



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD**

**LEA CUNHA BASTOS**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA DIFERENTES  
PÚBLICOS – ESTUDO DE ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PELO  
SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS**

Brasília  
2015

**LEA CUNHA BASTOS**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA DIFERENTES  
PÚBLICOS – ESTUDO DE ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PELO  
SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações

Orientadora: Profa. Fabyola Simonassi

Brasília  
2015

**LEA CUNHA BASTOS**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO PARA DIFERENTES  
PÚBLICOS – ESTUDO DE ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PELO  
SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da  
Comunicação nas Organizações

Orientadora: Profa. Fabyola Simonassi

Brasília, 04 de maio de 2015.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

*A Fátima Cunha e Airton Bastos,  
melhores exemplos de comunicadores  
que essa vida podia me dar.*

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer, pela força dada neste projeto, de todo o coração:

À Mabel, pelos livros emprestados, pelas discussões sobre o tema, pelas perguntas respondidas e pela tradução.

Ao Juliano e ao Eduardo, por me subsidiarem de diversas informações e me deixarem muito à vontade para analisar todo o trabalho deles.

Ao Carlos, por ser um gestor compreensivo e prestativo, me fornecendo documentos e possibilidades para elaborar este estudo.

À Lina e à Cintia, por serem as líderes da minha torcida.

À Turma 2013 C, pelo apoio virtual e acompanhamento de cada etapa.

À Bia, orientadora de verdade.

Ao Rodrigo, meu companheiro de todas as horas.

Não fale sobre o afeto desperdiçado!  
O afeto nunca é desperdiçado.  
Se ele não enriquecer o coração do outro,  
seus fluxos retornarão às nascentes e,  
como a chuva, o encherão de sossego;  
aquilo que da fonte emana  
voltará novamente à fonte.

(Henry Wadsworth Longfellow)

## RESUMO

O presente trabalho apresenta estratégias de marketing de relacionamento consideradas bem-sucedidas, realizadas a partir de programas voltados para públicos externos e que foram propostas pela área de Comunicação Social do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). Começa trazendo as teorias do marketing como agente facilitador dos relacionamentos nas instituições e aprofunda com a abordagem oferecida pelo marketing de relacionamento, considerado como evolução do marketing tradicional por não estar concentrado unicamente nas vendas, mas principalmente na construção e no fortalecimento das relações organizacionais. O estudo analisa o “Programa Serpro de Incentivo à Cultura – Serpro Cultural”, o “Programa Serpro de Relacionamento com o Cliente” e o “Programa Serpro de Aproximação com a Imprensa”, proposta de recorte que contempla cada um dos nichos de *stakeholders* apresentados como estratégicos para a empresa pública em sua Política de Comunicação. A pergunta central que se pretende responder é: como estratégias de marketing de relacionamento podem otimizar a relação da empresa com seus públicos para um melhor posicionamento de mercado e social? O estudo foi desenvolvido a partir da leitura de documentos, demonstração das ações realizadas, entrevistas com equipes gestoras dos programas e apresentação de alguns resultados alcançados enquanto propostas de melhorar essas relações. Os três programas comprovam que práticas de marketing de relacionamento contribuem para o restabelecimento da confiança na instituição, para a melhoria da imagem da empresa e pela sua maior e melhor divulgação. Fazer-se ver e fazer-se conhecer por diferentes públicos de uma forma positiva é garantia de crescimento de uma instituição, que passa a ser observada por esses públicos e assim retroalimenta um ciclo virtuoso de negócios e comunicação.

**Palavras-chave:** Marketing. Marketing de relacionamento. Marketing de relacionamento para o público externo. Marketing de relacionamento no governo.

## ABSTRACT

This work presents relationship marketing strategies regarded as successful strategies applied in programs focusing external *stakeholders* and elaborated by the Communication area of Serpro - The Brazilian Federal Government IT Company. It starts showing theories that frame marketing as a facilitator of relationships in institutions. Later this piece deepens the theory of relationship marketing, considered an evolution of the traditional marketing since it does not concentrate its efforts only in sales, but mainly in the construction and strengthening of the organizational relationships'. This study analyzes the "Serpro Incentive Program for Culture - Cultural Serpro", the "Serpro Customer Relationship Program" and the "Serpro Press Approach Program". These projects include each of Serpro's *stakeholders* niches highlighted as strategic in its Communication Policy. The central question to be answered by this work is: how relationship marketing strategies can optimize the company's relationship with its *stakeholders* in order to improve its image? The study was developed from the reading of documents, statement of actions taken, and interviews with the managers of the programs about results achieved and about proposals to improve them. These three programs prove that relationship marketing practices help restore people's trust in an institution, improve the company's image and foster bigger and better disclosure opportunities. A company's ability to be known by different audiences in a positive way is a guarantee of growth of an institution, which starts being observed by these groups and thus feeds back a virtuous cycle of business and communication.

**Key words:** Marketing. Relationship Marketing. Relationship Marketing to External Public. Relationship Marketing in the Government.



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	10
<b>1 A IMPORTÂNCIA DOS RELACIONAMENTOS</b>	14
1.1 Diferentes formas de se relacionar	15
1.2 Para administrar melhor	19
1.2.1 Fatores que podem fazer a diferença	21
1.3 O Marketing pode ajudar?	23
1.3.1 “Ele está em tudo”	25
1.3.2 A Evolução do Marketing	27
<b>2 MARKETING DE RELACIONAMENTO</b>	31
2.1 Tecnologia a serviço das interações	33
2.1.1 Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM)	34
2.2 Respeitáveis públicos	37
2.2.1 Marketing de relacionamento para stakeholders diversos	38
2.3 Para colocar em prática	40
2.3.1 Algumas adversidades	44
2.4 Profissionais de comunicação em uma organização	46
2.4.1 Relações Públicas	46
2.4.2 Comunicação Integrada de Marketing	49
2.4.3 Todos os setores fazem marketing	51
<b>3 ESTUDO DE ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO</b>	54
3.1 O Serpro	54
3.1.1 Política de Comunicação	56
3.1.2 A área de Comunicação da empresa	59
3.2 Programa Serpro de Incentivo à Cultura – Serpro Cultural	61
3.2.1 Como funciona	64
3.2.2 Resultados observados	69
3.3 Programa Serpro de Relacionamento com o Cliente	75
3.3.1 Pesquisa Institucional	78
3.3.2 Agenda Executiva	84
3.3.3 Considerações relevantes	85

<b>3.4 Programa Serpro de Aproximação com a Imprensa</b>	<b>87</b>
3.4.1 <i>Frente Estratégica 1: Estruturação do processo de assessoria de imprensa</i>	89
3.4.2 <i>Frente Estratégica 2: Realização de divulgações referentes ao Serpro</i>	92
3.4.3 <i>Frente Estratégica 3: Organização de oficinas e cursos sobre tecnologia para imprensa</i>	93
3.4.4 <i>Frente Estratégica 4: Parceria com a Secom/PR para realização de encontros de assessores do governo</i>	94
3.4.5 <i>Frente Estratégica 5: Realização de media training e divulgações internas sobre a Assessoria de Imprensa</i>	96
3.4.6 <i>Considerações relevantes</i>	97
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>99</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO A Organograma do Serpro</b>	<b>104</b>

## INTRODUÇÃO

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma empresa pública criada em 1964 para processar os dados da arrecadação fiscal do país. Hoje desenvolve sistemas tecnológicos chamados 'estruturadores' para diversas instituições públicas federais. Entre seus maiores clientes estão a Receita Federal, os ministérios da Fazenda, do Planejamento e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Nascido em meio à ditadura militar, a história do Serpro foi fortemente marcada pela cultura do sigilo. Considerada essencial às empresas focadas no processamento e guarda de dados, essa obrigação limitou várias tentativas de divulgação e fortaleceu a tradição de uma comunicação voltada apenas para o público interno. Mesmo com o gradual fortalecimento, no campo da Comunicação, das perspectivas que ressaltavam a transparência organizacional e a necessidade de melhor se relacionar com o público externo, o Serpro manteve seu foco nas ações de comunicação interna em função de um fator determinante: a crença arraigada de que uma organização que processa e armazena dados sigilosos estaria mais segura se fosse praticamente desconhecida ou quase anônima.

Contudo, a partir do ano 2000, esse quadro começou a mudar. A alta direção decidiu reestruturar o relacionamento da empresa com seus públicos interno e externo e alinhar a organização com a postura, cada vez mais presente, de diálogo dos governos com a sociedade. O primeiro passo foi a contratação gradual, entre 2004 e 2008, de analistas de Comunicação Social para a sede e as dez regionais da empresa, os quais assumiram atividades antes realizadas por profissionais de outras áreas. Em seguida, para reposicionar a Comunicação como um processo estratégico e essencial para a consecução dos objetivos organizacionais, foi criada a Política de Comunicação da instituição, em 2010.

A Política aponta estratégias fundamentais para a área de Comunicação implantar junto ao público externo, que são: divulgar as soluções da empresa e fortalecer sua imagem e valores junto à sociedade; revitalizar o modelo de relacionamento com clientes; e buscar um relacionamento mais estreito com a mídia especializada. Essas premissas foram tomadas como desafios não só pela área,

mas também pelo Planejamento Estratégico do Serpro. E é sobre esses relacionamentos que iremos falar.

Considerando a bibliografia do marketing de relacionamento, a proposta deste trabalho é apresentar três estratégias de marketing e comunicação bem sucedidas, realizadas a partir de programas de relacionamento e elaboradas pela Coordenação Estratégica de Comunicação do Serpro, a Cecom, bem como a análise técnica de seus processos, elementos e resultados.

A primeira estratégia apresentada e analisada foi o “Programa Serpro de Incentivo à Cultura – Serpro Cultural”, de 2013, que tem o objetivo de veiculação da imagem da empresa, de seus produtos e de suas iniciativas, voltando-se para o exercício da cidadania e alcançando além de beneficiários diretos dos projetos culturais, o público envolvido nos eventos patrocinados. A exposição da imagem se dá não somente pela divulgação nas mídias, mas também em diferentes outras formas que os eventos culturais costumam alcançar.

A segunda estratégia trata do “Programa Serpro de Relacionamento com o Cliente”, criado em 2013 com a intenção de ajustar problemas que possam existir entre o Serpro e as organizações que são seus clientes. A iniciativa também tem a intenção de estabelecer o Serpro como uma empresa parceira do Governo Federal, criando ambientes de diálogo que propiciam avaliação sobre os serviços prestados. Além disso, busca criar uma unidade de discurso e trabalhar insumos para melhorar os produtos e serviços.

A terceira estratégia foi o “Programa Serpro de Aproximação com a Imprensa”, que corroborou com um conjunto de esforços para posicionar o processo de comunicação em um âmbito estratégico, modificando a construção de uma política de relacionamento com a imprensa que enfrentava dificuldades. O programa buscou, desde 2012, diminuir fraquezas no ambiente interno da empresa e ameaças externas para a construção de uma imagem positiva do Serpro na mídia. Problemas como a falta de conhecimento dos jornalistas sobre a empresa e o seu negócio e o hábito dos clientes de culpar publicamente o Serpro por suas próprias falhas começaram a ser amenizados.

Este trabalho apresentou três estratégias de marketing de relacionamento com diferentes públicos-alvo do Serpro, especificamente os atingidos por iniciativas

realizados pela área de Comunicação da empresa, e fez uma análise técnica das iniciativas, à luz da teoria do marketing de relacionamento mais atual. A pergunta central respondida foi: como estratégias de marketing de relacionamento podem otimizar a relação da empresa com seus *stakeholders* para um melhor posicionamento de mercado e social?

Para conseguir esse intento, responderam-se, ainda, alguns questionamentos secundários, a saber:

- Como e por que melhorar a relação com os clientes do Serpro?

- Que elementos podem agregar à imagem da instituição a partir de um patrocínio cultural?

- Como combater um histórico de divulgações negativas na imprensa e que passos seguir para que a mídia conheça o trabalho realizado pela instituição?

Apesar de ser uma empresa pública, o Serpro está envolvido na crescente competitividade das organizações por mercado. Essa necessidade incentiva que as instituições valorizem de forma prioritária os seus públicos de interesse. Todos os dias, estratégias envolvem e buscam a satisfação desses públicos, e é essa uma das intenções que motiva este trabalho. O estudo busca apresentar formas de satisfazer as necessidades dos diferentes públicos-alvo do Serpro, especialmente os públicos externos.

Outras instituições, públicas ou privadas, podem se valer das conclusões deste projeto para analisar seus próprios ambientes organizacionais, de acordo com sua realidade. Como interesse acadêmico, o foco é a apresentação de casos que corroborem a importância do marketing de relacionamento. O interesse também é da autora deste trabalho que, por ser funcionária da empresa e estar envolvida em um dos programas, irá analisar diretamente as estratégias, verificando se a forma como estão sendo realizadas podem melhorar e também garimpar visões que surjam das atividades.

E para o cidadão brasileiro, para quem se destina os sistemas tecnológicos do Serpro, a intenção é que a empresa se faça cada vez mais conhecida e por que não valorizada pelos governos, contribuintes, beneficiários e todos os que utilizam suas soluções.

A pesquisa começou pela revisão bibliográfica sobre o tema marketing de relacionamento. Em seguida, foi feita uma pesquisa nos documentos ou *briefings* de apresentação dos programas do Serpro: leitura de manuais, normas, pareceres jurídicos, análise de instrumentos de pesquisa, perfis de públicos levantados, comparação de resultados de pesquisas, questionário disponibilizados, análise de retorno de mídia e entrevistas com as equipes gestoras dos três programas apresentados.

Iniciamos o primeiro capítulo realizando um apanhado sobre a importância dos relacionamentos nas organizações, apontando as teorias de que no mundo dos negócios, o que está em evidência são as coisas intangíveis. Foram abordadas diferentes formas de se relacionar e estratégias que podem fazer a diferença na hora de administrar esses relacionamentos, e uma das perspectivas é oferecida pelo marketing. Criado para ajudar a vender produtos, ele foi passando de atividade prática para estratégia, evoluindo para atender demandas específicas de mercado e está cada vez mais presente nas nossas vidas.

O segundo capítulo conceitua o marketing de relacionamento, viés do marketing que defende que a satisfação das pessoas envolvidas em uma relação organizacional tem fundamental importância sobre os bons resultados. Falaremos da tecnologia como item facilitador dessa gestão e de como as diversas relações, com públicos diferentes, devem ter especial atenção. Abordaremos também o papel dos profissionais de comunicação para os relacionamentos com *stakeholders* de uma organização.

O terceiro capítulo apresenta as estratégias analisadas. Começa explicando o que é o Serpro, mostra como foi construída a Política de Comunicação da instituição e depois expõe como funciona a sua área de Comunicação. Finaliza com a análise dos programas propostos como recorte, exibição das ações realizadas por cada um, entrevistas com equipes gestoras dos programas e alguns resultados alcançados enquanto propostas de melhorar relacionamentos.

## 1 A IMPORTÂNCIA DOS RELACIONAMENTOS

O que você acha, na posição de consumidor, que as pessoas procuram obter durante um relacionamento? O que se espera do relacionamento produtivo entre clientes, parceiros e empresas, por exemplo? Roberto Madruga (2010, p. 15) questiona. E, segundo o autor, a resposta para essas perguntas são quase sempre: *benefícios*. “O termo benefício parece mais adequado, pois a própria estrutura da palavra deriva de bem, de fazer o bem. Nesse caso, fazer bem para ambos, simultaneamente” (MADRUGA, 2010, p. 15).

Neste mundo e conjuntura em que vivemos, tudo o que podemos tocar está perdendo valor. E tudo o que não podemos tocar, ou seja, as coisas abstratas, estão sendo bem mais valorizadas.

Entre as coisas intangíveis que estão ficando mais valiosas incluem-se a propriedade intelectual, como as patentes e as marcas registradas, os “pequenos” benefícios associados à compra de um produto (como você se sente quando usa certa tinteira no cabelo) e serviços e *know-how* (instalação e treinamento). Entre os intangíveis encontram-se também os direitos e os espaços (o direito de usar uma licença ou processos específicos e o espaço ocupado na mente de um canal intermediário, um parceiro, um funcionário ou um cliente) (GORDON, 2001, p. 328).

Em seu livro *Marketing de Relacionamento*, Ian Gordon (2001) apresenta a tese fundamental de que os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros de uma empresa. “Não as máquinas que fazem os produtos, os próprios produtos, ou mesmo o capital intelectual inerente às pessoas, às patentes ou o know-how, por mais importantes que estes sejam” (2001, p.15). Segundo ele, os bens são vistos tradicionalmente como aquilo que afeta o potencial de geração de rendimento a um curto prazo para uma empresa. Mas “um relacionamento, ao contrário, fornece à empresa rendimentos a longo prazo e baixos riscos e a oportunidade de aumentar tanto o rendimento quanto o lucro de diversas maneiras” (GORDON, 2001, p.15).

Os relacionamentos, como bens fundamentais da empresa, devem ser priorizados mais do que tudo, até mais do que a fábrica física, as patentes, os produtos ou os mercados, pois, para Gordon (2001, p. 327), “os relacionamentos determinam o futuro da empresa”. Sua ideia é que são os relacionamentos que predizem se novos valores continuarão a ser criados e compartilhados com a instituição.

Experiências empresariais mostraram, desde algum tempo e até hoje, que criar bens a partir de preferências mais específicas, características apontadas como desejadas pelo consumidor, comumente pode levar a área de desenvolvimento de produtos a projetar serviços que sejam percebidos como agregadores de valor. E essa preocupação resulta em aumento do tempo de relacionamento da empresa com esse cliente. Diversas organizações, dessa forma, aprendem que um bom produto ajuda na venda de serviços e vice-versa (MADRUGA, 2010, p. 155).

O cuidado para se conseguir oferecer um bem já apontado como desejado não deixa de ter sua importância, mas uma produção orientada exclusivamente para o produto pode embaçar a orientação para o consumidor, linha que defende que as empresas deveriam colocá-lo como foco das atenções. Algumas empresas insistem em não olhar para as necessidades ainda não tão aparentes ou já verbalizadas por seus clientes e enquanto isso não acontece, o cliente precisa ir até a loja, acessar um site para comprar on-line, pesquisar, ser proativo sem o apoio e o incentivo dessas empresas (MADRUGA, 2010, p. 156).

Ian Gordon aponta que os relacionamentos, tanto os profissionais quanto os pessoais, fracassam sem um investimento contínuo para criar sempre novos valores. Para ele, “a colaboração é a chave para desenvolver esses novos valores e, quanto mais próxima do tempo real a colaboração ocorrer, maior a oportunidade para o estabelecimento do vínculo” (GORDON, 2001, p.332). Colaboração que vem dos clientes, no momento em que ele tem o contato com o produto da empresa. E do outro lado, uma resposta imediata à sua manifestação seria uma importante forma para criar novos valores.

### **1.1 Diferentes formas de se relacionar**

É importante salientar que Philip Kotler, em seu livro *Marketing para o século XXI*, diferencia os significados de “cliente” e de “consumidor”. Ele diz que “consumidor” deve ser usado para descrever aquele que compra da empresa. No entanto, lembra que empresas de profissionais liberais, aquelas empresas de contabilidade, escritórios de advocacia ou de arquitetura, por exemplo, utilizam a palavra “cliente”, e não consumidor.



Kotler se refere a três grandes diferenças de quem tem consumidores para quem tem clientes. A primeira é que os profissionais liberais, esses dos escritórios de advocacia, arquitetura ou contabilidade, sabem muito sobre as pessoas para as quais eles prestam serviços. A segunda diferença é que esses profissionais dedicam bem mais tempo para ajudar e agradar a esses clientes. A última grande diferença é que suas relações com os clientes são bem mais prolongadas, resultando em uma maior familiaridade e empatia (KOTLER, 2009, p.175, 176).

Diversos autores fazem diferenciações sobre a forma de se relacionar. Ainda em Kotler (2009), são descritas categorizações de clientes, de acordo com algumas características. Ele explica que, embora a maioria das empresas reconheça que todos os clientes são importantes, em questão de rentabilidade, alguns são obviamente mais importantes (no caso, mais rentáveis) que outros. Philip Kotler indica que os clientes podem ser classificados como recentes, frequentes e pelo valor monetário (KOTLER, 2009, p. 180).

Um erro das empresas pode ser o de considerar seus grandes clientes como os mais rentáveis, e os pequenos clientes, como os menos rentáveis. É importante levar em consideração que os grandes clientes tendem a obter maiores descontos e a demandar a maioria dos serviços. Kotler (2009, p. 180) observa que há certa evidência de que os clientes médios muitas vezes geram um retorno maior sobre o investimento do que os grandes clientes da empresa.

Ian Gordon (2001) separa sete níveis ou meios principais que unem a organização aos seus clientes. Com o *vínculo estrutural*, o cliente e a empresa estão operacional e estruturalmente ligados ou integrados, ao empregar frequentemente tecnologia para facilitar a integração. O *vínculo de valor de marca* inclui o valor que o cliente obtém ao se relacionar diretamente com o produto, tanto com os atributos funcionais da marca quanto com outros atributos emocionais e não funcionais adquiridos com ela. O *vínculo comportamental* ocorre quando os clientes se unem a uma organização devido ao seu profissionalismo, técnica, dedicação ao cliente, valores, cultura e receptividade. O *vínculo pessoal* acontece quando os clientes gostam de trabalhar com pessoas específicas e fazem isso independente da empresa para a qual representam. *Vínculo de informação e controle* é aquele em que os clientes se beneficiam dos relatórios e outros sistemas de informação que

possam ajudá-los com a administração operacional e financeira. O *vínculo de valor* ocorre quando os clientes repetidamente obtêm o valor que procuram de seus fornecedores e têm todos os motivos para acreditar que continuarão a receber este valor durante um longo período (programas de fidelidade etc.). Finalmente, o *vínculo de opção zero* se refere à situação na qual as organizações podem ter pouca escolha, exceto criá-lo; suas escolhas podem ser limitadas pelo ambiente regulatório, como os serviços postais e elétricos.

Já de acordo com Fournier e Lee (apud KOTLER, 2010), os consumidores podem se organizar em comunidades de *pools* (combinação de recursos), *webs* (redes/teias) ou *hubs* (eixos). Em *pools*, os consumidores compartilham os mesmos valores, embora não interajam, necessariamente, uns com os outros. A crença e a forte filiação a uma marca é a única coisa que os une. “Esse tipo de comunidade é um grupo típico de entusiastas pela marca que muitas empresas devem cultivar” (FOURNIER; LEE apud KOTLER, 2010, p. 38). Os consumidores em *webs*, por outro lado, são os que interagem uns com os outros. Trata-se de uma típica comunidade de mídia social em que a ligação está baseada em relacionamentos do tipo um-para-um entre os membros. Por fim, os consumidores em *hubs* são diferentes. Eles gravitam em torno de uma figura forte e criam uma base leal de fãs.

A classificação de comunidade é consistente com o argumento de Godin (apud KOTLER, 2010), no sentido de que os consumidores estão conectados uns aos outros (*web*) ou a um líder (*hubs*) ou a uma ideia (*pools*). “Godin, Fournier e Lee concordam que as comunidades existem não para servir à empresa, mas para servir a seus membros” (KOTLER, 2010, p. 39). Para os autores, as empresas devem estar cientes disso e participar, servindo os membros das comunidades.

Philip Kotler (2010) concorda que o valor coletivo dos consumidores na atualidade está enraizado no valor de uma rede. São nas redes que as pessoas estão se relacionando e são nas redes que pode se desenvolver com relacionamentos do tipo um-para-muitos (empresa se comunica com a rede) ou relacionamentos do tipo muitos-para-muitos (consumidores se comunicam dentro da rede, trocando informações de todo tipo e com visualização massiva). Kotler afirma, ainda, que quando as empresas decidem divulgar suas histórias por meio da

propaganda, essa publicidade na rede de consumidores é transmitida por relacionamentos do tipo um-para-um, ou seja, de um membro para outro.

O empowerment do consumidor é a plataforma para sua conversa. A conversa muitos-para-muitos é o que torna uma rede de consumidores poderosa. A história de uma marca não tem significado algum quando os consumidores não estão falando sobre ela. [...] A conversa é a nova propaganda (KOTLER, 2010, p. 72).

