

**Transformação Digital no Marketing de Relacionamento em uma Empresa de  
Telecomunicações e TI**  
**Digital Transformation in Relationship Marketing in a Telecommunications and  
IT Company**  
**Transformación digital en el marketing relacional en una empresa de  
telecomunicaciones y TI**

Recebido: 25/02/2021 | Revisado: 07/03/2021 | Aceito: 15/03/2021 | Publicado: 26/03/2021

**Arturo Enrique Peixoto Calixto**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7172-8558>

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

E-mail: [arturo@ufu.br](mailto:arturo@ufu.br)

**Vérica Freitas**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3035-9738>

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

E-mail: [verica@ufu.br](mailto:verica@ufu.br)

**Thalita Emanuelle Farias Bastos**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1394-6087>

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

E-mail: [thalita.bastos.adm@gmail.com](mailto:thalita.bastos.adm@gmail.com)

**Verônica Angélica Freitas de Paula**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1560-614X>

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

E-mail: [veronica@ufu.br](mailto:veronica@ufu.br)

## **Resumo**

Este estudo de caso demonstra o cenário de transformação de uma empresa prestadora de serviços de telecomunicação e tecnologia da informação, tanto no modelo de atuação de mercado quanto na forma de relacionamento com os clientes empresariais. Na tentativa de modernizar e melhorar sua eficiência, qualidade e agilidade na prestação de serviços,

a empresa elaborou um portal de autosserviço para o cliente empresarial, reestruturando sua forma de atendimento tornando-a mais digital. Dessa forma, o objetivo deste caso para ensino é proporcionar a discussão a respeito da importância do Marketing de Relacionamento para as organizações e como a transformação digital pode contribuir nessa estratégia. Ao apresentar a situação, o contexto de mudança, o planejamento, a execução e apresentação do novo portal, bem como as dificuldades encontradas, o caso contribui para o desenvolvimento de novos conceitos, visão empresarial e prática aliada à teoria por parte dos estudantes.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento; Transformação Digital; Inovação; Telecomunicações.

### **Abstract**

This teaching case demonstrates the transformation of a telecommunication and information technology services company, both in the market performance model and in the way of relating to business customers. To modernize, improve efficiency, quality, and agility, the company developed a self-service portal for the B2B client, so the customer service became more digital. Thus, the objective of the study is to provide a discussion about the importance of relationship marketing for organizations and how digital transformation can contribute to this strategy. By presenting the situation, the challenging context, the planning, execution, and launch of the new website, as well as the difficulties encountered, it contributes to the development of new concepts, business vision and practice combined with theory by the students.

**Keywords:** Relationship Marketing; Digital Transformation; Innovation; Telecommunications.

### **Resumen**

Este caso didáctico demuestra la transformación de una empresa de servicios de telecomunicaciones y tecnologías de la información, tanto en el modelo de desempeño del mercado como en la forma de relacionarse con los clientes comerciales. Para modernizar, mejorar la eficiencia, la calidad y la agilidad, la empresa desarrolló un portal de autosserviço para el cliente B2B, por lo que la atención al cliente se volvió más digital. Así, el objetivo del estudio es brindar una discusión sobre la importancia del marketing

relacional para las organizaciones y cómo la transformación digital puede contribuir a esta estrategia. Al presentar la situación, el contexto desafiante, la planificación, ejecución y lanzamiento del nuevo sitio web, así como las dificultades encontradas, contribuye al desarrollo de nuevos conceptos, visión y práctica empresarial combinados con la teoría por parte de los estudiantes.

**Palabras clave:** Marketing relacional; Transformación digital; Innovación; Telecomunicaciones.

## **Introdução**

A tecnologia da informação e comunicação tem mudado a forma como as empresas criam valor, interagem e se comunicam, o desenvolvimento de tecnologias cada vez mais avançadas está transformando também a base e estrutura dos negócios – elas estão não apenas ajudando as pessoas a realizarem as atividades com maior rapidez e eficiência, mas alterando a forma como o trabalho é realizado (CASCIO; MONTEALEGRE, 2016; VERHOEF et al., 2021). A transformação digital aparece como um fenômeno com múltiplas características e diferentes implicações para cada organização, seja a partir da adoção de novas tecnologias; uso de mídias sociais para interação com os clientes (comunicação, vendas ou feedback, por exemplo); desenvolvimento de um novo modelo de negócios; oportunidade para agregar valor e/ou inovar em produtos e serviços; uma forma de melhorar processos e reduzir custos; identificar e atender novos segmentos de mercado; ou mesmo mudança no perfil dos funcionários (TEKIC; KOROTEEV, 2019).

As expectativas e o próprio comportamento dos consumidores sofrem alterações com a transformação digital (VERHOEF et al., 2021). Em virtude da tecnologia disponível, principalmente a internet, os clientes estão cada vez mais informados e criteriosos, desejando que as empresas realizem mais do que somente interações. Esse novo perfil de cliente quer ser ouvido e atendido (KOTLER; KELLER, 2012). Como destaca Vial (2019), com o crescente acesso às tecnologias digitais, os clientes se tornam participantes ativos na relação com as organizações – e suas expectativas aumentam.

