

MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL  
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
TRABALHO FINAL DA DISCIPLINA GESTÃO DE MARKETING

FÁBIO CIPOLLA CORREIA

AS PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO DE UMA EMPRESA DO  
SETOR DE TECNOLOGIA EM EVENTOS

RIO DE JANEIRO

2010

FÁBIO CIPOLLA CORREIA

## Estudo de Caso

### As Práticas de Relacionamento de uma Empresa do Setor de Tecnologia em Eventos

#### 1. Introdução:

Neste estudo de caso apresentaremos as práticas de relacionamento com clientes entre a empresa, que aqui chamaremos pelo nome fictício de X2, e seus colaboradores, notadamente nos aspectos relativos aos procedimentos e mecanismos de comunicação e interação com seus *prospects*, clientes e fornecedores e, claro, suas conseqüências na construção de relacionamentos comerciais lucrativos. Para este intento exploraremos os conceitos de Marketing de relacionamento e Orientação para o Mercado (OPM) em estratégias B2B.

A empresa X2 iniciou suas atividades em 1983, especializada na locação e operação de equipamentos de áudio, vídeo projeção, informática, interpretação simultânea, filmagem, e os chamados sistemas interativos, atuando em eventos corporativos, Congressos, Seminários, Fóruns, Encontros e Feiras de negócios. Tem seu escritório central e filial Rio estabelecidos na cidade do Rio de Janeiro no bairro do Santo Cristo, bairro que viria a ser estratégico visto o menor custo de instalação de seu *warehouse* e a proximidade aos centros de utilização de seus serviços – Centros de Convenções, Hotéis e locais com espaço para eventos. A X2 conta com 210 empregados distribuídos por suas oito filiais.

A filial Rio, foco de nosso estudo, atende a projetos que são realizados em todo o território nacional e representa 70% das vendas de toda a organização. Possui seis Unidades Estratégicas de Negócio: Empresa, Hotéis, Congresso, Feiras, *Stage* e *International Conference Service*. Realiza mais de 2.000 eventos por ano, entre grandes congressos internacionais e pequenos eventos corporativos. Em sua estratégia de negócios inclui a instalação de Postos de Serviços nos principais locais de realização de eventos, desta forma a

empresa se empenha em construir acordos para operar e manter equipe e equipamentos *on-site*, nestes locais, o que lhe confere uma maior capacidade de atendimento.

A X2 já teve uma de suas operações (Campinas) certificada pela norma ISO 9000, mas por questões econômicas deixou de renovar anualmente a certificação ISO. Seu único acionista e uma pequena equipe de especialistas viajam regularmente para a Europa, Ásia e EUA em busca de novos produtos destinados para o segmento de eventos, a fim de manter a empresa tecnologicamente atualizada. É considerada pelo setor como uma das maiores e mais estruturada empresa do segmento, supõe-se que seja líder de mercado (não há dados disponíveis sobre o segmento de empresas atuantes neste setor que permita afirmar a participação das principais empresas, além da grande informalidade do setor, permitindo apenas especular), com faturamento anual aproximado de doze milhões de reais. É um setor da economia que requer intenso investimento em capital e, por vezes, com retorno abaixo do esperado. Não incomum a empresa apostar em uma tecnologia e está não ser demandado pelo mercado ou ainda ser rapidamente substituída por outra mais atraente aos olhos do usuário final.

Para prestar este tipo de serviço a X2 necessita de uma equipe Operacional disposta a participar das atividades de montagem, que ocorrem principalmente à noite e fins de semana, pois os eventos usualmente iniciam na parte da manhã. De outro lado estão os Executivos de Contas – vendedores – que em muitos casos necessitam estar presentes durante o início do evento e participar da avaliação da qualidade do serviço que está sendo prestado, junto com o cliente e, não raras vezes, harmonizar algum conflito entre a equipe de Operação atuante no evento e o cliente. Estes são os principais atores nas atividades produtivas da X2. Sendo os vendedores, o personagem principal de nosso objeto de estudo desta empresa de tecnologia para eventos instalada na cidade do Rio de Janeiro. As demais filiais, apesar de possuírem estrutura organizacional e processos idênticos não foram consideradas para este levantamento.