De acordo com Kotler (2010), hoje existe mais confiança nos relacionamentos horizontais do que nos verticais. “Os consumidores acreditam mais uns nos outros do que nas empresas” (p. 34). Segundo ele, a ascensão das mídias sociais é apenas um reflexo da migração da confiança dos consumidores das empresas para outros consumidores. Uma pesquisa realizada pela Nielsen Global Survey (apud KOTLER, 2010) indica que menos consumidores confiam na propaganda gerada por empresas. No resultado apresentado, cerca de 90% dos consumidores entrevistados disseram confiar nas recomendações de conhecidos e 70% dos consumidores informaram que acreditam nas opiniões dos clientes postadas na internet. Ou seja, “os consumidores voltam-se para o boca a boca como uma maneira nova e confiável de propaganda” (KOTLER, 2010, p. 34). Já pesquisas da Trendstream/Lightspeed Research mostram também que os consumidores confiam mais em estranhos em sua rede social do que em especialistas (KOTLER, 2010, p. 35).

Prosseguindo com Kotler (2010), todos esses achados das pesquisas servem como advertência inicial para as empresas, porque os consumidores, em geral, perderam a fé nas práticas de negócios. Há quem argumente que essa é uma questão de ética de negócios, algo que está muito além do alcance dos profissionais de marketing. “Infelizmente, o marketing é parcialmente responsável por isso. Marketing é considerado sinônimo de vender, usar a arte da persuasão e até mesmo de manipulação” (KOTLER, 2010, p. 35). E mesmo depois de inúmeras versões do marketing, inclusive a sua versão mais moderna que visa servir aos consumidores, muitas vezes o marketing continua a fazer alegações exageradas sobre o desempenho e a diferenciação de produtos para fazer uma venda.

E neste mundo horizontal dos consumidores, ele defende que a marca também é inútil se apenas articular seu posicionamento. “A marca pode ser uma identidade clara na mente dos consumidores, mas não necessariamente boa”

(KOTLER, 2010, p. 41). E o posicionamento, por sua vez, é uma mera alegação que alerta os consumidores para serem cautelosos a respeito de uma marca não autêntica. Em uma linguagem bem clara, “o triângulo não está completo sem a diferenciação” (KOTLER, 2010, p. 41).

Ian Gondon (2001) já tinha feito a sua previsão de que os relacionamentos são importantes e se tornarão mais importantes. Pare ele, no fim (*sic*), os meios de produção serão plenamente automatizados e o conhecimento sobre o homem estará dentro dos bancos de dados, apenas os relacionamentos restarão e por eles será criado o valor. “As pessoas viverão em um mundo de redes. Cada nó da rede será uma pessoa física ou um computador. Ao ligar as pessoas aos computadores em tempo real, novos valores serão criados continuamente” (GORDON, 2001, p. 328). A natureza do trabalho também mudará mais uma vez, as coisas que fazemos serão mais importantes do que o lugar de onde fazemos as coisas. E, em sua expectativa, o emprego não será um contrato psicológico entre a empresa e seus funcionários; acontecerá entre pessoas, com o uso da tecnologia e dos processos para criar valor.

## **1.2 Para administrar melhor**

A administração do relacionamento tem implicações que atingem toda a organização. Conforme Gordon (2001) precisará de cooperação e apoio da administração sênior e dos chefes de departamento na maior parte das áreas da companhia. Sua teoria é que, para negociar com um segmento único, será necessária uma mudança fundamental em muitas áreas da empresa, incluindo no modo como ela vê seus negócios, organiza o atendimento, se comunica com seus clientes e se alinha com ambos, clientes e fornecedores.

É relativamente comum para as empresas falarem em termos de relacionamento com os seus participantes, bem como elas veem a importância desses relacionamentos. A palavra relacionamento não significa mais do que qualidade, atendimento ou inovação, se não for mais especificamente definida. O desafio para as empresas é ver os relacionamentos como um componente explícito e fundamental de sua estratégia. Além disso, é preciso encontrar uma forma de

agregar valor por meio desses relacionamentos para todos os participantes que compõem a cadeia de relacionamentos, que por sua vez desenvolve continuamente o valor com os clientes (GORDON, 2001, p. 287).

Ian Gordon faz a provocação: quem se casa logo no primeiro encontro? “Falem um com o outro primeiro. Aproveitem bem a companhia um do outro. Procurem encontrar uma base comum. Deem as mãos. E assim por diante” (GORDON, 2001, p. 332). Sua comparação com um casal que acaba de se conhecer tem aplicações fundamentais no relacionamento entre organizações e seus clientes. Ele ensina que uma empresa precisa de um objetivo de vínculo e uma estratégia para alcançar um relacionamento estável com todas as contas e clientes. A maneira que uma empresa escolhe para criar um vínculo com seus clientes pode afetar muito suas estratégias e capacidades; aquelas que forem colocadas em prática e o modo como elas se alinham com os clientes.

Diz ele que “todo relacionamento sempre pode desfrutar de um vínculo maior” (GORDON, 2001, p. 332). Mas para que isso aconteça, é fundamental que todo fornecedor saiba onde se encontra em relação a seus clientes, aonde quer chegar e como planeja fazer isso. Por isso a comparação com um casal: o vínculo se estabelece continuamente e “faz mais sentido para as empresas pensar em termos de levar um relacionamento até o nível seguinte do que considerar a possibilidade de saltar diretamente até o final do espectro” (GORDON, 2001, p. 332).

Para intensificar os relacionamentos, algumas abordagens sugerem que seja adotado o aperfeiçoamento dos processos de relacionamento. Esse aperfeiçoamento pode ser feito com o tempo, ou mesmo de forma rápida. O resultado esperado é que esses processos sejam melhorados continuamente, a fim de aprimorar essas relações. As abordagens de transformação de relacionamentos procuram mudar as suas bases fundamentais, e estes podem envolver uma condução de um cliente para uma posição que crie mais valor para ambos em um longo prazo, ou ainda com pressão para se fazer uma alteração no modo como as empresas se relacionam a curto prazo (GORDON, 2001).

Os conhecimentos mais relevantes não vêm apenas dos clientes, mas através de e com eles. Um relacionamento baseado no aprendizado, que desenvolve um conhecimento e uma percepção cada vez mais relevantes e oportunos sobre o cliente, é ótimo. Um que seja baseado no aprendizado com os clientes é ainda melhor. Cada vez mais, as empresas estão reconhecendo que deveriam trabalhar com seus clientes em processos

conjuntos de criação de conhecimento para desenvolver vínculos profundos e uma capacidade maior para atender e formular eventos com o cliente (GORDON, 2001, p. 102).

Roberto Madruga (2010, p. 15) indica que, como dirigentes de empresas, o foco deve voltar-se para o valor do cliente e para atender às suas necessidades. “Entregar produtos e serviços superiores recheados de proximidade e ações pós-venda e entregar valor ao invés de mercadorias”. Kotler fala que as empresas agora precisam colaborar com seus consumidores. “A colaboração começa quando os gerentes de marketing ouvem a voz do consumidor para entender sua mente e captam insights do mercado” (KOTLER, 2010, p. 11). Ocorre então uma colaboração mais avançada quando os consumidores desempenham o papel principal na geração de valor por meio da cocriação de produtos e serviços.

Em outra obra, Kotler (2009) explica que uma empresa cria “intimidade com o cliente” quando é capaz de fazer uma proposta personalizada, em relação às exigências específicas desse cliente. Ele lembra, por outro lado, que algumas empresas fazem produtos sob medida de forma rotineira. Cita uma empresa de produtos químicos especializados, que formulará seus produtos de acordo com as especificações do cliente. Traz também a ideia de uma empresa de máquinas de embalagem que projetará equipamentos especiais para atender aos requisitos de cada cliente. E aponta que a Boeing projetará os recursos e os interiores do modelo 747 conforme os desejos da companhia aérea compradora (Kotler, 2009).

### 1.2.1 *Fatores que podem fazer a diferença*

“A confiança, como a antipatia, é acumulativa, porém é mais difícil de construir e mais fácil de deteriorar” (GORDON, 2001, p. 131). A razão principal para que a maioria dos retrocessos em um relacionamento ocorra, resulta dos processos e estilos ineficientes de comunicação entre a organização e seus clientes. Uma empresa adequadamente sensível é a que tem respostas e processos elaborados e é a que administra efetivamente as áreas-chave de potencial discórdia. Essa empresa preservará com maiores probabilidades os ganhos sobre o bom relacionamento contínuo e até mesmo acelerará a sua progressão. Os clientes

insatisfeitos cujas reclamações são reconhecidas e remediadas tenderão a ficar mais satisfeitos do que os outros com o mesmo nível de vínculo, e essa satisfação será transmitida ao se aproximarem mais da categoria dos clientes que defendem a empresa (GORDON, 2001).

“As empresas não apenas podem oferecer produtos e serviços customizados como também fazer sua comunicação sob medida” (KOTLER, 2009, p. 195). O processo de comunicação entre empresa e cliente deve fugir à visão tradicional, aprendida nas escolas clássicas de comunicação. “Ela deve ser sempre relevante, agregar valor e ser percebida pelo cliente como uma prestação de serviços” (MADRUGA, 2010, p. 154). A comunicação tratada dessa forma, quando conjugada com a customização, em que cada grupo de clientes recebe e interage através de mensagens diferenciadas, pode ajudar na construção de um dos pontos mais importantes para a relação empresa-cliente: o estabelecimento de confiança (MADRUGA, 2010).

Corroborando o fator comunicação enquanto facilitador dos relacionamentos, é indicado que os produtos e os serviços apresentem mais margem de contribuição do cliente. Quanto maior for o contato humano entre empresa e cliente, maior o poder de negociação (MADRUGA, 2010, p. 50). Um modo de conseguir uma interação em tempo real ou quase real é utilizar a tecnologia na interface do cliente. Outra forma é apagar as linhas entre o cliente e o fornecedor, convidando os clientes a ingressarem no mais íntimo santuário da empresa (GORDON, 2001).

Mas não só de cliente é composto o relacionamento de uma organização. Kotler e Keller (2012), em *Administração de Marketing*, entendem que embora um plano [de marketing] mostre como a empresa estabelecerá e manterá relacionamentos rentáveis com os clientes, ele também afeta tanto as relações internas quanto externas. O planejamento influencia o modo como os profissionais de marketing trabalham entre si e com outros departamentos para entregar valor e satisfazer clientes. Afeta, ainda, a forma como a empresa trabalha com fornecedores, distribuidores e parceiros para alcançar os objetivos do plano. E, por último, influencia as relações da empresa com demais *stakeholders*, entre eles, os reguladores do governo, a mídia e a comunidade como um todo. “Os profissionais

de marketing devem levar em conta todas essas relações ao desenvolver um plano de marketing” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 57).

O texto de Gordon (2001) autentica esse mesmo pensamento. Ele atenta que a cadeia de relacionamentos entre a empresa e seus participantes deveria se beneficiar dos mesmos princípios fundamentais que os relacionamentos desejados entre a empresa e seus clientes. Todos esses relacionamentos provavelmente devem incluir benefício mútuo; empenho e aperfeiçoamento contínuos; horizontes de longo prazo; resolução de questões em equipe e em tempo real; conhecimento compartilhado; integração de sistemas; comunicação aberta; mecanismos de resolução de conflitos; identificação das condições sob as quais os relacionamentos se transformarão ou se dissolverão e, ainda, os processos pelos quais a mudança será administrada. “O desafio aqui é identificar os valores mais importantes para os clientes e o papel que cada categoria de participantes tem para fornecer esse componente do valor” (GORDON, 2001, p. 289).

Se os clientes forem receptivos a um vínculo aprofundado, eles farão mais negócios com ela. Se os funcionários gostarem de trabalhar na empresa, prosseguirão com sua curva de aprendizado e produzirão mais e melhor. Se os investidores e banqueiros estiverem felizes com seus retornos, continuarão a manter seus fundos na empresa e ajudarão a garantir seu apoio financeiro. O mesmo ocorre com os demais participantes do negócio. Os relacionamentos podem ser prognosticados. Tudo o mais é história (GORDON, 2001, p. 327).

### **1.3 O Marketing pode ajudar?**

Durante a era industrial, quando a principal tecnologia relacionava-se a equipamentos industriais, o termo marketing dizia respeito a vender os produtos da fábrica para todos que quisessem comprá-los. Os produtos eram relativamente básicos e concebidos para servir ao mercado de massa. O objetivo era padronizar os produtos e as vendas e ganhar em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores (KOTLER, 2010).

O marketing é uma atividade de comercialização que teve a sua base no conceito de troca. A partir do momento em que os indivíduos e as organizações de uma sociedade começaram a desenvolver-se e a necessitarem de produtos e



serviços, criaram-se especializações no mercado. Aqueles que faziam certas atividades ou produtos mais bem feitos do que outros começaram a dedicar-se. Essa especialização facilitou o processo de troca, uma vez que a sociedade beneficiou-se com a qualidade e a produtividade dos melhores fornecedores (LAS CASAS, 2008).

Segundo Alexandre Luzzi Las Casas (2008, p. 3), o termo marketing “é usado não apenas para ajudar as empresas a vender mais, mas também para coordenar qualquer processo de troca”. A troca caracteriza-se pela oferta de um produto com o recebimento de outro benefício, podendo ser um outro produto, como no caso do escambo, ou uma moeda ou qualquer outro benefício não relacionado a esses dois.

Ele indica que, para que haja trocas, é necessário que cinco condições sejam satisfeitas. A primeira é que haja pelo menos duas partes envolvidas. A segunda é que cada parte tenha algo que pode ser de valor para a outra. A terceira é que cada parte tenha capacidade de comunicação e de entrega. A quarta é que cada parte seja livre para aceitar ou rejeitar a oferta. E a última condição é que cada parte acredite estar em condições de lidar com a outra. Sabe-se que no mercado, muitas trocas acontecem sem obedecer a essas condições mencionadas, mas os requisitos mencionados devem existir para que aconteça uma troca ideal. A troca é, portanto, a base para a comercialização e, conseqüentemente, para o marketing (LAS CASAS, 2008).

Para Las Casas (2008), marketing, portanto, significa ação no mercado. Originário do inglês, a conotação mercadológica é bastante ampla. Ele explica que as empresas podem aplicar marketing também para corrigir mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de determinado produto, além de uma série de outras opções.

Outro conceito é que o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma das mais sucintas e melhores definições de marketing é a de “suprir necessidades gerando lucro” (KOTLER; KELLER, 2012). Já a American Marketing Association propõe a seguinte definição: “o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e

sociedade como um todo” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 3). Lidar com esses processos de troca exige uma boa dose de trabalho, competências e habilidades.

### 1.3.1 “*Ele está em tudo*”

Você liga a TV e um comercial de sabão em pó aparece na tela, seguido por outro que incentiva você a não dirigir depois de beber. Você caminha pelo supermercado, pega um cupom de desconto para o molho de salada em uma promoção e experimenta uma amostra da batata frita sem gordura. De volta para casa, atende a um telefonema convidando-o a participar de uma pesquisa sobre audiência de rádio. Na faculdade, você visita a seção de estágios para verificar as oportunidades de emprego. Em seu trabalho, mantém o controle dos suprimentos do escritório e encomenda reposições, enquanto um amigo lhe pede conselhos sobre como comercializar um novo programa de software. Todas essas situações envolvem marketing. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 4).

Antes de 1970, quase toda a teoria de marketing tratava de empresas com fins lucrativos, lutando para vender seus produtos e serviços, com o máximo lucro possível. No entanto, outras organizações – sem fins lucrativos e governamentais – também enfrentavam problemas de marketing. “As faculdades competem por alunos; os museus procuram atrair visitantes; as organizações de artes cênicas querem conquistar mais público; as igrejas buscam fieis, e todos buscam patrocínio” (KOTLER, 2009, p. 11). Os indivíduos também realizam atividades de marketing: políticos buscam votos; médicos procuram pacientes, e artistas aspiram ao estrelato. O elemento comum nesses casos é o desejo de uma pessoa atrair a reação ou o recurso de outra pessoa; seja a atenção, o interesse, o desejo, a aquisição, a boa divulgação boca a boca, ou qualquer tipo de recurso, incluindo os financeiros. Mas para se obter essas respostas, a pessoa deve oferecer algo que a outra perceba como tendo valor, para que a outra parte ofereça voluntariamente a resposta, ou o recurso, em troca. A ideia reforça a troca como conceito central do marketing (KOTLER, 2009).

Philip Kotler (2009) atenta para uma visão equivocada sobre o marketing: a visão de que marketing e venda são iguais é o tipo mais comum de confusão vigente não apenas entre o público em geral, mas também entre muitos profissionais no mundo dos negócios. Ele esclarece que a venda, naturalmente, é parte do marketing, mas o marketing engloba outros elementos além da venda propriamente dita. O marketing não pode ser equivalente à venda, pois ele começa muito antes de a empresa ter o produto. “O marketing é o dever de casa que os profissionais (de marketing) empreendem para avaliar as necessidades, medindo suas extensões e intensidades, e para determinar se existe uma oportunidade rentável” (KOTLER, 2009, p. 36).

Peter Drucker (apud KOTLER, 2009, p. 36) foi mais além e observou que “o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua”. O que Drucker quis dizer é que a tarefa do marketing é descobrir quais necessidades dos clientes podem ser satisfeitas pela empresa, para que ela possa elaborar soluções que sejam satisfatórias e/ou surpreendentes, do ponto de vista do cliente. Quando o marketing é muito bem sucedido, as pessoas gostam do novo produto, o boca a boca se espalha rapidamente, notadamente nas redes sociais, e pouco esforço de venda é necessário.

Em 2008, a American Marketing Association acrescentou “sociedade como um todo” em seu conceito de marketing, como um dos envolvidos nesse processo. A partir daí, a nova definição passou oficialmente a reconhecer que o marketing tem impactos de grande escala que vão além do que acontece nas negociações privadas entre indivíduos e empresas. Mostra também que o marketing agora está pronto para abordar as implicações culturais da globalização (KOTLER, 2010). E cada vez mais, os consumidores estão não apenas buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que os toquem. “Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing. O modelo de negócios baseado em valores é o que há de mais inovador”, segundo Kotler (2010, p. 21).

### 1.3.2 A Evolução do Marketing

Quando Martha Gabriel (2010), em seu livro *Marketing na Era Digital* falou sobre o conceito do marketing já adotado por outros autores como sendo a atividade humana dirigida para satisfazer necessidades e desejos por meio de troca, ela atentou que essa definição contém em si alguns dos espaços essenciais do marketing. Uma vez que marketing é dirigido para satisfazer necessidades e desejos humanos, ela sugere que, primeiramente, é preciso levar em consideração o público-alvo, conhecendo-o bem para poder satisfazê-lo com relevância e longevidade. “Isso já coloca o público-alvo no centro de qualquer ação de marketing, e conhecê-lo é condição *sine qua non* para estratégias de sucesso” (GABRIEL, 2010, p. 28). Se o comportamento do público-alvo muda, as estratégias de marketing também precisam mudar, conclui.

Em 2009, Kotler previu que, por maiores que tenham sido as mudanças na teoria do marketing até agora, as mudanças futuras, na teoria e na prática, serão ainda maiores. O autor informou que estudiosos da área questionavam o conceito central do marketing, se deve ser de troca ou de relacionamentos. Para ele, porém, muita coisa estava mudando na teoria sobre marketing empresarial e, além disso, o maior impacto ainda estaria por vir, já que as forças da tecnologia e da globalização avançam em passo acelerado. “Os computadores e a internet causarão imensas mudanças comportamentais no processo de compra e venda” (KOTLER, 2009, p. 13).

Antes disso, Ian Gordon (2001) salientou que a abordagem tradicional do marketing funcionou bem para profissionais de marketing da década de 60 até a primeira década deste século. Ele apresentou a tese de que quando o segmento é o de um indivíduo, quando a tecnologia é amplamente empregada e quando os processos de negócio da empresa incluem seus clientes como colaboradores materiais, a abordagem tradicional de marketing não funciona. Para Gordon (2001), hoje em dia três importantes mudanças ocorreram para tornar o marketing baseado no segmento não apenas inadequado, mas potencialmente prejudicial para os negócios, a saber: clientes mais sofisticados e cultos; mudanças tecnológicas dramáticas; e a proliferação de vendedores e produtos concorrentes. Ele definiu então o marketing como o “processo de identificação e satisfação das necessidades

do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização” (GORDON, 2001, p. 32).

Em sua obra considerada como referência para o tema, *Marketing de Relacionamento*, Gordon (2001) mostra que é a partir daí que o marketing de relacionamento se desenvolve e se diferencia das definições históricas do marketing, a partir de seis dimensões. A primeira dimensão mostra que o marketing voltado para os relacionamentos procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre produtor e consumidor. A segunda dimensão reconhece o papel fundamental dos clientes individuais não apenas como compradores, mas na definição de valor que desejam; o valor é criado com os clientes e não por eles. A terceira dimensão exige que a empresa planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja. A quarta dimensão fala sobre o esforço contínuo e colaborativo entre comprador e vendedor. A quinta reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo. E a sexta e última dimensão procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

Segundo Ian Gordon (2001), o marketing tradicional enviava sinais de fumaça para que todos dentro de um segmento específico de mercado vissem. ‘Compre-me’, diziam os sinais para que todos pudessem ver. O marketing de relacionamento, em vez disso, “oferece ao cliente individual uma oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa, por meio de sinais de fumaça ou outra mídia, com que frequência e com quem” (GORDON, 2001, p. 7). A promoção de massa torna-se, então, uma ferramenta para aumentar o valor da empresa ou da marca, em vez de meio para influenciar diretamente a compra. “Enquanto o marketing tradicional considerava um produto como um pacote de benefícios, o marketing de relacionamento desmonta o produto e o serviço, o que permite ao cliente dar início a uma decisão de posicionamento para cada elemento” (GORDON, 2001, p. 38).

Ainda sobre considerações sobre o marketing, Kotler (2010) acredita que este foi um dos temas mais eletrizantes do mundo dos negócios nas últimas seis

décadas. Seus estudos contam que o marketing, resumidamente, gira em torno de três disciplinas importantes: gestão do produto, gestão de clientes e gestão da marca. Ele narra que os conceitos de marketing evoluíram do foco na gestão do produto nas décadas de 1950 e 1960 para o foco na gestão do cliente nas décadas de 1970 e 1980. Em seguida, evoluíram ainda mais e acrescentaram a disciplina da gestão da marca nas décadas de 1990 e 2000. “A contínua adaptação dos conceitos de marketing a diferentes épocas da vida humana é o que o torna tão interessante” (KOTLER, 2010, p. 29).

Inicialmente, o marketing era visto apenas como uma entre várias funções importantes de apoio à produção, ao lado dos recursos humanos e das finanças. A função principal do marketing era gerar demanda de produtos. Os 4 Ps de McCarthy explicavam, de maneira concisa, as práticas genéricas da gestão do produto vigentes na época: desenvolver um Produto (Product), determinar o Preço (Price), realizar a Promoção (Promotion) e definir o Ponto (Place) de distribuição. Com a maré alta do setor durante aquelas duas décadas, nada mais era necessário do marketing além de orientações táticas (KOTLER, 2010, p. 30).

Após a crise do petróleo da década de 1970, os profissionais de marketing perceberam que, para gerar demanda, o “cliente” deveria substituir o “produto” no âmago de todas as atividades de marketing. Introduziu-se, então, a disciplina de gestão do cliente, inclusive estratégias como segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento. A essa altura, o marketing não era mais apenas tático. Como estava mais focado nos clientes do que nos produtos, tornou-se estratégico. De lá para cá, o desenvolvimento dos 4 Ps do mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) sempre foi precedido pelo desenvolvimento de segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento. A introdução do modelo de marketing estratégico marcou o nascimento do marketing moderno (KOTLER, 2010, p. 31).

Para dar conta de todas essas mudanças, profissionais de marketing ao redor do mundo expandiram o conceito de marketing e passaram a focar também as emoções humanas. Introduziram novos conceitos, como marketing emocional, marketing experimental e valor de marca. Para gerar demanda, não bastava apenas atingir a mente do cliente com o clássico modelo de posicionamento. Era necessário atingir também o seu coração. Os conceitos de marketing que surgiram nas décadas de 1990 e 2000 refletiram principalmente a disciplina de gestão da marca (KOTLER, 2010, p. 31).

Mas é importante saber que a identidade da marca tem a ver com seu posicionamento na mente dos consumidores. Pois “para que sua marca seja ouvida e notada em um mercado tumultuado, precisa ter um posicionamento singular” (KOTLER, 2010, p. 41). Ela precisa também ser relevante para as necessidades e os desejos racionais dos consumidores. E por outro lado, a integridade da marca tem a ver com a concretização do que se alegou a respeito do posicionamento e da diferenciação da marca. “Tem a ver com ser verossímil, cumprir suas promessas e conquistar a confiança dos consumidores na marca. O alvo da integridade da marca é o espírito dos consumidores” (KOTLER, 2010, p. 42). Por fim, a imagem da marca deve apelar para as necessidades e os desejos emocionais dos consumidores, ultrapassando, assim, as funcionalidades e características do produto.