O Marketing de Relacionamento auxilia as organizações nesse desafio – o de satisfazer e agradar os clientes, já que é um processo que continuamente identifica e cria

valor para os clientes, compartilhando os benefícios na relação de parceria (GORDON, 2002). Além disso, envolve trocas voluntárias e que são satisfatórias para ambas as partes (KOTLER, 2005).

O gerenciamento desse relacionamento objetiva criar uma relação lucrativa com o cliente, ao lhe entregar valor e satisfazer as suas necessidades (KOTLER; ARMSTRONG, 2007); a equipe de marketing tem papel fundamental nessa estratégia, pois dependerá de como as necessidades dos clientes serão superadas para gerar uma maior aproximação deles com a empresa (KOTLER; KELLER, 2012).

Para melhorar o relacionamento, aumentar a eficiência na resolução das demandas dos clientes, otimizar a equipe e realizar atividades de atendimento e suporte, a empresa Arca Telecom investiu na transformação digital no Marketing de Relacionamento. Dentre as ações inovadoras, uma contemplou a reestruturação e renovação do portal de serviços da empresa disponíveis ao público. Assim, muitos serviços que precisavam de um atendente para serem resolvidos passaram a ser solucionados de forma online.

Esse caso objetiva demonstrar esse cenário de transformação, o contexto de mudança, o planejamento, a execução e apresentação do novo portal, bem como as dificuldades encontradas e, com isso, proporcionar a discussão a respeito da importância do Marketing de Relacionamento para as organizações e como a transformação digital pode contribuir nessa estratégia. Ao apresentar a situação, contribui-se para o desenvolvimento de novos conceitos, visão empresarial e prática aliada à teoria por parte dos estudantes.

O estudo inicia com essa introdução, seguido da apresentação da empresa e do projeto da transformação digital com foco no cliente. Posteriormente, são detalhadas as etapas do planejamento, desenvolvimento e implementação das melhorias nas ferramentas de atendimento e a situação-problema. As notas de ensino complementam o trabalho com a identificação dos objetivos educacionais e o público-alvo, a fonte dos dados utilizada para elaboração do estudo, a proposta de questões para discussão e estratégia de ensino e a análise do caso.

### **Apresentação da empresa**

A Arca Telecom (nome fictício), empresa pertencente a um grupo com atuação

em diversos segmentos, iniciou suas operações no setor de telefonia há mais de 50 anos e tem conseguido se manter no mercado devido ao seu forte viés inovador, que garantiu a sua sobrevivência frente a várias crises enfrentadas pelo país, desde a privatização das estatais na época da ditadura até a revolução tecnológica que vem acontecendo ao longo do século XXI. Atualmente, a empresa também opera no setor de Tecnologia da Informação, focando cada vez mais o setor Business to Business (B2B), onde tem buscado ampliar o portfólio de produtos de forma a ser mais atrativa para o segmento.

Diante de um cenário de constante transformação advindo do surgimento de novas tecnologias e mudanças no comportamento do consumidor, a Arca resolveu criar um setor dentro da sua estrutura que ficaria responsável por gerenciar projetos que visassem a transformação digital da empresa em parceria com o seu PMO (Project Management Office). Dessa forma, parte do orçamento da empresa passou a ser então destinado a essa nova área, que recebeu o nome de Conversão Digital ou simplesmente Digital. O objetivo dessa área é transformar a empresa para que ela trouxesse soluções mais inovadoras para o mercado, assim como a revisão de processos internos que facilitassem o trabalho das operações no dia a dia.

Além disso, a empresa também possui uma área para incentivar seus funcionários a terem ideias inovadoras: o funcionário que apresentar uma ideia que pode ser transformada em um projeto, recebe uma participação financeira de acordo com o retorno do projeto e o grau de inovação. O objetivo de ambas as áreas é simples: levar soluções inovadoras para o mercado e simplificar processos organizacionais de modo a ampliar o retorno financeiro da empresa.

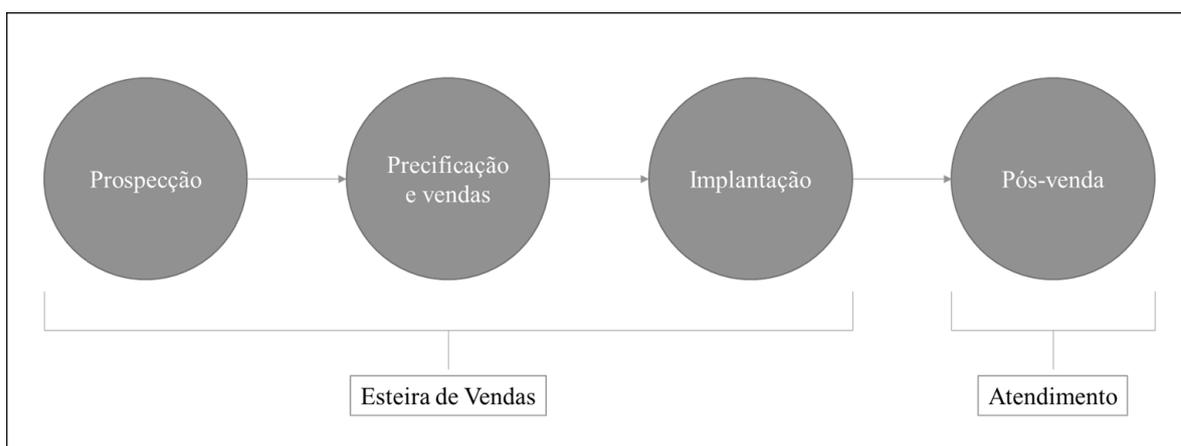
Em meados de 2016, surgiram duas grandes iniciativas na Arca Telecom que objetivavam uma reestruturação interna de processos, ampliação e diversificação do portfólio de produtos além da mudança de modelo mental de todos os funcionários da Arca: a primeira ficou conhecida como Revolução do Cliente; e a segunda como Revolução TIC (voltada à revisão e aprimoramento do sistema de parcerias da empresa; e reformulação e planejamento dos produtos que seriam lançados nos próximos anos).

