mais profundas. Desse modo, as empresas estão utilizando softwares de integração dos dados do negócio para fazer a gestão de diferentes bancos de dados de maneira eficaz e eficiente.

### **3.3 A Influência no Comportamento de Compra**

De acordo com Kotler (1994), o marketing tem como propósito o atendimento e a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores. No entanto, conhecer os consumidores é uma tarefa bastante complexa, já que eles podem declarar suas necessidades e desejos, e agir de maneira diferente.

São capazes, também, de não manifestar suas motivações mais profundas e reagir a influências as quais mudam suas mentes no último instante.

Kotler (1994) afirma que o profissional de marketing deve estudar os desejos, percepções, preferências e o comportamento de compra do consumidor, ou seja, há de entender a dinâmica de compra dos seus consumidores, para que, utilizando tais informações como pistas, consiga desenvolver novos produtos, novas características de produtos, preços, canais, mensagens e outros elementos do composto de marketing.

Para Kotler & Keller (2006), o comportamento de compra do consumidor é de extrema importância para o profissional de marketing ao elaborar suas estratégias de marketing. Na tabela abaixo, pode-se observar o quão importante é a disponibilidade de informações para a utilização nas ações mercadológicas.

**Tabela 1 - Dados sobre o consumidor norte americano**

**Cuidados pessoais**

Montante que cada unidade consumidora (família ou consumidor solteiro) gastou em produtos ou serviços para cuidados pessoais em 1999: **US\$ 408.**

**Alimentos**

Gasto médio anual com alimentação por domicílio em 1999: **US\$ 5.031.**

Número de ovos consumidos *per capita* em 2000: **258.**

Quilos de café (em grãos) consumidos *per capita* em 1999: **4,5.**

**Refeições fora de casa**

Porcentagem de adultos que comem fora em dias úteis: **44%.**

Mês e dia da semana em que mais se come fora nos Estados Unidos: **agosto; sábado.**

**Chiclete, chocolate e balas**

O norte-americano médio masca **300** chicletes por ano.

**Vinho (consumo em litros *per capita*)**

França: **60.**

Estados Unidos: **8.**

**Carros e utilitários**

Idade média dos veículos em funcionamento nos Estados Unidos em 2000: **8,3 anos** (carros); **6,9 anos** (caminhões).

Porcentagem estimada de domicílios com três ou mais veículos em 2000: **21%.**

Com dois veículos: **42%.**

Com um veículo: **31%.**

Sem veículos: **6%.**

**Viagens e hospedagem**

Número médio de viagens anuais por pessoa com trajeto superior a 160 quilômetros: **3,9.**

Número médio de pernoites em hotéis ou hospedarias por viajante ao ano: **3,3.**

**Tabela 1 - Dados sobre o consumidor norte americano (continuação)**

**Lazer**

Número médio de vezes que um norte-americano adulto vai ao cinema por ano: **9**.

Número médio de vezes que um norte-americano adulto vai a um evento esportivo por ano: **7**.

Porcentagem de adultos norte-americanos que visitam um museu, parque, monumento ou exposição de arte por ano: **66%**.

**Eletrônicos de consumo (porcentagem de penetração nos domicílios norte-americanos)**

Videocassete: **93%**.

Computador pessoal: **61%**.

**Telefones sem fio**

Porcentagem de motoristas norte-americanos que possuem algum tipo de telefone sem fio no veículo: **54%**.

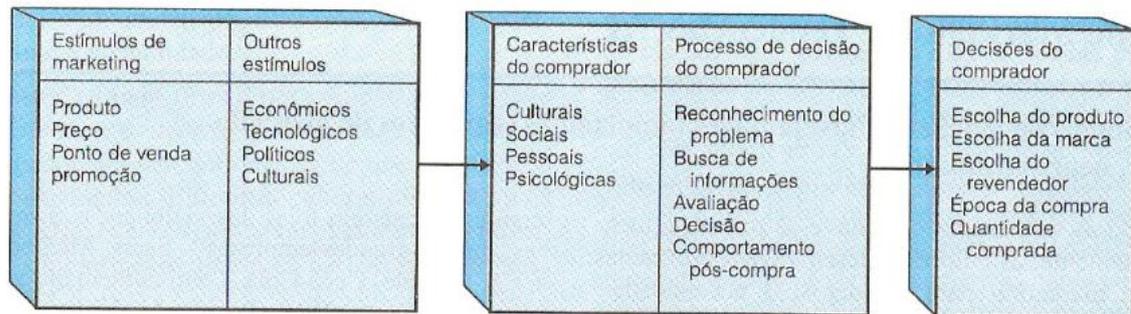
Porcentagem de domicílios norte-americanos com telefone celular: **59%**.

Dessa porcentagem, o percentual dos que afirmam usar seu telefone celular enquanto dirigem: **73%**.

**Fonte: Kotler & Keller, 2006, p. 173.**

Kotler (1994) entende que, para se conhecer o comprador, deve-se ter como ponto de partida o modelo de estímulo-resposta ilustrado na figura abaixo.

**Figura 7 – Modelo de comportamento de compra do comprador**



**Fonte: Kotler, 1994, p. 161.**

Sendo assim, a consciência do comprador é influenciada pela entrada de estímulos comportamentais e de marketing, fazendo com que suas características e processo de decisão o levem a certas decisões de compra. Com isso, o profissional de marketing há de conhecer o que ocorre na consciência do comprador entre a chegada de estímulos externos e sua decisão de compra.

Kotler & Keller (2006) afirma que o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Dentre tais fatores, os que exercem a maior e mais profunda influência são os fatores culturais.

Fatores culturais: Cultura, subcultura e classe social são fatores de grande importância no comportamento de compra. A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos de um ser humano. Uma criança incorpora, no decorrer de seu crescimento, valores, percepções, preferências e comportamentos de sua família e de outras instituições. As culturas são formadas de subculturas as quais fornecem identificação e socialização mais específicas para seus integrantes. Exemplos de subculturas são: nacionalidades, religiões, grupos radicais e as regiões demográficas. As classes sociais são de grande importância, já que detêm preferências nítidas por produtos e marcas, preferências específicas por determinados meios de comunicação, fatores esses os quais influenciam de maneira considerável o comportamento de compra do consumidor.

Fatores sociais: Alguns exemplos de fatores sociais são os grupos de referência, família, papéis sociais e status. Os grupos os quais influenciam direta ou indiretamente as atitudes ou comportamento de uma pessoa são justamente os grupos de referência. Já a família é a organização de compra de produtos de consumo mais importante na sociedade, sendo seus membros constituintes do grupo de referência primário mais influente. Em um grupo, a posição de cada pessoa pode ser definida em termos de papéis e status. Um papel relaciona as atividades as quais cada pessoa deve realizar. Já o status está intrinsecamente ligado a cada papel.

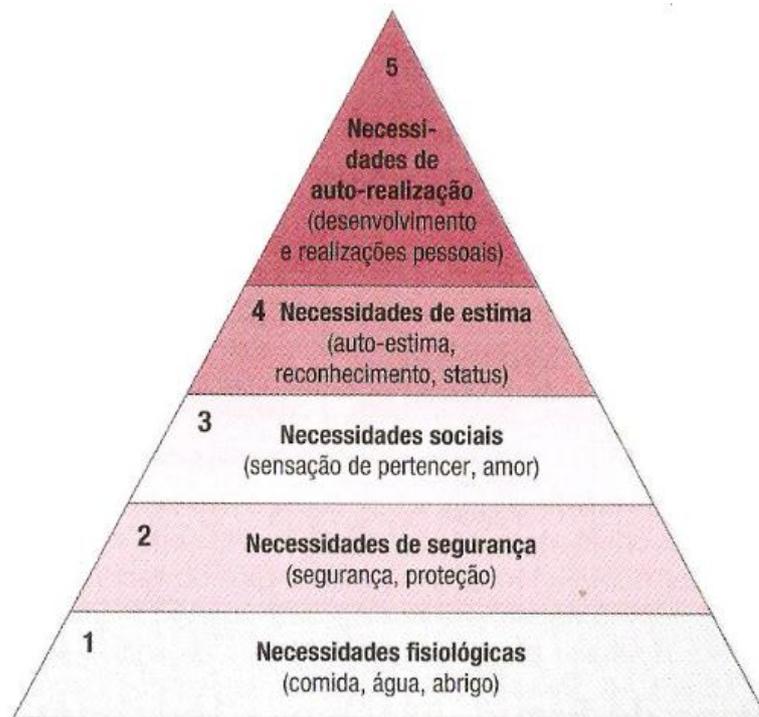
Fatores pessoais: As decisões relacionadas ao comportamento de compra do consumidor sofrem influência de fatores pessoais tais como idade e estágio no ciclo de vida, personalidade, circunstâncias econômicas, autoimagem, estilo de vida e valores. Em termos de circunstâncias econômicas, por exemplo, os profissionais de marketing tentam identificar segmentos nos quais consumidores podem se adequar, já que tem interesses comuns. Isso ajuda na definição da estratégia da empresa, pois ela pode até ser especializada em determinada faixa de consumidores.