## 2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Roberto Madruga (2010) conta que a expressão marketing de relacionamento surgiu timidamente na década de 80 na área acadêmica, como uma linha que contestava a baixa eficácia do marketing convencional em muitas situações. Mas atualmente começa a tomar o seu lugar de importância nas organizações, pois pode ser aplicado a toda gama de relações que uma empresa esteja realizando. E embora esteja apenas na infância de sua existência, Madruga (2010) supõe que esse seja um dos temas mais importantes do nosso mundo contemporâneo de negócios, e que efetivamente esteja auxiliando as empresas a tornarem-se diferentes, próximas de seus clientes, líderes de mercado e altamente rentáveis.

Seu crescimento deu-se a partir de um processo evolutivo no qual o marketing de relacionamento passou a ser conhecido como um novo paradigma do marketing e cujo conceito foi constituído a partir do campo de conhecimento de várias áreas, como marketing de serviços, marketing industrial, gestão pela qualidade e gestão empresarial. Como o marketing tradicional já nos anos 70 se mostrou insuficiente para satisfazer os consumidores, nada mais natural que esperar o surgimento de novas correntes para tentar equacionar essa complexa questão. Satisfazer às necessidades dos consumidores teria que, definitivamente, sair do papel para se tornar uma realidade em todas as áreas responsáveis pela gestão do relacionamento com o cliente (MADRUGA, 2010).

Embora o marketing de relacionamento seja mais difundido atualmente, foi nesta época – década de 70 –, que as mais consagradas escolas de marketing começaram a estudar suas bases conceituais e estratégias. Construir e manter os relacionamentos passou a ser o pensamento dominante de escolas como a Nordic School of Services, na Escandinávia, e a International Marketing and Purchasing, nos Estados Unidos, se espalhado pelo mundo desde então (MADRUGA, 2010). O marketing industrial, precedente ao marketing de relacionamento, contribuiu para seu fortalecimento a partir da difusão das experiências bem-sucedidas de networking, isto é, das estratégias de associação e alianças entre empresas parceiras como forma de atender ao cliente de maneira integrada.



[...] embora a expressão marketing de relacionamento já tenha algumas décadas, somente agora ela tornou-se o centro das atenções de muitas empresas. Parece que novo não é o termo, mas o reconhecimento por parte das empresas de que elas próprias estão num ambiente hipercompetitivo no qual seus produtos estão muito parecidos com os do concorrente, necessitando de um novo foco, visão e estratégias baseadas genuinamente na gestão do relacionamento com o cliente (MADRUGA, 2010, p. 24).

Alexandre Las Casas (2008) diz que marketing de relacionamento é a mesma coisa que 'after-marketing' e o conceitua como "todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós-venda" (LAS CASAS, 2008, p. 25). Ele conta que o marketing tradicional tem se preocupado com transações comerciais dirigidas à satisfação dos clientes e, evidentemente, à manutenção dessa satisfação. "Tornou-se tão importante a permanência do cliente para uma empresa que alguns autores passaram a se preocupar com essa questão". O termo foi popularizado por autores como Regis Mckenna e Terry Vavra e, de acordo esses autores, há necessidade de estabelecer uma estratégia para manter os clientes bem relacionados com a empresa (LAS CASAS, 2008, p. 25).

Las Casas (2008) cita Terry Vavra, que disse que o pós-marketing é manifestado em diferentes atividades de marketing, todas elas focadas em clientes atuais. As atividades que devem ser destacadas, segundo ambos, são: identificação das bases dos clientes; reconhecimento dos clientes como indivíduos; conhecimento de suas necessidades e expectativas; mensuração da satisfação proporcionada a eles; fornecimento de canais de comunicação amplos e demonstração ativa de sentimento de reconhecimento a eles.

Já Ian Gordon (2001, p. 31) entende que o marketing de relacionamento "é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria". Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Pois a visão do marketing de relacionamento é que os relacionamentos efetivos entre as pessoas, assim como entre as organizações, só são possíveis quando há um valor mútuo que é constantemente criado e compartilhado. "Isso requer que as pessoas dentro da cadeia de relacionamentos pela qual é criado o

valor para o cliente trabalhem, elas mesmas, juntas para definir áreas de interesse mútuo e de potencial para serem compartilhadas” (GORDON, 2001, p. 83). O autor conta que a empresa pode facilitar esta tarefa estabelecendo sistemas de reconhecimento e recompensa que sirvam para unir os recursos humanos, em vez de fragmentá-los em feudos isolados que competem entre eles mesmos e, muitas vezes, contra os objetivos organizacionais.

Para Gordon (2001), o profissional de marketing de relacionamento tem um novo cardápio de variáveis para administrar. Nessa corrente, os tradicionais quatro Ps podem ser substituídos pelos 11 Cs do marketing de relacionamento, que são: cliente; categorias; capacidades; custo; lucratividade e valor; controle do contato com os processos monetários; colaboração e integração; customização; comunicação, interação e posicionamento; cálculos sobre o cliente; cuidados com o cliente; cadeia de relacionamentos.

## **2.1 Tecnologia a serviço das interações**

Ian Gordon (2001) salienta que o marketing de relacionamento pode ser visto como sendo bem diferente da prática tradicional de marketing. Ele lembra que o marketing tradicional significava agregar – fossem clientes, produtos, canais de distribuição, investidores, funcionários, ou mesmo concorrentes. “Com o marketing de relacionamento, as empresas desagregam e administram cada aspecto individualmente, conforme suas preferências, desde que elas sejam capazes de assimilar isso” (GORDON, 2001, p. 323).

E a serviço do indivíduo, no marketing de relacionamento as empresas empregam a tecnologia mais estrategicamente, usando essa tecnologia não apenas para acelerar e aperfeiçoar a eficiência, mas para intensificar a eficácia, prever a preferência do cliente e iniciar o processo de compra. Com o marketing de relacionamento, as empresas procuram se unir continuamente e fazer isso em tempo real em uma organizada elaboração estratégica. “Sem o marketing de relacionamento, as empresas ficam ao sabor de qualquer nova ideia que possa surgir, o que faz surgir o caos a partir da ordem” (GORDON, 2001, p. 323), ou seja, as novas demandas, as encomendas.

O marketing de relacionamento se concentra nos processos e no que for necessário para aprimorar os relacionamentos com o cliente, não apenas nos envolvimento de linha de frente com ele. O marketing de relacionamento reconhece que os tradicionais quatro Ps do marketing – produto, promoção, preço, praça (distribuição) – mudam fundamentalmente em um mundo no qual a tecnologia pode customizar em massa todos esses aspectos em praticamente infinitas variações, intimamente ligadas aos custos do marketing de massa. O marketing de relacionamento procura transformar a empresa em uma outra que seja mais hábil em administração como uma empresa digital na qual as tradicionais “leis” de marketing sejam ultrapassadas. No mundo digital, os clientes são importantes individualmente e assim atendidos, com produtos personalizados e customizados em massa, processo de serviços e de comunicações (GORDON, 2001, p. 44).

#### 2.1.1 *Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM)*

“Considerando-se que atrair um novo cliente pode custar cinco vezes mais do que manter um já existente, o marketing de relacionamento também enfatiza a retenção de clientes” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 19). A gestão de relacionamento com o cliente (CRM, do inglês customer relationship management) trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os “pontos de contato” com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Por ponto de contato com o cliente entende-se qualquer ocasião em que o cliente entra em contato com a marca ou o produto – isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual (KOTLER; KELLER, 2012, p. 142).

Graças ao uso eficaz de informações sobre cada cliente, o CRM permite que as empresas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real. Com base no que sabem sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, programas, mensagens e mídias. O CRM é importante porque um dos seus grandes impulsionadores da lucratividade de uma empresa é o valor agregado de sua base de clientes (KOTLER; KELLER, 2012, p. 142).

Roberto Madruga (2010) recorda que, motivada pela crescente demanda empresarial por tecnologias mercadológicas integradas e automação dos esforços de vendas e marketing, a indústria de softwares lançou, em meados dos anos 90, o DBM (*Database marketing*), banco de dados utilizado pelo pessoal responsável pelo CRM a fim de auxiliar as empresas no gerenciamento de informações relevantes, de forma integrada, das interações com os clientes. Gradativamente, novas funcionalidades foram incorporadas ao sistema, que alcançou ampla difusão no meio empresarial, responsável por investimentos na ordem de bilhões de dólares ao ano em todo o mundo.

Em pesquisa junto a executivos de grandes empresas, Madruga (2010) elucida que hoje, quando se pergunta o que significa CRM, poucos deles falam que é sinônimo de tecnologia e quase nenhum sabe dizer que a sua origem está na indústria de software. A maioria cita o CRM como um misto de estratégias de relacionamento e de gestão inteligente da informação a respeito dos clientes. Importantes instituições que trabalham com tecnologia, como a empresa de consultoria Gartner Group, por exemplo, qualifica CRM como uma estratégia de negócios voltada para o entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa, envolvendo capturar seus dados por todos os meios de acesso, consolidá-los em um banco de dados centralizado, analisá-los e distribuir os seus resultados para os gestores estratégicos criarem ações mercadológicas junto aos clientes.

Madruga (2010) alega que embora o marketing de relacionamento e o CRM sejam de origem distintas, tanto os executivos quanto o pessoal operacional da gestão do relacionamento com clientes preferem apelidar as duas formas de CRM (daí a confusão comum entre a prática do CRM e a ferramenta DBM utilizada por ela). Mas as definições de CRM variam de acordo com a origem e o objetivo da literatura sobre o tema. “Alguns autores qualificam o CRM como conceito, outros como estratégia e outros, ainda, como tecnologia. Nos dias atuais, já se aceita que CRM seja composto por tudo isso” (MADRUGA, 2010, p. 90, 91). Ele inclusive recomenda que seu conceito seja estendido e não signifique apenas um pedaço de tecnologia.

Embora as iniciativas de profissionalizar o relacionamento com clientes no Brasil tenham se intensificado no final da década de 80, o CRM, em seu conceito

mais amplo, foi introduzido por aqui em 1995 e alcança um crescimento anual na ordem de dois dígitos (MADRUGA, 2010). Ranjit Bose (apud MADRUGA, 2010, p. 91) declara que CRM é a integração de tecnologia e processos de negócios, usada para satisfazer às necessidades dos clientes durante qualquer interação. Ele menciona, especificamente, que CRM envolve aquisição, análise e uso do conhecimento de clientes para venda mais eficiente de produtos e serviços relevantes.

Roberto Madruga (2010) assinala, ainda, que os valores que devem ser buscados com o CRM – tanto quanto com o marketing de relacionamento –, não estão ligados exclusivamente ao objeto de troca (produto ou serviço). Muito pelo contrário; eles também são associados ao relacionamento entre clientes, empresas, fornecedores ou qualquer tipo de parceiro, geralmente baseados em expressões como confiança, colaboração, comprometimento, honestidade e segurança.

“No CRM, ao contrário do que ocorre com o marketing de massa, há a possibilidade de os clientes participarem da gestão de valor, através da interatividade com a linha de frente da empresa” (MADRUGA, 2010, p. 179). Sendo que o valor não é sinônimo de dinheiro. Ele é um elemento indispensável para a gestão do relacionamento com o cliente, cuja habilidade da empresa prover valores superiores para seus clientes é considerada uma das mais bem-sucedidas estratégias competitivas. “Os valores são fundamentais para a definição da cultura organizacional de orientação, visando ao relacionamento com clientes” (MADRUGA, 2010, p. 179).

A aplicação, por exemplo, do CRM na área de Marketing de uma organização, envolve gestão de campanhas, gestão do orçamento de marketing (*budget*), gestão dos anúncios e sua localização, gestão da resposta do cliente, monitoramento do tráfego na internet, análises estatísticas, segmentação e análises demográficas mais complexas. As ferramentas integradas de CRM são projetadas para automatizar as tarefas de marketing, habilitando a área a aplicar outras práticas mercadológicas, como análise, personalização de ofertas, gestão de listas, gestão e integração de dados do cliente, retorno sobre o investimento e eficácia da campanha (MADRUGA, 2010).

Sobre o CRM, ainda, Kotler e Keller asseguram que o marketing deve conduzir habilmente não só a gestão do relacionamento com o cliente como também

a gestão do relacionamento com parceiros (PRM, do inglês *partner relationship management*). “As empresas estão aprofundando seus acordos de parceria com os principais fornecedores e distribuidores, vendo-os como parceiros na entrega de valor aos consumidores finais, de modo que todos se beneficiem com isso” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 19).

## 2.2 Respeitáveis públicos

A teoria do marketing de relacionamento advoga que as organizações precisam escolher clientes sobre os quais se concentrarão, a fim de que possam desenvolver percepções significativas e prognósticos sobre o comportamento desses clientes selecionados, sendo capaz ainda de formular estratégias para os relacionamentos com clientes individuais e de criar habilidades internas para realizar o bom negócio que o cliente deseja (GORDON, 2001).

A estratégia compreende a seleção de clientes prioritários e o enfoque de capacidades nas empresas que possam ser adaptadas às expectativas desses clientes. Se a intenção é criar continuamente valores mútuos com os clientes individuais, o profissional de marketing não deve mais se concentrar no produto e em sua produção, comunicação, distribuição e promoção de massa. Em vez disso, deve prestar atenção ao desenvolvimento de capacidades da instituição que permitam aos clientes prioritários obter o valor que procuram individualmente.

Trata-se de uma mudança fundamental. Agora, os profissionais de marketing repercutem a voz do cliente não apenas dentro da estratégia de negócios, mas, por exemplo, naqueles componentes de planejamento de processos, adoção de tecnologia, fatores pessoais e criação e administração de conhecimento que causam impacto na capacidade da empresa para criar e dividir valores com organizações e clientes individuais (GORDON, 2001, p. 79).

Mas o marketing de relacionamento deve ser diferente se a empresa fizer negócios com outras organizações. Quando a demanda do usuário final estiver concentrada entre um número menor de clientes, como é o caso no mercado de consumidores, essas organizações-clientes assumem uma importância particular para o fornecedor. “Em alguns casos, a desistência de um único cliente importante poderia prejudicar irremediavelmente a empresa” (GORDON, 2001, p. 141).

Morgan e Hunt (apud MADRUGA, 2010, p. 6), autores do *The commitment-trust theory of relationship marketing*, propuseram ampliar a natureza do marketing de relacionamento, não o limitando a clientes diretos. Para eles, o marketing de relacionamento se refere a toda atividade de marketing direcionada a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais relevantes. E é esse o princípio que vamos adotar neste trabalho, o conceito amplificado de relacionamentos no marketing.

### 2.2.1 *Marketing de relacionamento para stakeholders diversos*

Kotler e Keller (2012) apontam que um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades da empresa. O marketing de relacionamento tem, para eles, o objetivo de construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles.

Os autores indicam que os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). Para ambos, as empresas devem gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais *stakeholders*. “Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos” (KOTKER; KELLER, 2012, p. 19).

Em última instância, eles frisam que o marketing de relacionamento resulta no desenvolvimento de um ativo insubstituível da empresa chamado ‘rede de marketing’. Essa rede se compõe da empresa e dos parceiros de apoio (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e varejistas, entre outros) com quem ela construiu relacionamentos comerciais mutuamente compensadores. “O princípio operacional é simples: construa uma rede de relacionamento efetiva com os principais *stakeholders* e os lucros virão como uma consequência natural” (KOTKER; KELLER, 2012, p. 19).

O texto de Gordon (2001) corrobora com essa ideia quando traz a orientação de que o profissional do marketing de relacionamento pode estabelecer objetivos para aperfeiçoar a intensidade e a extensão dos vínculos entre empresa e clientes aumentando a colaboração dos últimos elementos. Mas ele, então, salienta que a palavra cliente representa a audiência total a partir da qual a empresa e seus concorrentes obtêm seus negócios. Ele sugere que o marketing de relacionamento pode ser visto como uma cadeia de relacionamentos que é criada pela empresa, em seu nome e no do cliente, e é mantida e desenvolvida pela empresa.

Ian Gordon (2001) relata que cada participante, seja o funcionário, o fornecedor, o canal intermediário de distribuição, a companhia de serviços, o banqueiro ou o investidor, tem o potencial de reforçar os relacionamentos da empresa com seus clientes finais com a observação do quadro completo, o entendimento de seus papéis e o trabalho com a empresa pra construir continuamente o valor mútuo. Se um dos participantes não ajudar a aprimorar o relacionamento com o cliente final, ele limita ou deprecia o valor que a empresa está tentando criar. Pior. Se o relacionamento entre o participante e a empresa não tiver os mesmos propósitos, intensidade ou natureza, o rendimento da ligação entre a empresa e seus clientes pode estar em risco.

O relacionamento com o cliente final depende do alinhamento eficaz das capacidades da empresa com as expectativas dele. Por outro lado, para desenvolver suas capacidades, a empresa depende do valor mútuo que cria com os participantes que não são clientes. Dessa maneira, se ela e os clientes estiverem continuamente criando e compartilhando o valor mútuo para aprimorar os interesses de ambos, a empresa deveria esperar e procurar um alinhamento com os seus participantes da mesma maneira (GORDON, 2001, p. 286).

Sobre o tema, Kotler (2010) apresenta a tese de que essa é a função dos gerentes: obter retorno não apenas para os acionistas. Ele afirma que as empresas inteligentes se concentrarão em todos os *stakeholders*: consumidores, empregados, parceiros de canal, governo, organizações sem fins lucrativos e o público em geral, não apenas os acionistas. “Uma empresa bem-sucedida não chega sozinha ao sucesso. Seu sucesso se deve a uma rede superior de *stakeholders*, e todos eles têm participação nos negócios e em seus resultados” (KOTLER, 2010, p. 117).

Madruça (2010) introduz o assunto lembrando que para começar um projeto é preciso definir objetivos claros. Assim que a empresa definir os objetivos,



portanto, serão necessárias estratégias seguras para que a gestão do relacionamento com o cliente seja colocada em prática. As estratégias, para ele, podem ser aplicadas a diversos grupos e não só a clientes finais. Elas são empregadas de maneira diferenciada, porém constante para grupos distintos: clientes finais, clientes indiretos, fornecedores, parceiros, funcionários e relacionamentos não comerciais com entidades governamentais, políticas e não governamentais.

Ele chama a atenção do gestor focado nos requerimentos dos clientes, pois eles nem sempre estão ligados diretamente à empresa e também nem sempre fazem parte do processo no momento de troca. “Existem muitos atores internos e externos que participam da criação, comunicação e entrega de valor para o cliente” (MADRUGA, 2010, p. 175). Compreender essas interações tornou-se imprescindível para o sucesso das estratégias de relacionamento com clientes. O autor nomeou essas interações de Redes de Relacionamentos Corporativos, ou RRC, como ele apelidou.

Marketing de relacionamento definitivamente é atrair, realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos (MADRUGA, 2010, p. 6)

Madrugua (2010) diz que, embora o relacionamento com clientes finais tenha sido valorizado nos últimos anos, principalmente a partir da disseminação da cultura de marketing, não se deve dedicar, exclusivamente, ao cliente, todo o investimento e recursos para o relacionamento, uma vez que outros atores entram em cena para colaborar com os objetivos da organização. As estratégias de relacionamento devem ser estendidas a toda a RRC, e enumerou pelo menos dez elementos que podem fazer parte dessa rede: clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros, funcionários, colaboradores em geral, sistema educacional, associação de classe, entidades governamentais, ONGs.

### **2.3 Para colocar em prática**

Uma série de condições prévias deve existir para que o marketing de relacionamento faça sentido de ser aplicado em empresa. Ian Gordon (2001) sugere

fazer uma avaliação se a instituição está pronta ou tem perfil para que se apliquem as práticas de marketing de relacionamento. Verificar algumas dessas condições é primordial, especialmente seis delas.

A primeira das seis condições é que cada cliente deve desejar uma solução que seja única, customizada ou personalizada, e verificar se ele obtém valor adicional da companhia atendendo a sua necessidade. A segunda diz respeito à capacidade da empresa em obter uma gratificação de valor por satisfazer esta exigência do cliente, seja em custos reduzidos, em um preço mais elevado ou ambos. Outra verificação é acerca da capacidade operacional da empresa: pessoal, processo, tecnologia, conhecimento e percepção; os departamentos da empresa devem ser capazes de se adaptar para acomodar as preferências individuais dos clientes e, se não forem, a empresa deve estar preparada para fazer as mudanças necessárias. A quarta condição prévia é que, ao fornecer ao cliente solução individualizada, o vínculo entre a empresa e o cliente deve se aprofundar e o cliente deve querer repetir essa experiência ou envolver a empresa em outra oportunidade para criarem valor juntos. Importante ainda saber se os clientes individuais são economicamente acessíveis para a empresa interagir e se comunicar com eles, o que é de particular importância para mercados de consumo fragmentados. E a última verificação é se os clientes individuais são economicamente acessíveis para a empresa fornecer os bens físicos (GORDON, 2001, p. 177).

O marketing de relacionamento, quando genuinamente implementado, leva as tradicionais estruturas da empresa a uma verdadeira revisão, resultando numa forma descentralizada de trabalho, na qual as pessoas que lidam diretamente com o consumidor são tão valorizadas quanto aquelas que fazem parte do planejamento de marketing (MADRUGA, 2010, p. 136). Talvez uma das estruturas mais interessantes de serem implementadas é a que divide os negócios da organização, não exatamente por tipos de produto, mas por tipo de relacionamento. Madruga (2010) dá o exemplo de uma empresa de telecomunicações. Tradicionalmente ela divide a sua estrutura mercadológica em produtos de banda larga, produtos de rede e produtos de telefonia básica. A sugestão é que, ao invés disso, ela possa e deva optar por uma estrutura organizacional que leve em consideração as diversas variações de relacionamento. A empresa deixa de ser orientada exclusivamente pela linha de produtos.

Outros exemplos das possibilidades da aplicação do marketing de relacionamento são: ter foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, realizar uma comunicação personalizada e bidirecional, manter múltiplos pontos de contato, descobrir novas formas de segmentação de mercado, manter estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes (MADRUGA, 2010, p. 14).

Kotler (2010) inova em seu livro *Marketing 3.0*, e divide o marketing de forma diferente, trabalhando com a ideia de três fases distintas. O Marketing 1.0 é o método tradicional do marketing, voltado para o produto e para sua venda, como já amplamente comentado. O Marketing 2.0, ou “a era orientada para o cliente”, é o nosso conhecido e comentado marketing de relacionamento, foco deste trabalho. Kotler (2010) conta que esse tipo de marketing surgiu na atual era da informação, e tem seu núcleo na tecnologia da informação.

A partir do Marketing 2.0, como já observamos, o mercado foi dominado por consumidores bem informados e detentores de ferramentas que os permitem facilmente comparar várias ofertas de produtos semelhantes. O valor do produto, então, passou a ser definido pelo cliente. Uma vez que as preferências dos consumidores são muito variadas, o profissional de marketing precisa segmentar o mercado e desenvolver um produto superior para um mercado-alvo específico.

Segundo ele, nessa fase, os consumidores estão em melhor situação porque suas necessidades e desejos estão sendo atendidos, com uma opção meio a uma gama de características funcionais e alternativas. Os profissionais de marketing de hoje tentam chegar ao coração e à mente do consumidor. A regra de ouro do Marketing 2.0 é “o cliente é rei” e funciona bem para a maior parte das empresas. Kotler (2010) lamenta o fato de que, “infelizmente, a abordagem centrada no consumidor pressupõe implicitamente que os clientes sejam alvo passivo das campanhas de marketing” (KOTLER, 2010, p. 4).

E então Philip Kotler (2010) apresenta um novo conceito. “Hoje, estamos testemunhando o surgimento do Marketing 3.0, ou a era voltada para os valores” (KOTLER, 2010, p. 4). Nessa nova etapa, em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. O contexto trazido é que, cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções e experiências para

satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. O público, segundo a teoria, busca não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem.

Como o Marketing 2.0, orientado para o consumidor, o Marketing 3.0 também visa satisfazer esse personagem. No entanto, as empresas que praticam o Marketing 3.0 têm uma contribuição maior em termos de missões, visões e valores a apresentar ao mundo; seu objetivo é oferecer soluções para os problemas da sociedade. O Marketing 3.0 leva o conceito de marketing à arena das aspirações, valores e espírito humano. O Marketing 3.0 complementa o marketing emocional com o marketing do espírito humano (KOTLER, 2010, p. 4, 5).