### **Projeto “Revolução do Cliente” – Apresentação do Projeto**

O projeto “Revolução do Cliente” tinha como objetivo principal a reformatação

interna da empresa visando enxugar processos desnecessários e dar maior autonomia para o cliente empresarial nos pontos de contato com a empresa. Para isso, foram mapeadas quatro grandes áreas dentro da cadeia de atendimento (Figura 1) e propostas soluções que atendessem às lacunas de cada uma delas. Essas grandes áreas foram agrupadas de modo que as três primeiras etapas da cadeia estivessem relacionadas com a esteira de vendas e entrega do produto para o cliente e a última delas estava ligada ao relacionamento da empresa com o cliente uma vez que o serviço já havia sido implantado.

Figura 1 – Estágios da cadeia de atendimento



Fonte: elaborado pelos autores

Para a fase de esteira de vendas, foi montado um plano apontando uma série de melhorias nos sistemas internos para facilitar o processo de prospecção e venda para o cliente. O sistema de CRM (Customer Relationship Manager – Gestão de Relacionamento com o Cliente) foi reformulado de modo a melhorar a experiência do usuário, com ícones mais amigáveis e cores que não cansassem os olhos dos funcionários.

Uma série de funcionalidades foi desenvolvida por meio de aplicativo para que a análise de viabilidade dos serviços ficasse mais ágil, facilitando e agilizando todo o processo de vendas. Antes, para toda nova implantação era necessária uma consulta nos sistemas da empresa para verificar por onde passava a rede da Arca, o que poderia levar dias. Agora, por meio do aplicativo, o vendedor poderia entregar a solução completa já na primeira visita, graças às integrações que foram feitas com os diversos sistemas utilizados pela organização.

O sistema de cadastro também foi modificado para evitar retrabalho e otimizar o armazenamento de dados: a empresa contava com mais de um sistema CRM, um principal e alguns complementares que abrigavam determinados produtos. Com a mudança toda a

parte de cadastro de clientes foi concentrado no sistema principal, denominado Arca CRM.

Enquanto a fase de esteira de vendas envolveu praticamente todas as áreas da empresa, a segunda etapa do projeto tinha o foco todo voltado para o atendimento. Em relação a essa área, havia o call center que recebia a maior parte das demandas e a consultoria que prestava apoio aos vendedores. O objetivo do projeto nessa área era a redução de ligações no call center e o recebimento de demandas na consultoria, sendo adotada a estratégia de digitalização do cliente. Para realizar suas mais diversas solicitações, o cliente seria encaminhado para um canal mais digital e, de forma automatizada, os pedidos seguiriam os fluxos definidos sistemicamente pela equipe de TI da empresa.

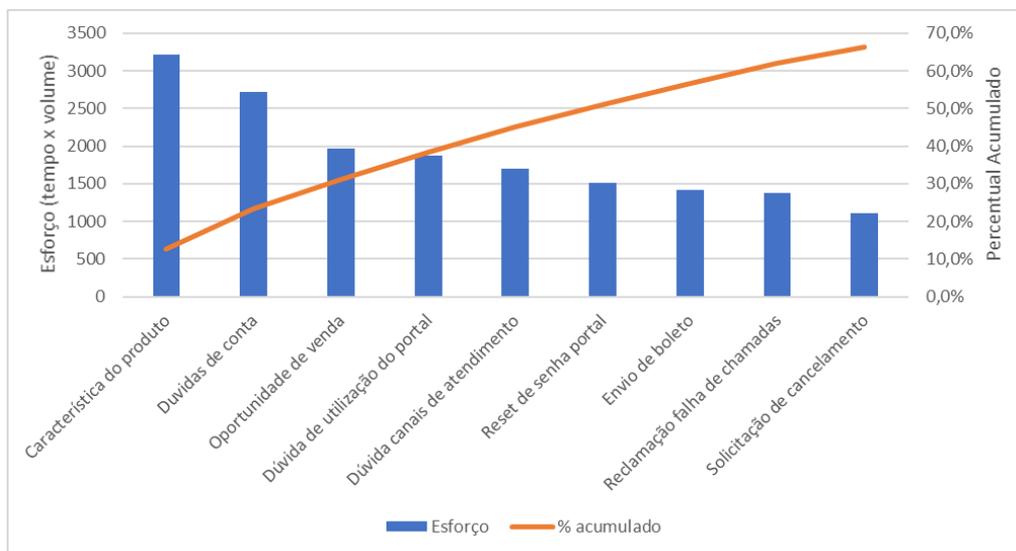
### **Melhorias nas ferramentas de atendimento ao cliente**

Voltado à ideia de “digitalização” do cliente, foi analisada a possibilidade de reformular o portal de clientes e desenvolver um novo aplicativo que fosse direcionado às necessidades do cliente empresarial, uma vez que os respectivos canais digitais, que já estavam em produção, tinham o foco restrito aos clientes do varejo (consumidores finais). A empresa dividia os clientes empresariais em dois segmentos – MPE (Micro e Pequenas Empresas); e o MGE (Médias e Grandes Empresas), porém, ainda não tinha a definição se ambos seriam contemplados no projeto; o grande alvo caminhava para apenas o MGE.