Os clientes da X2 são segmentados em: setor hoteleiro, que assim como os centros de convenções e de realização de eventos são intermediários na relação da X2 com algumas empresas usuárias dos serviços por ela prestado, mas se apresentam também como potenciais clientes, visto que é um dos principais canais de distribuição para os serviços da X2. O setor de organizadoras de eventos. Estas atuam como “proprietárias” de eventos ou operadoras destes. Os principais exemplos são congressos e feira de negócios onde em determinada situação a Organizadora pode ser a dona do evento ou ser uma contratada, por exemplo, de uma entidade médica para a realização do seu congresso anual e/ou feira de negócio. Outro

segmento importante é o chamado “Corporativo” dentro da empresa. São empresas que contratam diretamente a X2 para a realização de suas reuniões, Convenções ou “*kick-off*”. Há clientes especialistas, como por exemplo, a Rede globo e, por fim, há as sociedades médicas, profícuas em realizar eventos que demandam recursos audiovisuais e sistemas interativos.

Abordaremos neste estudo de caso único empírico o conceito de Orientação para o Mercado (OPM) onde as empresas estariam mais focadas nas necessidades dos consumidores e utilização de sistemas de inteligência de mercado (Faria, 2008) e marketing de relacionamento em estratégias B2B.

## **2. Desenvolvimento:**

A globalização tornou as economias e os mercados mais próximos, mas também aumentou a competitividade entre as empresas pois, tanto o terreno físico da competição se ampliou como, também, a disputa pelos consumidores. Nesse cenário o que vemos é uma grande dificuldade das empresas, principalmente as médias e pequenas, em estruturar uma forma de relacionamento com seus clientes de forma a torná-los (o cliente) menos afeito aos encantamentos da concorrência. Sendo o produto da X2 um serviço, este autor entende que mais significativo será o impacto da gestão do relacionamento com o cliente.

Na necessidade de elevar a produtividade de forma a garantir os ganhos econômicos necessários para garantir a existência da organização, em muitos casos, se não na grande maioria dos casos, as empresas tendem a deixar de lado atividades de marketing relevantes para a manutenção de sua sobrevivência no longo prazo. Com este modelo de atuação é comum encontrarmos empresas focadas apenas na relação transacional, esquecendo que a perenidade de seus negócios está diretamente ligada com a relação relacional dedicada a seus clientes e prospects. Este autor entende que, apesar das empresas clientes imporem controles diversos em suas relações B2B, o marketing de relacionamento é de extrema relevância para estas organizações, principalmente quando pautada pela orientação para o mercado.

### **2.1 Referencial Teórico:**

O conceito de Orientação para o Mercado (“OPM”) passou a ser explorado no início dos anos 90, nos EUA, a partir de publicações de artigos exploratórios, tendo como objeto empresas privadas que seguem o conceito de OPM, ou seja, que são “focadas nas necessidades dos consumidores, nos padrões de concorrência, na coordenação intra-organizacional, e na construção e uso de sistemas de inteligência de mercado – obtêm desempenho superior” (FARIA, 2008).

O conceito de OPM foca em satisfazer as necessidades do cliente como destaca o trabalho de KIRKA, JAYACHANDRAN E BEARDEN (2005). Para estes autores as empresas de manufaturas apresentam um nível mais alto de associação entre a adoção de práticas de orientação para mercado do que as empresas de serviços. Segundo os autores, as empresas de serviços possuem um alto grau de customização no que oferecem a seus clientes, implicando muitas vezes em terem que trabalhar com nichos de mercado menores que as empresas de manufatura. Mas, os autores consideram que a orientação para o mercado deve ser parte integrante de organizações de serviços, devido a sua grande necessidade de interação direta com seus clientes. No entendimento dos autores, a OPM afeta o desempenho das empresas que a adotam na medida em que o foco das mesmas passa a ser em inovação, lealdade do consumidor e qualidade. Para GEBHARDT, CARPENTER E SHERRY (2006) a OPM é essencialmente um processo de mudança cultural de uma organização. A questão do sucesso ou fracasso do conceito de OPM dentro de uma organização está muito mais ligada a como a organização se organiza em termos de ações gerenciais formais no que tange a estrutura da organização e mudança de incentivos, e como trabalha esta nova cultura, seus valores e crenças junto a seus funcionários fazendo com que estes a adotem e sejam recompensados por isso.

O termo marketing e relacionamento, possivelmente surgiu na década de 90, quando MCKENNA (1993), lançou o livro intitulado “Marketing de Relacionamento”. GRÖNROSS (1995) deixa claro a contribuição do tema quando explora a idéia do marketing transacional e relacional:

*“a meta do marketing de transação é conquistar clientes, enquanto a meta do marketing de relacionamento é manter clientes. É fundamental se compreender essa diferença para se perceber que no marketing de relacionamento as ações devem ser montadas visando à manutenção dos clientes no médio/longo prazo”.*

GORDON (1999) entende que os profissionais de marketing deveriam cunhar novos valores para seus clientes, funcionários, fornecedores e investidores, com base na administração de seus relacionamentos de negócios. O aspecto central da teoria impõe que os relacionamentos são os verdadeiros bens das empresas, não os produtos, processos e capacidade tecnológica, embora tenham grande importância. Devido aos relacionamentos fornecerem às empresas rendimentos de longo prazo e baixos riscos, bem como a oportunidade de aumentar tanto os rendimentos como o lucro, de diversas maneiras.

