
ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE NA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

Jonas Coutinho Lisboa

Bacharel em Administração/ISECENSA

jonascl@ig.com.br

Rodrigo Anido Lira

Mestre em Cognição e Linguagem/UENF

Professor do Curso de Administração/ISECENSA

rodrigo.anido@uol.com.br

RESUMO

Nota-se que o marketing vem sofrendo inúmeras adaptações provenientes das mudanças ocorridas no mercado e nos cenários mundiais, sendo que estas mudanças ocorrem cada vez mais rápidas. Novos elementos surgem e exercem uma grande força e influência, principalmente na área tecnológica, forçando essas mudanças e apontando as novas tendências do marketing mundial. No marketing contemporâneo, uma das vertentes mais comentadas é o marketing de relacionamento. As empresas hoje buscam um contato maior e mais duradouro com o consumidor, e não apenas a realização de vendas rápidas. Querem trazê-lo para perto da organização, estreitar o relacionamento, procurar saber mais sobre sua vida, costumes e particularidades, para que assim possam continuar a oferecer produtos e/ou serviços de qualidade e mostrar que estão prontamente direcionados na satisfação de seus desejos e necessidades. Ações cada vez mais integradas de comunicação visam à prestação de serviços voltados à satisfação das necessidades dos clientes, através de uma percepção elucidada e baseada nos fatores originados do estreitamento do relacionamento com o cliente, cuidando de perto de sua carteira e olhando de forma cada vez mais crítica para o seu mercado, a ponto de encontrar vantagens competitivas e lucrativas para toda organização. O planejamento de marketing envolve, portanto, as mais diversas áreas da organização, exigindo total sinergia, de modo que todas elas estejam em sintonia com os objetivos da empresa e com as necessidades do mercado-alvo. A base do presente estudo foi a aplicação de um diagnóstico organizacional na área de relacionamento com o cliente de uma empresa de TIC, baseado no mix de marketing e em novas regras sobre a maneira de se fazer marketing moderno. Os resultados demonstram um conjunto heterogêneo de informações, através dos quais contrastam práticas boas e indesejáveis, na realização de técnicas de marketing no cenário analisado.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento – Tecnologia da Informação – Telecomunicações – Planejamento Estratégico

ABSTRACT

It is noticed that the marketing is suffering countless coming adaptations of the changes happened at the market and in the world sceneries, and these changes happen more and more fast. New elements appear and they exercise a great force and influence, mainly in the technological area, forcing those changes and pointing the new tendencies of the world marketing. In the contemporary marketing, one of the slopes more commented on is the relationship marketing. The companies today look for a larger and more durable contact with the customer, and not just the accomplishment of fast sales. They want to bring him for close to the organization, to narrow the relationship, to try to know more about his life, habits and particularities, so that they can continue like this to offer products and/or quality services and to show that they are quickly addressed in the satisfaction of their desires and needs. The order is to create links of value between organization and customer. Actions more and more integrated of communication they seek the services rendered returned to the satisfaction of the customers' needs, through an elucidated perception and based on the originated factors of the narrowing of the relationship with the customer, taking care closely of his wallet and looking in way more and more critic to his/her market, to the point of to find competitive and lucrative advantages for all organization. The marketing planning involves, therefore, the most several areas of the

organization, demanding total synergy, so that all of them are in syntony with the objectives of the company and with the needs of the market-objective. The base of the present study was the application of an organizational diagnosis in the relationship area with the customer of a company of ITC, based on the marketing mix and in new rules on the way to do modern marketing. The results demonstrate a heterogeneous group of information, through which contrast good and undesirable practices, in the accomplishment of marketing techniques in the analyzed scenery.

Keywords: Relationship Marketing – Information Technology – Telecommunications – Strategic Planning

1- INTRODUÇÃO

As organizações que lidam com Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) estão envolvidas todo o tempo com os avanços sem precedentes da indústria de computadores, de software e de redes de comunicações. Agregar valor aos produtos e serviços que estas empresas prestam torna-se não um diferencial, mas um determinante para sua sobrevivência. A fidelidade de seus clientes depende cada vez mais de seus custos, da qualidade de seus produtos e serviços e dos prazos de atendimento (GATTONI; FERREIRA, 2000).

A chave para a fidelidade em longo prazo é expandir valor para o cliente, com base na sua definição individual de valor. Essa definição pode variar muito de um cliente (por exemplo, descontos no preço) para outro (por exemplo, atenção pessoal) e ainda para outro (por exemplo, acesso a informações) (JONES *et al.*, 1994).

É neste contexto que o marketing de relacionamento implícito, subjetivo, pessoal e criativo está sendo uma nova estratégia para enfrentar a competição global. Trata-se de uma evolução dos conceitos de marketing e comunicação, e por isso mesmo, o diferencial competitivo que as empresas estão buscando para liderar mercados (JONES *et al.*, 1994).

Aplicar os conceitos de marketing de relacionamento significa customizar os esforços de marketing através de comunicações direcionadas e pertinentes aos seus públicos. Não somente clientes, mas também aos públicos internos, fornecedores, intermediários e multiplicadores. Entende-se hoje que o caminho para o sucesso está no fortalecimento dos relacionamentos com seus públicos, criando elos e rotinas que melhoram a imagem das empresas, aumentando a qualidade percebida e garantindo assim, a superação de suas tão desejadas metas comerciais e financeiras (MIYASHITA, 2005).

Este trabalho mostra como uma empresa de TIC se organizou para gerenciar o relacionamento com os clientes referente às soluções de informática e telecomunicações. Disserta sobre o planejamento estratégico e o perfil dos analistas de marketing de TIC, além dos processos desenvolvidos para suportar suas atividades. Analisa questões sobre o clima organizacional influenciando o relacionamento com os clientes. Dá exemplos de ações conduzidas sob a ótica do marketing de relacionamento, bem como discute os pontos positivos e os pontos negativos identificados no desenvolvimento das atividades. Por fim, analisa se novas teorias do marketing moderno se aplicam ao contexto de trabalho dos profissionais e aponta algumas formas de aprimorar as estratégias de relacionamento com os clientes desta empresa.