### 3.4 Motivação como Fator Psicológico

Kotler & Keller (2006) afirma que todos possuem necessidades a todo o momento. Há as necessidades fisiológicas, que surgem de estados de tensão fisiológicos, como fome, sede e desconforto. Há também as psicológicas, as quais procedem de estados de tensão psicológicos, como necessidade de reconhecimento, estima ou integração. Ao alcançar certo nível de intensidade, uma necessidade passa a ser um motivo, isto é, passa a ser uma necessidade suficientemente importante para levar a pessoa a agir.

Abraham Maslow (1954, *apud* KOTLER & KELLER, 2006) afirma que, em certos momentos, os indivíduos são motivados por necessidades específicas. Elas são organizadas em uma hierarquia, da mais urgente para a menos urgente. Em termos de importância, pode-se observar a figura abaixo.

**Figura 8 – Hierarquia das necessidades de Maslow**



**Fonte: Kotler e Keller, 2006, p. 184.**

Logicamente, as pessoas tentam satisfazer, primeiramente, as mais importantes e, quando conseguem, passam a tentar satisfazer a próxima mais importante. Tal teoria ajuda os profissionais de marketing a entender como

vários produtos se encaixam nos planos, nos objetivos e na vida dos consumidores.

### **3.5 Marketing de Relacionamento**

De acordo com Vavra (1993, p. 40), o pós-marketing, ou o marketing de relacionamento, pode ser definido como o processo de promover satisfação de modo contínuo e reforçado aos indivíduos ou organizações as quais já foram clientes ou são clientes atuais. De maneira geral, os clientes não de ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. A construção de relacionamentos duradouros com todos os clientes é o principal objetivo do marketing de relacionamento.

Vavra (1993) continua argumentando que o marketing de relacionamento consiste em uma estratégia de longo prazo, já que o seu objetivo imediato não é apenas gerar uma nova compra, mas, no lugar disso, certificar-se de que o cliente conseguiu adquirir o produto correto.

Desse modo, Vavra (1993) diz que o marketing de relacionamento deve incorporar a mentalidade de “iniciar um relacionamento”, deixando a ideia apenas de “completar uma venda”, ou seja, parar de pensar em se fechar um negócio e passar a raciocinar com base na construção de lealdade. Ainda Vavra (1993) afirma que, entretanto, no planejamento diário do esforço de marketing, normalmente há uma maior dedicação para a conquista, isto é, dá-se mais atenção em se ganhar novos clientes para certa marca, produto ou serviço. Conseguir achar uma empresa a qual também dedique atenção à otimização da satisfação dos clientes atuais também é bastante raro. Nessa empresa, o cliente não estaria somente correto assim como sua opinião seria ouvida com muita atenção. Sendo assim, este é justamente o espírito do marketing de relacionamento.

Desse modo, podemos concluir que o marketing de relacionamento é totalmente baseado em um processo duradouro o qual tem como objetivo o atendimento das necessidades dos clientes para que haja a construção de um vínculo contínuo, resultando em uma vantagem competitiva única para as empresas, que operam arduamente em mercados cada vez mais concorridos.

Com base nos argumentos de Kotler (1994), para que haja a criação de satisfação nos consumidores, a administração das cadeias de valor das empresas, assim como a de todo o sistema de entrega de valor deve ser realizada com o foco direcionado para o consumidor. A retenção de consumidores passa a ser a meta da empresa, e não mais somente a conquista de consumidores. A chave para a retenção de consumidores é disponibilizada justamente pelo marketing de relacionamento, o qual também envolve benefícios financeiros e sociais, além de criar laços estruturais com a finalidade de manter tais consumidores fiéis. A decisão sobre quanto investir em marketing de relacionamento deve ser feita pelas empresas em diferentes segmentos de mercado e junto a consumidores individuais, partindo do nível básico, reativo, responsável, proativo, até a parceria plena. Diversas empresas dependem do valor estimado de duração do consumidor comparado com o custo necessário para atrair e reter os clientes.

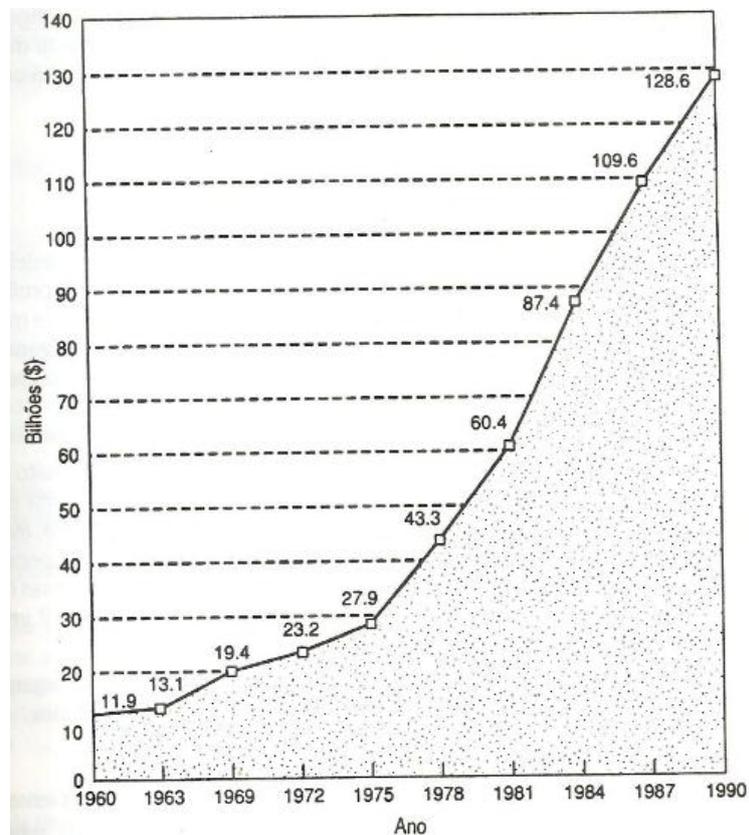
### **3.6 Conquista x Retenção**

Para Vavra (1993), o mercado tornou-se muito competitivo, sendo formado por concorrentes os quais acabam fornecendo produtos ou serviços bastante similares. Desse modo, os clientes mudam suas escolhas por marcas de maneira fácil e constante. Com isso, competir nesse mercado com o intuito de conquistar novos clientes pode ser fácil, já que os clientes possuem lealdade de marca muito pequena. O que é considerado difícil nessa dinâmica de mercado é justamente manter os clientes comprando de forma contínua uma determinada marca ou serviço. Devido aos custos relativos a conquista de novos clientes, o aumento no tempo de vida de compra dos clientes atuais é uma forma inteligente de conseguir aproveitar tal situação de modo lucrativo. Portanto, a retenção de clientes é mais importante do que a atração deles.

### 3.6.1 Custos de Marketing de Conquista

De acordo com Vavra (1993), devido aos crescentes custos vinculados à mídia de massa, a atração de novos clientes é diretamente afetada, tendo seus custos de implementação bastante altos. Para se ter uma idéia, em 30 anos, no período de 1960 a 1990, os gastos com propaganda nos Estados Unidos quintuplicaram. O custo para se realizar um comercial de 30 segundos veiculado na televisão, passou de \$ 19.700 para \$ 106.400, de 1965 para 1991, que pode ser ilustrado pela figura a seguir:

**Gráfico 2 - Gastos com propaganda nos Estados Unidos**



Fonte: Vavra 1993, p. 29.

Vavra (1993) afirma que fazer uma empresa continuar em um complexo ambiente de mídia e permanecer com um nível de propaganda proporcional à participação de mercado desejada, exige um nível de gastos o qual excede o que grande parte das empresas pode arcar. Por outro lado, mesmo sendo viável tal nível de gastos de propaganda, é questionável seu valor para atrair novos clientes. Não se podem negar os múltiplos benefícios

gerados pela propaganda como: a criação de consciência entre os potenciais clientes não conscientes, o estímulo para que os não-usuários realizem a experimentação, e fato de se aumentar a lealdade à marca pelos usuários atuais. Tais resultados não estão sendo negligenciados, entretanto devem ser levados em consideração os custos para que se mensure a viabilidade e qual seria a melhor opção. Por outro lado, a concorrência bem-sucedida atual requer uma realocação do esforço de marketing entre ferramentas e táticas as quais possam possibilitar a conquista e aquelas que favorecem a retenção.

### **3.6.2 Necessidade da Retenção de Consumidores**

Como já foi analisado, de acordo com Kotler (1994), o fato de que o custo de atrair novos consumidores é em média cinco vezes o custo para a manutenção de um feliz atual consumidor, as organizações atualmente estão realizando esforços para conseguir reter seus consumidores. Tipicamente, marketing ofensivo é mais dispendioso do que marketing defensivo, já que há uma maior exigência em esforço e no custo de induzir consumidores satisfeitos a deixar seus fornecedores atuais.