Para que essas ações fossem aprovadas e executadas, foi estimado o potencial ganho da implementação das novas funcionalidades. Extraíu-se um relatório dos sistemas de categorização de ligações para identificar quais itens contemplados nas entregas afetariam o comportamento do cliente de modo que ele não precisasse mais ligar no atendimento.

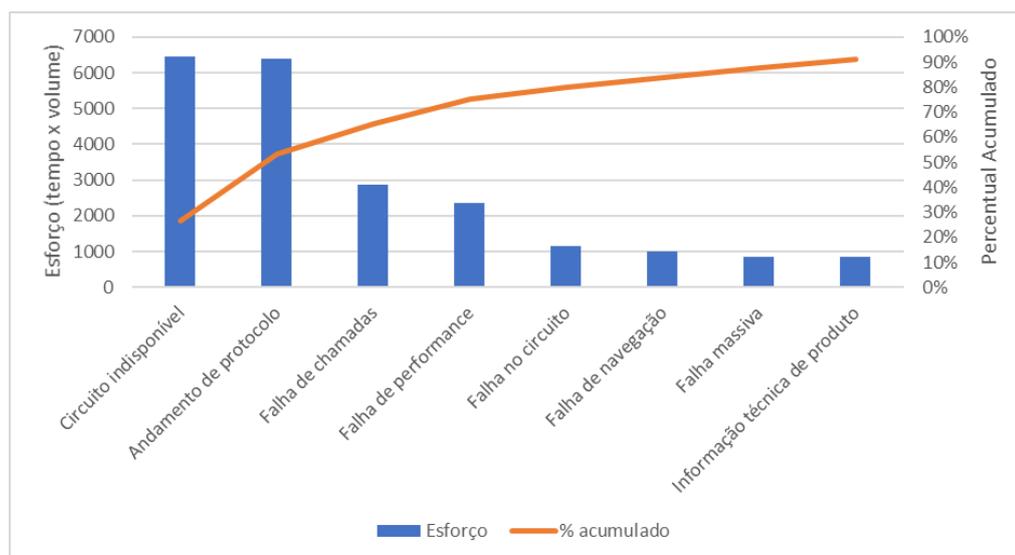
Em seguida, foi realizado um cálculo utilizando uma amostra dos últimos três meses para obter o esforço necessário para atender cada tipo de solicitação de cliente empresarial considerando o tempo gasto e volume de cada um dos tipos de solicitação. Como o motivo de contato entre as áreas de atendimento comercial e técnica eram diferentes, foi preciso realizar dois estudos, conforme Figuras 2 e 3.

Figura 2 – Gráfico de Pareto do Esforço de Atendimento Comercial



Fonte: dados internos da empresa Arca

Figura 3 – Gráfico de Pareto do Esforço de Atendimento Técnico



Fonte: dados internos da empresa Arca

Uma vez que o esforço já era conhecido, os motivos foram analisados um a um para identificar aqueles que poderiam promover redução das ligações. Para o comercial, dos 48 tipos de demandas, apenas 17 apresentaram possibilidade de ganho, mas que representavam 62% do esforço total da operação. Já na equipe técnica, dos 46 tipos de demanda, 18 apresentaram possibilidade de ganho, representando 95% do esforço da operação. Todo o estudo foi realizado em conjunto com os analistas da área de Processos e o próximo passo seria então o cálculo das premissas de redução para cada uma das

linhas apontadas pelo estudo.

Para desenvolver todas as melhorias do portal, foram apontados quais itens seriam passíveis de ganho em termos de redução nas ligações e assim aplicado um percentual de redução para cada um deles, considerando o grau necessário de intervenção humana para execução da solicitação e a urgência em cada uma delas. Por exemplo, não é necessário um atendimento via *call center* para um envio de fatura, sendo que o cliente poderia facilmente retirar o documento pelo portal. Por outro lado, a abertura de um incidente necessita de alguma ação de segundo nível no atendimento e o cliente por diversas vezes tem a necessidade de falar com alguém para garantir que a sua solicitação será atendida. Ainda, para uma contestação de valores, é preciso que um analista verifique com o cliente em linha sobre o motivo da reclamação, pois pode ser um mal-entendido e a reclamação ser improcedente. Os itens identificados que poderiam trazer redução de ligações se fossem digitalizados estão representados na Figura 4.

