

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

CLEYTON MACHADO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO UM FATOR-CHAVE PARA
SUCESSO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

Florianópolis/SC
2019

CLEYTON MACHADO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO UM FATOR-CHAVE PARA
SUCESSO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

Trabalho de Conclusão Curso apresentado à disciplina CAD 7305 como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Aplicado.

Área de concentração: Marketing

Orientador(a): Prof. Dr. Marco Ocke

Florianópolis/SC
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Machado, Cleyton

Marketing de relacionamento como um fator-chave para o
sucesso no setor de telecomunicações / Cleyton Machado ;
orientador, Marcos Ocke, 2019.

67 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Administração. 3. Marketing de
relacionamento. 4. Marketing de serviços. 5. Marketing B2B.
I. Ocke, Marcos. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

CLEYTON MACHADO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO UM FATOR-CHAVE PARA
SUCESSO NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de outubro de 2019.

Prof^a. Márcia Barros de Sales, Dr^a.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof. Marcos Antônio de Moraes Ocke, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Renata de Martins Faria Vieira Heis, Dr^a.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho às minhas filhas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa Elis, por sempre estar ao meu lado nos altos e baixos da vida.

Agradeço às minhas pequenas Sofia e Víali por recarregarem minhas energias todos os dias com seus sorrisos.

Agradeço à minha família, por validarem meus planos e acreditarem na possibilidade de concretizá-los.

Pela minha formação acadêmica, ainda que embrionária, agradeço ao professor Marco Ocke, pelo acolhimento e pela oportunidade de receber suas orientações.

Aos demais professores, agradeço por todos os ensinamentos, pelo carinho e pela paciência.

À UFSC, por todas as oportunidades para além da sala de aula, que me foram propiciadas nestes anos de estudos.

“Não importa quão estreito seja o caminho, ou quão repleto de castigos seja a sentença, eu sou o dono do meu destino, eu sou o capitão de minha alma”. – Invictus (Tradução livre).

(William Ernest Henley, 1875)

RESUMO

O presente trabalho aborda uma pesquisa realizada na empresa Minhas Licenças (ML), localizada em Florianópolis, e teve como objetivo identificar as ferramentas de marketing que ajudam a construir relacionamento de longo prazo no mercado *business to business* (B2B), a fim de aprimorar os instrumentos das empresas que atuam na área de engenharia no setor de telecomunicações. Quanto ao método da pesquisa, foi uma abordagem qualitativa de natureza aplicada. Foram levantadas informações acerca do marketing B2B em bases de dados bibliográficos, usando como descritores “marketing de serviços”, “marketing B2B”, e “Marketing de relacionamento”. Realizou-se o acesso aos bancos de dados e informações internas na empresa ML. Foram identificados, por meio do método SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), pontos fortes e fracos referentes à análise interna (da empresa) e externa (do ambiente). Em seguida, foram identificados e avaliados os canais de comunicação da ML, para os quais propôs-se ações de aprimoramento no marketing de relacionamento. Para cada ação proposta, sempre que possível foi apresentado um orçamento, métrica e tempo. A partir da análise interna da ML, observou-se que os principais pontos fortes foram a agilidade, coprodução, uso de tecnologias e qualificação profissional. Os pontos fracos foram equipe pequena, poucos recursos e imagem da marca. Em relação às oportunidades, obteve-se: a possibilidade de mudanças nas legislações que regem o setor de telecomunicações e novas tecnologias. As principais ameaças identificadas foram a redução de fornecedores, competitividade de mercado, poder de negociação e falta de legislação específica. Os canais de comunicação identificados na ML foram: *e-mail*, reuniões, correspondências, telefone e *site*. Para o *e-mail*, foi sugerido uma padronização de comunicação e arranjo visual, enquanto para as reuniões foi sugerido um aumento na ocorrência das mesmas. Para correspondências foi feita a utilização de um cartão de visitas confeccionado em material diferenciado. Além disso, para o telefone, fez-se a utilização da tecnologia utilizando uma planilha responsiva que passasse informações em tempo real ao cliente. Por fim, foi sugerida a criação de um *site* individualizado para cada cliente. Após a implementação das sugestões propostas, houve interesse maior de clientes para contratarem os serviços da ML e a empresa obteve agilidade na troca de informações com os clientes. A partir disso, percebeu-se que há possibilidade de melhoria das ferramentas de comunicação para consolidar um relacionamento longínquo. Diferenciações neste mercado extremamente competitivo são necessárias para a sobrevivência e sucesso das empresas.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento. Marketing B2B. Marketing de serviço.