Kotler (1994) diz que, infelizmente, a teoria clássica e a prática de marketing focam-se na atração de novos consumidores no lugar de manter os já existentes. A ênfase é centrada na criação de transações e não na de relacionamentos, ou seja, focalizando a discussão na atividade pré-venda e na atividade de venda, no lugar de dar ênfase na atividade pós-venda. Por outro lado, várias empresas estão reconhecendo atualmente a importância da retenção dos consumidores atuais. Para Reichheld e Sasser (1990, *apud* KOTLER, 1994), pode haver uma melhora nos lucros das empresas de 25% a 85%, reduzindo a taxa de abandono de consumidores em 5%.

Pode-se ilustrar com um exemplo, enfatizando a retenção de clientes. Supondo que uma empresa realiza uma pesquisa quanto ao custo de conquista de um novo cliente e faça a seguinte constatação:

Custo médio da visita de um vendedor (incluindo salário, comissão, benefícios e despesas): R\$ 300

Número médio de visitas para converter um cliente potencial em cliente real: x 4

Custo de atrair um novo cliente: R\$ 300 x 4 = \$ 1.200  
(Kotler, 1994, p. 57).

Pode-se dizer que está se trabalhando com estimativas, já que foram omitidos os custos relacionados a propaganda e promoção, custos operacionais e de planejamento.

Agora, supondo o valor de duração do cliente, tem-se que:

Receita anual do cliente: \$ 5.000

Número médio de anos de lealdade: x 2

Margem de lucro da empresa: x 0,10

Valor de duração do cliente: \$ 5.000 x 2 x 0,10 = \$ 1.000

(Kotler, 1994, p. 57).

Sendo assim, Kotler (1994) afirma que está havendo um gasto maior pela empresa para atrair novos clientes do que realmente eles valem. Há duas maneiras de realizar a retenção de clientes com eficiência. A primeira é alcançada erguendo altas barreiras a fim de se impedir a troca de fornecedor, já que, envolvendo altos custos de capital, de procura, perda de desconto por habitualidade de compra, os clientes tornam-se menos inclinados a procurar outro fornecedor. A segunda maneira consiste na entrega de alta satisfação aos consumidores. Desse modo, seria mais difícil para um concorrente conseguir quebrar barreiras somente ofertando menores preços ou mudando as técnicas de persuasão. A tarefa de criar forte lealdade dos consumidores é chamada marketing de relacionamento.

### **3.6.3 Custo dos consumidores perdidos**

Baseado em Kotler (1994), as organizações da atualidade devem dispender mais atenção a suas taxas de clientes que a abandonam e providenciar soluções a fim de reduzi-la. Sendo assim, existe um processo composto por 4 etapas para dar seguimento a tal ideia.

Primeiramente, a taxa de retenção há de ser definida e mensurada pela empresa, como por exemplo, em uma faculdade, ela seria mensurada pela

taxa de retenção de alunos do primeiro para o segundo ano ou a taxa de graduados em relação ao número de matrículas. Segundo, as inúmeras causas as quais implicaram o abandono da empresa pelo cliente devem ser distinguidas e aquelas que podem ser mais bem administradas devem ser identificadas. Algumas causas quase não podem ser modificadas mesmo sabendo o que as motivou, como é o caso de clientes que mudaram de região. Por outro lado, a empresa pode realizar fortes modificações em determinados casos, como por exemplo, qualidade inferior dos produtos ou, até mesmo, preço excessivo.

Logo após, em uma terceira etapa, a empresa deve estimar o volume de lucro não obtido ao perder consumidores desnecessariamente. Em se tratando de um consumidor individual, significa o valor de duração do consumidor, ou seja, o lucro o qual poderia ser ganho, caso o consumidor continuasse comprando durante determinado número de anos. Já quando se tratar de um grupo de clientes perdidos, Kotler (1994) expõe o exemplo abaixo de uma transportadora:

A empresa possuía 64.000 clientes.

Ela perdeu 5% de seus clientes este ano em função do mau serviço: 3.200 ( $0,05 \times 64.000$ ).

Um cliente perdido, em média, representava \$ 40.000 de faturamento. Assim, a empresa perdeu \$ 128.000.000 ( $3.200 \times \$ 40.000$ ).

Sua margem de lucro é de 10% sobre o faturamento. Assim, ela perdeu \$ 12.800.000 desnecessariamente ( $0,10 \times \$ 128.000.000$ ) (Kotler, 1994, p. 57).

Em uma quarta etapa, o cálculo de quanto custaria diminuir a taxa de abandono de clientes deve ser feito pela empresa. Caso o custo seja menor do que o lucro perdido, a empresa há de gastar tal quantia. Desse modo, em tal exemplo, se a transportadora tiver condições de gastar \$ 12.800.000 para reter todos esses clientes perdidos, deve realizar tal dispêndio.

## Capítulo 4 – ESTUDO DE CASO

Este estudo tratará sobre a implementação de um cartão convênio em uma rede de supermercados da cidade de Fortaleza. Desse modo, para se alcançar o objetivo geral, ou seja, a análise do impacto da implantação de tal cartão na fidelização dessa rede de supermercados, serão descritos os benefícios gerados para as partes envolvidas no negócio. A autonomia de a rede supermercadista poder utilizar um sistema de informação gerencial para o entendimento, por meio da análise de relatórios, do comportamento do consumidor usuário do cartão será um benefício analisado de maneira mais aprofundada, já que está intimamente ligada a possibilidade de se fidelizar o cliente.

Inicialmente, para poder entender o negócio e perceber a entrega de valor adequada, deve-se distinguir quem são as partes envolvidas. De modo geral, há a empresa prestadora de serviços a qual fornecerá os cartões juntamente com o treinamento específico e senhas que darão acesso a plataforma do sistema, e a empresa cliente, nesse caso a rede de supermercados, a qual contrata a empresa prestadora de serviços para utilizar o sistema de cartões convênios.

### 4.1. Metodologia

A metodologia adotada nesta pesquisa consistiu, em parte, de uma pesquisa bibliográfica e documental. Além disso, uma entrevista realizada telefonicamente com o diretor da Sysprodata na sede da empresa em Manaus no mês de outubro de 2013. O mencionado Diretor, como um dos principais executivos da Empresa Sysprodata, tem a possibilidade de monitorar a distribuição e, posteriormente, os resultados gerados pelo uso dos cartões.

A técnica da entrevista é reconhecidamente uma boa forma de obtenção de informações, tendo como vantagens: o fato de haver uma maior flexibilidade, tendo o entrevistador a possibilidade de repetir ou esclarecer algumas perguntas, formular de modo diferente, especificar algum significado como garantia de estar sendo compreendido. Cria oportunidade de coleta de

dados os quais não se encontram em fontes documentais e que possuam relevância e significância. Dá oportunidade, também, de obter informações com maior precisão, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Além deste contato, o autor desta monografia já possuía conhecimento do *modus operandi* do sistema. Por esta experiência, pôde simular, por meio de uma senha teste, abrir o sistema e apresentar as funcionalidades do mesmo, evidenciadas nas figuras de 11 a 16. O formato dado foi o do estudo de caso.

Pelas características metodológicas a pesquisa foi qualitativa e exploratória (MARCONI; LAKATOS, 1990).

#### 4.2 Relato da Empresa Prestadora do Serviço

O serviço é prestado pela Sysprodata, que é uma empresa especializada em captura, processamento e gestão de informações, oferecendo soluções para o atendimento do varejo como projetos *private label*, atendimento ao Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), projetos para redes médicas, sistemas para abastecimento de combustível em frotas corporativas e solução para a gestão de convênios via cartão, a qual será objeto de estudo em tal trabalho.

A empresa tem atuação a nível nacional, possuindo sua sede e infraestrutura em Franca-SP, onde está localizada grande parte dos equipamentos da empresa responsável pelo suporte das transações realizadas pelos seus clientes.

Atualmente, a Sysprodata possui duas diretorias, uma norte-nordeste situada em Manaus e outra em São Paulo, as quais são divididas nas respectivas gerências regionais.

Figura 9 - Logomarca da Sysprodata



Fonte: Sysprodata

### **4.3 A Empresa Contratante**

A empresa que contrata os serviços da Sysprodata é uma rede de supermercados cearense que atua na capital e na região metropolitana e está presente no mercado há mais de 30 anos. Ela possui uma estrutura com 8 lojas tendo mais 4 estabelecimentos para serem finalizados até o próximo ano. Sua tecnologia na área logística é de alta qualidade, já que a empresa possui 2 centros de distribuição para abastecer suas lojas físicas.

A rede é de extrema importância para a economia do estado e, principalmente, da capital cearense, já que gera em torno de 2000 empregos diretamente e, de forma indireta, acaba gerando em média 5000 empregos. Com o apoio da Sysprodata a empresa realiza convênios com seus clientes.