BERRY (1983), no âmbito do marketing de serviços, explica que sua preocupação é a retenção de clientes, a alocação de recursos para mantê-los e fortalecer os relacionamentos, e não somente atrair novos clientes. Berry definiu Marketing de Relacionamento como a atração, a manutenção e o realce de relacionamentos com clientes. A atração de novos clientes deve ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing

Uma nova abordagem para o tema e, de grande destaque entre os gestores de grandes corporações foi apresentada por PEPPERS & ROGERS (1994) com a idéia de quando se pensa em cada cliente individualmente, pois traz a relevância do valor do cliente e das possibilidades para aumentar esse valor, exigindo uma comunicação personalizada, viabilizada pelas atuais capacidades de manipulação de gigantescas bases de dados. Os autores mostraram a diferença entre conquistar uma fatia de mercado maior e conquistar uma fatia de clientes maior, um de cada vez. Assim, a nova forma de pensar não era mais na escala de uma operação de marketing, mas no escopo do relacionamento de um profissional de marketing com cada cliente individual. Partindo de uma abordagem tecnológica para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo, para esses autores as novas oportunidades criadas pela Tecnologia da Informação sugeriam alternativas às práticas do marketing de massa.

O Marketing de Relacionamento pressupõe, conforme sugerido por MCKENNA (1993), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de marketing não comprometidas com ações de “escutar” o mercado não estão alinhadas com a estratégia de Marketing de Relacionamento. Ouvir os clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das mudanças ambientais.

Um conceito que até hoje é bastante confundido por gestores corporativos é o CRM – *customer relationship management*. Entendido por muitos como uma ferramenta tecnológica de “*Front Office Applications*” teve, em muitos casos, uma implementação bastante difusa e incorreta e, com conseqüências, às vezes trágicas em função das expectativas dos resultados que poderia trazer para as organizações frente aos investimentos a ela atribuídos. PRIETO (2005) destaca uma abordagem de GALBREATH (1999) mais ampla e apropriada ao conceito:

*(...) são as atividades que o negócio desenvolve para identificar, qualificar, adquirir, desenvolver e guardar, aumentando a lealdade e rentabilidade do cliente através da*

*entrega do produto ou serviço certo, ao cliente certo, através do canal certo, no tempo certo e no custo certo. CRM integra vendas, marketing, serviço, planejamento de recursos operacionais e as funções de gerenciamento do canal de suprimento, através da automação dos processos, tecnologia de soluções e recursos de informação para maximizar cada contato com cliente. CRM facilita o relacionamento entre operações, seus clientes, parceiros, fornecedores e empregados. (GALBREATH, 1999).*

De certo que a gestão do relacionamento com o cliente, principalmente na relação B2B, tomou impulso com as boas práticas do CRM, vista em sua conceituação mais complexa e abrangente.

## **2.2 Referencial Prático**

Procurou-se entender se a empresa X2 possuía em sua gestão estratégica Orientação para o Mercado e ações negociais B2B que pudessem identificá-la como uma empresa praticante dos preceitos indicados pelo Marketing de Relacionamento.

Para alcançar um melhor entendimento da realidade da empresa frente aos temas, abordados foram realizadas entrevistas informais com os 4 Diretores da empresa, o Gerente Comercial (a pessoa com esta atividade possuía o cargo de gerente de filial), os Supervisores de Vendas e, todos os Executivos de Contas. e três dos funcionários mais antigos, pessoas chaves que atuam na empresa há mais de 15 anos, além da observação in loco de suas atividades. A X2 apesar de não buscar mais a manutenção da certificação ISO9000, que outrora já possuiu, procura manter todos os processos em acordo com as normas técnicas que estabelecem este modelo de gestão da qualidade, fato que auxiliou neste levantamento.