Kotler diz que os consumidores já não são mais indivíduos isolados; agora, estão conectados uns aos outros. Suas decisões não são mais inconscientes; ao contrário, são bem fundamentadas em informações. Não são mais passivos; são ativos, oferecendo *feedback* útil às empresas. “Portanto, o marketing evoluiu” (KOTLER, 2010, p. 12). Na primeira fase, o marketing era orientado pela transação, concentrava-se em como efetuar a venda. Na segunda fase, o marketing tornou-se orientado pelo relacionamento – como fazer o consumidor voltar e comprar mais. Na terceira fase, convida os consumidores a participar do desenvolvimento de produtos da empresa e de suas comunicações.

Ele enaltece que o marketing colaborativo é o primeiro elemento básico do Marketing 3.0. “As empresas que praticam o Marketing 3.0 querem mudar o mundo. Não conseguirão fazê-lo sozinhas” (KOTLER, 2010, p. 12). E lembra que em uma economia interligada, precisam colaborar umas com as outras, com seus acionistas, com seus parceiros de canal, com seus empregados e com seus consumidores. “O Marketing 3.0 representa a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos” (KOTLER, 2010, p. 12).

### 2.3.1 *Algumas adversidades*

É fundamental saber que tipos de dificuldades são encontradas para a implementação de ações de marketing de relacionamento em uma empresa. Ian Gordon (2001) enumera alguns fatores que podem limitar a capacidade de ser bem sucedida no marketing de relacionamento:

- A cultura da empresa pode não incluir os atributos necessários para colocar o marketing de relacionamento em prática. Por exemplo, se a cultura da empresa não enfatiza o autorrespeito, o respeito pelos outros e a escuta ativa e mútua, o trabalho então deve começar de dentro para fora. Para a maioria das empresas, uma mudança cultural é necessária.
- A falta de interesse e comprometimento da liderança da empresa. Dificilmente relacionamentos significativos serão formados se, por exemplo, o presidente da empresa e outras lideranças forem incapazes deles mesmos de formarem os relacionamentos.
- As pessoas que trabalham na empresa, incluindo as técnicas e o conhecimento que elas têm.
- A capacidade de negócio, incluindo as tecnologias e os processos da empresa e sua adaptabilidade.
- O nível de investimento feito nas tecnologias e nos processos existentes e até que ponto esse investimento representa uma restrição às opções.
- O estado dos relacionamentos através de toda a cadeia de relacionamentos que deve ter um bom desempenho no atendimento do cliente final.

Alexandre Las Casas (2008), por sua vez, apresentou críticas ao próprio modelo do marketing de relacionamento. Ele esclarece que as críticas foram fundamentadas a partir do ponto de vista do consumidor e traz algumas das mais importantes. Uma delas é que muitas empresas procuram estabelecer relacionamento com um número muito grande de consumidores, e muitas vezes não tem fôlego para dar atenção especial a essa quantidade. Outra crítica é que há um desequilíbrio de canal aberto, uma vez que as empresas têm diversas opções de

contatos com os consumidores, e estes quase ou nenhuma opção de contato com as empresas.

Uma reclamação dos próprios consumidores é que, diversas organizações oferecem um tratamento melhor a algum grupo de clientes em detrimento de outros. Outra prática desaprovada é o excesso de produtos nos supermercados ou no comércio em geral, todos da mesma fábrica e com a mesma finalidade. Foi criticado, ainda, o nível de alguns produtos lançados no mercado, alguns muito sofisticados ou de difícil utilização, às vezes até mesmo sem instruções de uso (LAS CASAS, 2008).

Como complemento das críticas a algumas práticas adotadas por empresas, Las Casas (2008) apresentou, também, recomendações para solucionar algumas delas, como dar apoio emocional e respeitar o cliente; ter mais rigor no lançamento de produtos, verificar se causa mais ruído ou satisfação no público; criar mecanismos para os clientes impedirem esforços indesejáveis (tentativas de contato, trocas etc); ter muito cuidado com os dados dos clientes, entre outros.

Além desses cuidados para desenvolver um bom relacionamento, há ainda métodos formais para melhorar: *benchmarking* com outras empresas que sejam casos de sucesso; fazer análise de clientes; ouvir as reclamações de forma proativa; realizar pesquisas; profissional de marketing ou gestor agir como um cliente normal para ter as próprias percepções do atendimento e processos da empresa (LAS CASAS, 2008).

E, finalmente, encerrando o rol de adversidades que pautamos para a prática do marketing de relacionamento, retomamos Madruga (2010) quando ele diz que, no Brasil, apenas 30% das grandes organizações praticam o marketing de relacionamento e, ainda assim, parcialmente. “É quase residual o número de empresas que fazem estratégias junto aos parceiros” (MADRUGA, 2010, p. 176). Já em relação às entidades não governamentais e governamentais – foco deste trabalho –, ele lastima que o marketing de relacionamento esteja vivendo sua verdadeira infância, “por que não dizer a sua gestação ainda?”, uma vez que as atenções se voltam, principalmente, para o cliente final.

## 2.4 Profissionais de comunicação em uma organização

Alexandre Las Casas (2008) orienta que toda empresa deve se preocupar com suas relações com os públicos. Ele reforça a ideia de que esses públicos que merecem atenção incluem clientes, fornecedores, acionistas, governo, funcionários e sociedade como um todo, e devem ser monitorados e alvo de comunicação adequada. Muitas vezes, torna-se muito difícil formar uma imagem favorável da empresa e, por isso, a área de comunicação está cada vez mais valorizada.

### 2.4.1 *Relações Públicas*

Relações públicas é “o conjunto dos processos da arte de se obter aceitação social. Estando clara em nosso espírito a concepção de aceitação social, a definição passa a ter significado” (LAS CASAS, 2008, p. 381). Devemos considerar que as Relações Públicas (RP) significam um novo e eficiente instrumento promocional de trabalho, capaz de atuar com êxito a serviço do país, de uma instituição, de uma empresa, de uma pessoa, ou até mesmo de uma ideia. Promocional porque promove, incentiva, propicia, estimula, encoraja e concretiza, perante a opinião pública, tudo aquilo que seja legítimo e autêntico. “Legitimidade e autenticidade são a própria substância das Relações Públicas e do seu conceito atual” (LAS CASAS, 2008, p. 381).

O setor de Relações Públicas, como o próprio nome sugere, cuida das relações com os diversos públicos de uma empresa. “É a administração desses relacionamentos com o objetivo de causar uma imagem favorável da empresa para maior eficiência” (LAS CASAS, 2008, p. 398). Tendo um bom relacionamento com os fornecedores, por exemplo, o abastecimento pode ser assegurado, mesmo em muitas situações adversas. Porém, a empresa deve se preocupar não apenas com os fornecedores, mas também com distribuidores, autoridades, parceiros, associações classistas e público em geral, entre outros.

Resumidamente (LAS CASAS, 2008), as atividades de relações públicas são: relações com os clientes; comunicações corporativas; comunicações com

entidades governamentais e manter contato com a imprensa para manter e divulgar notícias favoráveis da organização. Quando surgir qualquer tipo de distorção, procurar corrigir os desvios. Um profissional de relações públicas irá cuidar de uma série de atividades relacionadas aos objetos mencionados, tais como: notícias, eventos especiais, marketing social, cultural e esportivo (investimentos em causas sociais são favoráveis principalmente para as empresas que se identificam com estas condições. Não menos importante é o marketing cultural, pelo qual a empresa investe em atividades culturais, estampando a sua marca como patrocinadora, entre outras ações).

Martha Gabriel (2010, p. 56) explica que “relações públicas é a ferramenta do mix de comunicação enfocada em criar reputação positiva para a marca/produto, visando ao fortalecimento da sua imagem (ou recuperação)”. Ela salienta que as ações de relações públicas, para serem efetivas, devem ter as características de alta credibilidade, desprevenção e dramatização.

Alta credibilidade porque as mensagens de relações públicas devem ser originadas por fontes com alta credibilidade, como notícias, autoridades etc. A confiabilidade de notícias e histórias é muito maior que em anúncios de propaganda. Desprevenção porque as mensagens de relações públicas devem estar em um contexto no qual não existia prevenção contra o emissor que a veicula. Vendedores e anúncios de propaganda sofrem de rejeição muito maior do que notícias. Dramatização porque quanto mais impactante é o conteúdo, mais efetivo se torna. Assim, a dramatização na medida certa é normalmente usada para aumentar a atratividade do fato divulgado.

Segundo ela, no contexto atual, em que as redes sociais digitais têm se tornado cada vez mais presentes em meio ao público em geral, nunca foi tão essencial para as empresas e marcas entenderem os novos mecanismos de manifestações públicas para poderem atuar propriamente com ações de relações públicas. Também nos contextos de crises envolvendo a imagem da marca ou produto, “apenas ações de relações públicas conseguem resolver o problema e, em muitos casos, quando usadas com maestria, conseguem até reverter o problema, transformando uma situação negativa em positiva” (GABRIEL, 2010, p. 56).

Para Kotler (2009), relações públicas, como a promoção de vendas, é um recurso que abrange um amplo conjunto de ferramentas. Pode ser relativamente



eficiente, embora tenda a ser subutilizada na promoção de produtos e serviços. Um dos motivos apontados é que as relações públicas de uma empresa “ficam em geral em um departamento próprio, lidando não somente com as relações do marketing, mas também de finanças, recursos humanos, com o poder público etc.” (KOTLER, 2009, p. 145). Assim, os profissionais de marketing têm de entrar na fila para solicitar recursos do departamento de relações públicas, ou então contratar uma empresa terceirizada.

Ele orienta que à medida que a publicidade perde parte de seu poder na formação da marca, e a promoção de vendas cresce muito além de seu tamanho ideal, as empresas precisam reconhecer o potencial das relações públicas em marketing (RPM), o que inclui um conjunto de ferramentas: publicações, eventos, notícias, comunidades e as atividades de envolvimento com ela, identidade visual, lobby, social e atividades de responsabilidade.

A maioria dos gastos em relações públicas representa um investimento sólido, idealizado para criar e transmitir uma imagem positiva para o mercado-alvo. A percepção de sua utilidade é menor do que a das campanhas publicitárias. “Enquanto publicidade é aquilo por que você paga, relações públicas é aquilo que você pede que aconteça” (KOTLER, 2009, p. 146).

Churchill e Peter (2000) anotam que o composto de comunicação também pode incluir esforços para gerar publicidade, uma comunicação vista como não paga de informações sobre a companhia ou produto, geralmente na forma de alguma mídia. A publicidade pode manifestar-se em uma diversidade de formas, sendo que as mais comuns são reportagens da imprensa sobre novos produtos ou sucessos e fracassos de companhias. Outros tipos de cobertura de mídia incluem resenhas e transmissões de entrevistas. Para obter cobertura da mídia, os profissionais de marketing podem utilizar comunicados à imprensa (*press-releases*), entrevistas coletivas e outros eventos destinados a chamar atenção.

Eles marcam que, embora seja ‘propaganda gratuita’, a divulgação tem seu lado negativo. Os profissionais de marketing dispõem de pouco ou nenhum controle sobre o que é dito e sobre o público que recebe a informação. Uma vez que normalmente não participam do processo de editar uma reportagem, entrevista coletiva ou resenha, certos comentários podem ser retirados do contexto, gerando

confusão, mal-entendidos ou uma visão incorreta sobre a empresa e seus produtos. Além disso, é difícil controlar o ruído, e a cobertura normalmente tem vida curta.

Mas por outro lado, “justamente devido ao fato de os profissionais de marketing não controlarem o conteúdo de publicidade, o público fica mais propenso a crer que as informações são verídicas” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 454). Assim, para uma companhia nova, pequena ou sem fins lucrativos com orçamento apertado para comunicação, a publicidade favorável pode ser crucial para a promoção de produtos ou serviços.

#### 2.4.2 *Comunicação Integrada de Marketing*

Se os profissionais de marketing combinarem todos os elementos do composto de comunicação de modo sistemático, é provável que alcancem maior impacto do que se a comunicação for desvinculada e fortuita. É o que dizem Churchill e Peter (2000) quando falam sobre o objetivo da Comunicação Integrada de Marketing (CIM), abordagem que combina os elementos do composto de comunicação em um todo coerente para fornecer maior clareza e impacto na comercialização. Alguns profissionais de marketing advogam que ela é aplicável a qualquer tipo de contato entre uma organização e seu público, inclusive a detalhes como as impressões provocadas pela empresa ao escolher seus canais de distribuição (CHURCHILL; PETER, 2000).

A comunicação integrada de marketing começa quando a organização estabelece inicialmente seus objetivos de marketing e decide como cada elemento do composto de comunicação pode sustentar esses objetivos. Ao fazer isso, considera como os clientes entram em contato com a organização, seus produtos e suas mensagens, perguntando-se, por exemplo, que mídia utilizam seus clientes atuais e potenciais e quando eles estão mais abertos à recepção de mensagens sobre determinados produtos (CHURCHILL; PETER, 2000).

“A ideia de considerar o composto de comunicação como um pacote fechado com objetivos comuns pode soar óbvia, mas nem sempre é a regra” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 456). Eles recordam que em certos casos, particularmente nas grandes companhias, pessoal e estratégias diferentes são

empregados para propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade. Nesse sentido, a comunicação integrada de marketing surgiu, em parte, para corrigir as consequências prejudiciais da atitude dos profissionais de marketing que realizam um trabalho com objetivos contraditórios dentro das organizações, e também para responder a mudanças no ambiente de comercialização.

Las Casas (2008), por sua vez, define Comunicação Integrada de Marketing como um sistema de gerenciamento e integração dos elementos de comunicação de marketing – publicidade, assessoria de imprensa, promoção de vendas, marketing de patrocínio e comunicação no ponto de venda. Ele lembra que as empresas devem procurar integrar todas as ações de comunicação e marketing através do marketing integrado e a orientação é que todos os elementos comuniquem a mesma mensagem. As empresas mais conservadoras tendem a ter propostas de comunicação separadas e não integradas. “As justificativas por optarem pela separação são devidas à preservação do poder, maior domínio do orçamento e funções mais delineadas com a divisão departamental” (LAS CASAS, 2008, p. 386). Cada vez mais os esforços são no sentido de unir os instrumentos de marketing e a comunicação integrada torna-se necessária.

A Comunicação de Marketing Integrada tem ainda outro significado. Muitas vezes, a empresa se baseia em um único instrumento, como a publicidade, quando, na realidade, deveria idealizar uma campanha multimídia (KOTLER, 2009). Suponhamos que a empresa deseje lançar um produto que incorpore um recurso novo e estimulante. Em vez de veicular anúncios como primeira etapa da campanha, ela pode convocar uma entrevista coletiva e obter cobertura “espontânea” da mídia. Desta maneira, o mercado-alvo conheceria o produto a um custo muito mais baixo do que por meio de publicidade (KOTLER, 2009).

Kotler (2009) polemiza quando cita que, em geral, reconhece-se cada vez mais que as empresas realizam um trabalho insatisfatório de integração de sua comunicação de marketing. Muitas vezes optam por trabalhar com diversas agências de marketing – agências de publicidade, empresas de promoção de vendas, de mala direta, de relações públicas – para alcançar seus objetivos. “Tais agências apresentam desempenhos muito variáveis. Uma empresa pode sofrer ou prosperar de acordo com a escolha das agências” (KOTLER, 2009, p. 114). Ele sugere que as empresas estabeleçam um sistema de avaliação e, periodicamente,

confirmem se suas agências de marketing apresentam desempenho no padrão esperado.

Empresas que escolhem uma agência de publicidade, uma empresa de relações públicas, outra de promoção de vendas – e assim por diante – “podem não apenas acabar utilizando as ferramentas promocionais em proporções erradas como também falhar ao criar e veicular a mensagem consistente com diversas ferramentas” (KOTLER, 2009, p. 153).

#### 2.4.3 *Todos os setores fazem marketing*

“É difícil acreditar que houve tempo em que as empresas não tinham departamento de marketing” (KOTLER, 2009, p. 226). Elas tinham um departamento de vendas, mas não tinham gestores de contas principais, gestores de segmento de mercado, gestores de serviços ao cliente, e diversas outras funções que se veem nos departamentos de marketing atuais. Kotler (2009) conta que o fato é que o marketing começou como um apêndice do departamento de vendas das empresas. Os vendedores precisavam de pesquisa de mercado formal: daí a necessidade de um pesquisador de mercado. Os vendedores também precisavam de publicidade; por isso a necessidade de um gestor de publicidade. Alguém precisou imaginar uma promoção atraente; portanto a necessidade de um gestor de promoção de vendas. Eram cargos isolados. A maior parte do trabalho de pesquisa de mercado, publicidade e promoção ficava sob a responsabilidade de empresas contratadas.

Roberto Madruga (2010) detalha que o departamento de marketing das organizações é o local onde são elaborados os produtos, as estratégias mercadológicas, as promoções de vendas, as pesquisas de mercado, as táticas de distribuição etc. Essas são as funções mais conhecidas dessa área, que consomem a maior parte das verbas. Ele diz que, com muita frequência, as pessoas que trabalham lá têm a percepção de que possuem informação suficiente a respeito do mercado que as circunda, relegando as tarefas de contato com clientes para as áreas operacionais. E essa administração das interações com os clientes tem-se concentrado justamente nas áreas de operação, logística ou atendimento das empresas.

Madrugua entende que o departamento de marketing é circunscrito a certo número de especialistas e atividades, possui fronteiras definidas, é hierárquico e constantemente se destina a fazer direcionamentos para as áreas operacionais. Mas ele frisa que a função de marketing é um conceito bem diferente, pois sua natureza, que “é a interface com o cliente final, independe da área ou do cargo que os empregados ocupam, sejam eles atendentes, técnicos de campo, vendedores, demonstradores ou caixas” (MADRUGA, 2010, p. 135).

Kotler (2009) reclama que certas pessoas insinuaram que o fato de não haver predisposição para atender ao cliente em outros departamentos pode, em parte, resultar do fato de existir um departamento de marketing. Os demais departamentos podem considerar que a tarefa de marketing é “produzir e satisfazer clientes” enquanto eles cuidam das próprias tarefas. Ele questiona: “a atitude departamental poderia ser melhor se a empresa não tivesse departamento de marketing?” (KOTLER, 2009, p. 37).

Madrugua avisa que devemos ter em mente que a gestão do relacionamento com o cliente não deve ser departamentalizada, ou seja, a gestão de eficácia de campanha não deve ser restrita ao departamento de marketing, por exemplo. Outros departamentos como atendimento a clientes e força de vendas devem conhecer e monitorar os resultados de campanha; inclusive, “eles são tão interessados quanto a área de marketing, pois são áreas sujeitas à remuneração variável por resultados e comprometidas com a excelência” (MADRUGA, 2010, p. 110).

A seu turno, Churchill e Peter (2000) contribuem com o conceito de ‘equipes interfuncionais’, empregadas por empresas que têm repensado o papel tradicional do marketing. Em vez de dividir o trabalho de acordo com a função, elas estão reunindo gerentes e funcionários em equipes interfuncionais que podem ter responsabilidade por um determinado produto, linha de produtos ou grupo de clientes. Como os membros da equipe cuidam de todas as atividades que envolvem seus produtos e clientes, todos são responsáveis pelo planejamento estratégico. Em outras palavras, todos que trabalham numa equipe interfuncional participarão da criação de um plano estratégico para servir aos clientes.

Em vez de tomar decisões independentemente, os gerentes de marketing trabalham em íntima cooperação com membros da equipe de produção, finanças, recursos humanos e outras áreas, para criar planos voltados para

todos os aspectos de interesse. Assim, os membros da área de marketing precisarão refletir quando um membro da equipe de produção disser, por exemplo: “Esse produto será muito difícil de produzir”, ou se alguém de finanças falar: “Nunca teremos lucro com esse preço” (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 100).

A maior vantagem do planejamento estratégico com uma equipe interfuncional é a possibilidade de que os membros da equipe considerem uma situação por várias perspectivas. As ideias resultantes podem ajudar a equipe a evitar erros dispendiosos e soluções ruins. Mas os autores apontam que essa abordagem requer um alto grau de cooperação e habilidade em resolução de problemas.

### 3 ESTUDO DE ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO

#### 3.1 O Serpro

No ano de 1964, início da ditadura militar brasileira, o então presidente da República, Humberto Castello Branco, assinou a Lei 4.516 no dia 1º de dezembro, criando o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). Vinculado ao Ministério da Fazenda, surgiu com a responsabilidade de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da administração pública do país.

A empresa pública, cujo negócio é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público, é considerada uma das maiores organizações de governo de TI no mundo. O Serpro tem sede em Brasília e está presente em onze capitais, com regionais distribuídas de acordo com as regiões fiscais do país: Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre e Florianópolis.

O Serpro se orgulha de estar, de alguma forma, na vida de todos os cidadãos brasileiros. E lá é onde se desenvolvem sistemas “estruturadores”, ou seja, grandes programas e serviços que compõem a estrutura administrativa do país. Esses sistemas são meios de contato e servem para a prestação de serviços entre governo e sociedade. São tecnologias que podem permitir maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos, além de facilitar a relação dos cidadãos com o governo.

Algumas soluções desenvolvidas pela empresa são o Cadastro de Pessoas Físicas – CPF, o sistema de declaração do Imposto de Renda via Internet – ReceitaNet, a carteira de habilitação – CNH, o novo passaporte brasileiro com chip, os sistemas que controlam e facilitam o comércio exterior brasileiro – Siscomex, os sistemas de gestão de pessoas de todo o funcionalismo público federal – Sigepe, o sistema que cuida de toda a área financeira da União – Siafi, entre outros.

O mercado de atuação Serpro é o de finanças públicas, composto pelo Ministério da Fazenda, que corresponde a 65% do volume de negócios da empresa. Outro segmento igualmente importante são as ações estruturadoras e integradoras

da Administração Pública Federal, cuja gestão e articulação compete ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. No catálogo de soluções do Serpro, aliás, estão diversos dos mais importantes sistemas dos ministérios da Fazenda, Planejamento, Justiça, Cidades e Transportes.

A contratação do Serpro é de livre escolha e está dispensada de licitação. Hoje ele atende não só a órgãos da administração federal, mas de estados e municípios também. Ao longo de seus 50 anos, o Serpro consolidou-se como uma referência. Dentro da empresa, há um investimento considerável no desenvolvimento de soluções tecnológicas em software livre, encarado como uma política estratégica para poupar recursos públicos, além de incentivar o compartilhamento de conhecimento e estimular a cooperação entre as esferas de governo, academia e sociedade. Além disso, o Serpro desenvolve atividades de acessibilidade e inclusão digital, sendo importante apoiador dessas políticas dentro do governo federal.

Como componentes estratégicos da instituição, podemos apontar que sua missão é “disponibilizar informações e prover soluções tecnológicas para o êxito da gestão do Estado em atendimento à sociedade brasileira”, uma clara referência também à atual necessidade de transparência requerida das instituições públicas. Já a sua visão de futuro é ser “centro de informações e soluções tecnológicas para o Brasil”, movimento que vem ganhando corpo com o novo projeto da casa, o Centro de Informação Serpro – CIS. Além disso, o negócio da empresa aponta diretamente para “informação e soluções de tecnologia da informação” (SERPRO, 2015c).

Os valores da empresa são: honestidade e transparência; sustentabilidade social, ambiental e econômica; confiança e credibilidade; integridade profissional e pessoal; orgulho de trabalhar no Serpro; gosto por desafios; respeito pelo outro; proatividade e efetividade; cumprir com o prometido; confidencialidade; e compromisso com a administração pública. A força motriz da organização, por sua vez, é: “capacidade de inovar e realizar” (SERPRO, 2015c).

As premissas apontadas pela empresa são: conquistar e aprimorar o reconhecimento dos clientes: governo, sociedade e cidadão; prestar serviços com efetividade e segurança; desenvolver e empregar soluções tecnológicas inovadoras; realizar parcerias e cooperações para o desenvolvimento de soluções; praticar gestão integrada e participativa; manter os empregados comprometidos e



motivados; atuar com ética, transparência e sustentabilidade social, ambiental e econômica.

Suas linhas de negócio: administração de correio eletrônico; administração de rede local; central de serviços; centro de dados; certificação digital, consultoria; desenvolvimento de aplicações; educação a distância; entrada e saída de dados; rede de comunicação e serviços multimídia; e segurança da informação (SERPRO, 2015e). E os fatores eleitos como críticos, ou seja, os desafios a serem superados para atingir os objetivos da empresa são: inovação; domínio tecnológico; pessoas comprometidas; competitividade; segurança da informação; alinhamento com o negócio dos clientes (SERPRO, 2015c).