### **4.4 Como Funcionam os Convênios**

Conforma informado pela Sysprodata, de modo geral, o convênio é um meio de facilitar a promoção de benefícios para os colaboradores das empresas conveniadas. Basicamente, estas empresas realizam uma parceria, regida por um contrato formalizado, com redes varejistas para que seus funcionários possam realizar compras mensalmente e ter tais gastos debitados diretamente na folha de pagamento. A negociação é realizada entre o setor de RH ou, caso inexistente, entre o setor administrativo da empresa conveniada e o setor específico de convênios da empresa varejista, no caso a rede supermercadista.

Tradicionalmente, os colaboradores das empresas conveniadas têm duas opções para realizarem suas compras. A primeira e mais obsoleta é a modalidade via requisição. Com ela, o funcionário, sempre que for realizar suas compras, deve ir ao estabelecimento varejista fazer um orçamento do que ele pretende comprar para, logo após, apresentar tal orçamento a sua empresa com o intuito de que seja aprovada sua futura compra. Tendo a aprovação concedida, ele recebe uma requisição com o valor pré-aprovado a qual poderá ser apresentada no momento da compra e será debitada diretamente na folha de pagamento quando for receber seu salário. Ou seja, nesse modelo, há sempre que ter um pedido de autorização em todas as compras.

A segunda opção é via crachá ou qualquer documento que identifique o colaborador da empresa conveniada, podendo também ser feito com a apresentação do CPF ou do número de matrícula que o funcionário tem na empresa. Tal modelo, um pouco mais aprimorado que o de requisição, não necessita do pedido de autorização prévio pelo colaborador para efetuar suas compras.

De acordo com a lei de Desconto em Folha de Pagamento, os benefícios não podem comprometer mais do que 30% do salário do colaborador beneficiado. Levando tal fato em consideração, pode-se notar uma dificuldade real encarada pelas empresas no momento da contabilização das compras e, respectivamente, os gastos realizados por cada funcionário para que não extrapole o limite legal estabelecido. Isso ocorre nas duas opções de convênios tratadas até aqui, o modelo via requisição e o via crachá, normalmente chamados de formatos artesanais no mercado específico. De maneira geral, este controle é feito manualmente ou de alguma forma que facilite a administração dos gastos via convênios, seja por planilhas eletrônicas ou qualquer outro programa semelhante.

Ainda segundo a Sysprodata, essa dificuldade na contabilização dos gastos pelas empresas conveniadas reflete em um pagamento repleto de imperfeições, já que, muitas vezes, ocorrem erros na configuração de uma planilha, na inclusão de dados nela ou até mesmo em soluções manuais. Um outro problema relacionado a questão do pagamento é o fato de que não há uma padronização dos sistemas utilizados. Isto é, as soluções utilizadas pelas empresas conveniadas são bem pessoais, sendo diferente das usadas pela empresa de varejo, no caso a rede supermercadista. Tal situação gera um conflito de formatos, tendo os gestores que fazer manualmente a inclusão dos gastos realizados pelos colaboradores beneficiados na rede conveniada na folha de pagamento da empresa varejista, para que seja feita o débito diretamente no salário.

O processo de pagamento, na maioria dos casos, ocorre da seguinte forma: sendo o pagamento da folha salarial realizado no dia 20 de cada mês, o funcionário beneficiado pode realizar suas compras no período do dia 10 do mês X até o dia 9 do mês X+1, para que sejam debitados na sua folha de

pagamento tais gastos apenas no dia 20 do mês seguinte ao das compras realizadas, isto é, no mês X+1.

Caso as empresas conveniadas queiram disponibilizar para seus funcionários a possibilidade de que eles comprem, simultaneamente, em outras empresas varejistas como supermercados, drogarias e farmácias, por exemplo, devem realizar um contrato com cada uma para que sejam formalizados os convênios. Pode-se inferir que a dificuldade de controle de gastos e gestão dos dados torna-se maior à medida que aumenta o número de empresas varejistas, dificultando, também, o controle do limite estabelecido em lei de 30% e a sincronização dos formatos das planilhas no momento da integração para conferência e pagamento. Contudo todas as dificuldades mencionadas podem ser contornadas por meio de uma solução automatizada.

#### **4.5 A O sistema como Solução**

O cartão magnético é o produto utilizado para operacionalizar a solução Sysprodata de convênios, juntamente com as senhas disponibilizadas pela empresa administradora, a Sysprodata, para operar a gestão do sistema. Ele tem limite pré-aprovado que pode ser utilizado em uma ampla rede de estabelecimentos credenciados pela Sysprodata. É um cartão magnético sem senha o qual tem um valor determinado previamente pela empresa conveniada como limite e que são renovados mensalmente, não podendo ser cumulados de um mês para outro. Ele tem validade de 5 anos após a data de sua emissão e pode ser utilizados para parcelar as compras em até 3 vezes sem juros. Em termos de personalização, ele pode ter seu layout alterado de acordo com critérios estabelecidos pela empresa contratante, podendo ser personalizado com a logomarca da entidade.

**Figura 10 – Cartão de Convênio**



Fonte: Sysprodata

A solução de convênios surgiu para melhorar o fluxo de caixa das empresas, reduzindo custos e organizando processos na área de Recursos Humanos, ser uma ferramenta motivacional da empresa e dar um embasamento mercadológico para o setor de Marketing da empresa, já que facilita o conhecimento do perfil de compra dos usuários e, conseqüentemente, de cada empresa conveniada, ajudando em ações específicas de fidelização de clientes.

O cenário de uma operação de convênios via cartão magnético é composto por uma empresa administradora, a Sysprodata, uma empresa emissora, neste caso a rede supermercadista, e a rede credenciada pela Sysprodata composta por drogarias, postos de combustíveis, supermercados, óticas e outros estabelecimentos varejistas.

De modo geral, os cartões são liberados para a empresa emissora a qual pode distribuir para suas empresas conveniadas, sendo necessário o envio prévio para a Sysprodata de uma lista com os nomes de cada colaborador e os documentos necessários para a confecção dos cartões. A empresa emissora tem a opção de distribuir os cartões para seus próprios funcionários, incluindo-os na lista de usuários, disponibilizando tais benefícios para eles e usufruindo dos benefícios como empresa também.

O cartão convênio substitui ou implementa o adiantamento salarial que algumas empresas concedem a seus funcionários e pode ser utilizado exclusivamente para compras e serviços. As compras são debitadas diretamente na folha de pagamento do trabalhador. Desse modo, destina-se o salário do colaborador para gastos essenciais do dia-a-dia, como alimentar-se de maneira adequada, ter acesso a inclusão social, aumenta-se a qualidade de

vida de forma consciente, sem cobrança de juros e com até 40 dias de prazo para pagar, o que proporciona maior facilidade nas suas compras.

A rede de supermercados tem a possibilidade de limitar o uso dos cartões convênios, direcionando para os segmentos específicos que quiser. Por exemplo, os gestores do supermercado podem decidir que querem suas empresas conveniadas comprando apenas em suas lojas, como podem também liberar toda a rede credenciada de varejo em geral, como farmácias, drogarias, óticas e outras, limitando o segmento de supermercados, deixando que os usuários dos cartões possam comprar apenas em sua rede supermercadista, sendo um fator muito importante para a fidelização. Essas modificações podem ser feitas de inúmeras maneiras, deixando claro que o contrato entre cada empresa conveniada e a empresa emissora tem suas peculiaridades e acabam ditando o processo que será realizado. Há a opção de liberar toda a rede credenciada, como também deixar que os cartões sejam utilizados apenas no segmento de supermercados, especificamente nas lojas da rede em questão.

Uma outra possibilidade de personalização do uso dos cartões é a de estipular um percentual específico para cada segmento varejista, não podendo o usuário extrapolar tais limites. Como exemplo, a rede supermercadista pode estipular que cada usuário poderá utilizar seu saldo da seguinte maneira:

- Supermercados (restrito a rede da empresa emissora): 50%
- Farmácia: 30%
- Óticas: 10%
- Postos de combustível: 10%

**Em termos de adequação ao formato:** Um fato de extrema importância é a possibilidade de encaixe de formatos entre as planilhas de gastos do sistema de solução de convênios com a folha de pagamentos da empresa emissora, ou seja, a integração de dados. Ao fim de cada mês, há as deduções do que foi utilizado por cada colaborador do salário de cada um, para que seja pago o salário realmente devido. Com tal solução, são deduzidos automaticamente, já que as planilhas são de igual formato. Para que isso

ocorra, a Sysprodata precisa ser informada sobre o modelo de layout referente ao sistema de folha de pagamento da contratante, para que se adeque ao formato e disponibilize as informações, via web, no dia do faturamento, eliminando qualquer processo burocrático de lançamento manual.