Baseando-se na importância do relacionamento para a excelência na prestação de serviços de TIC para organizações de grande porte foi que surgiu esta proposta de apresentar e propor estratégias de relacionamento e gestão de clientes na referida empresa.

2- METODOLOGIA

A presente análise foi realizada com base em observações feitas durante as atividades profissionais e experiências pessoais do autor, sendo explanada de forma descritiva. Contudo, diversas bibliografias e publicações na internet de autores especialistas no assunto foram tomadas como fonte de estudo, e o trabalho foi concebido baseado nestes conceitos respeitados.

3- O ESTUDO DE CASO

A Empresa

A organização de TIC objeto do estudo presta serviços para uma grande empresa do setor de Energia, extremamente sólida e conceituada no Brasil e no exterior, estando presente em 27 países. A última atua nas áreas de Exploração e Produção de Petróleo, Gás e Energia, Refino, Transporte e Armazenamento, além da Distribuição de Óleo e Gás. Doravante, esta empresa será referenciada pela expressão “A Companhia”.

Devido a sua dimensão, a Companhia é segmentada em vários setores, de acordo com as áreas de atuação citadas acima. Fica adotado que estes setores são “Os Clientes” em potencial da organização de TIC em questão.

No início de 2008, a Companhia foi reconhecida através de pesquisa da *Management & Excellence (M&E)* a empresa de Energia mais sustentável do mundo, em primeiro lugar no ranking, com a pontuação de 92,25%. Ela é considerada referência mundial em ética e sustentabilidade, considerando 387 indicadores internacionais, entre eles: queda em emissão de poluentes e em vazamentos de óleo, menor consumo de energia e sistema transparente de atendimento a fornecedores.

A organização de TIC, que será chamada doravante como “A Firma”, foi considerada pelo autor durante o período de um ano e meio, entre o início de 2008 e meados de 2009. Em janeiro de 2008, a Firma passou por uma forte reorganização, motivada sobretudo por tendências mercadológicas e por casos de sucesso em empresas similares. Naquele momento, foi adotada outra estrutura organizacional, com a fusão da área de TI com a área de Telecomunicações, antes separadas em unidades distintas. Assim, foi formada a atual organização de TIC unificada.

Sua estrutura organizacional hoje é composta por seis gerências, cada uma delas responsável por um campo de atuação específico, e mais oito coordenações, responsáveis por atribuições bem definidas. Seu foco de atuação é assegurar a prestação de serviços de infra-estrutura de TI e de Telecomunicações, que compreendem o desenho e a implementação da infra-estrutura de novas soluções corporativas e especializadas, a gestão do atendimento ao usuário, do suporte técnico e da operação dos serviços, bem como a manutenção de infra-estrutura de rede de telecomunicações, nos níveis de serviço acordados, enfatizando a padronização e ganhos de escala para a Companhia. A Firma conta atualmente com um quadro de mais de 1300 funcionários, distribuídos nas áreas que serão comentadas a seguir.

Administrativamente, há uma divisão de funções na Firma, distribuídas nas seguintes áreas de sua estrutura organizacional:

- **Desenvolvimento de Sistemas e Soluções**
Responsável por desenvolver, realizar manutenção e prestar suporte a soluções de TI aos usuários da Companhia, em níveis de qualidade acordados.
- **Serviços de Infra-estrutura de TI**
Responsável por prover, implementar, operar e manter a infra-estrutura suporte às soluções de TI da Companhia, enfatizando a padronização e ganhos de escala.
- **Suporte Técnico Especializado**
Responsável pelo suporte técnico em soluções especializadas para as áreas clientes, de forma particular para as atividades de Exploração e Produção, bem como pela coordenação da implantação de tecnologias específicas para as atividades técnicas da Companhia.
- **Atendimento Técnico**
Responsável pela prestação de serviços de atendimento e suporte de TI e de Telecomunicações aos usuários da Companhia.
- **Operação e Manutenção de Telecomunicações**
Responsável por executar atividades de suporte, provisionamento e garantia dos serviços das redes descentralizadas de telecomunicações, seguindo padrões e processos de gestão das redes e serviços

de telecomunicações exigidos pela Companhia.

- **Implementação de Projetos de Telecomunicações**
Responsável por implantar projetos de telecomunicações na Companhia, coordenando as atividades de engenharia que envolvam as etapas de planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento dos projetos.
- **Planejamento e Gestão Operacional**
Responsável pela liderança das atribuições específicas voltadas para o planejamento, gestão operacional e suporte aos gerentes da Firma.
- **Empreendimentos Onshore**
Responsável pela coordenação dos projetos selecionados pela gerência da Firma pela sua importância, criticidade, custo, ou abrangência, na área onshore da Companhia.
- **Empreendimentos Offshore**
Responsável pela coordenação dos projetos selecionados pela gerência da Firma pela sua importância, criticidade, custo, ou abrangência, na área offshore da Companhia.
- **Relacionamento com o Cliente**
Responsável por identificar, cadastrar, acompanhar e facilitar no atendimento das demandas dos clientes, fazendo a ponte entre eles e a Firma.
- **Comunicação**
Responsável pela atividade de comunicação da Firma, buscando direcionar os canais de comunicação ao público-alvo desejado, promovendo a cultura e valores compartilhados, acentuando a consciência em responsabilidade social corporativa, fortalecendo a imagem da Firma junto ao público interno da Companhia e apoiando as atividades de orientação e de provimento de soluções de TIC.
- **Recursos Humanos**
Responsável pela operacionalização dos anseios e necessidades dos funcionários da Firma de acordo com a legislação trabalhista e as normas da Companhia. Valorização do potencial humano para gerar a ambiência organizacional favorável à motivação das pessoas, e conseqüentemente, a contribuição e comprometimento com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais.
- **Escritório de Projetos**
Responsável por identificar, estimular e apoiar a utilização das melhores práticas de gerenciamento de projetos na Firma, e prover à mesma todas as informações relacionadas a projetos que forem relevantes para o processo de tomada de decisão gerencial.
- **Documentação Técnica**
Responsável por manter disponíveis, organizar e custodiar informações Empresariais, de Biblioteca, de Engenharia e de Poços para os funcionários da Companhia.