### 3.1.1 *Política de Comunicação*

A atual Política da Comunicação do Serpro foi constituída no ano de 2010. Conforme se encontra na introdução do documento, “a construção da Política de Comunicação numa empresa começa com uma decisão da alta administração e fundamenta-se nas necessidades reais de comunicação de todas as áreas da corporação” (SERPRO, 2010). A política estabelece os conceitos, os princípios, os objetivos, o modelo e as estratégias que orientam o processo de comunicação na empresa. Propõe-se a nortear o processo de comunicação do Serpro em todo o território nacional, além de definir e delimitar a forma de atuação da área responsável por esse assunto na empresa.

A Política de Comunicação do Serpro tem o objetivo de direcionar, estabelecendo os direitos e deveres da área de Comunicação e das demais áreas internas com relação ao processo comunicativo. Baseada na análise da situação atual, ela refletiu o cenário organizacional do momento na qual foi escrita, e pode ser revisada periodicamente pela área de Comunicação para acompanhar a evolução natural da organização e de sua cultura. Para ficar pronta, a política se utilizou de entrevistas com dirigentes e profissionais da área, além do conhecimento acadêmico e do legado sobre o tema no Serpro (projetos anteriores).

Na Política de Comunicação do Serpro aparecem os sete princípios que orientam a Comunicação na organização. O primeiro deles é que o Serpro tem um

discurso único e sua Política de Comunicação deve ser compreendida, disseminada e praticada pelo corpo diretivo e pelos empregados da empresa. O segundo princípio é que o Serpro é a primeira fonte de informação sobre si próprio, e o seu público interno é a voz da empresa para a sociedade. O terceiro princípio é que o Serpro acredita no conceito de Comunicação Institucional e na prática da Comunicação Integrada. Sendo a “Comunicação Institucional” definida como o conjunto de procedimentos que difundem informações de interesse público sobre as políticas, práticas e objetivos da empresa e a “Comunicação Integrada” como o conjunto articulado de conhecimentos, ações, estratégias e produtos, planejados e desenvolvidos para alinhar seus discursos, instituir e manter a identidade corporativa e consolidar essa imagem junto a públicos específicos e à sociedade (SERPRO, 2010).

O quarto princípio é que o Serpro, enquanto empresa pública, faz parte da Administração Pública Federal e, portanto, sua comunicação deve respeitar os princípios constitucionais da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Na sequência, o quinto princípio aponta que a Comunicação do Serpro defende o diálogo, a discussão e o debate. O sexto princípio é o de que a Comunicação do Serpro mantém os valores que pautam a profissão do comunicador com a natural obrigação de servir à instituição, promovê-la e expor sua ação perante a sociedade. Finalmente, o sétimo princípio diz que o setor se pauta em valores que refletem o posicionamento da empresa nas relações com o seus públicos, que são transparência, ética e responsabilidade social, credibilidade, agilidade, participação e inovação.

A empresa, por sua vez, também explicita e torna público, pela sua política, quais são os seus objetivos com relação ao processo de Comunicação:

- Promover, de maneira eficaz, a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse;
- Disseminar informações, interna e externamente, pertinentes às políticas e ao direcionamento estratégico do Serpro;
- Dar visibilidade à marca Serpro, fortalecendo a identidade corporativa e consolidando a imagem institucional junto aos públicos de interesse;
- Fortalecer o relacionamento da empresa com a mídia especializada em TI;

- Facilitar o fluxo das informações pela cadeia hierárquica do Serpro;
- Harmonizar as expectativas entre a empresa e seus empregados com relação aos trabalhos a serem desenvolvidos, comprometendo-os com os resultados esperados;
- Promover o conceito de Comunicação Integrada no Serpro;
- Estabelecer o modelo comunicacional do Serpro;
- Garantir a efetividade e a modernidade dos veículos de comunicação da empresa (SERPRO, 2010).

“Tornar o processo de comunicação coordenado em toda a organização, promovendo uma atuação integrada e utilizando um discurso único” (SERPRO, 2010) foi indicado como ação prioritária de implementação da Política de Comunicação do Serpro. Para se conseguir tal intento, foram consideradas algumas estratégias tanto em relação ao público interno quanto em relação ao público externo.

Com relação ao público interno, a área de Comunicação explicou que deve realizar seis estratégias. 1) Intensificar o processo de comunicação entre o corpo diretivo e o corpo funcional, facilitando o fluxo da informação em busca do envolvimento e comprometimento com os resultados do Serpro. 2) Sustentar o processo de comunicação com veículos eficientes e inovadores, que privilegiem tanto conteúdo quanto comunicação visual. 3) Criar canais de comunicação voltados à interatividade entre a empresa e seus empregados, levando-se em conta as possibilidades tecnológicas disponíveis. 4) Atuar de maneira articulada com as demais áreas da empresa e, em especial, com a gestão de pessoas, no sentido de desenvolver as competências comunicativas das lideranças formais. 5) Promover cursos para a formação de empregados sensíveis às questões do processo de comunicação, diminuindo ruídos e facilitando fluxos. 6) Dar consultoria de comunicação às demais áreas da empresa, desenvolvendo suas competências comunicativas internas, de acordo com a premissa de uniformidade e unidade de discurso organizacional.

Já em relação ao público externo – que é exatamente o recorte mais específico deste nosso estudo –, a área de Comunicação, em sua política, explanou três estratégias gerais. A primeira é explorar os instrumentos de comunicação disponíveis com o objetivo de divulgar as soluções da empresa e de fortalecer sua

imagem e valores junto à sociedade. A segunda é revitalizar o modelo de relacionamento com clientes a fim de fortalecer a parceria na busca da eficiência da governança pública. E a terceira é buscar um relacionamento mais estreito com a mídia especializada (parceiros estratégicos do Serpro), intensificando a divulgação assertiva da marca Serpro, das soluções e das contribuições da organização para a administração pública e para o cidadão brasileiro.

Com relação ao processo de Comunicação, o documento frisa, ainda, que todos os empregados do Serpro são fonte de informação e responsáveis por emitir a mensagem da organização. Dessa maneira, devem zelar pela adequação ao discurso definido e pela clareza da informação. A alta administração da empresa, por sua vez, é responsável pela definição da mensagem, e tem um papel fundamental no processo de Comunicação, já que cria o discurso, prioriza os públicos de interesse e propõe os assuntos corporativos.

E na conclusão da política, atenta a importância da área de Comunicação, que deve definir os níveis de linguagem e os meios de comunicação mais adequados para a execução do processo. Mais que isso, é o setor que deve fazer a gestão do discurso único e integral definido pelo Serpro, balizando-se sempre na opinião de seus públicos de interesse para adequá-lo e reemitir-lo, garantindo sua eficiência.

### *3.1.2 A área de Comunicação da empresa*

No ano de 2009, um documento interno de Descrição de Atribuições e Competências foi elaborado para a implantação da nova área que estava sendo reformulada. Iria se chamar Coordenação Estratégica de Comunicação Social – Cecom, estaria ligada ao diretor-superintendente da empresa (o que equivale a um vice-presidente) e estaria, em termos, substituindo a antiga Superintendência de Marketing.

Como setores subordinados estariam o Departamento de Eventos e Publicidade (COMEP), o Departamento de Jornalismo e Imprensa (COMJS), situados na sede da empresa, em Brasília, além da Divisão de Comunicação Social

São Paulo (COMSP) e a Divisão de Comunicação Rio de Janeiro (COMRJ), nas respectivas capitais.

Àquela época, eram onze as atribuições gerais da nova área:

1. Formular, implantar, coordenar e executar a Política de Comunicação Social do Serpro, estruturada com base nos processos de Comunicação Corporativa, Assessoria de Imprensa, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Jornalismo Institucional, Gestão de Sítios Web, Eventos e Cerimonial, que oriente a ação comunicativa da empresa com seus públicos de interesse, garantindo a unicidade do discurso, a integridade da marca e a visibilidade dos resultados organizacionais.
2. Promover o relacionamento da empresa com seus públicos de interesse de forma integrada e proativa, de modo que se estabeleça interação sinérgica entre os interesses destes e as políticas e diretrizes do Serpro.
3. Coordenar ações de comunicação integrada, possibilitando atuação alinhada ao planejamento estratégico do Serpro, de modo a contemplar as demandas de comunicação das diversas áreas da empresa, no âmbito nacional e regional, reforçando a unicidade do discurso, uniformidade de procedimentos, padronização de linguagem e fortalecimento da identidade organizacional.
4. Implantar metas e indicadores relativos ao processo de comunicação social, acompanhando seu cumprimento.
5. Assessorar a diretoria nos assuntos inerentes à Comunicação Social, suprindo-a, tempestivamente, de informações correlatas.
6. Assegurar a identidade visual do Serpro, através da gestão da marca, dos sítios web, dos veículos de comunicação e peças publicitárias e da assessoria na definição de padrões de programação visual dos produtos e serviços e da sinalização predial da empresa; (refletir sobre a possibilidade de mudar o termo assessoria para gestão, puxando essas responsabilidades para a Cecom).
7. Atender as áreas da empresa com serviços especializados de jornalismo, publicidade e propaganda, relações públicas e programação visual, adequados às necessidades de cada demanda apresentada.

8. Coordenar ações que busquem publicizar a excelência e liderança do Serpro no desenvolvimento de soluções em Tecnologia da Informação para o Governo Federal e seus respectivos impactos sociais.
9. Criar e manter canais de relacionamento com a mídia para suprir a imprensa com informações que permitam a compreensão de conceitos relativos às atividades, ao discurso, aos componentes estratégicos e às metas empresariais.
10. Planejar, coordenar e definir padrões de utilização e inserção de conteúdos nos sítios da intranet e internet do Serpro, fiscalizando-os com o objetivo de assegurar a unicidade do discurso institucional, a padronização de linguagem e a atualidade da informação.
11. Zelar pela adequada e econômica utilização dos recursos financeiros do órgão.

Em 2012, a Coordenação Estratégica de Comunicação Social teve sua estrutura orgânica redefinida, e incorporou, também, os setores de Comunicação Social das unidades regionais, antes ligados à área de gestão de pessoas em cada cidade. Incorporados às divisões de São Paulo e Rio de Janeiro, passaram formalmente a fazer parte da Cecom os setores de Comunicação Social de Belo Horizonte, de Curitiba, de Florianópolis, de Porto Alegre, de Belém, de Fortaleza, de Recife e de Salvador.

Neste trabalho, conforme já apresentamos, serão analisados três programas elaborados e coordenados pela Coordenação Estratégica de Comunicação do Serpro, notadamente alinhados às estratégias da Política de Comunicação voltadas para o público externo: o “Programa Serpro de Incentivo à Cultura – Serpro Cultural”, o “Programa Serpro de Relacionamento com o Cliente” e o “Programa Serpro de Aproximação com a Imprensa”. Os públicos de interesse dos programas são, respectivamente, a sociedade, os clientes e a imprensa.

### **3.2 Programa Serpro de Incentivo à Cultura – Serpro Cultural**

Para Philip Kotler (2010), o marketing cultural é um dos elementos básicos do novo marketing, que ele chamou de Marketing 3.0. Segundo ele, essa nova abordagem traz preocupações e desejos de cidadãos globais e as empresas

que praticam o Marketing 3.0 devem estar a par dos problemas comunitários relacionados com seus negócios.

[...] as pessoas anseiam por marcas responsáveis que sejam responsivas aos consumidores e se esforcem para fazer do mundo um lugar melhor. São marcas do cidadão, que abordam o interesse público, contrapondo os bons aos maus na abordagem ao marketing. As marcas culturais às vezes são marcas nacionais que tentam abordar as preferências dos consumidores contrários à cultura global negativa, representada pelas marcas globais, e que buscam marcas alternativas. As marcas culturais desempenham o papel do mocinho contra as marcas globais, os bandidos. Essas marcas promovem o nacionalismo e o protecionismo porque almejam se tornar ícones culturais para a sociedade local (KOTLER, 2010, p. 16 e 17).

Kotler (2010) explica que, com o passar do tempo, o público começa a esperar que as empresas operem como mecanismos de desenvolvimento sociocultural, e não como mecanismos de geração de lucros. Ele defende que um número cada vez maior de consumidores pode começar a julgar as empresas parcialmente por seu nível de comprometimento com os problemas públicos e sociais. “Algumas empresas podem se mostrar capazes de lidar com a questão por meio da incorporação do desafio social à filosofia da empresa. Elas transformam a sociedade” (KOTLER, 2010, p. 148). E pode-se dizer que propiciar essa transformação sociocultural é mais esperado ainda se envolver um ente de governo, no caso, uma empresa pública.

Para as empresas que se caracterizam como indústria de produtos ou de serviços, as atividades voltadas para o patrocínio cultural constituem uma política de ação que, seja pela produção direta de eventos culturais, seja pelo incentivo através de patrocínios, estimulam as mais variadas formas de artes ao mesmo tempo em que dão publicidade às suas marcas e por que não a seus produtos e serviços.

O patrocínio cultural tem objetivos comuns de veiculação da imagem das empresas e de seus produtos, bem como das suas iniciativas de projetos voltados ao exercício da cidadania e alcança não só os beneficiários diretos dos projetos culturais, mas também o público envolvido nos eventos promovidos ou patrocinados. A exposição da imagem se dá não somente pela divulgação nas mídias, mas também em diferentes outras formas que os eventos culturais costumam alcançar (SERPRO, 2013a).

O Programa Serpro de Incentivo à Cultura – Serpro Cultural propõe uma política de patrocínio cultural alinhada ao Planejamento Estratégico da empresa e alinhada também à Instrução Normativa número 9 da Secretaria de Comunicação da Presidência da República (2014), que disciplina o patrocínio dos órgãos e entidades da administração pública federal. Ela diz que patrocínio “é a ação de comunicação que se realiza por meio da aquisição do direito de associação da marca e/ou de produtos e serviços do patrocinador a projeto de iniciativa de terceiro”, feita por um contrato. Segundo a Instrução Normativa, os objetivos do patrocínio são:

Gerar identificação e reconhecimento do patrocinador por meio da iniciativa patrocinada; ampliar relacionamento com públicos de interesse; divulgar marcas, produtos, serviços, posicionamentos, programas e políticas de atuação; ampliar vendas e agregar valor à marca do patrocinador (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2014).

Além dos seus objetivos definidos, é uma importante forma de divulgação da imagem do Serpro, podendo ainda ressaltar o compromisso da instituição com o crescimento do país. Busca, ainda, alinhamento com as atuais políticas governamentais e os projetos do Ministério da Cultura (Minc), como o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac). É um dos poucos programas dentro da empresa que fala com a sociedade diretamente, sem o intermédio das organizações-clientes. Ele procura, também, atender as necessidades de um público que nunca tinha tido, enquanto nicho – que são os produtores culturais –, acesso à empresa, sempre focada no público de eventos tecnológicos. O Serpro Cultural propôs o desafio e bancou o funcionamento do programa sem recursos para investimento, mas apenas com mão de obra especializada.

Algumas premissas serviram de base para a elaboração do programa. A defesa e a valorização da cultura brasileira, considerando a diversidade étnica e regional e as mais variadas formas de expressão foi uma delas. Outra foi a contribuição para a preservação da memória cultural do país, como o resgate de raízes, a recuperação de manifestações tradicionais, além do incentivo a novos movimentos que surgem no meio da sociedade brasileira como forma de expressão artística. Uma preocupação considerada relevante foi a implementação de uma política de patrocínios de alcance social, alinhada com as políticas públicas voltadas ao incentivo cultural.



Além desses argumentos, foi mencionado ainda o fortalecimento das oportunidades e iniciativas de criação, produção e disseminação da cultura nacional. O incentivo a ações que utilizem a cultura como instrumento de inclusão social, priorizando o atendimento a projetos de grupos que venham de comunidades em que os cidadãos se encontrem em situação de risco também foi levado em consideração. E, finalizando as alegações, tentou-se, com o programa, colaborar com a busca pela afirmação da identidade brasileira e com a ampliação do acesso aos bens culturais pelos cidadãos.

### 3.2.1 *Como funciona*

O Programa Serpro de Incentivo à Cultura tem como objetivos estimular a realização de projetos de interesse público, que contemplem a cultura brasileira em toda a sua diversidade étnica e regional; abrir espaço para a criação, estimulando o fazer artístico e a ampliação das oportunidades de circulação e de fruição dos bens culturais, e também o fortalecimento das cadeias produtivas do setor cultural; estimular a reflexão sobre a cultura e o pensamento brasileiros; e ainda contribuir para uma melhoria do quadro geral da cultura nacional e para a afirmação da cultura como direito social básico do cidadão (SERPRO, 2013a).

Ele está fundamentado em duas linhas de atuação. A primeira é o Programa Serpro Digital, baseado nas ações da Coordenação de Cultura Digital da Secretaria de Políticas Culturais do Ministério da Cultura, que patrocina “a promoção do uso do software livre e as ações de inclusão digital, assim como a ampliação infinita da circulação de informação e criação” (MINISTÉRIO DA CULTURA apud SERPRO, 2013a), conforme definido no site do Ministério da Cultura. A segunda linha é o Programa Cultura Livre Serpro, que contempla projetos com ações de produção em todos os segmentos culturais, além de ações de difusão e democratização do acesso à cultura.

O processo para a participação no programa prioriza a seleção pública. A modalidade foi escolhida porque as melhores práticas de programas culturais de empresas governamentais indicam ser positivo o fortalecimento dos processos de seleção pública. Por ela, a empresa democratiza o acesso à verba de patrocínio e

fomenta a diversidade étnica e regional dos projetos culturais. O programa pode utilizar também a modalidade de escolha direta, convidando alguns projetos selecionados para complementarem os resultados do processo de seleção pública. Nesses casos, a escolha direta trabalha o relacionamento institucional e o posicionamento da marca junto a praças prioritárias, mas os projetos escolhidos devem estar alinhados às diretrizes do programa, escolha condicionada ao interesse da empresa, à disponibilidade de orçamento e de recursos no exercício.

O Serpro Cultural iniciou suas atividades em 2014 no Rio de Janeiro e, no ano de 2015, as estendeu para Curitiba. As cidades foram escolhidas porque o programa contempla, neste primeiro momento, projetos aprovados para captação de recursos mediante benefício fiscal, onde o incentivador pode deduzir 100% do valor patrocinado do Imposto Sobre Serviços (ISS), conforme já acontece nas cidades citadas. Ou seja, por enquanto não houve nenhum investimento financeiro direto pela empresa, pois ela deduz integralmente o valor repassado no seu imposto.

Relatos apontam que a área de Comunicação tinha, desde 2009, a intenção de implantar o Serpro Cultural, mas por alguns motivos não tinha sido levado pra frente. Um deles é que o programa focava, no começo, no incentivo fiscal da Lei Federal de Incentivo à Cultura, a Lei Rouanet, que abate até 4% do Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ). E como o Serpro não tem a intenção de lucro, a viabilidade financeira para o programa estava comprometida.

O outro motivo era a falta de uma equipe responsável para tocar o programa, problema resolvido com a convocação de empregado concursado em 2013. Com uma pessoa responsável pelo desenvolvimento do programa, começaram mais pesquisas sobre os tipos de incentivos fiscais em que a empresa poderia se enquadrar. O incentivo pelo Imposto sobre as Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) não seria possível, pois a empresa é dispensada de pagar esse tributo. O Imposto sobre Serviços, de competência dos municípios e do Distrito Federal, pago às prefeituras, foi a opção mais viável.

O parecer apresentado pela área de Consultoria Jurídica do Serpro também opinou pela possibilidade jurídica de o Serpro ser patrocinador cultural, desde que “a escolha do patrocinado seja feita a partir de critérios objetivos, sem

margem para pessoalidade, podendo obter os benefícios fiscais de que cuida a Lei n. 8.313/1991, tratando-se de contratação direta por inexigibilidade de licitação” (SERPRO, 2011b). Incentivos de ISS de outras cidades onde a porcentagem de benefício fiscal não é de 100% e o benefício da Lei Rouanet são os próximos passos do programa. “Futuramente, o programa deverá ser estendido a Belo Horizonte, Florianópolis, Recife, Belém e São Paulo. Por último, deverão ser atendidos projetos de todo o país, por meio da Lei Rouanet” (SERPRO, 2015f).

Os analistas de Comunicação das regionais do Serpro participaram dessa primeira ação de relacionamento. Cada um apresentou a empresa e o programa Serpro Cultural para as áreas de patrocínio e fomento das prefeituras de todas as capitais brasileiras. A área de Comunicação do Serpro fez o levantamento de todas as iniciativas de patrocínio em cada localidade e as equipes das prefeituras passaram a ter ideia do que era o Serpro, o que ele podia oferecer para as iniciativas artísticas das referidas cidades no momento presente e o que ele futuramente gostaria de oferecer a todas as cidades brasileiras.

Um segundo momento que marca o fortalecimento dos relacionamentos do Serpro com esse público é o contato realizado com equipes de produção de artistas e espetáculos, além de grupos culturais em geral. Alguns já ficam sabendo da existência do programa pela página do Serpro na internet ou também pelas prefeituras, que passam a inserir o nome do Serpro nas listas de patrocinadores que recorrem a esse tipo de incentivo. Ressaltamos novamente, nesse ponto, a importância da tecnologia e das ferramentas de gestão. Por listas de discussão, grupos de emails e grandes bancos de dados com informações de instituições e público artístico, são possíveis os contatos diretos entre os interessados.

A equipe gestora do Serpro Cultural recebe diversas propostas. Mas, muitas vezes, realiza contato proativo com esses públicos que recebem o patrocínio. Pelo histórico de produção do artista e/ou dos grupos, a equipe gestora do programa analisa o tema, o formato e a importância do projeto a ser realizado. Após avaliação, recomenda a iniciativa, reconhecendo-a como relevante para a sociedade. A equipe gestora então entra em contato, se apresenta, apresenta o programa e informa que deseja incentivar financeiramente o projeto, caso ele esteja adequado ao Serpro Cultural. É um momento considerado muito prazeroso para a equipe, que

formalmente diferencia a importância do artista, grupo ou projeto e dá oportunidade de viabilizar, muitas vezes, a realização de um sonho.

As informações requeridas aos projetos que buscam patrocínio são: nome do projeto; descrição e objetivos; local e data de realização; público-alvo e estimativa de público; histórico de edições anteriores (se houver); cronograma das atividades; plano de divulgação do projeto; cotas de participação e contrapartidas oferecidas; valor total do projeto; parceiros, apoiadores e demais patrocinadores. No Manual do Proponente (SERPRO, 2015a), ainda, todas as orientações para solicitação e adequação do patrocínio já estão organizadas.

Aprovado o patrocínio, o proponente preenche o Formulário de Solicitação de Patrocínio e envia uma cópia digital do Certificado de Enquadramento ou documento equivalente, notificação dada pela prefeitura constatando que aquele projeto está apto a captar recursos via lei do ISS. Não será patrocinada, ainda, empresa a qual participe empregado do Serpro, de forma direta ou indireta, conforme prevê a lei de licitações.

Art. 9º – Não poderá participar, direta ou indiretamente, da licitação ou da execução de obra ou serviço e do fornecimento de bens a eles necessários: [...] III – servidor ou dirigente de órgão ou entidade contratante ou responsável pela licitação (BRASIL, 1993).

As contrapartidas oferecidas pelos patrocinados são negociadas com a equipe que gere o programa no Serpro. Elas podem ser contrapartidas de imagem: em peças gráficas, peças promocionais, peças de identificação e sinalização, peças eletrônicas enviadas via email, banners eletrônicos, divulgação em mídias sociais, peças audiovisuais, publicidade em mídia impressa, publicidade em mídia externa ou alternativa, em TV ou rádio, citação ou menção durante o evento, citação em releases de imprensa. Podem ser também contrapartidas negociais: cessão de espaço na cerimônia de abertura, cessão de estande ou *table top* (mesa tipo balcão), cessão de espaço para relacionamento, cessão de espaço para exibição de material audiovisual do Serpro, cessão de espaço impresso para textos ou anúncios do Serpro, cessão de mailing list dos inscritos e/ou expositores, cessão de cotas de inscrição, ingressos, credenciamento etc., cessão de material resultante do projeto, cessão de direitos de imagem.

Em consonância com a proposta de o programa se aproximar da

sociedade, há ainda as contrapartidas sociais e ambientais. Elas são extremamente importantes e servem como constatação de que o Serpro tem interesse em fortalecer relacionamentos com um público que normalmente não tem acesso a equipamentos culturais em suas próprias cidades. O incentivo dessas contrapartidas é fundamental para que a empresa chegue até os mais distintos públicos, e não apenas aos que já frequentam as programações. As contrapropostas mais comuns negociadas com os projetos patrocinados são doação de ingressos a terceiros (comunidades sem acesso, por exemplo), realização gratuita de oficinas para o grande público, apresentações de palestras, workshop etc., algo que aproxime a sociedade com a produção cultural. Mensagens de cunho ambiental em material de divulgação, realização de ações ambientais, além de preços populares, concessão de descontos ou acesso gratuito são incentivados. Mesmo que não haja contato individual da empresa com as pessoas beneficiadas, é fundamental para o programa saber que aquele projeto cultural chegou 'mais longe' por causa do patrocínio dado pelo Serpro.