**Em termos de pagamento**, a empresa emissora tem 10 dias de prazo para pagar a Sysprodata contados a partir do pagamento da folha de seus funcionários. Esse pagamento da folha se dá após 10 dias de encerrado o período de compras do cartão relacionado ao mês X, o mês de pagamento em questão. Sendo assim, tendo, por exemplo, o mês de agosto, os usuários dos cartões terão do dia 10 de agosto até o dia 10 de setembro para utilizarem seus saldos via cartão. No dia 20 de setembro é efetuado o pagamento da folha de salários e, portanto, no dia 30 a empresa emissora efetuará o pagamento do mês correspondente à Sysprodata.

O processo se operacionaliza por meio de quatro tipos de atividades de captura de dados:

**a) Transferência eletrônica de fundos (TEF):** este meio de captura normalmente é utilizado na automação comercial, possibilitando a realização de vendas com cartões por meio de leitoras de tarjas magnéticas. O sistema da Sysprodata requer, para a realização de uma transação via TEF, a homologação junto às principais *software houses*: Itautec, Software Express e CSI.

**b) Unidade de resposta audível (URA):** é utilizado por meio do telefone, permitindo que o usuário interaja com o sistema escolhendo as opções disponíveis por meio do teclado próprio do telefone ou, por meio do reconhecimento de voz, falando a opção desejada. Normalmente, é utilizado pelos usuários dos cartões para dúvidas e consultas sobre saldo disponível, situação de processos e datas específicas. Pode ser utilizado como método de contingência para realização de vendas caso haja algum problema com os outros meios de captura. Desse modo, o operador de frente de loja realiza a venda por telefone via URA.

**c) Ponto de venda ou *Point of sale* (POS):** é uma leitora de cartão magnético responsável pela captura das informações necessárias para a

realização da venda. A Sysprodata atua, neste meio de captura, juntamente com uma empresa parceira de captura, a GetNet/Santander. Há 3 opções de POS: o discado, realizando captura através de linha telefônica; o GPRS, capturando através de operadoras de telefonia móvel; e o banda larga, atuando através de conexão por um cabo de rede conectado a internet banda larga.

**d) WEB:** é o meio de captura que permite autorizações de rápido acesso e baixo custo, já que são realizadas via internet. São feitas diretamente pelo site da Sysprodata e são efetuadas mediante senha específica. O operador de frente de loja tem a opção de efetuar a venda, também, com um pin-pad acoplado ao computador ou até mesmo com um POS on-line, facilitando todo o processo.

## **4.6 Benefícios para as Partes Envolvidas**

Para cada uma das partes envolvidas na transação, Empresa Emissora, Empresa Conveniada e Sysprodata, diferentes benefícios podem ser auferidos.

### **4.6.1 Para a Empresa Emissora**

Como ferramenta de gestão:

- Gerenciamento centralizado;
- Eliminação dos processos burocráticos ou sistemas administrativos;
- Não compromete o fluxo de caixa;
- Melhoria no fluxo financeiro;
- Convênio customizável;
- Gestão on-line do benefício;
- Relatório de acompanhamento mensal e de integração via e-mail e disponível on-line.

Como ferramenta de segurança:

- Segurança e agilidade no bloqueio de cartões em caso de desligamentos, demissões, roubo ou extravio;

Como ferramenta de motivação:

- Valorização da imagem da empresa com os cartões personalizados;
- Redução do absenteísmo, devido ao aumento do poder de compra para os colaboradores.

#### **4.6.2 Para os Colaboradores**

Este grupo compreende, além dos empregados das empresas conveniadas, os próprios empregados da empresa emissora.

Em termos de praticidade para os envolvidos:

- Elimina o contra-vale;
- Prazo de até 40 dias para pagar, sem qualquer custo financeiro;
- Opção de escolha, devido à ampla rede de estabelecimentos;
- Acompanhamento das compras pelo site da Sysprodata;
- Possibilidade de parcelamento das compras em até 3 vezes sem juros;
- Central de atendimento 24 horas.

Em termos de acessibilidade:

- Isenção e economia de tributos (IOF, JUROS);
- Sem necessidade de comprovação de renda ou análise de crédito;

Em termos de segurança:

- Segurança total nas transações, sendo indispensável à apresentação de documento de identidade do portador do cartão;
- Bloqueio via telefone em caso de perda ou roubo do cartão.

Em termos de proteção familiar:

- Emissão de cartão adicional para dependente;
- Opção para contratar seguro de acidentes pessoais.

#### **4.7 O Sistema como Ferramenta Gerencial (relatórios)**

O sistema disponibiliza para o usuário a opção de ter acesso a diferentes tipos de relatórios, ajudando de maneira objetiva a gestão empresarial. Os tipos de relatórios e funções disponíveis mudam de acordo

com o usuário em questão, podendo esse ser a empresa emissora ou a empresa conveniada.

#### 4.7.1 O Sistema visto pela Empresa Emissora

A empresa de supermercados tem uma senha que dá acesso aos relatórios de vendas. O setor financeiro do supermercado é quem realiza a gestão de tal sistema, detendo a senha de acesso. Há dois tipos de relatórios de vendas os quais são disponibilizados para a empresa emissora. Podem-se analisar as vendas por dia ou há a possibilidade de analisá-las por empresa conveniada. Na análise em questão, sempre haverá a opção de filtrá-la no mês em aberto, no mês anterior ou por período específico.

- a) Vendas efetuadas:** essa opção consiste em um relatório de vendas por dia, no qual aparece quanto foi vendido diariamente no período especificado

Figura 11 - Vendas Efetuadas

<b>Vendas Efetuadas</b>		
<b>Fantasia:</b> EMPRESA TESTE		
<b>Razão Social:</b> EMPRESA TESTE		
<b>Endereço:</b> General Carneiro , 1363		
<b>Bairro:</b> Centro		
<b>Cidade:</b> Franca - SP		
<b>CEP:</b> 14400-500		
<b>Período:</b> de 21/10/2013 até 20/11/2013		
<b>DATA</b>	<b>QTDE. DE VENDAS</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>NENHUMA TRANSAÇÃO ENCONTRADA</b>		

Fonte: Sysprodata

Clicando em cada dia, aparece o nome dos funcionários que compraram e o valor respectivo, ou seja, mostra quem comprou e quanto foi gasto.

- b) **Compras:** essa opção consiste em um relatório de vendas por empresa conveniada, no qual aparecem todas as empresas conveniadas que compraram no supermercado durante o período especificado.

**Figura 12 - Compras**

<b>Compras Loja Conveniada/ Empresa/ Usuário</b>	
<b>Fantasia:</b> EMPRESA TESTE	
<b>Razão Social:</b> EMPRESA TESTE	
<b>Endereço:</b> General Carneiro , 1363	
<b>Bairro:</b> Centro	
<b>Cidade:</b> Franca - SP	
<b>CEP:</b> 14400-500	
<b>Período:</b> de 21/10/2013 até 20/11/2013	
<b>EMPRESA</b>	<b>VALOR</b>
<b>SEM TRANSAÇÃO</b>	

Fonte: Sysprodata

Clicando em cada empresa, aparece uma lista de funcionários de tal empresa os quais compraram no supermercado e, também, o valor correspondente a cada funcionário.

#### **4.7.2 O Sistema visto pela Empresa Conveniada**

As empresas conveniadas tem acesso a essa parte do sistema para fazer a gestão da concessão dos benefícios via cartão pelo sistema. O setor de Recursos Humanos de cada empresa é quem tem acesso a essa parte do sistema. É importante salientar que, se a empresa emissora conceder tal benefício para seus colaboradores, ela também terá uma senha disponibilizada para seu setor de RH fazer a gestão de tal benefício. As funcionalidades desta gestão são listadas e explicadas abaixo:

**a) Gasto dos funcionários:** nessa opção, aparecem todos os funcionários que realizaram pelo menos uma transação durante determinado período, mostrando, também, o limite do cartão, os gastos correspondentes e o saldo restante.

**Figura 13 – Gastos dos Funcionários**

<b>Gastos dos Funcionários</b>					
<b>Fantasia:</b> EMPRESA TESTE <b>Razão Social:</b> EMPRESA TESTE <b>Endereço:</b> GENERAL CARNEIRO , 1363 <b>Bairro:</b> CENTRO <b>Cidade:</b> FRANCA - SP <b>CEP:</b> 14400-500 <b>Período:</b> de 15/10/2013 até 14/11/2013					
<b>FUNCIONÁRIO</b> ↗	<b>MATRÍCULA</b>	<b>CARTÃO</b> ↗	<b>LIMITE</b>	<b>GASTOS</b>	<b>SALDO</b>
<b>SEM TRANSAÇÃO</b>					

**Fonte:** Sysprodata

Clicando no nome de cada funcionário nessa opção, surge um extrato de gasto individualizado, indicando cada loja onde ele realizou suas compras com os respectivos valores e número de parcelas feitas.