ABSTRACT

This study presents a research carried out in the company My Licenses (ML), located in Florianópolis, and aimed to identify the marketing tools that could help to build a long-term relationship in the business to business (B2B) market, in order to improve the instruments of engineering companies in the telecommunications sector. As for the research method, it was a qualitative approach of applied nature. Information was collected about B2B marketing in bibliographic databases, using as descriptors "service marketing", "B2B marketing", and "Relationship marketing". Databases and internal information in the company ML were accessed. Through the SWOT method (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), strengths and weaknesses related to internal (company) and external (environmental) analysis were identified. Subsequently, ML communication channels were identified and evaluated, to which relationship marketing improvement actions were proposed. For each proposed action, whenever possible a budget, metric, and time was presented. From the internal analysis of ML, it was observed that the main strengths were agility, co-production, use of technologies and professional qualification. The weaknesses were small staff, few features and brand image. Regarding the opportunities, it was obtained: the possibility of changes in the laws governing the telecommunications sector and new technologies. The main threats identified were the reduction of suppliers, market competitiveness, bargaining power, and lack of specific legislation. The communication channels identified in ML were: email, meetings, correspondence, telephone and website. For e-mail, a communication standardization and visual arrangement was suggested, while for meetings it was suggested an increase in their occurrence. For correspondence, a business card made of differentiated material was used. In addition, for the phone, technology was utilized using a responsive spreadsheet that passed real-time information to the customer. Finally, it was suggested to create an individualized site for each client. Following the implementation of the proposed suggestions, there was greater interest from customers to hire ML services, and the company was quick to exchange information with customers. From this, it was realized that there is a possibility of improving communication tools to consolidate a distant relationship. Differentiations in this extremely competitive market are necessary for the survival and success of companies.

Keywords: Marketing of relationship. Marketing B2B. Marketing of service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Importância do setor de serviços	20
Figura 2: <i>E-mail</i> com informes de projetos.....	46
Figura 3: <i>E-mail</i> com informes de projetos.....	46
Figura 4: <i>Site</i> da empresa Minhas Licenças	47
Figura 5: Sistema de controle de operações	49
Figura 6: Fluxo de informações	50
Figura 7: Novo modelo de e-mail	51
Figura 8: Ferramenta para acompanhamento em tempo real	53
Figura 9: <i>Site</i> personalizado por cliente	54
Figura 10: <i>Site</i> personalizado por cliente	55
Figura 11: <i>Site</i> personalizado por cliente	55
Figura 12: Modelo de <i>e-mail</i> antigo	57
Figura 13: Novo <i>e-mail</i> de divulgação.....	58
Figura 14: <i>E-mail</i> com rastreador.....	59
Figura 15: <i>E-mail</i> de orçamento.....	59
Figura 16: <i>E-mail</i> de homologação	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferenças do marketing direto para o marketing tradicional.....	28
Quadro 2: Operadoras de celular.....	37
Quadro 3: Estações rádio base no Brasil por operadora.....	39
Quadro 4: ERB por UF (Set/19).....	40
Quadro 5: Análise externa.....	41
Quadro 6: Análise interna	44
Quadro 7: Matriz SWOT a partir da análise interna e externa na empresa Minhas Licenças.....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETO DE ESTUDO	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 MARKETING DE SERVIÇOS	19
2.2 MARKETING B2B	22
2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO	26
2.3.1 Marketing direto	28
2.2.2 Vendas pessoais	29
2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING	30
3 METODOLOGIA	32
3.1 QUANTO À ABORDAGEM	32
3.2 QUANTO À NATUREZA	32
3.3 QUANTO AOS OBJETIVOS	33
3.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	33
4 CONTEXTUALIZAÇÃO	35
4.1 ANÁLISE EXTERNA	36
4.1.1 Ameaças	36
4.1.2 Oportunidades	38
4.2 ANÁLISE INTERNA	42
4.2.1 Fraquezas	42
4.2.2 Forças	42
4.2.3 Instrumentos de Marketing de Relacionamento da ML	45
5 PROPOSTAS DE AÇÕES	49
5.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING (SIM)	49
5.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO	50
5.2.1 Marketing Direto	50
5.2.1.1 <i>E-mail</i>	51

5.2.1.2 Telefone	52
5.2.1.3 Site	54
5.2.1.4 Correspondências	56
5.2.2 Vendas diretas	56
5.3 MARKETING DE SERVIÇOS B2B	57
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	61
REFERÊNCIAS	63
ANEXO A – PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO	67

1 INTRODUÇÃO

A rápida evolução das tecnologias da década de 90 culminou no início do século XXI, momento marcado por um ambiente extremamente competitivo para as organizações. A globalização e a facilidade do acesso à informação acarretaram a homogeneização de produtos e serviços (KOTLER, 2001). Esse ambiente exigiu e vem exigindo das empresas uma elevada dosagem de criatividade, inspiração e perspicácia para se manterem competitivas no mercado. Os diferenciais competitivos são geralmente anulados com certa facilidade, assim como grande parte das estratégias de mercado das empresas (KOTLER, 2001).