Figura 4 – Itens com possibilidade de redução de ligações

<b>Eventos Comerciais (SAC)</b>	<b>Eventos Técnicos (Service Desk)</b>
Reclamação de falha nas chamadas	Informação de andamento de protocolo
Solicitação de envio de boleto	Reclamação indisponibilidade no circuito
Informações de dúvidas sobre conta	Reclamação de falha nas chamadas
Informação de andamento de protocolo	Reclamação de falha de performance
Solicitação de desbloqueio	Reclamação de falha massiva
Solicitação de envio de 2ª via de conta	Reclamação de circuito intermitente
Informação sobre produtos	Informação técnica de produtos
Dúvidas sobre o site	Reclamação de falha de navegação
Solicitação de cancelamento	Reclamação baixa qualidade na ligação
Informação de dados do consultor	Informação comercial de produto
Solicitação de ativação de serviços agregados	Reclamação de falha no modem
Solicitação de alteração de conta	Reclamação de quedas nas conexões
Solicitação de alteração de dados cadastrais	Informação de dados do consultor
Informação sobre cancelamento	Solicitação de contrato
Solicitação de mudança de endereço	Solicitação de desbloqueio
Solicitação de alteração de plano	Informação sobre cancelamento
Informação de portabilidade	Reclamação chamadas não completadas em roaming
Informação sobre linha móvel	Informação técnica de celular
Informação de bloqueio	Solicitação de cancelamento
Solicitação de contrato	Informação de bloqueio
Reagendamento de visita técnica	Informação de conta
Informações sobre saldo pré-pago	Solicitação de alteração de plano

Fonte: dados internos da empresa Arca

Os itens que exigiam um desenvolvimento de alto custo e que não eram significativos foram removidos do projeto ou absorvidos em outras iniciativas da empresa. O pacote final foi fechado com 33 itens de desenvolvimento e muitos deles complementares uns aos outros. Foi estimado que as ferramentas digitais poderiam reduzir a quantidade de ligações em 10% para as operações comerciais e 11% nas operações de atendimento técnico.

O projeto também contemplou a redução no quadro de funcionários nas duas áreas: a de atendimento; e na área de consultoria interna. Somente na área de atendimento, seria possível a redução de 14 funcionários encarregados de atividades de retaguarda, que faziam alguns lançamentos manuais nos sistemas como emissão de faturas, além do relacionamento em geral com vendedores e clientes.

O ganho do projeto não estava no aumento de receita e sim na redução de custos. Dessa forma, foi calculado quanto cada um desses funcionários custava para a empresa seguindo a seguinte lógica: era considerado um custo de aviso prévio que era equivalente a um salário integral mais três dias trabalhados por ano e o custo de FGTS (onde seriam considerados um salário para cada ano trabalhado mais 50% de custos para a empresa). O tempo médio que um funcionário permanecia na empresa na área de atendimento era de 2,3 anos. Essas informações foram obtidas com as áreas de Processos e de Recursos Humanos da empresa e tinham suas variáveis modificadas de acordo com as diferentes coordenações, pois os salários e tempo de trabalho médio dentro da organização eram variáveis de uma coordenação para outra.

Para os custos inseridos no projeto foram considerados: valores em desenvolvimento dos itens do portal; custo de rescisão de contrato com os trabalhadores; e custos com campanha de marketing para divulgação do projeto – um dos maiores responsáveis por causar uma mudança no comportamento do cliente, que até então não estava habituado a utilizar canais digitais. O resumo financeiro e indicadores do projeto são apresentados nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Resumo Financeiro do Projeto

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	Total
Receita Bruta	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 0</b>	<b>R\$ 0</b>	<b>R\$ 0</b>	<b>R\$ 0</b>	<b>R\$ 0</b>	<b>R\$ 0</b>
Redução de Custos	R\$ 482	R\$ 1.302	R\$ 1.356	R\$ 1.410	R\$ 1.467	R\$ 6.016
Custo Operacional	(R\$ 353)	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	(R\$ 353)
Despesa Comercial	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Despesas Administrativas	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Outras Rec Operac.	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
<b>Opex Total</b>	<b>R\$ 129</b>	<b>R\$ 1.302</b>	<b>R\$ 1.356</b>	<b>R\$ 1.410</b>	<b>R\$ 1.467</b>	<b>R\$ 5.663</b>
<b>EBITDA</b>	<b>R\$ 129</b>	<b>R\$ 1.302</b>	<b>R\$ 1.356</b>	<b>R\$ 1.410</b>	<b>R\$ 1.467</b>	<b>R\$ 5.663</b>
%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Depreciação	(R\$ 168)	(R\$ 342)	(R\$ 342)	(R\$ 342)	(R\$ 342)	(R\$ 1.537)
EBIT	(R\$ 39)	R\$ 960	R\$ 1.014	R\$ 1.068	R\$ 1.124	R\$ 4.127
%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
CAPEX	(R\$ 1.710)	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	(R\$ 1.710)
Δ Lucro Econômico	(R\$ 124)	R\$ 607	R\$ 68	R\$ 72	R\$ 74	

Fonte: dados internos da empresa Arca

Tabela 2 – Resumo dos Indicadores de Projeto

Indicadores	
VPL - 5 anos ( R\$ mil)	1.502
Payback	2,9
Taxa de retorno (ano)	24%
WACC	10,9%

Fonte: dados internos da empresa Arca

Além dos ganhos financeiros com redução de custos, o portal traria uma melhor eficiência operacional para o atendimento, que ficaria disponível para resolver questões menos banais (como o envio de uma segunda via de conta). Além disso, daria mais autonomia e mobilidade para o cliente, manteria uma relação mais próxima e de disponibilidade, sendo uma importante entrega nos moldes da transformação digital praticada pelo mercado.