**b) Lista de funcionários:** nessa opção, aparecem todos os funcionários cadastrados no sistema, conforme figura 14 com seus respectivos status de ativo, usuário do cartão em condição normal, bloqueado, usuário bloqueado para realizar compras pelo gestor de RH, e desativado, usuário desligado da empresa.

Figura 14 – Lista de Funcionários

<b>EMPRESA TESTE</b>			
<b>FUNCIÓNÁRIO</b>	<b>SITUAÇÃO</b>	<b>CARTÃO</b>	<b>LIMITE</b>
ABADIA H M JARDINI	Bloqueado	001.5034.000001.00-3	R\$ 200,00
ADRIANA MARQUES	Desativado	001.5034.000222.00-0	R\$ 0,00
ADRIANO MARQUES XAVIER	Desativado	001.5034.000396.00-8	R\$ 0,00
AGUIMAR DOS REIS DIAS	Desativado	001.5034.000520.00-0	R\$ 0,00
ALEXANDRE HUMBERTO JARDINI	Desativado	001.5034.000399.00-7	R\$ 0,00
AMERICO MELETI	Desativado	001.5034.000521.00-7	R\$ 0,00
ANA MARIA RONCARI RODRIGUES	Desativado	001.5034.000402.00-8	R\$ 0,00
ANDREIA H B COUTO GONCALVES	Desativado	001.5034.000406.00-3	R\$ 0,00
ANGELA REGINA RODRIGUES MARCAL	Desativado	001.5034.000407.00-0	R\$ 0,00
CARINA MARTINS SANTOS	Desativado	001.5034.002005.00-6	R\$ 0,00
CARLOS ODAIR DE CAMPOS PEREI	Desativado	001.5034.000099.00-3	R\$ 0,00
CARTAO TESTE	Ativo	001.5034.056600.00-0	R\$ 4,17

Fonte: Sysprodata

Nesta lista, aparecem o nome do funcionário, sua situação ou status, o número de seu cartão e o limite estipulado pela empresa conveniada em seu cartão.

c) **Compras:** nessa opção, ver figura 15, aparecem as lojas da empresa emissora onde os colaboradores da empresa conveniada realizaram suas compras durante o período especificado na busca e o valor total das compras por loja.

Figura 15 – Compras

<b>Compras Empresa/Loja Conveniada</b>		
<b>Fantasia:</b> EMPRESA TESTE		
<b>Razão Social:</b> EMPRESA TESTE		
<b>Endereço:</b> General Carneiro , 1363		
<b>Bairro:</b> Centro		
<b>Cidade:</b> Franca - SP		
<b>CEP:</b> 14400-500		
<b>Período:</b> de 15/10/2013 até 14/11/2013		
<b>CÓDIGO</b>	<b>LOJA CONVENIADA</b>	<b>VALOR VENDA</b>
<b>SEM TRANSAÇÃO</b>		

Fonte: Sysprodata

Clicando em cada loja listada, surge uma descrição mais específica, aparecendo as compras efetuadas em tal loja, listadas por funcionário.

**d) Manutenção de cartão:** nessa opção, é possível realizar as alterações de status e limite. Nela, aparecem todos os funcionários com seus respectivos status, de ativo, bloqueado ou desativado, o limite estipulado para ser utilizado no cartão e a quantidade de parcelas para compras.

**Figura 16 – Manutenção de Cartão**

* * * SYSPRODATA * * *						
EMPRESA TESTE						
FUNCIONÁRIO	CARTÃO	STATUS	LIMITE	NOVO LIMITE	MÁX.PARC.	NOVO MÁX.PARC.
CARTAO TESTE	001.5034.056600.00.0	<input checked="" type="radio"/> Ativo <input type="radio"/> Bloquear <input type="radio"/> Desativar	4,17	<input type="text"/>	1	<input type="text"/>
MARCOS COELHO	001.5034.056585.00.0	<input checked="" type="radio"/> Ativo <input type="radio"/> Bloquear <input type="radio"/> Desativar	150,00	<input type="text"/>	1	<input type="text"/>
MARIA APARECIDA SANTOS	001.5034.056599.00.1	<input checked="" type="radio"/> Ativo <input type="radio"/> Bloquear <input type="radio"/> Desativar	200,00	<input type="text"/>	1	<input type="text"/>
USUARIO TESTE	001.5034.012360.00.3	<input checked="" type="radio"/> Ativo <input type="radio"/> Bloquear <input type="radio"/> Desativar	0,05	<input type="text"/>	1	<input type="text"/>
<b>4 funcionário(s) encontrado(s)</b>						

**Fonte: Sysprodata**

Sendo assim, pode-se alterar o status, o limite e o número de parcelas nas compras, conforme figura 16.

## **CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da análise apresentada neste estudo de caso, pode-se perceber a importância do sistema de cartões benefícios para convênios como diferencial competitivo para a rede supermercadista em questão. O foco desta análise foi direcionado para a fidelização, ou seja, estudou-se como esse sistema era utilizado como ferramenta pelo Supermercado a fim de se fomentar a fidelização de seus clientes.

Verificou-se pelo depoimento do entrevistado que, de maneira geral, o funcionamento do sistema de convênios, depois da implantação do cartão benefício, apresentou alguns resultados positivos, embora não nos tenha fornecido dados confirmando a afirmação.

Dentre vários fatores positivos informados pelo entrevistado, pode-se dizer que, em termos de fidelização, três pontos foram considerados fundamentais para que o Supermercado conseguisse fidelizar alguns de seus clientes, sendo tais alterações atribuídas ao sistema de cartões benefícios para convênios.

Neste sentido, pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa foi atingido pela evidente utilização da solução da Sysprodata, informada pelo entrevistado, após verificar que, de fato, alguns de seus clientes vêm vendendo mais constantemente. Pelas movimentações capturadas, pode-se identificar como vantajosa a operação em três pontos: O primeiro ponto pela constatação dos benefícios gerados para todos os envolvidos, sendo eles a empresa emissora, os colaboradores e as empresas conveniadas. O segundo ponto pelo direcionamento seletivo dos cartões, em que pode direcionar o uso dos cartões para determinados segmentos específicos de venda. Por último, o terceiro ponto foi que, com base nos relatórios, pode-se dividir as informações com o setor de marketing no sentido de fomentar as fidelizações. Finalizando, pelo caráter sigiloso das informações, não se pode afirmar com segurança se, de fato, o Sistema Sysprodata permitiu a fidelização, pois isto depende de uma série de fatores que extrapolam o foco desta pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTÃO, Sebastião Edmar. **ERP – Sistema de gestão empresarial: metodologia para avaliação, seleção e implantação**. 2. ed. São Paulo: Iglu, 2005. In: CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação**. Cap. 2, p. 24, São Paulo : Saraiva, 2008.
- American Marketing Association, 2004 In: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Cap. 1, p. 4. 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: [www.abras.com.br](http://www.abras.com.br)  
Data de acesso: 24/09/2013.
- BRASIL. Casa Civil – Sub Chefia para Assuntos Jurídicos. Lei 10.820. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.820.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.820.htm)  
Acesso: 09/12/2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração : uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. Ed. Ver. Ed. Atual. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2003 – 7ª Reimpressão.
- CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 2. Ed. São Paulo: Campus, 2000. In: CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação**. Cap. 4, p. 114, São Paulo: Saraiva, 2008.
- DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices**. Nova York: Harper and Row, 1973, p.64-65. In: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Cap. 1, p. 4. 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. Ed. São Paulo : Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAUDON, Kenneth Craig; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. In: CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação**. Cap. 2, p. 24, 36; cap.4, p. 107. São Paulo : Saraiva, 2008.
- MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004. In: CÔRTEZ, Pedro Luiz.

**Administração de Sistemas de Informação.** Cap. 8, p. 386, São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MASLOW, Abraham. **Motivation and personality.** Nova York: Harper and Row, 1954, p.80-106. In: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** Cap. 6, p. 183. 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NASH, John Forbes; ROBERTS, Martin B. **Accounting information systems.** New York: Mac-Millan, 1984. In: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais : estratégias, táticas, operacionais.** Cap. 1, p. 26. 12. Ed. – São Paulo : Atlas, 2008.

O'BRIEN, James. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** São Paulo: Saraiva, 2002. In: CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação.** Cap. 2, p. 24, São Paulo : Saraiva, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais : estratégias, táticas, operacionais.** 12. Ed. – São Paulo : Atlas, 2008.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **The one-to-one future: building relationships one customer at a time.** \_\_\_\_\_ . **Enterprise one to one: tools for competing in the interactive age.** Nova York: Currency, 1997; \_\_\_\_\_ . **The one to one manager: real-world lessons in customer relationship management.** Nova York: Doubleday 1999. PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, Bob. **The one-to-one fieldbook: the complete toolkit for implementing a one-to-one marketing program.** Nova York: Bantam, 1999. PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **One-to-one B2B: customer development strategies for the business-to-business world.** Nova York: Doubleday, 2001. In: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** Cap. 5, p. 151. 12. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PERES, Danielle Freitas. **CRM no setor bancário: um estudo de caso em uma agência do Banco do Brasil na cidade de Londrina.** Dissertação de Mestrado. Coordenadoria do curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. In: CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação.** Cap. 8, p. 386. São Paulo : Saraiva, 2008.