Nesse mercado dinâmico e desordenado, quem mais tem a ganhar é o consumidor ou comprador, uma vez que a informação é onipresente e acessível (SAWHNEY; KOTLER, 2001). O equilíbrio da relação entre empresas e consumidores foi atingido quando as informações passaram a favorecer os clientes, tornando muito mais desafiador para as empresas se manterem no mercado (SAWHNEY; KOTLER, 2001). Com esse novo paradigma, surgiu um ambiente competitivo para as organizações, onde o bom relacionamento com os clientes tornou-se imprescindível. Em decorrência desse poder que os clientes concentram e, geralmente, das diversas opções que estão ao alcance, as organizações passaram a desenvolver e implementar programas de relacionamento que busquem cativá-los e fidelizá-los num longo prazo. Independentemente da área de atuação da organização ou produto que ela ofereça, o sociólogo Tom Burns (1997) alega que elas terão que apresentar: (1) enorme flexibilidade; (2) orientação ao cliente; (3) atividade internacional e (4) inovação técnica.

Recentemente, tem-se constatado um crescimento tanto no meio acadêmico como no empresarial em estratégias ligadas ao marketing de relacionamento (BREI; ROSSI, 2005). Tais estratégias buscam reduzir a quantidade de consumidores que mudam de marca, estimulando sua fidelização com a empresa. Com essa nova perspectiva nas organizações, emerge o chamado marketing de relacionamento, uma abordagem centrada na construção de valor por meio dos relacionamentos como consequência na comunicação com os clientes (ROCHA; LUCE, 2006; BAKER, 2010).

Deve-se ressaltar que o marketing de relacionamento não envolve apenas relacionamentos entre organizações e consumidores finais, o *business-to-customer* (B2C),

mas também remete a relacionamentos duradouros entre organizações, o *business-to-business* (B2B) (ROCHA; LUCE, 2006).

Nas relações B2B há o interesse das partes em manter relações longas e duradouras (WALKER; NEENLEY, 2004; GUMMERSON, 1996). Processos B2B são feitos em várias etapas, o que acarreta negociações com alto valor agregado (PRIETO; CARVALHO, 2005; DAY, 2000). Isso ocorre no B2C, porém se dá de maneira mais acentuada no mercado B2B (OLKOSKI *et al.*, 2009; LACERDA; MENDONÇA, 2010). Gummerson (1996) alega que a perda de um cliente implica em fracasso, uma vez que as trocas realizadas em ambientes B2B, geralmente, são de grande valor agregado. Para evitar a perda do cliente, as organizações buscam melhorar a percepção do cliente em relação a um produto ou serviço, para tanto, as empresas vêm implementando uma série de ferramentas na Comunicação Integrada de Marketing (CIM) e estratégias de Marketing de Relacionamento.

As organizações devem se atentar para que cada mensagem enviada chegue ao consumidor de forma clara, objetiva e integrada, com o propósito de melhorar o relacionamento e fidelizar o cliente (WALKER; NEENLEY, 2004). A CIM surge como uma nova proposta de marketing que busca uma comunicação total e eficiente que envolve organização e cliente, identificando melhores oportunidades de comunicação com o melhor custo benefício. Já o Marketing de Relacionamento permite que empresas explorem ao máximo seus recursos com o objetivo de elevar seu grau de competitividade, o que sozinhas possivelmente não seriam capazes. As empresas no mercado contemporâneo precisam se diferenciar perante a concorrência acirrada. Na busca de melhores práticas na utilização das ferramentas de marketing, o presente trabalho buscou desenvolver protocolos de comunicação para a empresa Minhas Licenças (ML), a qual atua na área de engenharia, setor de telecomunicações.