#### O Manual do Proponente indica:

A marca Serpro aparecerá sob a chancela acordada em todo e qualquer material de divulgação e/ou promoção do projeto; sempre com maior visibilidade que aquela concedida a realizadores, apoiadores, parceiros ou patrocinadores que tenham adquirido uma cota inferior. Nos patrocínios incentivados, a marca do Ministério, do Governo Estadual ou do Governo Municipal incentivador deverá constar na assinatura, de acordo com o padrão definido em legislação específica (SERPRO, 2015a).

As aplicações das marcas Serpro, Serpro Cultural e Governo Federal devem estar de acordo com os respectivos Manuais de Identidade Visual e devem ser previamente aprovadas pelo Serpro. A área disponibiliza todos os arquivos, nos formatos adequados. O patrocinado deverá encaminhar em até trinta dias corridos após o término do projeto, relatório final que comprove a realização do projeto, com descrição das ações desenvolvidas; comprove o cumprimento fiel de todas as contrapartidas acordadas; contabilize o público atingido (número de visitantes, números de distribuição etc.); e apresente a repercussão e o espaço em mídia conseguido pelas ações de assessoria de imprensa, se houver.

### 3.2.2 Resultados observados

O projeto “Rio, 450 anos de música” inaugurou o Programa Serpro de Incentivo à Cultura e foi realizado entre os meses de setembro e novembro do ano de 2014. A exposição multimídia levou até 420 pessoas diariamente ao galpão do Teatro Tom Jobim, na capital fluminense. O público circulante estimado foi de vinte mil visitantes no período. Trinta e cinco funcionários do Serpro tiveram a oportunidade de realizar uma visita guiada exclusiva na mostra, uma das contrapartidas do patrocínio. Outras contrapartidas foram de imagem: exibição da marca em diversas peças da exposição. A parceria permitiu ainda que 40 empregados da Regional Fortaleza do Serpro assistissem ao concerto especial do projeto, um bônus do patrocínio recebido no Rio de Janeiro. O Serpro abateu 380 mil reais do seu ISS em quatro cotas de 95 mil reais.

Nos relatórios de resultados, foi informado que o Serpro Cultural cumpriu o seu intento ao patrocinar esse projeto. Além de divulgar e agregar valores positivos à imagem institucional do Serpro, a escolha desse patrocínio se deu porque o programa teve a oportunidade de viabilizar um projeto cultural tecnológico de música não comercial, que dependia de investimentos que não visassem somente o lucro para ser realizado. Esse projeto, desenhado para não ter fins lucrativos, ofereceu entrada gratuita a todos. A exposição foi destinada a todos os públicos, mas enfatizou uma iniciativa de educação, beneficiando diversas escolas públicas cariocas com o agendamento de visitas guiadas e oferecimento de monitores especializados para esses grupos, que normalmente não conhecem a marca Serpro ou só a conhecem pelos telecentros mantidos em comunidades. O projeto ligou o nome do Serpro a uma proposta considerada contemporânea e alinhada às artes digitais e eletrônicas.

A “Uhuru – Mostra de Cinema Africano Pós-Independência” trouxe curtas e longas-metragens inéditos, de gêneros como animação, ficção, documentário, além de debates. O objetivo do projeto foi a realização de uma Mostra de Cinema Africano, de 11 a 23 de novembro de 2014, exibindo, pelo menos, vinte filmes produzidos no continente africano. A mostra, mais que isso, divulgou o cinema africano no Brasil; propiciando contato e intercâmbio entre os produtores, cineastas brasileiros e o público em geral, com os diretores de cinema africano.

Para o Serpro foi de extrema importância incentivar essa proposta, pois o evento foi uma forma da empresa se apresentar não só a cidadãos interessados em cinema, estudantes ou pesquisadores, mas também se fazer conhecer e colaborar com questões políticas, sociais e culturais da África, e movimentos de afirmação negra. A empresa, que já integrou ações nacionais de cooperação Brasil-África e se orgulha de, por três edições, ter recebido o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, conferido pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SERPRO, 2015d), considerou estratégico se aproximar deste público especificamente, criar relacionamentos a partir de um valor mútuo. A Uhuru ainda ficou destacada no calendário de eventos relacionados ao Dia da Consciência Negra no Rio de Janeiro.

O projeto não tem fins lucrativos e conta com um bloco de filmes de animação direcionados ao público infantil, além de mesa de debates com diretores africanos. A proposta do projeto contempla também contrapartidas socioambientais, como por exemplo, a reciclagem de todos os banners usados para a divulgação do evento e toda a produção do material gráfico em papel reciclado, propostas 'verdes' incentivadas pelo Serpro em outros programas de responsabilidade social.

O ingresso para o grande público tinha o valor simbólico de quatro reais. Dentre as contrapartidas, o projeto ofereceu, ainda, oito ingressos por sessão para os funcionários do Serpro Rio de Janeiro. A estimativa de público foi baseada no número de sessões, conforme o número de filmes. Considerando a lotação da sala de exibição na Caixa Cultural Rio de Janeiro ser de 78 lugares e foram vinte exposições (vinte filmes diferentes), mais atividades de debates, os organizadores acreditam que o público chegou a 900 pessoas. O Serpro participou com uma cota especial de patrocínio de 50 mil reais.

“Sambas para Mangueira”, produção do Centro Cultural Cartola, teve lançamento programado de abril a novembro de 2014 e trouxe um CD duplo encartado em uma revista especial, em formato de livro. Para o repertório, foram escolhidos sambas que retratam o cotidiano e a riqueza musical do morro da Mangueira. No livro, constam 60 deles e 30 nos CDs. Para o lançamento será realizado um show com a participação de diversos artistas e uma prévia desse show foi apresentada aos empregados do Serpro no aniversário da empresa, em dezembro passado. Comemorado no prédio do Serpro no bairro do Andaraí, um show reuniu, entre outros, Nelson Sargento e a Velha Guarda da Mangueira. O show

particular de aniversário da empresa foi considerado estratégico pela Cecom. O projeto também ofereceu contrapartidas para empregados do Serpro, como a distribuição de um percentual da revista especial e do CD produzidos.

A equipe gestora do Serpro Cultural considerou relevante a sua participação nesse projeto porque o público que ele acredita estar aproximando da organização é composto de todas as idades: crianças, jovens, adultos e idosos. Além disso, o projeto faz parte do programa de salvaguarda dos bens titulados apresentando ações que contemplam a difusão da história da Mangueira, do Samba como expressão cultural e tem como premissa resgatar um grande número de composições escritas que retratam o cotidiano e a riqueza musical em homenagem à Mangueira, uma iniciativa de grande valor histórico para todo o país.

Além do projeto não ter fins lucrativos, apresentou propostas de contribuição para a democratização do acesso à cultura na cidade do Rio de Janeiro e acessibilidade da pessoa com deficiência, como também a redução do impacto ambiental incentivando, por campanhas, a preservação do meio ambiente. A participação do Serpro foi com cota Diamante de patrocínio, investimento de 290 mil reais.

O primeiro projeto aprovado de 2015 foi também o primeiro projeto teatral patrocinado pelo Serpro. O musical “220 volts”, do comediante Paulo Gustavo, fará temporada de três meses de maio a julho de 2015. O humorístico é apresentado desde 2011 em TV fechada, e é um dos programas de maior audiência do canal Multishow. Na adaptação para o teatro, os ambientes retratados fazem da peça uma mega produção, com telões, luzes de led, figurinos rebuscados. A temporada, com média de 32 apresentações, é destinada para jovens e adultos e o público estimado é de cinquenta mil pessoas. Essa escolha de patrocínio teve o objetivo principal de divulgar a imagem institucional da empresa, associando a marca Serpro a um espetáculo de grande destaque midiático e que já foi assistido, com sessões esgotadas, por mais de 150 mil pessoas.

O Serpro ajudou a negociar uma importante contrapartida social do projeto, que será a distribuição 1.260 ingressos para ONGs, comunidades consideradas em vulnerabilidade econômica, associações de moradores, sindicatos e cooperativas. Espera-se, assim, que o projeto contribua com a formação de novas plateias e com a democratização de bens culturais, público que a instituição também



pretende se aproximar. O patrocínio prevê também a cessão de 200 ingressos para os empregados do Serpro, distribuídos ao longo da temporada, para relacionamento com os públicos de interesse. Desse modo, já estão sendo desenvolvidas ações promocionais nos veículos de comunicação interna para sorteios dos ingressos. Todos os funcionários do Serpro ganham, ainda, 30% de desconto no valor do ingresso. Trinta empregados do Serpro e seus familiares puderam, ainda, assistir apresentações prévias à temporada participando de promoções internas.

A marca Serpro e Governo Federal, sob a chancela Apoio, estão em todo o material de divulgação e no telão, antes do espetáculo. A logomarca do Serpro foi inserida no banner de divulgação interno do teatro; nos principais jornais, revistas e guias do Rio de Janeiro (com anúncios semanais em jornais, anúncio mensal em revista e guia de teatro); e também foi inserida em diversas mídias on-line. Além da inquestionável exposição de imagem na mídia e no local do evento, a equipe gestora do programa Serpro Cultural conseguiu como contrapartida que um vídeo institucional da empresa fosse veiculado antes do espetáculo no telão. Essa negociação foi bastante comemorada, pois o vídeo explica o que é o Serpro e como a empresa está na vida dos cidadãos, grande dificuldade do setor de Comunicação. O patrocínio acordado foi no valor de 170 mil reais.

A evolução tecnológica ocorrida nas últimas décadas está sendo abordada pelo jornalista Guilherme Aragão. O autor pretende visitar o tema no livro “Cultura e Tecnologia – A Era Digital”, com o objetivo de resgatar essa história e apresentar aos leitores uma narrativa capaz de analisar o impacto dessas transformações na cultura e na vida das pessoas. A obra será bilíngue, acessível para pessoas cegas, terá 180 páginas e tem previsão de lançamento para dezembro de 2015. Será dada a preferência de impressão em gráficas que possuam ações para a redução do impacto ambiental. O projeto oferece 400 exemplares (10% da tiragem) que poderão ser distribuídos de acordo com os interesses da empresa. O valor do patrocínio foi a cota única de 175.822,50 reais.

Mas a contrapartida considerada de melhor retorno foi a de que o Serpro poderá incluir complementos e um capítulo para destacar a importância da empresa no contexto da história da revolução cultural provocada pelas novas tecnologias, salientando os marcos da instituição relacionados a essa revolução: produtos, serviços, soluções tecnológicas desenvolvidas pelo Serpro que melhoraram a vida

dos indivíduos como cidadãos, e como soluções da empresa aperfeiçoaram também a gestão pública e, por sua vez, transformaram-se em melhorias para as pessoas. A possibilidade de um trabalho de pesquisa de qualidade e a divulgação impressa de parte da história da empresa foi, sem dúvida, um diferencial considerado pelo programa para apoiar a iniciativa. Além disso, a logomarca Serpro estará na página institucional na internet da obra, na contracapa e na página de abertura do livro.

Nesse projeto, ainda não foi possível concretizar nenhum resultado de relacionamento, além da aproximação com o público editorial, que até então também desconhecia a organização. A equipe do programa Serpro Cultural não planejou ações para as publicações que serão recebidas no final do patrocínio, pois ainda estão concentradas em colaborar com a pesquisa do autor acerca da história e realizações do Serpro. Uma intenção é realizar ações com os clientes da empresa.

Em Curitiba, o Serpro não recebeu nenhuma proposta de patrocínio espontaneamente. A equipe gestora em Brasília e o analista de Comunicação da Regional do Serpro na capital paranaense realizaram exaustivo levantamento de grupos culturais, projetos de tecnologia, espetáculos e exposições que estavam sendo montados e realizaram todo um trabalho de apresentação do Serpro e do Serpro Cultural para os projetos que foram considerados relevantes. Após essa ação, os envolvidos no levantamento analisam que houve aproximação do Serpro com a cena cultural curitibana, e a possibilidade de patrocínio fez com que a divulgação informal aumentasse e despertasse a atenção de diversos grupos de produção artística em relação à empresa.

O primeiro projeto aprovado no programa Serpro Cultural em Curitiba foi a montagem do espetáculo “Fantástico Coração Subterrâneo”. A Companhia Teatral A Armadilha, ao longo de quatorze anos de atuação, já foi apontada pela imprensa local e nacional como uma das companhias de teatro de maior destaque no cenário curitibano. Além da peça, o projeto irá oferecer oficinas gratuitas de capacitação teatral para o público interessado em saber mais sobre o mundo do teatro. O público-alvo começa a partir de 14 anos e a expectativa é de que 8.900 pessoas compareçam à temporada. O valor do incentivo é de 107 mil reais.

As contrapartidas de imagem incluem a logomarca Serpro em destaque em todo o material de divulgação do espetáculo (quatro mil programas, mil convites, 500 cartazes, dois totens de madeira com cartazes colados em toda a estrutura na

entrada do teatro, dois painéis de fachada do teatro, flyer para a divulgação on-line do espetáculo em redes sociais e blogs, vídeo de registro da temporada a ser publicado no Youtube), espaço para ação promocional junto ao público do espetáculo, citação do patrocínio em releases enviados a imprensa, e entrevistas concedidas pelos atores, citação do patrocínio em locução antes do início de cada sessão. Um relatório com pesquisa qualitativa com os espectadores foi uma importante contrapartida negociada, pois tem a intenção de saber a opinião do público sobre o projeto patrocinado. Além disso, registro fotográfico, reserva de vinte pares de ingressos por dia de espetáculo e uma oficina teatral para os funcionários com 40 vagas foram outras contrapartidas negociadas.

Em entrevista, o analista de Comunicação Social do Serpro, Juliano Machado, responsável pelo Serpro Cultural, informou que as contrapartidas de imagem deram muita visibilidade à marca Serpro. “Para citar um exemplo, a exibição de um vídeo institucional de 30 segundos no início das apresentações do 220 volts irá superar, em quantidade, muito provavelmente, todo o público que o vídeo institucional já teve até hoje. É uma maneira de falarmos diretamente com as pessoas. Apesar das nossas soluções tecnológicas impactarem diretamente na vida dos cidadãos, temos muita dificuldade em falar com eles, visto que nossos clientes são os órgãos públicos, e não o cidadão diretamente. E também pela questão da verba, não temos orçamento para uma campanha em mídias pagas”.

Juliano Machado aponta, ainda, que o resultado dos patrocínios está superando as expectativas em ações de relacionamento com o público interno, algo que nem estava planejado quando o programa foi criado. Ele destacou duas ações. “O show realizado pela Velha Guarda da Mangueira, como parte das comemorações dos 50 anos do Serpro, teve um retorno muito bom, os funcionários elogiaram bastante. E a segunda de grande destaque foi a promoção interna que já sorteou 60 ingressos e irá sortear mais 140 ingressos para o espetáculo 220 volts. A participação foi enorme e o retorno excelente, ficou aquele clima de funcionários telefonando para saber do resultado e comemorando quando ganhava”.

Apesar dos resultados com o público interno serem positivos para a equipe gestora do Serpro Cultural, gostaríamos de salientar que, em nenhum momento, as ações foram segmentadas ou individualizadas. Todas as ações promocionais foram realizadas através de sorteios e, mesmo que o clima

organizacional tenha melhorado temporariamente, esse componente verificado no programa não pode ser considerado como ação de marketing de relacionamento com o público interno.

Importante frisar que, quando nos propusemos a fazer a análise de um programa de relacionamento cujo público-alvo fosse a sociedade, não imaginávamos a dificuldade que seria associar as teorias sugeridas na bibliografia utilizada a essa estratégia. Pudemos concluir, todavia, que as ações voltadas para o 'grande público' são importantes, e podem ter efeitos de estreitar laços da empresa com a sociedade, porém elas são mais eficazes se buscarem atingir nichos ou grupos específicos. Aproximações com o público de tecnologia ou com o movimento negro, por exemplo, podem ser eficientes no que diz respeito à proposta de aproximação do Serpro com seus *stakeholders*, mas sugerimos que, inclusive para se conseguir resultados concretos e mensuráveis, seja feito da forma menos abrangente possível se o propósito não for apenas exposição de marca.

### **3.3 Programa Serpro de Relacionamento com o Cliente**

Vimos, ao longo dos dois capítulos de introdução teórica deste trabalho, que o cliente final não deve ser a única preocupação de uma empresa que quer abordar estratégias de marketing de relacionamento. Mas inegavelmente esse é um nicho que precisa de atenção e de ações voltadas para o bom entendimento entre as partes quando o assunto é negócio. Os clientes do Serpro são instituições, órgãos públicos. Como disse Ian Gordon (2001), o marketing de relacionamento deve ser diferente se a empresa fizer negócios com outras organizações. Nossos usuários finais são todos os cidadãos brasileiros, mas nossos negócios estão concentrados em um número menor de clientes. Temos organizações-clientes consideradas de importância ímpar. Quando se trata de órgãos do Ministério da Fazenda (Tesouro Nacional, Receita Federal, o próprio Ministério), por exemplo, a desistência de um desses clientes acarretaria no fechamento de uma superintendência inteira, com dezenas (ou centenas) de empregados sem atividade.

A necessidade de ações voltadas para esse público surgiu durante as oficinas de Planejamento Estratégico do Serpro. Para o ciclo 2013-2016, foram

definidos sete objetivos estratégicos, estabelecidos pela diretoria e superintendências. Cada um desses objetivos é amparado por um foco de resultado, nós críticos e metas. No ano de 2013, a Coordenação Estratégica de Comunicação Social ficou responsável pelo Objetivo Estratégico 1, que era o de fortalecer o reconhecimento da empresa como garantia de segurança, continuidade e retenção de saber para o interesse público. Após esse direcionamento, a área criou o projeto Campanha Institucional. Esse novo projeto contava com nove requisitos estratégicos, todos criados para atingir o objetivo então colocado. O principal requisito foi o Diagnóstico de Imagem do Serpro junto aos Clientes. Esse foi o ponto de partida para a criação do Programa Serpro de Relacionamento com o Cliente e de sua Pesquisa Institucional.

Em entrevista com o analista de Comunicação Social Eduardo Cardim, responsável pelo programa, fomos informados que era necessário gerar um índice ligado à imagem da empresa, intento conseguido com esse programa. Como o objetivo estratégico direcionado para a área demandava que a Cecom fortalecesse o reconhecimento da empresa como garantia de segurança, continuidade e retenção de saber para o interesse público, foi vista uma oportunidade de se fazer uma pesquisa junto a clientes. Essa pesquisa avaliaria esses atributos junto a eles, a imagem da empresa e uma avaliação geral dos serviços prestados pelo Serpro. Assim, era possível perceber se os atributos precisavam ser fortalecidos e quais os serviços teriam impactos negativos ou positivos na imagem da empresa.

Depois de mais formatado, a equipe gestora considera que o programa veio para sanar alguns dos problemas identificados e estabelecer o Serpro com uma empresa parceira do Governo Federal, criando ambientes para os clientes darem sua opinião sobre os serviços prestados pela empresa, bem como criar uma unidade de discurso e buscar insumos para melhorar as entregas de serviço. Para isso, as ações do programa são voltadas para os espaços de diálogo e *feedback*, como a Agenda Executiva e a Pesquisa Institucional, principalmente.

Além dessas ações, a Cecom passou a divulgar o boletim informativo 'Serpro: Tecnologia e Gestão'. A newsletter, de distribuição bimestral, é produzida a partir de notícias elaboradas especificamente com foco nos interesses do cliente, temas relacionados à área de tecnologia e ao Serpro. Agrupou ainda, no programa, os Eventos de Tecnologia, encontros para apresentar aos clientes, em reuniões

semestrais, os projetos escolhidos dentro do programa interno 'Conhecendo nossa Inovação', iniciativa de descoberta de novas contribuições dos funcionários com ideias de novos serviços, processos e tecnologias que possam ser aplicados dentro da empresa ou nos clientes (TV SERPRO, 2015).

A elaboração do Programa Serpro de Relacionamento com o Cliente foi baseada em práticas aplicadas no mercado. Eduardo Cardim contextualiza: “os programas de relacionamento são práticas comum no mercado, mas são destinadas, em grande parte, para empresas que praticam B To C [Business To Consumer], ou seja, comércio efetuado diretamente entre a empresa prestadora de serviços e o consumidor final. No caso do Serpro, praticamos G To G [Government to Government], de governo para governo, nomenclatura adaptada do B To B [Business to Business], que é a denominação do comércio estabelecido entre empresas ("de empresa para empresa"). Isso já foi uma dificuldade e, somado a isso, o Serpro ainda tem uma barreira cultural de estabelecer processos entre áreas”.

Essa barreira existe porque, no Serpro, o atendimento ao cliente é de responsabilidade das áreas de negócio. Cada superintendência atende a uma organização-cliente. A área de Comunicação, que é a responsável pelas ações de Comunicação Organizacional Integrada, acaba esbarrando, com frequência, nessa relação entre áreas de negócios e clientes finais. “Entre elaborar o programa e conseguir a aprovação das URC's [Unidades de Relacionamento com Clientes], o trâmite foi de seis meses e, ainda hoje, encontra-se dificuldade sempre que uma ação vai ser executada. A parte mais difícil foi a sensibilização das URC's, que se relacionam diretamente com o cliente o tempo todo”, explica Eduardo.

Apesar de considerar o programa como bem sucedido, para ele, colocá-lo em prática é um exercício de mudança da cultura organizacional. Isso é mais um fator de dificuldade em empresas que trabalham com pouca integração entre áreas, mas ele conta que, aos poucos, está sendo superado. Vale lembrar o que Ian Gordon (2001) esclareceu. Uma boa ação de marketing de relacionamento só é possível se as pessoas que estão dentro da cadeia de relacionamentos pela qual é criado o valor para o cliente trabalharem juntas. Assim será possível definir áreas de interesse mútuo e de potencial para serem partilhadas. Nesse caso, é importante que o Serpro facilite essa tarefa estabelecendo sistemas de reconhecimento e

recompensa para unir os envolvidos. A falta de apoio da empresa pode gerar fragmentação e competição entre os setores, o que certamente irá retardar os objetivos organizacionais.

O programa foi totalmente elaborado por sua equipe gestora dentro da área de Comunicação da empresa. Na sua implantação, houve a participação de três pessoas da Cecom, os superintendentes das áreas de negócio e seus diretores, além do diretor-presidente do Serpro. Cada ação do programa conta com uma equipe de pessoas envolvidas diferente, como por exemplo a Pesquisa Institucional, a Agenda Executiva e a newsletter, que é escrita pelos jornalistas e diagramada por um profissional de designer da empresa. As diversas áreas do Serpro que tem relação direta com cada atividade são sempre envolvidas na produção.

Neste trabalho, optamos por aprofundar, dentro do Programa Serpro de Relacionamento com o Cliente, duas ações consideradas de impacto por sua equipe gestora e que foram inovadoras em relação ao histórico de relacionamentos da empresa com os clientes: a Pesquisa Institucional e a Agenda Executiva.

### 3.3.1 *Pesquisa Institucional*

No livro *Marketing para o século XXI*, Philip Kotler (2009) esclarece que uma pesquisa pode levar a empresa a reconhecer que os compradores, de qualquer mercado, diferem normalmente em suas necessidades, percepções e preferências. Ele explica ainda que, quando os dados necessários não existem, não estão atualizados, exatos ou completos, ou não são confiáveis, o pesquisador terá de coletar dados primários, e isso pressupõe um custo, quase sempre mais elevado. Neste caso, entre as opções para a coleta inclui entrevista pessoal, pesquisa com grupo de foco, sondagem pelo correio ou telefone e projeto experimental.

O autor lembra também que há situações em que uma empresa precisará entrevistar pessoas intimamente. Pesquisadores de mercado muitas vezes coletam desta maneira informações pertinentes a um projeto ou problema proposto. “Em geral, o entrevistador apresenta uma série de perguntas abertas e fechadas. A entrevista individual é dispendiosa, em decorrência do custo de configurar e realizar entrevistas pessoais” (KOTLER, 2009, p. 119).