REICHHELD, Frederick; SASSER JR., Earl. Zero defections: quality comes to services. *Havard Business Review*, Sep./Oct., 1990, p. 301-307. KOTLER, Philip.

**Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** Cap.2, p. 57. 4. Ed. São Paulo : Atlas, 1994.

SHAW, Robert; STONE, Merlin. **Marketing com Banco de Dados.** São Paulo: Atlas, 1993.

TURBAN, Efraim; RAINER Jr Kelly; POTTER, Richard. **Administração de tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 2003. In: CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de Sistemas de Informação.** Cap. 2, p. 25, São Paulo: Saraiva, 2008.

VAVRA, Terry. **Marketing de Relacionamento : aftermarketing.** São Paulo : Atlas, 1993.

Psicoletra. **Diagrama de Sistema.** Disponível em:

<http://psicoletra.blogspot.com.br/2012/06/sistemas-por-doquier-ludwig-von.html>

Data de acesso: 16/10/2013.

Sysprodata. **Figura de Vendas Efetuadas.** Disponível em:

[http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=extrato\\_fornecedores](http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=extrato_fornecedores) Data de

acesso: 09/11/2013.

Sysprodata. **Figura de Compras.** Disponível em:

[http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=extrato\\_compras\\_fornecedores](http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=extrato_compras_fornecedores)

Data de acesso: 09/11/2013.

Sysprodata. **Figura de gastos dos funcionários.** Disponível em:

[http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=extrato\\_funcionarios](http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=extrato_funcionarios) Data de

acesso: 09/11/2013

Sysprodata. **Figura de lista dos funcionários.** Disponível em:

[http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=lista\\_funcionarios](http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=lista_funcionarios) Data de

acesso: 09/11/2013

Sysprodata. **Figura de Compras.** Disponível em:

[http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=extrato\\_compras\\_funcionarios](http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=extrato_compras_funcionarios)

Data de acesso: 09/11/2013

Sysprodata. **Figura de manutenção de cartão.** Disponível em:

[http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=manutencao\\_funcionarios](http://www.sysprodata.com.br/pagina.asp?pg=manutencao_funcionarios) Data

de acesso: 09/11/2013

## APÊNDICE

### Entrevista

- **Por que empresas varejistas, como o Supermercado, buscam a Sysprodata?**

Em relação a empresas emissoras, há dois tipos de empresas que buscam a Sysprodata: As que já possuem convênios via requisição ou crachá, e as que não possuem empresas conveniadas e planejam iniciar seus projetos de convênio implantando a solução. No primeiro caso, elas buscam automatizar o processo de convênios. Deixando-o automatizado, dificulta-se a busca pela empresa conveniada por outro fornecedor de serviços como esse, já que é gerada uma segurança em torno do processo e, no caso em questão, nem todos os supermercados oferecem tal solução.

- **As empresas emissoras utilizam uma solução de concessão de benefícios como forma de fidelizar seus clientes?**

Basicamente, os benefícios gerados, não só para os colaboradores, mas também para a empresa conveniada e para a emissora cria uma situação favorável para a fidelização de clientes, já que, por um lado, a empresa conveniada está oferecendo, sem custos para ela, um benefício a seus funcionários, os quais também ficarão satisfeitos e, por outro, a empresa emissora está mantendo relação de convênio com um cliente pessoa jurídica. Desse modo, todos os envolvidos beneficiam-se de maneira prática e segura.

- **Com a implantação da solução, há um aumento significativo nas vendas?**

Tenho contato constante com nossos clientes e posso dizer que, com a implantação da solução, há um aumento nas vendas, tanto pelo aumento do número de empresas conveniadas, devido à facilidade de gestão gerada pelo sistema automatizado, quanto pelo aumento no valor do ticket médio por colaborador, já que não há mais burocracia excessiva envolvida na operação. Entretanto, não posso divulgar de forma quantitativa os resultados das nossas empresas clientes.

- **Você acha que o sistema de cartões benefícios para convênios fideliza os clientes do Supermercado?**

A fidelização está relacionada com muitas variáveis. A solução Sysprodata é, sem dúvida, uma ferramenta que irá facilitar o processo de fidelização, mas variáveis envolvendo preço, logística e qualidade, por exemplo, irão definir de maneira concreta este processo de retenção.

- **Como o sistema de cartões benefícios para convênios pode atuar sendo uma ferramenta facilitadora em um processo de fidelização?**

Além do ambiente favorável à fidelização gerado pela automatização do processo e pelos benefícios usufruídos pelas partes envolvidas, há mais 2 pontos fundamentais. O primeiro é uma peculiaridade do funcionamento do sistema. Nesse caso, o fato de o supermercado poder limitar o uso dos cartões, direcionando o consumo para segmentos específicos. Tecnicamente falando, são as chamadas trilhas as responsáveis por tal função. Ou seja, o gestor da empresa emissora, com a opção de liberar o uso dos cartões em determinadas trilhas como drogarias, óticas e postos de combustíveis, acaba facilitando a fidelização de seus clientes no segmento supermercadista, já que, na trilha de supermercados, os colaboradores somente poderão utilizar seus benefícios na empresa emissora. O segundo é o fato de o sistema gerar relatórios de vendas para a empresa emissora. Mesmo sendo o setor financeiro o responsável pela gestão de tais relatórios, eles serão de grande importância para a área de marketing do supermercado, favorecendo a fidelização. Analisando relatórios de vendas totais por dia ou de vendas por cada empresa conveniada, todos podendo ser filtrados por períodos específicos, é possível a detecção e correção de possíveis problemas relacionados a preços ou falta de produtos, por exemplo. Isso faz com que também seja possível a implementação de ações pontuais para fomentar o consumo.

## ANEXOS

**Anexo A – Lei 10.820** (Dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, e dá outras providências).



**Presidência da  
República  
Casa Civil  
Subchefia para Assuntos Jurídicos**

**LEI Nº 10.820, DE 17 DE DEZEMBRO DE 2003.**

Vide texto compilado

Dispõe sobre a autorização para desconto de prestações em folha de pagamento, e dá outras providências.

Conversão da MPv nº 130, de 2003

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Os empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, poderão autorizar, de forma irrevogável e irretratável, o desconto em folha de pagamento dos valores referentes ao pagamento de empréstimos, financiamentos e operações de arrendamento mercantil concedidos por instituições financeiras e sociedades de arrendamento mercantil, quando previsto nos respectivos contratos.

§ 1º O desconto mencionado neste artigo também poderá incidir sobre verbas rescisórias devidas pelo empregador, se assim previsto no respectivo contrato de empréstimo, financiamento ou arrendamento mercantil, até o limite de trinta por cento.

§ 2º O regulamento disporá sobre os limites de valor do empréstimo, da prestação consignável para os fins do **caput** e do comprometimento das verbas rescisórias para os fins do § 1º deste artigo.

Art. 2º Para os fins desta Lei, considera-se:

I - empregador, a pessoa jurídica assim definida pela legislação trabalhista;

II - empregado, aquele assim definido pela legislação trabalhista;

III - instituição consignatária, a instituição autorizada a conceder empréstimo ou financiamento ou realizar operação de arrendamento mercantil mencionada no **caput** do art. 1º;

IV - mutuário, empregado que firma com instituição consignatária contrato de empréstimo, financiamento ou arrendamento mercantil regulado por esta Lei; e

V - verbas rescisórias, as importâncias devidas em dinheiro pelo empregador ao empregado em razão de rescisão do seu contrato de trabalho.

§ 1º Para os fins desta Lei, são consideradas consignações voluntárias as autorizadas pelo empregado.

§ 2º No momento da contratação da operação, a autorização para a efetivação dos descontos permitidos nesta Lei observará, para cada mutuário, os seguintes limites:

I - a soma dos descontos referidos no art. 1º desta Lei não poderá exceder a trinta por cento da remuneração disponível, conforme definida em regulamento; e

II - o total das consignações voluntárias, incluindo as referidas no art. 1º, não poderá exceder a quarenta por cento da remuneração disponível, conforme definida em regulamento.

Art. 3º Para os fins desta Lei, são obrigações do empregador:

I - prestar ao empregado e à instituição consignatária, mediante solicitação formal do primeiro, as informações necessárias para a contratação da operação de crédito ou arrendamento mercantil;

II - tornar disponíveis aos empregados, bem como às respectivas entidades sindicais, as informações referentes aos custos referidos no § 2º deste artigo; e

III - efetuar os descontos autorizados pelo empregado em folha de pagamento e repassar o valor à instituição consignatária na forma e no prazo previstos em regulamento.