1.1 OBJETO DE ESTUDO

Para o desenvolvimento deste trabalho foi selecionada a empresa Minhas Licenças, que atua com licenciamentos e regularizações no setor de telecomunicações, devido ao fácil acesso às informações necessárias para a elaboração do trabalho, já que o autor trabalha na organização desde sua fundação. A empresa busca melhorar seu relacionamento com as empresas contratantes e potenciais clientes, por meio de ferramentas de marketing.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar as ferramentas de marketing que ajudam a construir relacionamento de longo prazo no mercado B2B, a fim de aprimorar os instrumentos das empresas que atuam na área de engenharia no setor de telecomunicações.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Analisar os instrumentos de relacionamento adotados pela empresa objeto de estudo deste trabalho;
- b. Propor protocolos de aperfeiçoamento e métricas de controle para otimizar os processos de marketing de relacionamento.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ainda hoje é limitado o entendimento sobre como se dão as relações B2B. Para se obter com marketing de relacionamento uma diferenciação, é necessário um bom conhecimento do mercado e suas especificidades (LINDON *et al.*, 2009). As organizações vêm batalhando pela maior eficiência nesse mercado competitivo, para tanto, em alguns casos, faz-se necessário terceirizar atividades que elas não se consideram eficientes.

A fim de sanar algumas demandas do mercado, empresas com especializações das mais variadas vêm surgindo nos últimos tempos. Essas empresas, na busca por um aumento na fatia de mercado, implementam a diferentes técnicas administrativas, dentre elas o marketing de relacionamento. Desta forma, torna-se imperativo que as empresas pensem no Marketing de Relacionamento como forma de tornarem-se diferenciados e que conquistem um posicionamento considerável que as conduzam ao sucesso.

Pouco se sabe a respeito de quais ferramentas de marketing de relacionamento são mais relevantes na geração de valor no mercado B2B das empresas que atuam na área de telecomunicações. A importância do presente trabalho se dá devido a necessidade de identificar ferramentas eficientes para o marketing de relacionamento, com o intuito de aumentar a participação de mercado da organização objeto de estudo que atua no setor de

telecomunicações. Esse crescimento aumenta a competição e sinaliza a necessidade de ferramentas de marketing melhor desenvolvidas. Para Lovelock e Gummensson (2004), um campo de estudo como este pode ser analisado não só por meio da revisão da literatura sobre o assunto, mas também mediante pesquisas empíricas ou, ainda, reanálises acerca do extenso conhecimento disponível e não utilizado.

Após a definição dos objetivos gerais e específicos deste trabalho acadêmico, faz-se necessário, segundo Roesch (2006), atender alguns critérios na escolha para que a pesquisa se justifique e o pesquisador alcance os objetivos ao final do processo. Dentre estes critérios estão: importância, viabilidade e originalidade do tópico escolhido.

Questões cruciais que polarizam ou afetam um segmento substancial da sociedade e estão relacionadas a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada merecem atenção (MATTAR, 2005), e nestas questões inclui-se a comunicação. Neste trabalho, a importância se refere ao fato de a ML ser uma empresa que atua no setor de telecomunicações e possui o interesse de desenvolver ferramentas de marketing de relacionamento com intuito de consolidar um relacionamento duradouro com seus contratantes. Com isso, o resultado obtido ao fim da pesquisa contribuirá para a empresa no sentido de implementar melhorias nas ferramentas de marketing de relacionamento atuais.

O conceito de viabilidade proposto por Manar (2005) consiste em conseguir realizar a pesquisa, dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações e o estado da teorização a esse respeito. Sendo assim, o presente trabalho é considerado viável, pois o prazo determinado de um semestre é suficiente para a concretização da identificação das ferramentas de marketing que ajudam com a construção do relacionamento de longo prazo no mercado B2B a fim de aprimorar os instrumentos no setor de engenharia das empresas de telecomunicações. Além do acesso às informações na ML, o autor possui acesso à Biblioteca Universitária, bem como a diversas bases de dados disponíveis na internet que fornecem evidências significativas para a identificação e construção de medidas que possam melhorar o processo de comunicação da ML. Sendo assim, o acesso a informações pode ser considerado fácil e os recursos financeiros utilizados para a pesquisa podem ser classificados como irrisórios.

Um tema original é aquele cujos resultados têm o poder de nos surpreender (MATTAR, 2005). No caso em questão, o tema é original, uma vez que esse tipo de análise é inexistente na empresa e trará informações que nortearão a empresa Minhas Licenças na

busca de novas estratégias, objetivos, assim como identificará alternativas de mudança com base nos resultados da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Abordaremos nesta seção a fundamentação teórica utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. A fundamentação gira em torno de três temas centrais: marketing de serviços, marketing B2B e marketing de relacionamento.