Como já mencionado, o autor se concentrará na área de “Relacionamento com o Cliente de TIC”, pois é ali que algumas práticas de marketing e planejamento estratégico foram observadas, desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo do período verificado. Doravante, este setor será chamado de “O RC”. É nele que trabalham os analistas de marketing de TIC, responsáveis por promover o marketing de relacionamento e o marketing de serviços com os clientes, referente às soluções de Informática e Telecomunicações do portfólio da Firma.

Papéis do RC

Sucintamente, a seguir são citados alguns dos principais papéis do RC, bem como as particularidades específicas observadas de cada um deles:

- **Realizar o planejamento estratégico de TIC**
O planejamento estratégico de TIC (PE) é o instrumento de caráter gerencial que detalha as diretrizes corporativas, as atividades operacionais e os projetos de investimentos da Companhia. Define a melhor alternativa operacional com a respectiva orçamentação e avaliação econômico-financeira, considerando as limitações de recursos e as orientações governamentais de curto prazo. O PE desenvolvido é parte integrante do planejamento estratégico da Companhia como um todo.
- **Acompanhar a realização física, financeira e orçamentária do planejamento de TIC**
O acompanhamento da realização física, financeira e orçamentária do PE de TIC é feito durante todo o ano seguinte ao planejamento, com frequência diária. Para cada tipo de acompanhamento, é utilizado um sistema de informação específico. Com frequência mensal, é realizada uma reunião de resultados com o cliente, para prestar contas e mostrar o status de cada atendimento previsto no ano anterior.
- **Planejar e administrar estratégias de promoção do marketing de relacionamento com o cliente de TIC**
Todas as estratégias de marketing de relacionamento (fidelização e estabelecimento de relacionamento abrangente com os clientes de TIC) são planejadas e administradas de forma minuciosa, visando à integração do cliente ao processo de planejamento dos produtos e serviços para garantir a satisfação dos desejos e necessidades que eles anseiam.
- **Fazer a administração de clientes de TIC**
Com o objetivo de suportar toda a função “Relacionamento com Clientes” e garantir a prestação de um serviço de excelência, são utilizadas ferramentas de CRM (Customer Relationship Management ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes). Com o CRM, são combinadas estratégias de marketing de relacionamento com a tecnologia da informação, que detém das ferramentas e recursos de informação rápida para os clientes.
- **Realizar comunicações integradas de marketing**
A Comunicação Integrada de Marketing (CIM) tem um importante papel na comunicação e promoção de produtos e serviços de TIC. Um programa de CIM bem sucedido não é simplesmente uma questão de coordenar mensagens enviadas através de diferentes canais de comunicação. Uma comunicação é iniciada a partir do valor criado pelo cliente, orientando as atividades do setor para ele, não apenas para o produto ou função de negócio (STEWART, 1996). Novos desenvolvimentos de sistemas de informação, novos produtos lançados, paradas programadas de manutenção de TIC, eventos de TIC, dentre outros itens, fazem parte do portfólio de comunicação que é executado.
- **Criar valor para o cliente**
No cenário da Companhia, o valor é percebido como a importância, o conjunto de atributos de algo com relação ao custo total que os clientes pagam por isso (SAWHNEY, 2006). Essa questão pode variar muito de um cliente para outro; dependerá da percepção e do conhecimento dos clientes que os analistas possuem. Um dos objetivos do RC é contribuir para a construção de uma “marca”, desenvolvendo uma boa imagem corporativa da Firma, em cima dos produtos e serviços oferecidos.
- **Negociar prazos e custos com o cliente**
Esta atividade ocorre tanto durante o PE como nas ações do dia-a-dia junto aos clientes. No período do PE, este processo tem como resultados os projetos, os serviços e as aquisições de produtos que devem ser detalhados e previstos, conforme a negociação realizada com os clientes. Os analistas do RC também precisam interagir constantemente com outras áreas internas da Firma, onde técnicas de

negociação são importantes para melhor atender o cliente.

- **Liderar projetos de TIC**
A função do analista de marketing como líder de projetos é planejar e controlar as atividades dos projetos para a realização de produtos ou serviços de TIC. Para isto, é preciso possuir habilidades de negociação, comunicação e liderança, conhecimento das melhores práticas, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos e de administração geral.
- **Negociar o protocolo de prestação de serviços de TIC**
O Protocolo de Prestação de Serviços de TIC (PPS) é uma modalidade de contrato interno firmado entre a Companhia e a Firma, ajustando uma relação de prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Telecomunicações. De dois em dois anos, é elaborado (ou revisado) pela Firma um novo contrato de PPS. Ele é alterado com o apoio do RC, de acordo com a necessidade estratégica ou mudanças na estrutura da Companhia.
- **Acompanhar tendências do mercado de TIC x Energia**
O RC possui uma rotina de análise mercadológica, que busca sempre obter um retorno de informações para a tomada de decisões em tempo hábil. As ações proporcionam um processo contínuo de adaptações às constantes mutantes do ambiente competitivo, que merece constante monitoramento. Desta forma, a Firma procura se manter atualizada no que diz respeito a produtos e serviços de TI e Telecomunicações no mercado, sempre buscando oferecer a melhor solução para o cliente, com prazos e preços justos.

Os Profissionais do RC

Para a ABMN (Associação Brasileira de Marketing e Negócios), o profissional de marketing está ligado à atividade que compreenda com caráter preponderante a participação permanente e/ou poder de decisão em áreas estratégicas de marketing, assim consideradas a criação e desenvolvimento de estratégias de preço, distribuição, comunicação e promoção de quaisquer produtos ou serviços.