Foi possível verificar que a X2 possui uma relação bastante insatisfatória com seus fornecedores (para este autor assim como o cliente, funcionários, fornecedores e comunidade local, são imprescindíveis no processo de relacionamento com clientes). É comum atrasos no pagamento e, mais do que atraso o que se destaca é o completo desinteresse por atender o que se tem acordado com estes fornecedores. É importante entender que para a X2, a maioria dos fornecedores são parte integrantes do serviço que a empresa oferece ao mercado, principalmente em grandes projetos onde é inviável assumir todos os riscos, mas, mesmo dependente desta necessária integração com estes fornecedores, a empresa não se demonstra instigada a contruir uma relação que se possa especular que será duradoura. As relações neste nível são conflituosas e descompromissadas, relegando os fornecedores a uma condição menor. Nas observações “in-loco” foi possível constatar que importantes fornecedores, ou

pelas condições de preços praticadas ou por aspectos técnicos relevantes não atendem mais a empresa por esta postura desinteressada com o lado do fornecedor.

As empresas já se deram conta que a qualidade dos colaboradores são ativos importantes, pois práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na relação deste com seus clientes, sejam internos ou externos. Este autor acredita, de uma forma ou de outra, toda a organização tem contato com o cliente, pois as atividades de “back office” são fundamentais para o cumprimento das promessas que a equipe, que está em permanente contato com o cliente, faz a estes. Portanto, é fundamental entender o quanto a empresa se dedica a seus colaboradores, pois são estes que realmente criarão a base de relacionamento no contexto B2B.

O que pudemos observar na X2 foi, baixa motivação com uma conseqüente diminuição de produtividade e alta rotatividade, em um ambiente de baixa geração de riqueza, onde todos perdem. Porque a importância dos colaboradores? Na relação B2B, apesar de parecer o contrário, pois destaca a relação entre empresas, portanto seriam relações impessoais, a grande verdade é que Cliente é gente. As necessidades das pessoas são da mesma natureza. Todos buscam recompensas e reconhecimento. Desta forma é importante entender que tão importante quanto o serviço/produto será o reconhecimento, o tratamento único e de maneira íntegra com o interlocutar.

De certo que esta observação não ocorreu em todos os níveis. Foi possível identificar que a diretoria e gerência, gozam de uma boa reputação perante os principais clientes. Estes demonstram confiança na capacitação técnica, de forma geral da empresa e, em particular na capacidade de articulação dos gestores da empresa no sentido de buscar o melhor resultado para os seus projetos.

A X2 chegou a ter um Centro de Desenvolvimento para seus funcionários (CENDEP), onde todos os colaboradores contratados passavam por um período de três semanas em treinamento além de conjugar as promoções internas do pessoal através dos demais cursos oferecidos nesse centro. A área está desativada há 5 anos pois a empresa avaliou como muito custoso o processo de desenvolvimento e qualificação de pessoal. Compete hoje, aos recém contratados aprenderem as especificidades das tarefas (bastante técnicas na área comercial) no dia-a-dia, no melhor modelo olhe e faça igual. Igualmente o treinamento para os supervisores não é disponibilizado pelo mesmo motivo mas, sem objetivos muito claros, quando possível, a empresa estrutura algumas ações internas de desenvolvimento de pessoal. É possível que este

seja um dos principais motivos que levam a um elevado turn-over na empresa além da percepção de desmotivação observada na equipe de Executivos de Contas.

No que tange aos aspectos organizacionais e de estratégias de mercado a X2 se mostrou focado no atendimento dos requisitos explícitos de seus clientes, bem como de suas preferências particulares, assim como um esforço para tentar descobrir as expectativas implícitas de seus contratantes. Há uma diligência por parte dos gestores em se dedicar verdadeiramente com cada projeto e a conseqüente idiosincrasia de cada cliente. Foram observadas situações dispare. Clientes com projetos de menos de dez mil reais em contratação de audiovisual com exigências extremas tanto técnicas quanto emocionais e outros, envolvidos em projetos de dezenas de milhares de reais bem mais comportados em relação a demandas emotivas.

Conforme preconizaram KIRKA, JAYACHANDRAN E BEARDEN (2005) a X2 se esforça em customizar projetos para clientes específicos. Um de seus maiores clientes é uma reconhecida emissora de TV da cidade do Rio de Janeiro que, por vezes, demanda projetos que exigem da X2 uma capacidade de realmente se moldar ao cliente. Esta atuação é vista como parte integrante da estratégia de relacionamento com clientes da empresa. Clientes como estes exigem, por vezes dedicação integral de determinado diretor ou outro nível de gestor.

Algumas ferramentas de front Office, como um software de CRM ajudam a empresa a administra os pontos de contatos com os clientes, mas de forma muito tímida e embrionária, pois os próprios gestores sabem que para sua total aplicabilidade será necessário alterar diversos processos hoje consolidados pela equipe comercial, serão difíceis de serem mudados. Mas a empresa tem como certo, em prazo não estipulado, a introdução de novas práticas no processo de registro dos pontos de contato com seus clientes.