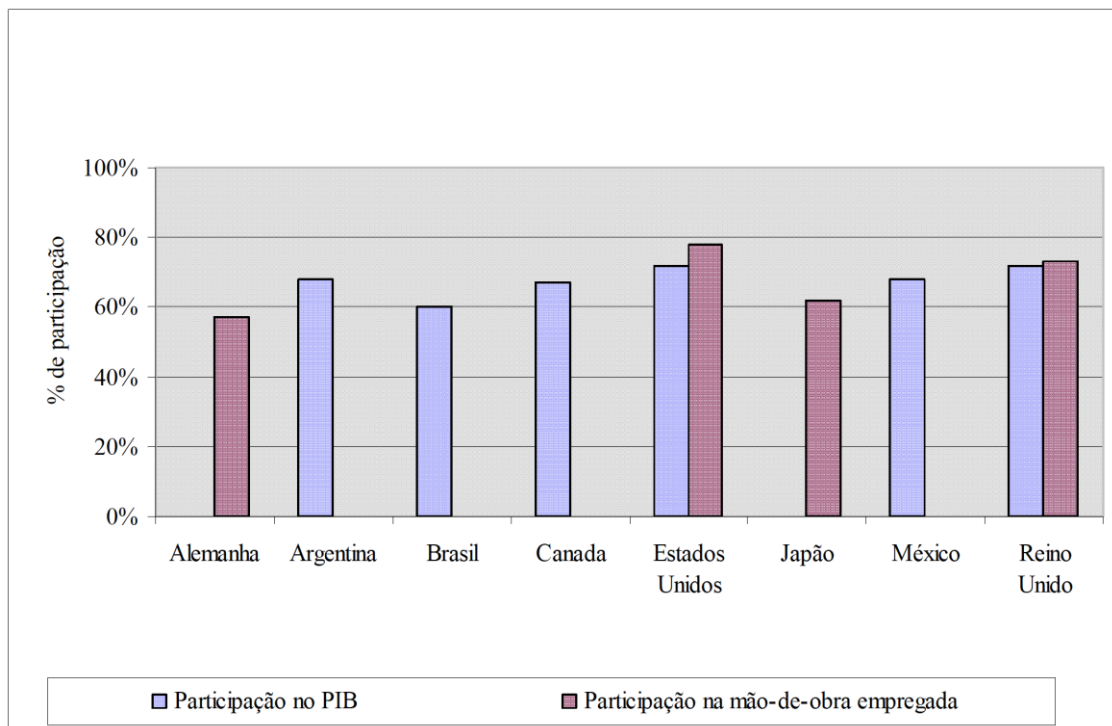
2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviços (*services marketing*, termo em inglês) é a área de conhecimento que estuda o marketing para a venda de serviços (AMA, 2007). O setor de serviços compreende atividades fundamentais para o funcionamento da sociedade e da economia, como transporte, comunicação, segurança, educação, saúde, lazer e comércio (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p. 25).

Os estudos na área de marketing focado em serviços começaram no final da década 60 e início dos anos 70, impulsionados com a relevância do setor de serviços na economia dos países desenvolvidos, principalmente nos Estados Unidos, a partir da década de 40 (FISK *et al.*, 1993). A primeira conferência internacional sobre marketing de serviços ocorreu em 1982, nos Estados Unidos, dando abertura para diversos estudos neste setor (PERRY; PARASURAMAN, 1993, p. 1). Lovelock e Wirtz (2006) destacam que as atividades de serviços constituem a maior parte da economia, principalmente nos países desenvolvidos, sendo crescente o aumento de sua participação nos mais diversos sistemas produtivos. Boone e Kurtz (2006) destacam que o crescimento potencial das transações em serviços representa uma grande oportunidade para os estudiosos.

O setor de serviços apresenta diversos aspectos de relevância: tem alcançado taxas de crescimento superiores aos demais setores da economia (SPILLER *et al.*, 2004, p. 13); tem importante participação no Produto Interno Bruto (PIB) de diversos países (Gráfico 1); tem apresentado um crescimento significativo nos negócios de exportação (BOLTON; MYERS, 2003, p. 108; BRADLEY, 1995); tem ocupado uma posição de destaque no emprego da mão-de-obra (Figura 1); absorve uma parcela significativa dos gastos de consumo de consumidores e organizações, com perspectiva de aumento (ETZEL *et al.*, 2001, p. 522; BOONE; KURTZ, 1998, p. 305).