Quando o primeiro pacote de entregas estava pronto e em fase final de testes, a equipe decidiu envolver um grupo de clientes para testar o novo portal ajudando a criticar as funcionalidades e layout que haviam sido desenvolvidos. Esses clientes seriam abordados presencialmente por pessoas envolvidas no projeto e, posteriormente, receberiam um brinde como forma de agradecimento pelo auxílio. O fator crítico de sucesso era a ação de marketing desenhada para esses clientes e o correto funcionamento do portal no momento da abordagem. Os clientes participantes deram um retorno positivo

em sua maioria, com elogios ao novo visual, que havia ficado mais limpo, e pelas funcionalidades que foram oferecidas. No entanto, alguns criticaram a forma como as informações estavam agrupadas, muito em função de já estarem habituados à versão antiga do portal de clientes.

Com as considerações e as devidas correções realizadas, chegou o momento de lançamento para toda a base de clientes do portal. Para isso, foram enviados e-mails e realizada uma ação interna para engajamento dos funcionários, principalmente da área de atendimento e dos vendedores que possuíam vínculos próximos aos clientes das suas respectivas carteiras. O momento era para apresentar ao cliente o novo portal para familiarização com o layout e novas funcionalidades. Ainda durante o processo de planejamento do projeto “Revolução do Cliente” a equipe de marketing desenhou esse fluxo de comunicação e, após a entrega dos desenvolvimentos com as correções, a própria equipe de marketing iniciou o processo.

No dia do lançamento, após duas horas que a nova versão estava no ar, chegou a primeira reclamação. Algumas funcionalidades que estavam disponíveis na versão anterior ainda não haviam sido preparadas para entrar em produção na nova versão e seriam disponibilizadas apenas no segundo pacote, um mês depois. Como não havia sido prevista uma forma de acesso que possibilitasse o uso dessas funcionalidades, a equipe interna de projetos e TI estudou a situação e, dois dias depois, foi disponibilizado um link onde o cliente poderia clicar e voltar para a versão antiga do portal para conseguir utilizar os serviços daquela versão.

No dia seguinte ao lançamento, foi reforçada a campanha interna com os funcionários para divulgar o novo portal e engajá-los quanto às suas funcionalidades para que ajudassem a vender a ideia aos clientes quando esses entrassem em contato na central de atendimento. Esse trabalho era crucial para a mudança do comportamento dos clientes e para garantir maior adesão ao site.

Para acompanhamento da adesão ao portal por parte dos clientes, um dos principais indicadores era o tempo médio de duração das ligações. Caso os atendentes gastassem muito tempo argumentando com o cliente sobre o portal, esse número tenderia a subir e, conseqüentemente, não seria possível entregar o nível de serviço estabelecido pela empresa. Por isso, foi designada uma célula com apenas dois atendentes, durante uma semana, que teriam a responsabilidade de orientar e auxiliar o cliente a realizar

qualquer tipo de serviço.

Paralelamente, a equipe de TI continuou com os desenvolvimentos dos demais pacotes de funcionalidades do portal previstos para entrar no mês seguinte. O foco não era mais nas entregas a serem realizadas, mas nos indicadores de utilização no portal e, para isso, foram utilizadas ferramentas como dashboards e relatórios de categorizações de chamadas.

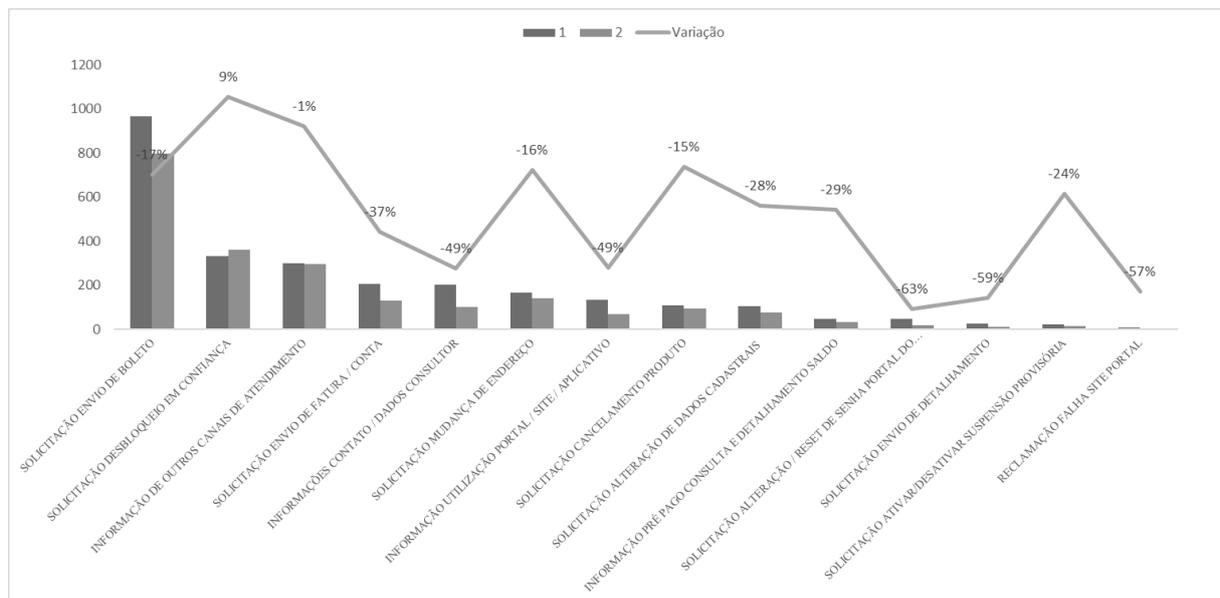
Os indicadores utilizados para mensurar essa atividade incluíam volume de chamadas recebidas na central de atendimento e número de acessos no portal. Os dados de acesso ao portal eram cruzados com os dados de categorização no atendimento telefônico: ao aumentar o acesso às páginas de faturas, por exemplo, o volume de ligações recebidas para solicitar segunda via de faturas deveria diminuir.