No RC, as atividades dos profissionais não são diferentes. Os analistas de marketing do RC são os responsáveis por traçar novas estratégias de comunicação para fortalecer a marca da Firma, e dos produtos e serviços que oferece. Esses profissionais cuidam do processo de gerenciar e manter os clientes satisfeitos, com o gasto responsável dos recursos, ética e responsabilidade social. Eles disseminam a política institucional da Firma, planejam atividades, administram e captam recursos para projetos de TIC.

Percebeu-se que os analistas de marketing do RC devem possuir algo mais do que conhecimento técnico. É necessário que eles tenham incorporado em si mesmos um conjunto de determinados tipos de competências, críticas para o sucesso também das outras áreas da Firma. Busca-se nesses profissionais: valores éticos e morais bem estruturados, capacidade de liderança e empreendedorismo, clareza e objetividade na expressão de idéias, flexibilidade em discussões, fácil adaptabilidade a novos conceitos, boa produtividade em trabalhos sobre pressão e bom relacionamento interpessoal com outras áreas da Firma, clientes, fornecedores e parceiros.

A formação acadêmica dos analistas é bastante diversificada. A maioria possui nível superior e pós-graduação, mas nem sempre em áreas teoricamente afins com o contexto de trabalho (Administração, Marketing, TI, Telecomunicações, etc). Até certo ponto, esta diversidade pode contribuir através de algumas experiências destas outras áreas de conhecimento que podem ser adaptadas ao cenário empresarial. Encontram-se no RC profissionais com formação em Direito, Letras, Pedagogia e até Enfermagem. Quanto aos profissionais que apenas possuem formação técnica, todos estão cursando faculdade, e próximos de concluir o curso.

No contexto operacional, o profissional do RC deve utilizar a pesquisa constante como ferramenta de suas estratégias. Deve procurar antecipar os passos dos concorrentes existentes, e manter-se informado quanto à concorrência real e futura. Deve estar atento às novas oportunidades e ameaças, e conhecer bem os desejos e as necessidades dos seus clientes, bem como suas novas expectativas. Precisa ser criativo, dada a similaridade dos produtos e serviços, além de ter que considerar a responsabilidade social.

Geralmente, os analistas são recrutados em outras áreas da própria Firma, pois é muito importante que esses profissionais já possuam bons conhecimentos nos negócios da Firma e experiência significativamente vivenciada em ambientes corporativos e no mercado propriamente dito. Apesar de que, os estudos de mercado auxiliam as decisões de marketing, mas não dizem o que deve ser feito. O marketing é uma disciplina voltada para a ação, e não para o domínio dos estudos (LENDREVIE *et al.*, 2005).

Mesmo lidando com marketing de relacionamento, que segundo D'ANGELO *et al.* (2004) é uma filosofia empresarial que vislumbra um horizonte de longo prazo para construir e manter relacionamentos individuais com os clientes, a Coordenação do RC é adepta da grande rotatividade de seus profissionais entre as equipes internas. Observou-se neste período que os analistas não ficam atendendo um mesmo cliente da Companhia por muito tempo, ocorrendo várias mudanças. Percebeu-se que o *turnover* também foi alto no período analisado.

O RC é uma área repleta de desafios instigantes e estratégicos, e por conseqüência, se torna uma área bastante cobrada. Uma série de diretrizes, controles e auditorias foram criadas pela atual Coordenação, visando buscar uma metrificação do trabalho dos analistas e padronização ao máximo na forma de atendimento, na prestação de contas e nas consultorias prestadas aos clientes. A prestação de contas, por exemplo, deve ser feita mensalmente de forma padronizada, através de uma planilha operacional, com as informações necessidade por necessidade, com o máximo de detalhes possível. Além da planilha, também é exigida uma apresentação nos mesmos moldes, que se o cliente não tiver disponibilidade de se reunir com o RC, a mesma deve ser enviada por correio eletrônico.

A Coordenação do RC mantém o discurso organizacional que cobra muito dos seus profissionais a chamada integração ou espírito de equipe. Porém, percebe-se uma ênfase constante ao componente competitivo entre seus colaboradores, disseminando-o de forma "mascarada" como algo "saudável". Aliás, é uma contradição deste cenário, capaz de fazer a alegria e o desespero de uma boa parcela de profissionais. Um exemplo é o sistema de pontuação criado na confecção da prestação de contas, onde o *feedback* aos profissionais é apresentado perante toda a equipe, independente do desempenho.

Os maiores desafios que esses profissionais têm para serem mais completos e, por conseqüência, tornar a Firma altamente profissional em marketing, são: sempre colocar o cliente no centro do coração corporativo, demonstrar o retorno dos investimentos, manter um processo de comunicação constante e transparente, sempre buscar ações efetivas para criação de valor, atuar em sintonia com todas as outras áreas da Firma e manter-se adaptável às mudanças.

Ferramentas empregadas no Relacionamento com os Clientes

A gestão do canal de relacionamento personalizado está relacionada a ferramentas de gestão desses mesmos canais utilizados. Dentre elas, destacam-se os sistemas de informação que apóiam os analistas de marketing de TIC na realização de suas atividades. Pela análise realizada, merecem destaque as seguintes ferramentas:

- Sistema Centralizado de CRM (SCRM)
Comparada com outras ferramentas do mercado, o SCRM é uma ferramenta robusta, que tem a finalidade de gerir as informações fruto do relacionamento com os clientes. A mesma foi desenvolvida pela própria área de Desenvolvimento e Soluções da Firma. O CRM é um dos processos mais avançados disponíveis no ambiente corporativo contemporâneo para um aprendizado preciso sobre as necessidades, comportamentos e expectativas do cliente, além do conhecimento mais profundo sobre tendências de valores. Este aprendizado e conhecimento possibilitam o estabelecimento e desenvolvimento de relacionamentos mais próximos, personalizados e de longo prazo. O resultado que o SCRM oferece é a junção das práticas e processos gerenciais mais eficazes com as ferramentas de Tecnologia da Informação mais avançadas para a gestão de relações com os clientes, o que possibilita um conhecimento detalhado das necessidades, expectativas, desejos e tendências de solicitações dos clientes.
- Sistema de Acompanhamento de Necessidades (SAN)
Tem como objetivo principal permitir um acompanhamento eficaz e transparente das Necessidades

de Tecnologia da Informação e Telecomunicações, desde seu cadastramento inicial até a finalização do atendimento, permitindo assim uma aprovação consolidada das necessidades. Através do SAN, os analistas de marketing de TIC poderão executar a Identificação, o Encaminhamento, as Consultas, o Agrupamento, o Desmembramento e o Planejamento de Necessidades junto à área de Atendimento. Além destas facilidades, é através desta ferramenta que se faz a Elaboração do Orçamento, a Emissão de Relatórios e as Configurações do Ambiente de Trabalho (workflows, grupos de necessidades e grupos de usuários). O SAN também permite a visão das necessidades pelo cliente, que pode acompanhá-las e solicitar priorizações, por exemplo.

- **Sistema de Aprovisionamento de Projetos (SAPRO)**
Tem a finalidade de proporcionar a gestão integrada da demanda de projetos de TIC. Uma necessidade de projeto tem que ser cadastrada no SAN, como toda e qualquer necessidade de TIC. De acordo com o fluxo para projetos no SAN, as necessidades devem ser encaminhadas seguindo o workflow durante a realização, quando chegar o momento do projeto ser iniciado. No fluxo do SAN já está contemplado para que ele tenha interface com o SAPRO. Um projeto já possui um número de controle no momento em que é cadastrado no SAN, e depois é gerado um segundo número de controle após ele ser encaminhado para o SAPRO. Neste sistema são depositadas informações referentes a cada projeto, contemplando sua natureza, sua situação, os níveis de complexidade e prioridade, a área responsável, as áreas cliente, os profissionais responsáveis, as datas previstas para término, os relatórios técnicos, entre outros atributos. Efetuando pesquisas no SAPRO, podem ser verificados os projetos em atraso ou a quantidade de projetos de alta prioridade que estavam parados ou suspensos. É possível, também, “aprender” com os projetos realizados, adequando novos projetos a soluções já desenvolvidas anteriormente.
- **Sistema de Abertura e Acompanhamento de Registros (SAAR)**
O SAAR suporta todo o processo de atendimento desempenhado pela Firma, permitindo o registro e a tramitação de chamados, demandados pelos usuários de recursos e serviços de TIC oferecidos pela Firma.
- **Sistema de Controle de Ações (SCA)**
É uma ferramenta que permite os registros das ações profissionais cotidianas do analista de marketing de TIC, no setor de Relacionamento com o Cliente. Alguma decisão importante fora de uma reunião, uma visita ou conversa com o cliente que começou informal ou a formalização de consultorias antes não registradas são exemplos de ações que são inseridas (ou podem ser) no SCA.
- **Sistema de Correio Eletrônico e Mensagens (SCEM)**
É a ferramenta corporativa de correio eletrônico da Companhia. Além de acesso ao correio e troca de mensagens, o SCEM também possui como recursos a agenda, a lista pessoal de endereços, a lista “a fazer”, o diário pessoal e a pesquisa.
- **Sistema de Programação e Acompanhamento de Reuniões (SPAR)**
Tem por finalidade gerenciar e controlar reuniões internas da Firma. Com ele, é possível agendar uma reunião com integração da agenda do SCEM, enviar convites aos participantes, criar pauta/ata, follow-up de pendências e realizar a impressão da pauta/ata.
- **Sistema Gerenciador de Pesquisas (SGP)**
É a ferramenta que permite a criação de pesquisas on-line e o gerenciamento de seus resultados, apresentando a opção de definição de parâmetros personalizados, estratificação das informações, geração de gráficos de resultados, etc.
- **Sistema de ERP Corporativo**
Este sistema dá visibilidade em tempo real do orçamento da Firma, ao longo de toda a Companhia, desta forma sendo possível integrar a cadeia de fornecimento, disponibilizar produtos ao cliente mais rapidamente, obter mais de suas aquisições e eliminar a duplicação de esforços.

- Portal Corporativo de TIC
Permite o acesso às informações essenciais e aos sistemas da Firma. É uma ferramenta eficiente, rápida e recheada de conteúdo e serviços. Tem-se no portal corporativo e em seus serviços uma ferramenta valiosa para o compartilhamento de informações, cuja cultura de uso tem o apoio da alta administração. A informação necessária para que cada um realize seu trabalho não está totalmente contida nos sistemas informatizados da empresa. Ela também está na cabeça das pessoas, no chamado "conhecimento tácito". O grande desafio é saber como capturar esse conhecimento, de tal maneira que ele esteja disponível para todos que dele precisarem. O Portal, através de seus mecanismos, tenta incentivar o compartilhamento das informações e contribuir na conversão deste conhecimento tácito em conhecimento explícito.

O Planejamento Estratégico e o Relacionamento com os Clientes

Pôde-se observar que a elaboração do Planejamento Estratégico de TIC (PE) é a principal responsabilidade que cabe ao analista de marketing do RC, englobando um pouco de todas as outras responsabilidades já mencionadas. Desta forma, é na atividade de realização do PE que se percebe o maior nível de interação entre o RC e o cliente, fazendo com que fiquem mais evidenciadas as estratégias de marketing da Firma para este referido estudo. O PE divide-se em duas etapas: Negociação e Programação.

Na etapa de Negociação, são identificadas as necessidades de TIC de cada cliente para o ano seguinte. Estas necessidades são registradas e detalhadas, incluindo o processo de orçamentação. Por fim, é obtida a aprovação do cliente.