Figura 1: Importância do setor de serviços



Fonte: Adaptada de Lovelock e Wright (2002, p. 5), Cobra, (2004, p. 40 e Hoffman *et al.* (2001, p. 263).

Segundo números do IBGE (2014) estima-se a existência de mais de 1,3 milhão de empresas enquadradas como atividade de fim, e destas cerca de 400 mil são categorizadas como serviços profissionais, administrativos e complementares. O setor de serviços é um setor que abrange uma grande variedade de atividades de fim. Os serviços vêm ganhando força e relevância no mercado mundial. Nos países desenvolvidos os serviços ocupam uma posição de destaque na economia, representando parte relevante na produção de riqueza. Este setor acaba se tornando um setor influente na manutenção de indicadores de nível nacional como o PIB, porém muito se deve ao fato de englobar-se atividades como transporte e outros com alto valor agregado (BOLTON; MYERS, 2003).

Na maioria das escolas de administração do mundo, o ensino sobre a gestão de organizações de serviços tornou-se, recentemente, uma disciplina de grande relevância (HOFFMAN *et al.*, 2001, p. 262; LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. xvii). Em relação ao crescimento do setor de serviços, muitos pesquisadores e especialistas em marketing tem investigado pouco os componentes-chave utilizados nas estratégias de marketing de serviços (BOLTON; MYERS, 2003, p. 108). As publicações continuam a enfatizar as estratégias de marketing tradicionais, apropriadas para bens manufaturados, de aspectos tangíveis

(HOFFMAN *et al.*, 2001, p. 262). Um fator responsável pela demora no desenvolvimento do marketing de serviços foi o entendimento de que o mesmo não requeria uma abordagem diferente (HOFFMAN *et al.*, 2001, p. 273).

Os serviços requerem um tratamento gerencial distinto do marketing de bens manufaturados devido às suas características singulares, como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, seja no processo de planejamento, implementação e controle das estratégias de marketing (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. xvii; BERKOWOTZ *et al.*, 2003, p. 63). O surgimento e aperfeiçoamento de tecnologias têm acarretado mudanças no desenvolvimento, comercialização e distribuição de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 34; ROSENBLOOM, 2002, p. 421). As organizações de serviços corriqueiramente apresentam algum tipo de deficiências que afetam os seus resultados ou a satisfação dos clientes. São elas: estrutura de pessoal restrita, informações não disponíveis e conhecimento de marketing limitado (ETZEL *et al.*, 2001, p. 522); atraso na entrega de serviços, pessoal de serviços despreparado, horário de atendimento incompatível com o público-alvo, procedimento de serviços complexos e deficiência nos sistemas de reserva e/ou de espera de clientes (LOVELOCK; WRIGHT, 2002, p. 4); qualidade e produtividade insuficientes, necessidade de clientes negligenciada, orientação excessiva para o curto prazo e preocupação excessiva com resultados financeiros (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p. 36).

Acompanhando as mudanças em andamento, o mercado de serviços impõe cada vez mais a necessidade de orientação para o mercado e de aplicação de ferramentas de marketing (BOONE; KURTZ, 1998, p. 298). As características distintivas dos serviços requerem também qualidade nos serviços, comunicação integrada, compatibilização entre oferta e demanda, maximização da satisfação dos clientes, desenvolvimento de serviços inovadores e distribuição consistente dos serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003). O mix de marketing de produto é caracterizado pelos quatro P's: preço, produto, praça (distribuição) e promoção; a diferença do marketing de produto para o marketing de serviços está no momento da produção, onde no marketing de produtos estes são fabricados antes de serem vendidos, já no marketing de serviços é necessário primeiro vender antes de produzir. Os serviços tendem a ser mais arriscado pois não é possível experimentá-lo antes de consumir. O boca a boca pode amenizar o risco, assim como o pós-venda pode ajudar a fidelizar os clientes, a confiabilidade é o atributo mais importante (LIMA *et al.*, 2007).

Para que as organizações obtenham resultados positivos de suas estratégias de marketing de relacionamento é necessário acrescentar três elementos ao composto de marketing de serviços: pessoas, processos e evidência física. Esses elementos são importantes, uma vez que os serviços normalmente são produzidos e consumidos concomitantemente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2010). Segundo Lovelock e Wright (2003), os gestores precisam agregar valor aos clientes por meio da aplicação dos elementos do mix marketing de serviços, e ainda acrescentar qualidade para o êxito do segmento de serviços. Para tanto, é importante que as organizações saibam direcionar o marketing de acordo com o mercado em que está inserida, B2B ou B2C.