Realizar uma pesquisa com os clientes seria um importante passo nessa ação de relacionamento. Por meio dela, a empresa se posicionaria institucionalmente como interessada em ouvir as opiniões e contribuições de seus principais representantes. Para isso, em 2013, o Serpro realizou processo licitatório para contratar uma empresa que realizasse pesquisas. A vencedora foi a Foco Opinião de Mercado, com valor total de 73.650 reais. A partir de então, foi dado o *start* para a realização da Pesquisa Institucional Personalizada junto aos Clientes do Serpro.

O objetivo principal do estudo foi o de averiguar o grau geral de satisfação e reconhecimento dos clientes do Serpro com: os serviços prestados pela empresa; os elementos que compõem a sua identidade; e a imagem do Serpro. Uma pesquisa com clientes pode ser considerada uma ação típica de marketing de relacionamento. Segundo o que estudamos, fundamental é conhecer os clientes, saber o que eles querem em relação ao negócio e o que eles esperam que o Serpro faça por eles.

Como objetivos específicos do projeto, esperava-se: caracterizar o perfil socioeconômico e profissional dos entrevistados; identificar o nível geral de satisfação com os serviços prestados pelo Serpro e os motivos; identificar o nível espontâneo de conhecimento e utilização dos serviços prestados pelo Serpro; identificar o nível estimulado de utilização e satisfação com os serviços prestados pelo Serpro; elencar os motivos para a insatisfação com os serviços prestados pelo Serpro; identificar o nível de conhecimento, utilização e satisfação com os canais de atendimento do Serpro; caracterizar o nível de resolubilidade dos problemas pelo Serpro; caracterizar o grau de satisfação dos clientes com a segurança da informação oferecida pelo Serpro; caracterizar a imagem do Serpro; identificar o grau de percepção dos atributos de imagem do Serpro (FOCO OPINIÃO DE MERCADO, 2013).

A pesquisa teve caráter quantitativo, realizada pela técnica de *survey*, por levantamento amostral, e o instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário estruturado pela área de Comunicação do Serpro, composto por perguntas abertas e fechadas. A coleta de informações foi possível após um processo coletivo de levantamento de informações. Com a interferência da diretoria da empresa, foi solicitada a cada área de negócio a elaboração de uma planilha com dados dos clientes. Mas quem seriam os entrevistados em uma organização-cliente onde o



quadro de servidores é formado por centenas ou milhares de pessoas? A medida de relevância utilizada para essa escolha foi a de incluir, na lista de possíveis entrevistados, os gestores dos contratos com o Serpro nos clientes, representantes diretamente envolvidos com o trabalho do Serpro e responsáveis pelas aprovações e contatos do dia a dia.

Como visto na literatura, o marketing de relacionamento se concentra nos processos e no que for necessário para aprimorar os relacionamentos com o cliente, não apenas nos envolvimento de linha de frente com ele (GORDON, 2001). Assim, o público da pesquisa ficou definido pela proximidade com o Serpro. Essa metodologia foi abordada por Kotler e Keller (2012), ao explicar o conceito de CRM. Eles disseram que a gestão de relacionamento com o cliente trata do gerenciamento cuidadoso de informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os 'pontos de contato' com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.

O público-alvo estava formado por 'pontos de contato' com os serviços prestados pelo Serpro em oito instituições: gestores de contratos e gestores de TI. O universo (número total) da pesquisa foi de 257 pessoas, números que sofreu alterações de acordo com os novos contratos e política de relacionamento do Serpro. Ele estava dividido da seguinte forma:

- Receita Federal do Brasil – 78 pessoas
- Secretaria do Tesouro Nacional (STN) – 58 pessoas
- Ministério da Fazenda – 55 pessoas
- Ministério do Planejamento – 46 pessoas
- Ministério da Justiça – 8 pessoas
- Departamento Nacional de Trânsito (Denatran) – 6 pessoas
- Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) – 3 pessoas
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) – 3 pessoas.

Com um público bem definido, as ações de marketing de relacionamento podem ter melhores resultados. A partir desse universo de clientes, foi definida uma amostra para responder ao questionário. O tamanho da amostra foi definido considerando um erro mínimo e máximo aceitável, variando de +5% a +8%. Tal

decisão considera a precisão e também a disponibilidade dos respondentes, visto que a aplicação da pesquisa dependeu da possibilidade de agendamento das entrevistas. Desta forma, foi definido um número entre 96 e 155 clientes, de acordo com a disponibilidade encontrada.

A pesquisa envolveu o diretor de Relacionamento com Clientes do Serpro, os seis superintendentes das áreas de negócio e suas secretárias, duas pessoas da área de Comunicação e o instituto contratado para aplicação dos questionários. À Cecom coube realizar, inicialmente, uma reunião de alinhamento com os superintendentes das URC's, explicando a dinâmica da pesquisa e fechando a forma de como seria a abordagem dos clientes.

O contato inicial com os clientes foi um importante item para o sucesso dessa ação de relacionamento. A primeira abordagem foi realizada por meio de uma carta de apresentação assinada pelo diretor de Relacionamento com Clientes, que prometia que os dados coletados na pesquisa iriam servir como insumos para implementação de ações visando a melhoria dos serviços prestados. Explicava que a opinião dos clientes era fundamental e contribuía para aproximar ainda mais a empresa de seus públicos de interesse. Agradecia a predisposição para responder ao questionário e informava que, com os resultados, o Serpro reuniria elementos para direcionar suas políticas internas e externas de relacionamento com os seus clientes.

A primeira onda de pesquisas (primeira rodada), realizada no segundo semestre de 2013, alcançou (ouviu) uma amostra de 105 entrevistados, o que está considerando então uma margem de erro de +7,5%, assegurada dentro dos parâmetros definidos. Como dissemos, foi a primeira vez que o Serpro conseguiu um elemento importante para as práticas de marketing de relacionamento: ter um perfil do público com quem lida diariamente na solicitação direta de demandas e aprova, em primeira instância, os produtos desenvolvidos. Os clientes são 77% homens, a maioria com idade entre 45 a 54 anos, escolaridade em nível de pós-graduação, cargo de analista, coordenador, gerente ou diretor, atuando nas áreas de Tecnologia da Informação, Arrecadação, Tributação, Projetos, entre outros. Maioria entre quatro a sete anos que trabalha na instituição e 49,52% considerando-se, no geral, como satisfeitos e 5,71% como muito satisfeitos com o Serpro e os serviços oferecidos.

Uma reclamação recorrente entre a maioria dos clientes foi sobre prazos de produtos e serviços entregues pelo Serpro: 21% apontam para a burocracia, falha nos retornos, tempo excessivo de resposta, rotatividade de equipes, número limitado de técnicos nas equipes e morosidade. Sobre o custo, 10% dos clientes falam sobre o atraso tecnológico nas soluções. E se uma empresa de tecnologia não utiliza a tecnologia para melhorar seus resultados, o que diria Gordon (2001), após defender que no marketing de relacionamento as empresas empregam a tecnologia a serviço do indivíduo mais estrategicamente? Mas nesse caso, a teoria foi demonstrada e o Serpro usou tecnologia não apenas para acelerar e aperfeiçoar a eficiência, mas para intensificar a eficácia e prever a preferência do cliente.

Entre a primeira e a segunda fase da pesquisa, o Serpro avançou em outra diretriz estratégica, esta prevista já no Planejamento de 2014 – 2022, que é a adoção da metodologia Ágil pela empresa. E a pesquisa – ou as insatisfações apontadas pelos clientes –, foi um dos documentos que serviu de subsídio para a tomada dessa decisão. O método Ágil tem seus pressupostos definidos em um documento conhecido como Manifesto Ágil, que pretende colocar como prioridade “indivíduos e interações mais que processos e ferramentas; software em funcionamento mais que documentação abrangente; colaboração com o cliente mais que negociação de contratos; responder a mudanças mais que seguir um plano” (BECK et al., 2001). O método vai ao encontro da teoria do CRM, que ao contrário do que ocorre com o marketing de massa, diz que há a possibilidade dos clientes participarem da gestão de valor, através da interatividade com a linha de frente da empresa (MADRUGA, 2010).

Na segunda onda da Pesquisa Institucional, realizada no segundo semestre de 2014, um ano depois da primeira onda, a carta de apresentação enviada aos respondentes já informava que este era o segundo estudo realizado. Citava ainda que a realização do primeiro, feito em 2013, foi fundamental para a implantação de alguns projetos de melhoria como as metodologias ágeis e a reestruturação do Programa Serpro de Inovação.

Decidiu-se por aumentar o universo nesta etapa, passando para 272 indivíduos em onze instituições. Ministério da Integração, Ministério Público Federal e Câmara dos Deputados passaram também a fazer parte do universo. No total, a pesquisa realizada alcançou um total de 157 respondentes, e o erro amostral foi

menor, de +5,1%. Os números apontaram algumas diferenças. Os clientes passaram a configurar 73,88% como homens, a faixa etária da maioria diminuiu para 34 a 44 anos. Na segunda onda, manteve-se o índice geral de satisfação dentro da margem de erro, apesar da queda de 3,01% no número de clientes satisfeitos ou muito satisfeitos. O mais importante que foi observado pelo Serpro no segundo estudo foi que o grau de insatisfação diminuiu consideravelmente, passando de 27,62% o número de insatisfeitos ou muito insatisfeitos para 14,01% (queda de 13,61%).

As considerações finais sobre o processo da Pesquisa Institucional levantou que a satisfação geral dos clientes melhorou qualitativamente, pois eles teceram mais elogios e a intensidade das críticas diminuiu. A avaliação dos serviços melhorou em 70%, sete dos dez serviços analisados apresentaram crescimento. A disponibilidade dos serviços, a segurança, o atendimento e a imagem geral tiveram índices melhores do que em 2013. Houve queda nos atributos de imagem, oito dos quinze atributos foram piores que no ano anterior (FOCO OPINIÃO DE MERCADO, 2014).

O que melhorou: entendimento das necessidades do cliente, proximidade, atendimento, conhecimento técnico no atendimento, e os clientes sentem-se melhor atendidos. A empresa acredita que esses já foram resultados das ações de relacionamento e das propostas levadas pelo programa de relacionamento. Acredita-se que a própria pesquisa contribuiu para a leitura de que o Serpro passou a ter mais atenção com as necessidades do cliente. Os relatórios apontam de forma esmiuçada cada serviço e área analisada, aponta sugestões dadas pelos clientes e suas opiniões sobre a empresa e canais de comunicação, importante apanhado de dados sobre os clientes. Apesar da melhora, os maiores desafios continuam os mesmos: prazos e qualidade na entrega final, com destaque para a necessidade de otimizar os processos.

Após a entrega dos resultados, a Cecom realizou uma apresentação aos diretores, em reunião de diretoria, e depois a todos os superintendentes em um evento no auditório da sede da empresa. A partir dos resultados obtidos, cada diretoria deve elaborar um plano de ação para sanar os problemas levantados. Esse será um dos próximos passos do programa.

### 3.3.2 Agenda Executiva

Uma ação do Programa Serpro de Relacionamento com o Cliente foi a realização de uma Agenda Executiva, que foi um evento voltado exclusivamente para a alta direção dos órgãos-clientes em um momento de palestras, apresentações e sugestões, com menos formalidade. Foram convidados ministros, secretários executivos, subsecretários, além da diretoria e dos superintendentes do Serpro. A Agenda Executiva ocorreu no dia 4 de dezembro de 2014, no hotel Kubitschek Plaza, em Brasília.

A equipe gestora do programa na Cecom definiu a estratégia do encontro, o local e também o tema das palestras. O diretor de Relacionamento com Clientes e o diretor-presidente do Serpro realizaram palestras sobre os resultados totais da Pesquisa Institucional, investimentos para 2015 e algumas propostas que o Serpro tinha para sanar algumas dificuldades encontradas pelos clientes. O coordenador de Tecnologia do Serpro, área responsável pelo desenvolvimento de inovações para os clientes e para a própria empresa também ministrou palestra. Ele explicou a decisão do Serpro de adotar a metodologia Ágil no desenvolvimento e soluções e apresentou o que era o método.

Foram envolvidas as unidades de relacionamento com clientes (seis superintendentes e o diretor), quatro pessoas da área de Comunicação Social do Serpro, o diretor-presidente da empresa e mais duas pessoas do seu gabinete. A parte de contratação do espaço foi de responsabilidade da área de eventos dentro da estrutura da Cecom. O custo total do evento foi de 10 mil reais.

“O feedback dos clientes foi positivo. A Agenda Executiva foi o primeiro contato mais direto com o público-alvo do programa. A ação do Serpro foi elogiada e um dos convidados, do Ministério da Fazenda, ressaltou a importância de um espaço para discussão e proposição de assuntos relacionados à TI. Falou ainda da importância do Serpro estar à frente desse debate, já que é a maior empresa pública do ramo”, contextualizou o analista Eduardo Cardim.

Para a equipe gestora do Programa Serpro de Relacionamento com o Cliente, o público externo aceitou bem o programa e entendeu a proposta do Serpro de se colocar como empresa parceira. Nessa ação especificamente, que envolveu a

alta liderança dos ministérios, o retorno foi positivo e a iniciativa foi vista com bons olhos. “Mas como todo programa de relacionamento e iniciativa que envolve o diálogo, a empresa deve dar respostas ao público de interesse. Se vai ao mercado entender o que o cliente enxerga de negativo, precisa dar respostas para melhorar isso. Caso não faça, perde a credibilidade e o programa se torna ineficiente”.

A Agenda Executiva foi um marco que possibilitou ao Serpro apresentar o programa para executivos do governo, gerando uma expectativa positiva em relação à empresa, que se colocou como a proponente do debate para as melhorias de TI no governo federal. A partir dela, a diretoria do Serpro entendeu um pouco da necessidade de se envolver mais no relacionamento com os clientes. A intenção é que o evento seja repetido semestralmente como prevê o planejamento ou de periodicidade possível de acordo com a disponibilidade financeira do governo.

### 3.3.3 *Considerações relevantes*

Alguns desafios foram apontados pela equipe gestora do Programa Serpro de Relacionamento com o Cliente. O primeiro é que se considera que a estrutura do Serpro e o modelo como são divididas as áreas de negócio – onde cada superintendência é responsável por atender um grupo de clientes –, não é propícia para que todas as organizações-cliente tenham conhecimento sobre a capacidade do Serpro de inovar e desenvolver grandes projetos. Mas como apontou Madruga (2010), o marketing de relacionamento, quando genuinamente implementado, pode até levar as tradicionais estruturas da empresa a uma verdadeira revisão.

No que diz respeito à relação entre área de Comunicação e unidades de relacionamento com os clientes, a conclusão é que essa foi fortalecida, avanço fundamental para o desenvolvimento das ações previstas e para a melhoria da imagem do Serpro. Após a apresentação dos resultados da segunda onda da Pesquisa Institucional para todos os diretores e superintendentes, foram cobradas, por parte da presidência da empresa, ações que melhorassem a entrega de produtos e serviços.

Como resultado da ação de relacionamento, também, um grupo de trabalho (GT) reunindo a Diretoria de Desenvolvimento, Diretoria de Operações e a

Diretoria de Relacionamento com Clientes passou a discutir soluções para os problemas apresentados. E para aprofundar mais o trabalho das áreas envolvidas na ação e melhorar os relacionamentos entre Serpro e seus clientes, o setor de Comunicação está propondo uma participação no GT com o objetivo de monitorar as ações tomadas e os efeitos de melhoria que elas irão causar. Essa iniciativa foi considerada como de grande impacto para que se entenda os efeitos de cada medida, ampliando ou não a atuação de cada uma.

Essa coordenação do grupo de trabalho teria as atribuições de:

- a) levantar, consolidar e relacionar todas as reclamações elencadas pelos clientes às áreas da empresa.
- b) listar todos os processos de melhoria que cada área da empresa vem aplicando e descrever qual o objetivo de cada um deles.
- c) associar os processos de melhoria com os problemas citados pelos clientes.
- d) elaborar um plano de ação a ser entregue para a diretoria, com todas as necessidades e sugestões de cada área.

Os planos de ação devem conter ações focadas em trazer mais agilidade na entrega dos produtos; melhorar a prestação de serviços, com menos burocracia; e proporcionar maior integração e interação com o cliente.

Eduardo Cardim acredita que o programa é um passo importante no relacionamento com clientes e criação de espaços para o Serpro mostrar suas evoluções tecnológicas e estabelecer estratégias de comunicação institucional com o público externo. Mas ele defende que, para que seja duradouro e tenha credibilidade, deve haver as respostas por parte do Serpro aos incômodos dos clientes. “E isso não é um dever do programa, mas sim da empresa como um todo”, relata.

O analista, com formação em Publicidade e Propaganda, lembra que o Serpro tem, previsto em lei, facilidade na sua contratação pelos órgãos públicos, e isso é um diferencial inegável. Mas ele enaltece que o Serpro não pode se valer apenas dessa premissa para ser a empresa escolhida no desenvolvimento de sistemas estruturantes. “A competência e a qualidade dos serviços prestados também são essenciais e, além disso, o bom relacionamento com os entes da

administração pública facilita o caminho e o programa de relacionamento é um canal importante para isso”.

A execução da Pesquisa Institucional está permitindo ao Serpro reunir elementos para direcionar as suas políticas internas e externas de relacionamento com o cliente e, futuramente, com a sociedade. Tem proporcionado uma comunicação focada em características mais específicas, dando suporte a conteúdos utilizados em diversos eventos da empresa. Os resultados também expõem fragilidades dos serviços prestados, e permitem uma reação interna para melhoria nas entregas.

O Serpro deve, dentro das suas limitações legais e orçamentárias, profissionalizar as suas práticas de atendimento e relacionamento. O programa de relacionamento é um passo importante nessa direção. Mas nós entendemos que o retorno dado ao cliente após esse longo processo de pesquisa que durou dois anos, será elemento fundamental para definir novos rumos nesses relacionamentos. Mesmo que a empresa mantenha seu organograma estratificado, com analistas da área da Computação como atendimento de clientes e de forma isolada dos demais, ressaltamos que a empresa deve conseguir provocar mudanças na raiz de seus processos. Dar o retorno que o cliente precisa de forma ágil e qualificada será o grande resultado das ações de marketing de relacionamento para esse público especificamente.

### **3.4 Programa Serpro de Aproximação com a Imprensa**

Após a criação da Política de Comunicação do Serpro, em 2010, um conjunto de esforços foi pensado para se restabelecer o processo de comunicação como estratégico. Apesar da Política de Comunicação definir objetivos como “divulgar as soluções da empresa externamente”, “fortalecer sua imagem e valores junto à sociedade” e “fortalecer o relacionamento da empresa com a mídia”, a construção de uma política de relacionamento com a imprensa continuava a enfrentar dificuldades e não havia recursos para atingi-los.

Ainda no ano de 2011, o ambiente interno da empresa apresentava fraquezas consideráveis nessa área, uma vez que não existia um processo padrão



de atendimento à imprensa e de divulgação proativa para a mídia. Além disso, as poucas fontes de informação para o atendimento das demandas da imprensa eram lentas e, mesmo na diretoria da empresa, havia pouca agilidade para posicionamento oficial diante de fatos graves. A alta liderança não tinha capacitação em *media training* e grande parte do corpo técnico reprovava diversas tentativas de aproximação com a imprensa.

Além dos pontos fracos, havia ainda ameaças externas para a construção de uma imagem positiva do Serpro na mídia. A maioria dos jornalistas não sabia o que era e o que fazia o Serpro. Muitos clientes tinham o hábito de culpar publicamente o Serpro por suas próprias falhas tecnológicas e essas notícias negativas de acusação indevida tinham ampla disseminação. Outra ameaça era a postura de clientes que não queriam que o Serpro divulgasse sobre seu papel no desenvolvimento de soluções tecnológicas de sucesso, pois a divulgação da solução deveria ser feita por eles.

Para enfrentar essas fraquezas e ameaças, a Coordenação Estratégica de Comunicação Social lançou o Programa Serpro de Aproximação com a Imprensa, em maio de 2012. Seus principais objetivos eram: estruturar um processo formal de assessoria de imprensa, alinhando-o aos demais processos da empresa; estabelecer uma política de relacionamento sistemático com a imprensa e uma agenda positiva na mídia; aprimorar o relacionamento com os assessores de imprensa dos clientes; e reduzir a percepção negativa do público interno quanto à aproximação da empresa com a imprensa (SERPRO, 2012b).

Em uma aplicação literal do que sugeriu Kotler e Keller (2012), o programa visava desenvolver relacionamentos relevantes e duradouros com as pessoas ou organizações que poderiam, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades do Serpro. Como disseram os autores, é pelo marketing de relacionamento que podemos construir relações de longo prazo mutuamente satisfatórias com seus componentes-chave, a fim de conquistar ou manter negócios com eles.

Ian Gordon (2001), em sua teoria de marketing de relacionamento, salienta que as organizações precisam escolher clientes sobre os quais se concentrarão. Essa definição é importante porque propicia o desenvolvimento de percepções significativas e prognósticos sobre o comportamento desses clientes

selecionados. Conhecendo esses *stakeholders*, a empresa pode formular estratégias para os relacionamentos com clientes individuais e criar habilidades internas para realizar o que o cliente deseja. E assim fez o Programa Serpro de Aproximação com a Imprensa.

Os públicos envolvidos nesse programa seriam a imprensa (redações de veículos de todo o país, públicos e/ou privados); os clientes (assessoria de imprensa das organizações-clientes do Serpro) e o público interno (lideranças, principais fontes/especialistas e empregados em geral). O planejamento do programa estabeleceu estratégias e detalhou planos táticos para atingir os objetivos apontados, alinhando-os com os princípios da Política de Comunicação da empresa. O programa teve cinco frentes estratégicas e vamos analisá-lo seguindo as ações e resultados de cada frente.

#### 3.4.1 *Frente Estratégica 1: Estruturação do processo de assessoria de imprensa*

Desde os anos 80, a função de Assessoria de Imprensa passou a ser reconhecida como estratégica para as organizações e para a mídia. “Sua atuação fez surgir instituições de todo tipo como produtoras de conteúdo para os meios de comunicação, estimulou a democratização e qualificação da informação, garantindo às redações facilidades de acesso, moralizou o relacionamento entre fontes e imprensa” (DUARTE, 2003, p. 90).

O início da estruturação da assessoria de imprensa no Serpro deu-se a partir do desenho de um processo formal. Uma analista convocada por concurso público para a Gerência de Jornalismo e Assessoria de Imprensa ficou dedicada integralmente ao processo. Desenhou o seu fluxo em modelo BPM (Business Process Management), metodologia de gestão para gerenciamento de processos adotada pelo Serpro e o processo foi publicado para que toda a empresa tomasse conhecimento.

A partir daí, centralizou-se também os atendimentos de imprensa em uma única pessoa. Antes, quem atendia ao telefone na área teria que resolver a demanda ou passava para a gerência resolver. O primeiro contato com esse público ficou mais qualificado. Com um atendimento mais profissional e personalizado, não

só a imprensa passou a conhecer a pessoa certa a quem deveria se dirigir, como o contato com as próprias fontes internas passou a fluir melhor. A responsável pelo atendimento de demandas passou a conhecer quais fontes poderiam ajudá-la com determinados assuntos e como as fontes, se procuradas diretamente pela imprensa, já encaminhariam a demanda para a assessoria. Las Casas (2008) sugeriu essa prática para melhorar as ações de relacionamento: criar mecanismos que impeçam esforços indesejáveis, como tentativas de contato fracassadas.

Para contribuir com esse processo de atendimento de demandas, foi formatada uma planilha de fontes, com os assuntos e as áreas responsáveis e os contatos das pessoas que responderiam o pedido, nomes acordados com os superintendentes das áreas. Além desse, foram desenvolvidos outros recursos básicos de organização, como uma planilha de controle de atendimento anual, com contatos, demandas e respostas e também foram organizados *mailings* nacional e regionais, com informações da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República e em conjunto com os comunicadores presentes nas regionais do Serpro. A relação de contatos da mídia nacional é bem extensa, mas no programa de planilhas pode-se administrar por filtros, e isso colaborou com a extração de dados.

A Cecom padronizou documentos para a atividade, como modelos de release, de aviso de pauta, de sugestão de entrevista, de plano de divulgação, de relatório e de análise de *clipping*. Realizou, ainda, o contrato de uma empresa de *clipping* por processo licitatório no valor de 33 mil reais por ano, que possuía software próprio para que a Cecom fizesse a análise de mídia a partir de cada matéria publicada com o nome Serpro e assuntos afins. A empresa colaborava com a equipe na busca da grande mídia, mas quase nunca da mídia especializada. Logo no começo do programa, os relacionamentos com a mídia especializada já passaram a ser aprofundados.