Explicando mais detalhadamente, a etapa de Negociação se inicia através de uma entrevista agendada com cada cliente, para que com base no portfólio de produtos e serviços de TIC, sejam identificadas as necessidades de cada um deles. O cliente é quem usa a tecnologia e quem paga por ela. Para entender a verdadeira natureza do valor, é preciso ir a sua mente e a seu coração, para saber o que realmente ele precisa. Deve-se depois comunicar ao cliente o valor dos produtos em termos dos benefícios que lhe contribui, numa linguagem plana, de fácil entendimento (SAWHNEY, 2006).

Ter o conhecimento da informação necessária no momento certo é primordial para uma identificação de necessidades eficiente. Estar atualizado no mercado de TIC, seja através da internet ou de contatos com fornecedores, é crucial no momento das entrevistas.

Nestas entrevistas, as necessidades que estão sendo levantadas são também classificadas. Estas necessidades podem ser classificadas como "aquisições" (operações ou investimento) ou "projetos" de TIC. Os projetos se dividem em "projetos de TI" (novos sistemas de informação ou manutenção nos já existentes), "projetos de Telecomunicações" (novos ou de melhorias na infra-estrutura), "projetos de Organização" (serviço de organização física de documentos técnicos) ou "projetos de Digitalização" (serviço de digitalização de documentos de engenharia). Este processo de identificação de necessidades pode ocorrer durante todo ano, sempre, em toda visita aos clientes, mesmo que seja informal.

Em um segundo momento, estas necessidades identificadas são cadastradas no SAN, onde é gerado um número para cada uma delas. A partir daí, é agendada uma reunião com o cliente, onde as necessidades identificadas são submetidas à aprovação dele. Após sua análise, o cliente aprova ou recusa cada necessidade cadastrada, através do próprio SAN.

Em um terceiro momento, estas necessidades aprovadas são analisadas por um Comitê Corporativo da Companhia, que faz a priorização das necessidades de acordo com o que cada cliente indicou. Quando fechado este ciclo, ocorre a segunda etapa descrita a seguir.

Na etapa de Programação, é realizada a programação dos gastos e das atividades condizentes com o plano de contas da Companhia e das demais orientações contábeis. Esta etapa é mais simples, e acontece depois das devidas aprovações do cliente e do Comitê Corporativo da Companhia.

No ano seguinte ao PE, é realizado pelos analistas o acompanhamento da realização física, financeira e orçamentária do planejamento, com frequência diária.

O acompanhamento da realização física das necessidades é feito através do SAN, de consulta aos registros de atendimento no SAAR e de contatos telefônicos ou pessoais diretamente com as equipes internas da Firma.

O acompanhamento da realização financeira e orçamentária das necessidades é feito através do Sistema de ERP Corporativo, em conjunto com planilhas de apoio e o módulo orçamentário do SAN. Mensalmente é feita uma apresentação aos clientes para prestar contas e mostrar o status de cada atendimento previsto no ano anterior.

Durante a realização do planejado, são sempre necessárias ações do RC para negociação de prazos e custos com os clientes e outros envolvidos, pois como já mencionado, sempre haverá cláusulas de um PPS a serem cumpridas. Estas negociações são necessárias visto que a Firma possui uma capacidade limitada “X” de recursos para atender o cliente, inseridos nas várias áreas da mesma. Um exemplo é a necessidade de interação do RC com a área de Atendimento Técnico, onde é fundamental negociar o prazo do atendimento ao cliente de acordo com a capacidade de desta equipe (tempo, recursos humanos, etc.). Outro exemplo é a interação do RC com a área de Serviços de Infra-estrutura de TI, onde é importante checar se há espaço disponível de armazenamento em disco no servidor para o cliente, cuja implementação está ligada diretamente a aumento de custos.

Quanto à parte de realização dos projetos de TIC, são necessárias ações específicas do analista de marketing, como:

- Avaliar a complexidade do projeto para adoção dos documentos apropriados da metodologia;
- Elaborar o Plano de Gerenciamento do Projeto e obter a aprovação do cliente para as linhas de base de escopo, prazo e custo;
- Formalizar o início do projeto para a equipe do projeto;
- Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto, e o seu Dicionário;
- Acompanhar a execução do projeto através de informações sobre o progresso (escopo, prazo, custo e qualidade);
- Negociar com o responsável técnico pela solução a melhor alocação de recursos humanos necessários para o planejamento da solução e a realização do produto / serviço;
- Acompanhar a compra e contratação dos produtos e serviços necessários para o projeto;
- Obter a aprovação do cliente para as solicitações de mudança no projeto (escopo, prazo e custo);
- Obter a aprovação do cliente para os produtos/serviços entregues;
- Garantir o armazenamento da documentação do projeto;
- Atuar como integrador das áreas clientes envolvidas, negociando acordos entre as partes;
- Garantir a comunicação das informações necessárias para todos os envolvidos;
- Tratar os riscos e oportunidades identificadas para o projeto com ações preventivas e planos de contingência;
- Garantir a solução de problemas e questões administrativas do projeto com ações corretivas;
- Formalizar o encerramento do projeto, através da obtenção do aceite pelo cliente e das demais atividades previstas no fluxo de encerramento do projeto.

Durante todo este ciclo de trabalho dos analistas, percebe-se a necessidade constante de utilização de técnicas de marketing, mais especificamente de marketing de relacionamento, marketing de serviços e *endomarketing*. Com a utilização dessas técnicas, o RC cria estratégias voltadas para o atendimento das necessidades dos clientes e a sua satisfação.

Como principal estratégia, o RC busca com a constituição de vantagens competitivas sustentáveis, através de um esforço integrado para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo (BERRY, 2002). A Firma tenta pregar esta cultura em seu dia-a-dia, na qual o cliente sempre virá em primeiro lugar, sendo a razão de sua existência.