A X2 possui uma tímida atuação, mas com pessoal *part-time* dedicado a identificar as necessidades de seus clientes e *prospects*, de forma a alimentar a área comercial com informações importantes para a consolidação de uma base de relacionamento, bem como atividades de inteligência de mercado que acompanham os padrões de comportamento e atuação da concorrência. Estas atividades se demonstraram relevantes na consolidação de sua suposta liderança de mercado. Nestes levantamentos o que se destaca é o amadorismo da concorrência, segundo alguns entrevistados, além, de falta de capital para investimento e acompanhamento das atualizações tecnológicas.

### **3. Conclusão:**

Neste breve ensaio foi possível verificar que o conceito de OPM é aplicado em uma escala relativa pela X2, onde a empresa tenta, através de sua estrutura de pessoal, manter atenta observação sobre as tendências demandadas por seus clientes, bem como a movimentação de seus competidores. Neste cenário é importante que seja avaliado primeiramente os desafios de mercado que são impostos a ela, pois em uma aparente situação de liderança (acredita-se que a empresa detenha 50% do mercado na cidade do Rio de Janeiro, há mais de uma década) a empresa tende a ser mais cuidadosa ou lenta em buscar mudanças profundas, necessárias para ser uma empresa realmente orientada para o mercado.

A construção do relacionamento de uma empresa com seus clientes é fruto, para este autor, do quanto ela se dedica a seus colaboradores. A South West Airlines é um exemplo clássico, pois a empresa entende que a construção de relacionamento acontece primeiro dentro das pessoas que constituem a própria empresa, e não a partir das pessoas de fora. Ela se forma nos pensamentos, a partir dos sentimentos dos dirigentes, dos funcionários, dos fornecedores, se amplia para o público em geral e, daí, encontra um porto seguro na lealdade dos clientes. O caminho mais rápido na construção de um relacionamento efetivo e duradouro com seus clientes, em uma relação B2B, se dá através desta equação: funcionários motivados, serviços acima da média, clientes encantados, lealdade destes e, conseqüentemente, maior lucratividade para a empresa. Para isso a empresa precisa, desde o início das suas atividades, “trabalhar” com seus colaboradores. Se estes estiverem motivados a abraçar a causa da empresa seus clientes serão sempre surpreendidos com serviços memoráveis ou, no mínimo dentro de suas expectativas.

A X2, como constatamos, peca por não dedicar a devida atenção a sua equipe de colaboradores, desta forma é possível que, mesmo conseguindo uma boa parcela de clientes satisfeitos, estes não são leais a elas tornando-se muito sensíveis a preço. Ou seja, mesmo satisfeitos estes clientes trocam os serviços da X2 para seus concorrentes. Como identificou Chitturi, Raghunathan e Mahajan (2006) mais de 60% dos clientes que mudam para outra marca se classificam como "satisfeito" com seu fornecedor anterior.

Neste cenário este autor especula dizer que dificilmente a empresa conseguirá manter seus bons resultados no futuro sem uma profunda alteração nos seus processos de relacionamento com funcionários e fornecedores.

#### 4. Bibliografia:

- CHITTURI, Ravindra; RAGHUNATHAN, Rajagopal & MAHAJAN, Vijay. *Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits*. Journal of Marketing. 2008
- FARIA, A. *Repensando Orientação para o Mercado no Brasil*. III Encontro de Marketing ANPAD, Curitiba, Maio de 2008.
- GALBREATH, Jeremy; ROGERS, Tom. Customer Relationship Leadership: a Leadership and Motivational Model for the Twenty-First Century Business. **TQM Magazine**. Bradford, v.11, n.3, p. 161-171, v. 11, n.3, 1999.
- GEBHARDT, G.; CARPENTER, G. & SHERRY, J. *Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation*. Journal of Marketing, vol. 70, October 2006.
- GORDON, Ian. *Marketing de Relacionamento: Estratégias, Técnicas e Tecnologias para Conquistar Clientes e Mantê-los para Sempre*. São Paulo. Editora Futura, 1999.
- KIRKA, A.; JAYACHANDRAN, S. & BEARDEN, W. *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance*. Journal of Marketing, vol. 69, Abril de 2005.
- MCKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1993.
- PEPPERS, Don & ROGERS, Martha. *Marketing Um a Um: Marketing Individualizado na Era do Cliente*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1994.
- PRIETO, Vanderli. *Gestão do relacionamento com o cliente em Mercados business-to-business*. Revista Produção On-Line. 2005.