§ 1º É vedado ao empregador impor ao mutuário e à instituição consignatária escolhida pelo empregado qualquer condição que não esteja prevista nesta Lei ou em seu regulamento para a efetivação do contrato e a implementação dos descontos autorizados.

§ 2º Observado o disposto em regulamento e nos casos nele admitidos, é facultado ao empregador descontar na folha de pagamento do mutuário os custos operacionais decorrentes da realização da operação objeto desta Lei.

§ 3º Cabe ao empregador informar, no demonstrativo de rendimentos do empregado, de forma discriminada, o valor do desconto mensal decorrente de cada operação de empréstimo, financiamento ou arrendamento, bem como os custos operacionais referidos no § 2º deste artigo.

§ 4º Os descontos autorizados na forma desta Lei e seu regulamento terão preferência sobre outros descontos da mesma natureza que venham a ser autorizados posteriormente.

Art. 4º A concessão de empréstimo, financiamento ou arrendamento mercantil será feita a critério da instituição consignatária, sendo os valores e demais condições objeto de livre negociação entre ela e o mutuário, observadas as demais disposições desta Lei e seu regulamento.

§ 1º Poderá o empregador, com a anuência da entidade sindical representativa da maioria dos empregados, sem ônus para estes, firmar, com instituições consignatárias, acordo que defina condições gerais e demais critérios a serem observados nos empréstimos, financiamentos ou arrendamentos que venham a ser realizados com seus empregados.

§ 2º Poderão as entidades e centrais sindicais, sem ônus para os empregados, firmar, com instituições consignatárias, acordo que defina condições gerais e demais critérios a serem observados nos empréstimos, financiamentos ou arrendamentos que venham a ser realizados com seus representados.

§ 3º Uma vez observados pelo empregado todos os requisitos e condições definidos no acordo firmado segundo o disposto no § 1º ou no § 2º deste artigo, não poderá a instituição consignatária negar-se a celebrar o empréstimo, financiamento ou arrendamento mercantil.

§ 4º Para a realização das operações referidas nesta Lei, é assegurado ao empregado o direito de optar por instituição consignatária que tenha firmado acordo com o empregador, com sua entidade sindical, ou qualquer outra instituição consignatária de sua livre escolha, ficando o empregador obrigado a proceder aos descontos e repasses por ele contratados e autorizados.

§ 5º No caso dos acordos celebrados nos termos do § 2º deste artigo, os custos de que trata o § 2º do art. 3º deverão ser negociados entre o empregador e a entidade sindical, sendo vedada a fixação de custos superiores aos previstos pelo mesmo empregador nos acordos referidos no § 1º deste artigo.

§ 6º Poderá ser prevista nos acordos referidos nos §§ 1º e 2º deste artigo, ou em acordo específico entre a instituição consignatária e o empregador, a absorção dos custos referidos no § 2º do art. 3º pela instituição consignatária.

§ 7º É vedada aos empregadores, entidades e centrais sindicais a cobrança de qualquer taxa ou exigência de contrapartida pela celebração ou pela anuência nos acordos referidos nos §§ 1º e 2º, bem como a inclusão neles de cláusulas que impliquem pagamento em seu favor, a qualquer título, pela realização das operações de que trata esta Lei, ressalvado o disposto no § 2º do art. 3º.

Art. 5º O empregador será o responsável pelas informações prestadas, pela retenção dos valores devidos e pelo repasse às instituições consignatárias, o qual deverá ser realizado até o quinto dia útil após a data de pagamento, ao mutuário, de sua remuneração mensal.

§ 1º O empregador, salvo disposição contratual em sentido contrário, não será co-responsável pelo pagamento dos empréstimos, financiamentos e arrendamentos concedidos aos mutuários, mas responderá sempre, como devedor principal e solidário, perante a instituição consignatária, por valores a ela devidos, em razão de contratações por ele confirmadas na forma desta Lei e seu regulamento, que deixarem, por sua falha ou culpa, de serem retidos ou repassados.

§ 2º Na hipótese de comprovação de que o pagamento mensal do empréstimo, financiamento ou arrendamento foi descontado do mutuário e não foi repassado pelo empregador à instituição consignatária, fica ela proibida de incluir o nome do mutuário em qualquer cadastro de inadimplentes.

§ 3º Caracterizada a situação do § 2º deste artigo, o empregador e os seus representantes legais ficarão sujeitos à ação de depósito, na forma prevista no Capítulo II do Título I do Livro IV do Código de Processo Civil.

§ 4º No caso de falência do empregador, antes do repasse das importâncias descontadas dos mutuários, fica assegurado à instituição consignatária o direito de pedir, na forma prevista em lei, a restituição das importâncias retidas.

~~Art. 6º Os titulares de benefícios de aposentadoria e pensão do Regime Geral de Previdência Social poderão autorizar os descontos referidos no art. 1º nas condições estabelecidas em regulamento, observadas as normas editadas pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS.~~

Art. 6º Os titulares de benefícios de aposentadoria e pensão do Regime Geral de Previdência Social poderão autorizar o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS a proceder aos descontos referidos no art. 1º desta Lei, bem como autorizar, de forma irrevogável e irretroatável, que a instituição financeira na qual recebam seus benefícios retenha, para fins de amortização, valores referentes ao pagamento mensal de empréstimos, financiamentos e

operações de arrendamento mercantil por ela concedidos, quando previstos em contrato, nas condições estabelecidas em regulamento, observadas as normas editadas pelo INSS. (Redação dada pela Lei nº 10.953, de 2004)

§ 1º Para os fins do **caput**, fica o INSS autorizado a dispor, em ato próprio, sobre:

I - as formalidades para habilitação das instituições e sociedades referidas no art. 1º;

II - os benefícios elegíveis, em função de sua natureza e forma de pagamento;

III - as rotinas a serem observadas para a prestação aos titulares de benefícios em manutenção e às instituições consignatárias das informações necessárias à consecução do disposto nesta Lei;

IV - os prazos para o início dos descontos autorizados e para o repasse das prestações às instituições consignatárias;

V - o valor dos encargos a serem cobrados para ressarcimento dos custos operacionais a ele acarretados pelas operações; e

VI - as demais normas que se fizerem necessárias.

~~§ 2º Em qualquer hipótese, a responsabilidade do INSS em relação às operações referidas no **caput** restringe-se à retenção dos valores autorizados pelo beneficiário e repasse à instituição consignatária, não cabendo à autarquia responsabilidade solidária pelos débitos contratados pelo segurado.~~

~~§ 3º É vedado ao titular de benefício que realizar operação referida nesta Lei solicitar a alteração da instituição financeira pagadora enquanto houver saldo devedor em amortização.~~

§ 2º Em qualquer circunstância, a responsabilidade do INSS em relação às operações referidas no **caput** deste artigo restringe-se à: (Redação dada pela Lei nº 10.953, de 2004)

I - retenção dos valores autorizados pelo beneficiário e repasse à instituição consignatária nas operações de desconto, não cabendo à autarquia responsabilidade solidária pelos débitos contratados pelo segurado; e

II - manutenção dos pagamentos do titular do benefício na mesma instituição financeira enquanto houver saldo devedor nas operações em que for autorizada a retenção, não cabendo à autarquia responsabilidade solidária pelos débitos contratados pelo segurado.

§ 3º É vedado ao titular de benefício que realizar qualquer das operações referidas nesta Lei solicitar a alteração da instituição financeira pagadora, enquanto houver saldo devedor em amortização. (Redação dada pela Lei nº 10.953, de 2004)

§ 4º É facultada a transferência da consignação do empréstimo, financiamento ou arrendamento firmado pelo empregado na vigência do seu contrato de trabalho quando de sua aposentadoria, observadas as condições estabelecidas nesta Lei.

§ 5º Os descontos e as retenções mencionados no **caput** deste artigo não poderão ultrapassar o limite de 30% (trinta por cento) do valor dos benefícios. (Incluído pela Lei nº 10.953, de 2004)

§ 6º A instituição financeira que proceder à retenção de valor superior ao limite estabelecido no § 5º deste artigo perderá todas as garantias que lhe são conferidas por esta Lei. (Incluído pela Lei nº 10.953, de 2004)

Art. 7º O art. 115 da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 115. ....

VI- pagamento de empréstimos, financiamentos e operações de arrendamento mercantil concedidos por instituições financeiras e sociedades de arrendamento mercantil, públicas e privadas, quando expressamente autorizado pelo beneficiário, até o limite de trinta por cento do valor do benefício.

§ 1º Na hipótese do inciso II, o desconto será feito em parcelas, conforme dispuser o regulamento, salvo má-fé.

§ 2º Na hipótese dos incisos II e VI, haverá prevalência do desconto do inciso II." (NR)

Art. 8º O Poder Executivo regulamentará o disposto nesta Lei.

Art. 9º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 17 de dezembro de 2003; 182º da Independência e 115º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA  
*Antonio Palocci Filho*  
*Ricardo José Ribeiro Berzoin*