Antes do novo portal, não existiam dados históricos sobre o nível de utilização do site, pois ele era o mesmo para todos os segmentos de clientes. Agora já era possível acompanhar especificamente o comportamento dos clientes corporativos, sendo possível observar muitos acessos na primeira semana de lançamento, em virtude das ações de marketing que foram realizadas e dos scripts de atendimento que foram estabelecidos nas operações para direcionamento ao portal.

Após o lançamento, a preocupação maior da empresa era a adesão dos clientes ao novo portal e a efetividade do plano de comunicação estabelecido pela equipe de marketing. Foi realizada uma análise dos principais motivos que o cliente acionava o atendimento e que poderiam ser solucionados por meio das funcionalidades desenvolvidas.

Os três principais motivos foram priorizados e toda a equipe de atendimento foi orientada para direcionar o cliente para o portal na ocorrência dessas situações; a resolução não poderia mais ser efetivada no atendimento. Passados dez dias do estabelecimento dessa norma, foi realizado um estudo para identificar a efetividade da ação: o número de registros dos principais motivos que estavam disponíveis no portal entre os períodos foi comparado, observando uma redução de um período para o outro, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – Comparativo de registros no atendimento antes x depois do novo portal



Fonte: dados internos da empresa Arca

A primeira redução de pessoal proposta pelo projeto (dez vagas nas áreas relacionadas ao atendimento e suporte aos clientes) estava prevista para acontecer dois meses após a implantação do portal. Para que isso ocorresse, era essencial a adesão do cliente à nova ferramenta em substituição às ligações, já que a estrutura reduzida não teria condições de absorver toda a demanda de solicitações caso permanecessem no antigo canal de contato.

## Problema

Em suma, o projeto previa uma mudança significativa no modo de agir do cliente empresarial da Arca Telecom, que estava acostumado ao atendimento telefônico. No entanto, em virtude das transformações que a empresa buscava, não seria viável o aumento na estrutura de atendimento para todas as expansões geográficas e de portfólio de produtos que estavam sendo planejadas.

Com o aumento da base de clientes e do portfólio da empresa, havia a necessidade de buscar novas formas de atendimento e contato com os clientes além do call center, inclusive pela expansão geográfica da área de atuação da empresa e a necessidade de reduzir custos. Isso impulsionou a decisão de buscar a transformação digital no marketing de relacionamento na Arca Telecom, com o lançamento do novo portal. Dessa forma, o

principal fator de sucesso consistia na comunicação eficaz com o cliente para que ele pudesse perceber as vantagens do novo canal de atendimento e o utilizasse de forma plena. Como seria possível estabelecer uma comunicação eficiente com o cliente?

Ainda, de que forma internalizar as críticas de clientes que demonstravam total insatisfação com o novo formato do portal depois de todos os gastos envolvidos no seu desenvolvimento? Com um sinal amarelo pelas áreas de Comunicação e Marketing, de que maneira a equipe de atendimento pode garantir a redução no volume de ligações para entregar a sua parte de ganho no projeto sem afetar as suas demais entregas?

## **Notas de Ensino**

### **Fontes dos dados**

O caso de ensino foi construído com base na realidade vivenciada pela empresa Arca em seu momento de transformação digital em relação ao relacionamento com o cliente. Os dados para delineamento do estudo foram coletados através de entrevistas, observações in loco e utilização de relatórios e documentos da empresa sobre o projeto.

### **Objetivos educacionais e público-alvo**

Este caso de ensino tem como objetivo proporcionar debates sobre a importância da transformação digital no Marketing de Relacionamento como estratégia para melhorar a relação com os clientes, facilitar o atendimento às suas necessidades, a entrega de serviços com maior rapidez, agilidade e qualidade, além da redução de custos para a organização. A situação prática de uma empresa que atua no ramo de tecnologia proporciona uma base para um processo de ensino-aprendizado mais fundamentado e que possibilita a correlação da teoria com a prática.

O professor pode explorar desde conceitos básicos, o processo de desenvolvimento e implementação da estratégia, a reação dos clientes quanto às inovações implementadas e os desafios que uma empresa pode enfrentar ao realizar mudanças na forma de atender, lidar e resolver as demandas dos seus clientes.

O estudo pode ser utilizado em cursos de graduação, nível técnico ou até formação executiva em Administração, Gestão de Negócios e Gestão de Marketing.