2.2 MARKETING B2B

Comumente o Marketing era focado na última etapa da cadeia de valor, ou seja, o consumidor final. Porém, antes mesmo do consumidor final adquirir um produto ou serviços, o mesmo passa por um processo produtivo e de refinamento por intermediários (BRITO *et al.*, 1999). Esses processos correspondem às negociações entre empresas - mercado B2B. Graças ao fortalecimento das tecnologias de informações, tornou-se possível apagar as fronteiras nacionais para a “criação de um mundo interligado por conhecimento compartilhado” (ARGENTI, 2014).

O Marketing B2B consiste num conjunto de atividades que englobam selecionar, desenvolver e gerir os relacionamentos com os clientes para benefício de ambas as partes, no que diz respeito às respectivas competências, recursos, estratégias, objetivos e tecnologias (ANDERSEN *et al.*, 2009). Quando as empresas, instituições ou governos adquirem bens ou serviços para incorporar aos seus produtos ou serviços, ou para revender com outros produtos ou serviços para outras empresas, instituições ou governos, pode-se considerar Marketing B2B (ANDERSEN *et al.*, 2009). O relacionamento B2B classifica-se em instituições, governo ou empresas comerciais (CAMPOS; SILVA; POSTALI, 2017). Com as rápidas mudanças no mercado competitivo e o fácil acesso à informação, tem se tornado cada vez mais desafiador desenvolver estratégias que permitam o crescimento e a longevidade das organizações neste ambiente. Argenti (2014) alega que um cenário como esse acarreta que toda organização, independentemente do porte ou mesmo do nível de respeito que ela adquire de seus clientes, enfrentará algum tipo de ataque antiempresarial.

Com o intuito de aumentar a longevidade organizacional, Argenti (2014) estipulou quatro pontos aos quais a organização precisa se antenar: (1) ambiente de negócios em constante mudanças; (2) as organizações precisam se adaptar às mudanças; (3) sempre partir do pressuposto que os problemas irão piorar; (4) a comunicação empresarial deve estar ligada às estratégias da organização.

Estratégias de marketing que costumam ser eficazes com o consumidor (*business-to-customers* - B2C), nem sempre proporcionam o mesmo resultado quando se trata de B2B. O mercado B2B e B2C se diferenciam não pelo produto vendido em cada um destes mercados, mas sim pelo contexto em que os produtos são vendidos (BRASSINGTON *et al.*, 2006). De acordo com Lilien (2016), o B2B e B2C se diferenciam na origem da demanda. Se a demanda parte de entidades, trata-se de B2B, caso seja impulsionada pelas escolhas, emoções e gostos do cliente, então o relacionamento é B2C (LILIEN, 2016). Outra diferença está nas relações comprador-vendedor, as quais são mais predominantes no contexto B2B do que B2C (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995). Em termos gerais, os consumidores B2B e B2C diferenciam-se no modo de agir, pois, dentro de cada empresa, existem regras e processos particulares na realização da compra (WEBSTER; WIND, 1972).

Nos últimos anos o mercado B2B tem ganhado o seu espaço no Marketing e tem-lhe começado a ser dado o devido reconhecimento (PEPPERS *et al.*, 2001). Deve-se ter em mente que representantes de organizações são pessoas que buscam melhorar o desempenho da sua organização. Ao longo dos anos vem ocorrendo alterações externas com um grau de impacto elevado nas relações de negócios, sendo elas: a) a mudança da natureza da indústria; b) os efeitos da era da informação; c) os efeitos da globalização; d) as alterações nas expectativas dos clientes (LEEK *et al.*, 2001). Nesse ambiente mutante, as organizações vêm buscando meios de cativar e reter seus clientes para se estabelecer no mercado.

Walker e Neeley (2004) relatam sobre o marketing de relacionamento, que é definido por Morgan e Hunt (1994), como sendo primordial para aperfeiçoar, manter e estabelecer relações duradouras, de forma a gerar lucro com a realização dos objetivos das partes. O relacionamento gerado, em geral, é de longo prazo, o que garante a vantagem competitiva (MORGAN; HUNT, 1994; WALKER; NEELEY, 2004; CHANG *et al.*, 2012). Rocha (2015) também alega que é importante que se estabeleçam relacionamentos duradouros e de confiança para que se diminua a influência do subjetivo e do emocional no processo decisório dos representantes de organizações a respeito do que se deve comprar.