A equipe de comunicadores, em Brasília e nas regionais, também participou de capacitações sobre gestão de crise e relacionamento com a imprensa, uma forma de aprender a como lidar com situações que necessitam de alta tempestividade na resposta e um relacionamento tranquilo com os jornalistas que estejam demandando respostas.

A empresa também reconheceu a estruturação da assessoria de imprensa através dos responsáveis pelo Processo Serpro de Gestão de

Continuidade de Negócios (PSCN), área que planifica procedimentos em casos de incidentes graves que ameacem a continuidade dos negócios da empresa. A Cecom foi convocada para integrar o PSCN com a atividade de assessoria de imprensa e desenvolveu um Plano de Crise de Imagem e preparação de porta-vozes para comunicação em situações de crise. A ação atende às orientações da Norma Complementar 06 do Departamento de Segurança da Informação e Comunicações da Presidência da República (2009).

A analista Mabel Gomes foi a criadora do programa e na época da sua implantação, atuava como gerente da área de Jornalismo e Assessoria de Imprensa. Hoje atua nas ações do programa. Ela comemora que após os esforços para a formalização do trabalho de assessoria de imprensa, o processo foi homologado e publicado no Portfólio de Processos do Serpro, sendo reconhecido como competência exclusiva da Cecom. Salientou que “a normatização da atividade foi essencial para sua efetivação, pois reforçou a percepção de que o diálogo com a mídia configura-se uma obrigação funcional, e não uma escolha de cada gestor. Somando essa conquista às ações de sensibilização sobre a interação com a mídia, firma-se gradualmente um cenário favorável à continuidade da política de relacionamento com a imprensa”.

Nessa frente estratégica pudemos verificar a aplicação do CRM na área de Jornalismo e Assessoria de Imprensa do Serpro. Diversas contribuições tecnológicas – algumas bem simples, como o uso de planilhas, por exemplo, e outras bem mais elaboradas, como software de análises qualitativas de matérias – contribuíram para a gestão da resposta do cliente, o monitoramento e análise de inserções na mídia, análises estatísticas, organização de listas, entre outros. Conforme colocou Madruga (2010), as ferramentas [de CRM] são projetadas para automatizar as tarefas de marketing, habilitando a área a aplicar outras práticas mercadológicas, como análise, personalização de ofertas, gestão de listas, gestão e integração de dados do cliente, retorno sobre o investimento e eficácia da campanha.

### 3.4.2 Frente Estratégica 2: Realização de divulgações referentes ao Serpro

A Coordenação Estratégica de Comunicação Social elencou, com a diretoria da empresa, uma lista de temas estratégicos para que fossem desenvolvidos junto à imprensa em geral e mídia especializada. Foi estabelecida, então, uma agenda positiva de divulgações, que passou a soltar um release proativo por mês. A estratégia foi a de estimular a produção de notícias que reduzissem o impacto das constantes publicações negativas sobre falhas de sistemas desenvolvidos pela organização, tanto por erros próprios quanto por falhas de operações dos clientes. A ação dinamizou a interação com a imprensa e melhorou o posicionamento do Serpro na mídia.

Nessas divulgações, mantinha-se o compromisso com a oferta de informação sólida, ágil e confiável, capaz de habilitar o Serpro como referência em assuntos de Tecnologia da Informação. O objetivo final era fortalecer o relacionamento com a mídia a partir do maior capital de uma assessoria de imprensa: a credibilidade.

O aprofundamento e a solidificação dos relacionamentos com a mídia especializada foi possível ainda a partir dessa frente estratégica. A equipe da Comunicação passou a elaborar pautas específicas para determinado veículo, de acordo com a sua linha editorial e público. Passou a sugerir temas e fontes para repórteres que estavam sempre interessados no assunto. Essas ações não são inovadoras, pelo contrário, são comuns em assessorias de imprensa que estão interessadas nas percepções dos seus *stakeholders*. Mas a prática nunca antes tinha sido utilizada no Serpro.

Kotler e Keller (2012) disseram que era graças ao uso eficaz de informações sobre cada cliente, que a gestão dos relacionamentos permitiria que as empresas oferecessem um excelente atendimento. E com base no que sabem sobre cada um deles é que o Serpro passou a customizar seus produtos, no caso, os produtos de assessoria de imprensa que são as sugestões de pautas, sugestões de entrevistados, temas a serem elaborados, entre outras facilidades.

Mabel Gomes explica que com a análise do *clipping* logo no primeiro ano do programa, apurou-se que dentre as matérias que mencionaram a empresa, 51%

eram positivas contra 42% negativas. No primeiro trimestre, quando o programa de aproximação com a imprensa ainda não havia iniciado, foram contabilizadas 26,13% de matérias positivas. No último trimestre, momento em que a Cecom realizou seu maior trabalho de divulgação, o resultado subiu para 76,13% de reportagens positivas. Nos demais trimestres, a quantidade de matérias positivas aumentou consideravelmente e o número de negativas diminuiu.

### *3.4.3 Frente Estratégica 3: Organização de oficinas e cursos sobre tecnologia para imprensa*

Também com o objetivo de dinamizar e qualificar o relacionamento com a imprensa, o Serpro investiu na elaboração de capacitações sobre tecnologia para jornalistas. Ao realizar gratuitamente seminários sobre serviços de TI e oficinas para manuseio de sistemas com dados públicos, a empresa tinha como objetivo criar um contexto de interação e colaboração com os jornalistas de grandes redações. Além disso, as ações eram vistas como oportunidades para posicionar os especialistas da empresa como importantes referências sobre o assunto tecnologia no governo.

Para o Seminário Serpro de Tecnologia para Jornalistas piloto, definiu-se trabalhar com profissionais da Empresa Brasil de Comunicação (EBC) por dois motivos. Tanto pelo fato de seus jornalistas pautarem inúmeros outros em todo o país, configurando-se em um grupo estratégico, quanto pela possibilidade do ambiente reservado a comunicadores do governo poder ser menos ameaçador para os especialistas do Serpro, que teriam o desafio de ensinar, pela primeira vez, um conteúdo técnico a jornalistas. Com o *feedback* da primeira turma, o seminário foi remodulado e ganhou nova carga horária e palestras diferentes.

O trabalho de organização de seminários e oficinas para jornalistas gerou relações mais sólidas com os profissionais que passaram pelos treinamentos, além de uma compreensão mais clara sobre as tecnologias apresentadas. Os jornalistas capacitados na oficina que antecedeu o V Consegi (Congresso Internacional Software Livre e Governo Eletrônico, evento realizado pelo Serpro), por exemplo, realizaram coberturas elaboradas sobre os temas debatidos. Sobre essa possibilidade de retorno instantâneo, Kotler (2010) diz que os consumidores – no

caso, o público-alvo formado por jornalistas da grande mídia – estão conectados uns aos outros. Suas decisões são bem fundamentadas em informações e oferecem *feedback* útil às empresas.

Em relação aos profissionais da EBC, a ação resultou em uma maior receptividade das pautas do Serpro. Já os técnicos da empresa que ministraram as palestras e oficinas (justamente especialistas em tecnologias bastante noticiadas), tornaram-se cada vez mais curiosos e abertos ao trabalho de relacionamento com a mídia. Depois da turma-piloto, a iniciativa foi realizada mais seis vezes, atingindo jornalistas de grandes veículos, como Correio Braziliense, Jornal O Globo, SBT, TV Globo, Band News, Rádio CBN, Folha de São Paulo, entre outros. A partir desses contatos, o Serpro passou a ser uma fonte desses jornalistas.

#### 3.4.4 *Frente Estratégica 4: Parceria com a Secom/PR para realização de encontros de assessores do governo*

Após constantes análises de *clipping*, verificou-se que muitos clientes do Serpro conseguiam repercussão positiva ao lançar soluções de TI desenvolvidas pela empresa, mas sem nenhuma referência à sua colaboração. Além disso, órgãos públicos que não eram clientes responsabilizavam o Serpro nos jornais quando ocorriam falhas em seus serviços. Era o caso de Detrans de vários estados, que usam sistemas do Serpro feitos para o Denatran.

Diante da necessidade urgente de formatar o relacionamento com as assessorias de imprensa das organizações-cliente do Serpro e do governo em geral, a Cecom buscou a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom/PR) para firmar uma parceria. O Serpro propôs à Secom a promoção conjunta de treinamentos gratuitos e abertos a todos os comunicadores do governo federal por meio do Ciclo de Capacitação em Comunicação Pública. O propósito central era o de criar contextos de aproximação entre os assessores de imprensa do Serpro e os dos clientes.

A estratégia, então, foi desenvolver seminários e oficinas nas instalações do Serpro em Brasília, com transmissão para salas de dez regionais da empresa via videoconferência. As capacitações foram ministradas por importantes profissionais

do campo da comunicação corporativa e, para compor as turmas, foram convidados assessores de imprensa dos órgãos clientes do Serpro, prioritariamente. Além de apoiar na organização e divulgação dos eventos, a Secom/PR tinha o papel de representar uma espécie de chancela do governo federal ao ciclo de capacitação, deixando claro que os direcionamentos ensinados estavam alinhados às diretrizes de comunicação da Presidência da República.

Assim, ao mesmo tempo em que se estabelecia um ambiente de maior entrosamento entre os assessores do Serpro, dos clientes e do governo nesses eventos, a Cecom alcançava outros objetivos estratégicos. Eram eles: capacitar sua equipe, associar a marca Serpro à marca Secom/PR, estreitar as relações com o órgão máximo na esfera da comunicação federal, projetar de forma positiva a imagem do Serpro para outros órgãos e ser vetor de renovação dos conhecimentos e práticas de comunicação na administração pública, apoiando o governo a atender melhor a demanda social por informação.

Ian Gordon (2001) relatou que cada participante, seja o funcionário, o fornecedor – e neste caso, os assessores de Comunicação dos clientes –, têm o potencial de reforçar os relacionamentos da empresa com seus clientes finais. A Cecom precisava sensibilizar e passar a se relacionar com esse público especificamente, pois sem essa ajuda não aprimoraria seu relacionamento com o cliente final e prejudicaria a imagem do Serpro perante a mídia e à sociedade. Mais que isso, Gordon elucidou que se o relacionamento entre os participantes do processo e a empresa não tiverem os mesmos propósitos, intensidade ou natureza, o rendimento da ligação entre a empresa e seus clientes pode estar em risco.

Kotler e Keller (2012) também contribuíram dizendo que o marketing deve conduzir habilmente não só a gestão do relacionamento com o cliente como também a gestão do relacionamento com parceiros. Citação já informada aponta que “as empresas estão aprofundando seus acordos de parceria com os principais fornecedores e distribuidores, vendo-os como parceiros na entrega de valor aos consumidores finais, de modo que todos se beneficiem com isso” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 19).

A melhoria na relação estabelecida com os assessores de imprensa de clientes e de outros órgãos que culpavam erroneamente o Serpro por falhas de seus serviços foi visível. Com a proximidade criada nos eventos mensais de capacitação



promovidos com a Secom/PR, a negociação de comunicados conjuntos entre as assessorias do Serpro e dos clientes tornou-se cada vez mais fácil e ágil. O primeiro ano do Ciclo de Capacitação em Comunicação Pública contou com a participação de 305 comunicadores do governo que compareceram a seis treinamentos. A iniciativa atingiu profissionais de 102 órgãos públicos, de 11 capitais brasileiras. Como alguns palestrantes cobravam por suas palestras, o Serpro chegou a investir cerca de 44 mil reais em pagamento de especialistas.

#### 3.4.5 *Frente Estratégica 5: Realização de media training e divulgações internas sobre a Assessoria de Imprensa*

A estratégia traçada para melhorar a percepção das diretorias do Serpro sobre o trabalho da imprensa e a interação com jornalistas foi a realização de *media training*. Pela primeira vez, o diretor-presidente da empresa e mais quatro diretores passaram por um treinamento sobre a necessidade de um relacionamento contínuo com a mídia. A capacitação, realizada pela empresa de comunicação Companhia da Notícia (CDN), também incluiu exercícios práticos de entrevistas e avaliação sobre a unidade do discurso dos diretores em torno da empresa. O custo foi de 9 mil reais.

Outra ação de relacionamento foi direcionada aos gerentes de áreas, superintendentes, especialistas na empresa que poderiam ser fontes de informação sobre determinados temas. O jornalista Jorge Duarte, na época gestor da área de capacitação de comunicadores públicos da Secom/PR, ministrou a palestra “Comunicação Pública: uma Estratégia de Governo”.

Duarte compartilhou com os gerentes os conceitos e estratégias da comunicação pública para o relacionamento entre os órgãos de governo, a mídia e a sociedade. Ele trouxe pesquisas sobre o tema e enfatizou a importância das lideranças para a formação de uma boa imagem institucional. “Dados apontam que 55% dos funcionários formam sua percepção a respeito de uma organização baseando-se nos seus gestores”, disse (COMUNICAÇÃO PÚBLICA, 2012).

Já para combater a expressiva cultura de aversão ao relacionamento com a imprensa, investiu-se na produção de comunicações para os diferentes grupos do público interno da empresa. Os objetivos eram apresentar o Programa Serpro de Aproximação com a Imprensa, noticiar os benefícios desse trabalho e deixar os

empregados a par das respostas oficiais para acusações com potencial de crise veiculados pela mídia.

As comunicações para os empregados sobre o trabalho de assessoria de imprensa também geraram frutos. É possível perceber a crescente aceitação da atividade pelo retorno positivo dado à Cecom em reuniões e por e-mail. Por fim, a realização do *media training* para os diretores do Serpro gerou uma maior conscientização sobre a necessidade de uma política sistemática de relacionamento com a imprensa. Os diretores mobilizaram os superintendentes e especialistas de suas unidades para colaborar cada vez mais com a Cecom em divulgações proativas e em situações de crise.

As ações se enquadram nas possibilidades da aplicação do marketing de relacionamento, segundo Madruga (2010). O foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes foi estabelecido, além da realização de ações personalizadas para diretores, gerentes e funcionários. Manteve ainda os múltiplos pontos de contato dentro da empresa que poderiam ser envolvidos em atendimentos de imprensa, descentralizando a estrutura organizacional.

#### 3.4.6 Considerações relevantes

Alguns investimentos foram e ainda são necessários, mas principalmente na implantação do programa, o orçamento inicial incluiu *media training* para diretoria (nove mil reais), contratação de empresa de *clipping*, com geração de relatório mensal de análise de mídia (33 mil reais por ano), contratação de instrutores para cursos abertos a assessores, seis no primeiro ano do projeto (cerca de 44 mil reais).

Outros recursos necessários foram: uma analista dedicada integralmente ao programa e apoio de analistas regionais em divulgações especiais; quatro instrutores do governo federal (realizaram palestras/oficinas gratuitamente); dez especialistas do Serpro (palestraram no Seminário de TI para Jornalistas); auditórios e salas de treinamento da empresa para cursos e oficinas.

As maiores dificuldades de implantação encontradas dizem respeito ao público interno: as lideranças de áreas de negócios que lidam com clientes mais

sensíveis (cujos projetos são complexos) e a área de Gestão de Pessoas. “As áreas de negócio temiam que o a aparição do Serpro na mídia respondendo por sistemas entregues a seus clientes gerasse um certo tipo de ciúme e desconforto. Já área de Gestão de Pessoas tinha lideranças com perfil muito centralizador, e tinham dificuldade de ver profissionais de fora da área manipulando e divulgando seus dados”, lamenta Mabel Gomes.

A idealizadora do programa avalia que a construção de um relacionamento sólido com a imprensa, baseado em transparência e confiança, não é tarefa fácil para qualquer empresa. “Para o Serpro, o desafio passava também pela reconstrução das relações da instituição com os assessores de imprensa dos clientes e com o público interno, incluindo as principais fontes da casa. Assim, para mudar um quadro que tinha como pior resultado o posicionamento negativo da empresa na mídia, foi necessário traçar uma estratégia global e integrada para atingir os três públicos envolvidos no processo de assessoria de imprensa”.

Segundo ela, todo o trabalho foi desenvolvido com o objetivo de aprimorar o relacionamento com os públicos do projeto. “Analisamos como poderíamos propor ações que atendessem aos interesses desses públicos ao mesmo tempo que atendessem aos nosso objetivos de assessoria de imprensa. Buscamos criar uma relação de benefício mútuo, diálogo e confiança com os públicos do projeto”.

A imagem do Serpro fica ainda mais fortalecida com o programa. Em 2012, o número de notícias positivas sobre a empresa cresceu 150%. Em 2013, cresceu 110% em relação ao ano anterior. Além disso, o relacionamento com órgãos do governo evoluiu e o Serpro virou referência para outros órgãos que buscam *benchmarking* de ações de comunicação e parcerias.

O melhor posicionamento do Serpro na mídia, registrado pelos números das análises de clipping, comprova que a estratégia de integração de diferentes frentes de trabalho foi acertada. “Além dos números, no dia a dia várias situações comprovam o sucesso do Programa Serpro de Aproximação com a Imprensa, como a maior disposição das fontes internas para atender às demandas de entrevistas, a frequente proatividade dos jornalistas de buscar a assessoria de imprensa do Serpro e a crescente abertura dos clientes para divulgações em parceria”, conta.

## CONCLUSÃO

O estudo realizado apresentou três estratégias de relacionamento elaboradas, implantadas e desenvolvidas pela Coordenação Estratégica de Comunicação Social do Serviço Federal de Processamento de Dados. Foi escolhido um programa que envolvesse cada um dos nichos de *stakeholders* externos apresentados como estratégicos para a empresa, na sua Política de Comunicação.

Para tanto, a teoria sobre o marketing de relacionamento foi analisada, bem como sua importância para sobrevivência de uma instituição que deseja se posicionar no mercado e obter resultados representativos em seu negócio. Pelo estudo bibliográfico e pelos casos trazidos, foi possível entender que, quando se tem públicos de alta relevância, se relacionar bem com eles é uma linha a ser seguida sem ressalvas. Cuidar desses relacionamentos requer pesquisa, tempo, investimento, pessoal qualificado, novas ideias, propostas que combinem com a realidade da empresa, perseverança da equipe, consciência da alta administração e apoio das outras áreas envolvidas.

A partir do momento em que uma empresa busca melhorias nos relacionamentos com seus públicos, já é vista de forma positiva por eles. Os programas de relacionamento apresentados comprovam que as ações conseguiram, de diversas formas, desfazer mal entendidos e ruídos de comunicação, contribuindo para o restabelecimento da confiança na instituição, para a melhoria da imagem da empresa e pela sua maior e melhor divulgação. Eles posicionam melhor a empresa na mídia, no mercado e na sociedade.

Estratégias de marketing de relacionamento podem, em geral, transformar o simples contato com os públicos em uma relação relevante e duradoura. A confiança mútua adquirida em um relacionamento, mesmo sendo ele de trabalho, de negócios, que envolva dinheiro ou credibilidade, é positivo porque fortalece as partes em seus propósitos. Os intentos ficam mais claros, as decepções e frustrações se espaçam e ambos os lados saem beneficiados.

Fazer-se ver e fazer-se conhecer por diferentes públicos de uma forma positiva, é garantia de crescimento de uma instituição, que passa a ser observada

por esses públicos e assim retroalimenta um ciclo virtuoso de negócios e comunicação.

O Serpro atualmente tem trabalhado na melhoria de suas ações e os programas de relacionamento são importantes canais de comunicação para difundir a percepção dos públicos sobre as mudanças e posturas esperadas. É uma grande vantagem ter programas estruturados, que preveem ações de aproximação e diálogo com esses *stakeholders*.

A empresa sofre sim de limitações orçamentárias e limitações de sua cultura empresarial, ainda restritiva, dividida em nichos e muitas vezes pouco preocupada com a transparência e com a responsabilidade social. Dentro da empresa, precisamos de integração multidisciplinar, fortalecer a relação entre a alta direção e o público interno, que muitas vezes não acredita na intenção das iniciativas. Criar também um programa de relacionamento voltado para o público interno pode ser um passo importante para se aumentar o apoio do corpo funcional.

Além disso, cada área tem suas dificuldades. O típico jogo de empurra de responsabilidades entre superintendências de serviços, desenvolvimento de soluções e áreas de negócios tira a oportunidade de se construir uma unidade empresarial. As escolhas políticas, nem sempre boas escolhas técnicas, também enfraquecem as possibilidades de se ter gestores comprometidos e profissionais motivados. O medo de fazer alguma coisa errada ou de perder espaço junto ao cliente, à diretoria, aos colegas, pode também enfraquecer o ambiente interno para conquistar e manter melhores relacionamentos.

Nossa conclusão final é que o estudo atingiu os objetivos propostos. A inquietação central de como as estratégias de marketing de relacionamento poderiam otimizar a relação da empresa com seus *stakeholders* foram comprovadas como caminhos para um melhor posicionamento de mercado, maior difusão da imagem positiva da empresa e solidificação das relações consideradas relevantes. Os questionamentos secundários sobre a motivação para melhorar a relação com os clientes do Serpro; sobre quais os elementos que poderiam ser agregados à imagem da instituição a partir de um patrocínio cultural; e sobre o combate de divulgações negativas na imprensa foram contemplados com esse trabalho.

## REFERÊNCIAS

BECK et al. **Manifesto Ágil**. 2001. Disponível em: <http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/>. Acesso em: 26 abr. 2015.

BRASIL. *Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Institui normas para licitações e contratos da administração pública. Brasília, 1993.

CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing** – criando valor para clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COMUNICAÇÃO PÚBLICA. **Corpo gerencial do Serpro participa de palestra sobre Comunicação Pública**. Disponível em: <http://www.comunicacaopublica.serpro.gov.br/post/26926244523/palestra-sobre-comunica-o-p-blica-para-corpo-gerencial>. Acesso em: 26 abr de 2015. Brasília, 2012.

DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p.90.

FOCO OPINIÃO DE MERCADO. **Relatório final** – Pesquisa institucional personalizada junto aos clientes do Serpro. Brasília, 2013.

FOCO OPINIÃO DE MERCADO. **Relatório final 2ª onda** – Pesquisa institucional personalizada junto aos clientes do Serpro. Brasília, 2014.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento** – estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediar, 2009.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIWAN, Iwan. **Marketing 3.0** – as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER; Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM** – o que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Norma Complementar n. 6 de 11 de novembro de 2009*. Dispõe sobre a Gestão de Continuidade de Negócios em Segurança da Informação e Comunicações. Disponível em: <http://dsic.planalto.gov.br/noticias/92-norma-complementar-nr-06-gcn>. Acesso em: 29 abr. 2015.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Instrução Normativa Secom-PR n. 9 de 19 de dezembro de 2014*. Disciplina o patrocínio dos órgãos e entidades da administração pública federal. Disponível em: <http://www.secom.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/arquivos-de-instrucoes-normativas/2014in09patrocínio.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SERPRO. **Política de Comunicação**. Brasília, 2010.

SERPRO. *Descrição de Atribuições e Competências – Coordenação Estratégica de Comunicação Social*. Brasília, 2011a.

SERPRO. *Parecer Consultoria Jurídica n. 2011/1092*. Brasília, 2011b.

SERPRO. *Decisão de Diretoria – Estrutura orgânica da Coordenação Estratégica de Comunicação Social (CECOM)*. Brasília, 2012a.

SERPRO. **Programa Serpro de Aproximação com a Imprensa**. Brasília, 2012b.

SERPRO. **Programa Serpro de Patrocínio Cultural**. Brasília, 2013a.

SERPRO. **Programa Serpro de Relacionamento com Clientes**. Brasília, 2013b.

SERPRO. **Manual do Proponente**. Brasília, 2015a.

SERPRO. **2003 a 2014**: Resultados de Gestão. Brasília, 2015b.

SERPRO. **Componentes Estratégicos**. Brasília, 2015c. Disponível em:  
<https://www.serpro.gov.br/sobre/a-empresa/componentes-estrategicos>. Acesso em:  
16 abr. 2015.

SERPRO. **Equidade de Gênero e Raça**. Brasília, 2015d. Disponível em:  
<https://www.serpro.gov.br/sobre/equidade-de-genero/equidade-de-genero>. Acesso  
em: 16 abr 2015.

SERPRO. **Linhas de negócios**. Brasília, 2015e. Disponível em:  
<https://www.serpro.gov.br/linhas-negocio>. Acesso em: 16 abr. 2015.

SERPRO. **Patrocínio Cultural**. Brasília, 2015f. Disponível em:  
<https://www.serpro.gov.br/sobre/patrocínio-cultural> . Acesso em: 19 abr. 2015.

TV SERPRO. **O Assunto é: Inovação**. Disponível em:  
<http://www.tv.serpro.gov.br/jornalismo/o-assunto-e/video.2013-11-14.5154011842?searchterm=inova%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 26 abr. 2015.



## ANEXO A – Organograma do Serpro