### **Questões para discussão e estratégia de ensino**

O professor pode estruturar grupos de estudos para analisar cada uma das etapas da estratégia implantada de modo que, posteriormente, os alunos apresentem interpretações do que foi praticado na narrativa ou até mesmo uma nova visão sobre como planejar, executar e acompanhar o projeto dada a situação de transição da organização em estudo. Para tanto, são sugeridas algumas questões para debate:

1. Explique de que forma as estratégias utilizadas pela Arca no Projeto “Revolução do Cliente” estão relacionadas ao Marketing de Relacionamento.
2. Além dos benefícios relacionados à satisfação e fidelização dos clientes, cite outras vantagens que a empresa pode obter com as estratégias de Marketing de Relacionamento.
3. Como o projeto influenciou a relação entre a organização e o cliente?
4. Como desenvolver e estabelecer uma comunicação eficiente com o cliente referente às mudanças que são propostas no atendimento e relacionamento?
5. Como enfrentar e solucionar as críticas dos clientes em relação às mudanças implementadas nas ferramentas de atendimento e comunicação?
6. Como a equipe de atendimento pode garantir a redução do volume de atendimento de ligações como sendo uma das entregas do projeto?

### **Sugestões de como abordar a análise das questões em sala de aula – Análise do caso**

O projeto prevê uma grande mudança no comportamento do cliente e nas relações pré-estabelecidas com a empresa. Antes, o atendimento era sempre personalizado e por telefone, o que trazia uma proximidade maior entre a organização e o cliente. Com o desenvolvimento do portal, parte do atendimento é transformado em um autosserviço, onde o próprio cliente executa a solução das suas demandas através dos meios digitais. Embora na percepção do cliente possa parecer como um distanciamento, a empresa pode argumentar o contato sempre próximo por disponibilizar mais um canal de atendimento que é rápido, fornece mobilidade e maior autonomia. Por isso, as ações das áreas de marketing e comunicação são tão importantes, para evitar que o cliente tenha a percepção equivocada das intenções da empresa e seja aderente ao novo canal de atendimento.

A gestão do relacionamento com o cliente consiste em uma abordagem com o objetivo de melhor conhecer o cliente da empresa com o intuito de atingir a sua fidelização à marca (KOTLER, 2005). Segundo Greenberg (2001), essa gestão pode ser configurada como um conjunto de processos e tecnologias para gerenciar o relacionamento com clientes e parceiros efetivos, por meio da utilização de ferramentas de marketing e vendas independente do canal de comunicação. Ela pode contribuir com o aumento da oportunidade de vendas e retenção de clientes já existentes (STONE;

JACOBS, 2001). A gestão envolve o uso de softwares para analisar todos os dados dos clientes de forma integrada (KOTLER; ARMSTRONG, 2007) e combinar estratégias e tecnologias para atender as necessidades dos consumidores (BOONE; KURTZ, 2009).

Além de buscar a satisfação e a fidelização dos clientes, o Marketing de Relacionamento pode contribuir para a melhoria do desempenho empresarial (LING-YEE, 2011), para a criação de novos produtos (ERNST et al., 2011) e aprimoramento da inovação dentro das organizações (LIN; CHEN; CHIU, 2010).

Desde a década de 1980, as etapas do relacionamento com o cliente, considerando sua evolução ao longo dos anos, objetivou a fidelização, melhoria dos resultados financeiros, aumento das vendas, retenção e maior envolvimento do cliente. Alinhado a isso, a transformação digital permitiu que as empresas oferecessem aos clientes um relacionamento a qualquer hora, tempo e lugar através do serviço online (HENDRIYANI; AULIANA, 2018). As tecnologias digitais também trouxeram maior acesso dos consumidores a informações e formas de comunicação com as diferentes organizações (VIAL, 2019).

Como apontam Verhoef et al. (2021), a transformação digital envolve diferentes áreas, e este caráter multidisciplinar é discutido neste caso a partir da perspectiva do marketing de relacionamento. Além disso, o caso traz o exemplo de transformação digital com a adoção de um novo canal para comunicação, prestação de serviços e interação com os clientes e a redução de custos e otimização de processos (TEKIC; KOROTEEV, 2019).

### **Referências utilizadas e/ou sugeridas**

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CASCIO, W. F.; MONTEALEGRE, R. How Technology is Changing Work and Organizations. **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 3, p. 349-375, 2016.

ERNST, H.; HOYER, W. D.; KRAFFT, M.; KRIEGER, K. Customer relationship management and company performance — the mediating role of new product performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 290-306, 2011.

GREENBERG, P. CRM na Velocidade da Luz. **Hsm Management – Book Summary 2**, p. 4-21, 2001.

GORDON, I. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Editora Futura, 2002.

HENDRIYANI, C.; AULIANA, L. Transformation from relationship marketing to electronic customer relationship management: a literature study. **Review of Integrative Business and Economics Research**, v. 7, 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2005.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIN, R.; CHEN, R.; CHIU, K. K. Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 1, p. 111-133, 2010.

LING-YEE, L. Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 139-148, 2011.

STONE, B.; JACOBS, R. **Successful Direct Marketing Methods**: McGraw-Hill Education, 2007.

TEKIC, Z.; KOROTEEV, D. From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. **Business Horizons**, v.62, p.683–693, 2019.

VERHOEF, P. C.; BROEKHUIZEN, T.; BART, Y.; BHATTACHARYA, A.; DONG, J. Q.; FABIAN, N.; HAENLEIN, M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v.122, p.889–901, 2021.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v.28, p.118–144, 2019.