O RC tem o foco nos produtos de TIC e nas suas funções, visando sempre desenvolver processos na intenção de otimizar o atendimento aos clientes de acordo com suas reais necessidades. Os profissionais do RC precisam constantemente se adequar a esses processos, para cumprir os padrões adotados pela Firma.

Outra estratégia é promover a gestão do conhecimento, com a utilização de ferramentas de CRM para operacionalizar este processo. O RC busca constituir parcerias com outras áreas e com o próprio cliente, para melhorar o processo de comunicação de marketing. Utiliza o SCRUM como principal recurso para processar e distribuir informações relevantes acerca dos clientes e das atividades da Firma, além de efetuar pesquisas de satisfação de clientes com frequência anual pelo SGP. Os atendimentos pontuais também geram

pesquisas, que são disseminadas através do SCEM e tratadas por uma equipe específica da área de Atendimento Técnico, de acordo com as respostas dos clientes (“superou a expectativa”, “atendeu”, “atendeu parcialmente” e “não atendeu”).

Estas informações armazenadas são utilizadas para fonte de consulta, e entendidas como um diferencial estratégico nos momentos de planejamento e no relacionamento com os clientes, para a prestação dos serviços.

Como os serviços por si só têm a característica de ser intangíveis, a equipe do RC procura evidenciar “sinais” de qualidade do serviço prestado pela Firma, visando reduzir esta incerteza para o cliente. O RC busca criar uma boa imagem da empresa, investindo em comunicação adequada, valorização da marca, criação de valor em cima do portfólio de produtos e política de otimização de gastos para apoiar o cliente.

A Coordenação do RC tem a consciência que é preciso sempre buscar valorizar seus profissionais junto a Firma, reforçando condições de motivação e participação no dia-a-dia da organização. Perceberam-se tentativas de ações de *endomarketing*, valorizando o engajamento contínuo dos analistas, mas foi verificado que estas ações ainda são bem preliminares. O sucesso no relacionamento com os clientes e para a realização de um planejamento estratégico eficiente depende dos profissionais da linha de frente estarem motivados e interessados no resultado final de forma macro. Para que isto ocorra, é fundamental que o clima organizacional esteja favorável, com a Coordenação buscando ações visando atingir este objetivo.

4- CONCLUSÕES

Observou-se que a Firma apresenta alguns pontos positivos do RC na condução do trabalho de relacionamento com os clientes da Companhia, mas que ainda peca em diversas questões primárias na arte de se relacionar e de superar as expectativas dos clientes.

Algumas dessas principais falhas é que muitas vezes são ignorados fundamentos básicos, como a orientação para o longo prazo, a construção de vínculos emocionais com os clientes, a tentativa de conhecimento mais aprofundado dos clientes e o desenvolvimento de confiança e comprometimento entre as partes.

Os sinais destas falhas são evidentes, como por exemplo, a alta rotatividade dos profissionais do setor, que dificulta a possibilidade de criação de vínculos mais profundos com os clientes e quebra a relação de confiança.

A política da Firma que se diz voltada para o cliente, nem sempre funciona desta forma. Em muitas ações, percebe-se que processos que são criados acabam primeiramente visando à organização e a facilitação do trabalho da Firma, e só depois são analisados os impactos para os clientes e também para o RC, que fica na linha de frente. Esta questão é um dos motivos da insatisfação da maioria dos profissionais da equipe, que acabam demandando muito tempo em tarefas meramente operacionais.

A ferramenta de CRM do RC não é totalmente eficaz para a gestão do conhecimento. Mesmo com a proposta de se possuir um sistema centralizado de CRM, nem todas as informações necessárias estão lá de forma consolidada. São utilizados sistemas demais pela Firma, e informações relevantes se encontram um pouco em cada um deles. Estes sistemas, mesmo sem possuir estas características, acabam também se tornando ferramentas de CRM. Acredita-se que isto dificulta o gerenciamento dos clientes e a criação de estratégias mais eficazes para o processo de agregar valor. Outras estratégias mais eficientes para acompanhamento dos negócios e para a medição da satisfação dos clientes também poderiam ser implementadas.

Outro erro percebido é um setor próprio de relacionamento organizar suas atividades pelos seus produtos e/ou funções, e não pelos relacionamentos propriamente ditos. Para que isto aconteça, o RC precisa consolidar o relacionamento individual, para que se torne uma unidade de análise a ser monitorada e estimulada ao longo do tempo.

Segundo Berry (2002), o desenvolvimento de estratégias, que é uma consequência direta da construção de uma cultura voltada para o cliente, passa por uma gestão cuidadosa dos recursos humanos. Mais do que peça de retórica, a gestão dos recursos humanos é ponto fundamental dos caminhos que o marketing de relacionamento pode percorrer numa empresa. A partir de sua adoção, clientes e funcionários passam a ser tratados como ativos da organização, pois o relacionamento de longo prazo com os primeiros depende do relacionamento de longo prazo com os últimos. O resultado da análise foi que o RC ainda não percebeu esta correlação. Como exemplo básico, é importante que os analistas tenham no mínimo uma

remuneração adequada, de acordo com as atividades que eles promovem.

Percebeu-se que a competição interna inibe a aprendizagem e a criatividade dos profissionais do RC, sendo esta o objeto principal observado neste estudo. Segundo Farah (2008), as pessoas envolvidas em uma disputa concentram fortemente sua atenção nos concorrentes e em suas reações e, assim, não têm tempo para aprender nem para imaginar novas maneiras de fazer as coisas. A competição interna torna-se especialmente sem sentido quando uma tarefa exige a ajuda de outros ou o compartilhamento de idéias com terceiros. Quando um líder acredita que um liderado seu é incapaz, essa expectativa negativa reduz o desempenho deste último, refletindo negativamente na forma como ele se relaciona com os clientes. A perda de auto-estima e motivação sentida pelos que são tratados como “inferiores” leva a decréscimos adicionais no desempenho dos analistas em longo prazo.

Os sistemas competitivos são incompatíveis com o trabalho em equipe. A competição interna destrói a cooperação e estimula atos imorais como a sonegação de informações e até mesmo a recusa de ajuda a colegas de trabalho. O clima organizacional não é bom, e percebe-se que alguns profissionais ficam inibidos de expor suas reais opiniões e idéias temendo retaliações. Porém, talvez isto não seja explícito para a Coordenação do RC, visto que os profissionais mantêm um bom relacionamento com as lideranças e com a própria Coordenação, ocultando um comportamento que seria mais autêntico.

Outro efeito indesejável da competição interna é a inveja, que foi um sentimento observado presente no ambiente de trabalho do RC. De acordo com Farah (2008), o indivíduo tomado pela inveja resultante da perda de uma competição pode suportar em silêncio o ressentimento e a desmotivação e apenas torcer pelo fracasso subsequente do vencedor; ou pode haver passar à ação, tentando prejudicá-lo de alguma maneira. É o lema “se eu não ganho, então ele também não ganhará” que faz todos perderem, principalmente a Firma, e conseqüentemente, a Companhia.

Do ponto de vista ético, a competição interna torna-se questionável quando se considera que os membros da organização são obrigados a se manter engajados em uma competição da qual nem todos desejam participar, o que pode prejudicar a saúde psicológica dos indivíduos. É a famosa “pressão constante” em cima dos profissionais, que talvez explique o alto *turnover* no período observado. Desta forma, os benefícios da competição interna para a organização são duvidosos, visto que esta disputa acirrada pela vitória pode fazer com que os indivíduos percam os limites morais.

Uma medida que poderia ser implementada para mudar aos poucos esta cultura de competitividade é a implantação de sistemas cooperativos, como por exemplo, premiação por cumprimento de metas. Os prêmios por cumprimento de metas não dependem de competição individual. É perfeitamente possível criar sistemas cooperativos de premiação, nos quais são contemplados todos os que cumprem as metas estabelecidas. Ao contrário dos processos competitivos, os sistemas cooperativos estimulam a colaboração e a solidariedade.

Verificou-se que a qualidade dos serviços ainda fica um pouco comprometida pela falta de alinhamento entre as áreas de atendimento e o RC, no ato da prestação dos mesmos, talvez por conta da imaturidade das equipes. A participação e o engajamento dos profissionais dependerão, em muito, da congruência dos interesses desses com os da Firma, e do retorno que ambos obterão.

Percebe-se que o ambiente da Firma é um cenário onde os clientes mudam mais depressa do que aqueles que estão tentando conquistá-los. Segundo Mckenna (2000), está surgindo um novo tipo de cliente, e um novo tipo de relacionamento com o mesmo, totalmente baseado no acesso, na interface, nos serviços incorporados e nos sistemas inteligentes de informações que operam por trás de tudo. Logo, é cada vez mais importante entender as atitudes do cliente, e se conclui que o RC está um pouco atrás nisto.

Por fim, o resultado de tudo isso é que o RC além de ter que se preocupar em resolver os problemas primários identificados, ainda terá que se alinhar às tendências do novo marketing para continuar alcançando objetivos. O novo marketing vai se transformar em um processo de aprendizado contínuo, por meio do qual a empresa ganha conhecimento ao interagir com os clientes e o mercado, e dessa maneira consegue adaptar-se e competir à altura.

5- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABMN – Associação Brasileira de Marketing e Negócios. **Código de Ética**. Em: ABMN, Rio de Janeiro, Brasil, maio de 1999. Internet. Disponível em: <<http://www.abmn.com.br/codigo/profissionais.asp>>. Acesso em: 25 mai. 2009.

BERRY, L. **Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000.** Journal of Relationship Marketing, 2002.

D'ANGELO, A.C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J.A. **Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras.** Em: Scielo. Paraná, Brasil, março de 2004. Internet. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552006000100005&script=sci_arttext>. Acesso em: 11 jun. 2009.

FARAH, F. **Competição Interna: Benéfica ou Danosa?** Em: Gestão de Carreira. São Paulo, Brasil, 2008. Internet. Disponível em: <<http://www.gestaodecarreira.com.br/ldp/clima-organizacional/competicao-interna-benefica-ou-danosa.html>>. Acesso em: 14 jun. 2009.

GATTONI, R.L.C., FERREIRA, M.A.T., **A Gestão do Conhecimento na Conduta de Projetos Corporativos em Tecnologia da Informação – Um Estudo de Caso,** XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2000, São Paulo-SP.

JONES, O.T., HESKETT, J.L., LOVEMAN, G.W. **Putting the service chain to work.** Editora Harvard Business Review. Mar./Apr.1994.

LENDREVIE, J.; LINDON, D.; DIONISIO, P.; RODRIGUES, V. **As regras de ouro do profissional de marketing.** Em: Perspectivas. Rio de Janeiro, Brasil, 2005. Internet. Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/m2.htm>> Acesso em: 14 jun. 2009.

McKENNA, R. **As cinco regras do novo marketing.** Revista HSM Management, n. 22, set./out. 2000, pp. 14-22.

MIYASHITA, M. **Como fortalecer relacionamentos empresariais com seus públicos, gerando resultados e cumprindo metas.** Em: Cásper Líbero. São Paulo, Brasil, janeiro de 2005. Internet. Disponível em: <<http://www.sinprop.org.br/Cursos/2005/462.htm>>. Acesso em: 17 mai. 2009.

SAWHNEY, M. **Como criar valor para o cliente mediante a TI.** Em: SDR. Porto Alegre, Brasil, fevereiro de 2006. Internet. Disponível em: <<http://www.sdr.com.br/Ideias002/456.htm>>. Acesso em: 23 mai. 2009.

STEWART, D.W. **Market-back approach to the design of integrated communications programs: a change in paradigm and a focus on determinants of success.** Journal of Business Research. v. 37, p. 147-153. 1996.