Segundo Rocha (2015), é de suma importância que as organizações tenham um bom relacionamento com seus *stakeholders* para que ela possa desenvolver suas atividades na sua área de atuação. Rocha (2015) afirma ainda que:

As empresas têm o importante papel de gerar valor e riqueza nos mercados em que atuam, sendo esse papel quase uma obrigação, pois os *stakeholders* têm essa expectativa até como justa retribuição ou contrapartida pelo que a comunidade propicia às empresas ao comprar seus produtos e fornecer a necessária mão de obra. (ROCHA, 2015).

No passado, o comércio B2B ocorria de forma passiva, com os compradores indo em busca dos produtos, e envolvia na maioria das vezes mais de um tomador de decisão por organização, deixando assim, o processo complexo (ROCHA, 2015). Identificou-se três principais tipos de mercado B2B, a saber: (1) produtores: adquirem produtos com a finalidade de servirem de insumo para a produção de outros bens ou serviços. Assim, tornam-se cliente de uma gama de produtos, desde matéria-prima a produtos já fabricados; (2) revendedores: adquirem produtos já acabados com o objetivo de revenda ou locação para outros negócios. Apesar de eles não produzirem os produtos ou serviços, eles colocam a disposição; (3) organizações: uma entidade B2B e o mesmo pode ser o único consumidor para certos produtos. Estas instituições tendem a operar com orçamentos baixos (SOLOMON *et al.*, 2009).

Rocha (2015) salienta ainda que a reputação da empresa pode valorizar ou desvalorizar suas marcas, independente da qualidade dos produtos que ofereçam. É importante que as organizações, além de manterem os clientes atuais, busquem novos clientes. Para tanto, o autor identificou algumas etapas importantes a serem seguidas no mercado B2B, sendo elas:

1. Procurar indicações de clientes, respeitando os limites produtivos da organização;
2. Prospectar novos clientes, coletando e analisando as informações pertinentes;
3. Realizar visitas com os potenciais clientes para verificar como eles podem tirar melhor proveito dos produtos que a organização tem a oferecer;
4. Identificar as necessidades presentes ou futuras dos potenciais clientes;
5. Identificar quem é a pessoa responsável pelas comprar da organização com potencial a se tornar cliente;

6. Preparar com esmero e maior precisão possível os dados para uma apresentação de venda, salientando a proposição de valor que a organização pretende proporcionar;
7. Aprimoramento das inovações e criação de valor para os clientes.

As interações no mercado B2B exigem um certo nível de formalidade nos processos das organizações, podendo estas serem identificados desde o processo de compra, de um fornecedor, até a comunicação interna delas. As técnicas utilizadas no mercado B2B são distintas do mercado B2C (HARRISON *et al.*, 2005).

O comprador no mercado B2B tem uma diferença significativa na tomada de decisão de compra, comumente maior impacto nos negócios da empresa (SOLOMON *et al.*, 2009). É importante identificar os diferentes intervenientes de modo a entender o seu papel e as suas motivações, sejam elas de teor técnico, econômico ou até mesmo pessoais (LINDON *et al.*, 2009). A compra no âmbito de uma empresa estruturada envolve uma equipe (HARRISON *et al.*, 2005), o grau de complexidade se dará de acordo como tamanho da equipe. Não é anormal que as negociações B2B durem meses ou ano(s) (ROCHA, 2015). Cabe à organização estar munida de informações não só a respeito do potencial cliente, mas também sobre os concorrentes e recursos para longos períodos de negociação.

Walker e Neeley (2004), assim como Day (2000), falam sobre o interesse em manter um bom relacionamento no mercado B2B. Os autores abordam que a satisfação se baseia na troca de valores, onde percebe-se valor no momento que é dado e outro no momento que é recebido. Assim, os autores abordam o relacionamento baseado em valor esperado, o que se mostra fundamental para uma parceria longínqua no mercado B2B. É necessário entender o perfil do seu cliente para se trabalhar um relacionamento de forma personalizada, e assim, gerar valor para o cliente e vantagem competitiva (CHANG *et al.*, 2012). Os autores apontam ainda que o marketing de relacionamento deve se preocupar também com as particularidades de cada cliente e trabalhar com as variáveis consideradas importantes. As variáveis, que são classificadas pela organização como importantes, é que geram valor e aumentam a vantagem competitiva (CHANG *et al.*, 2012; MORAN *et al.*, 2013). Abordaremos na próxima seção o marketing de relacionamento com mais detalhes.

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Com uma abordagem visando a conquista e o encanto dos consumidores, o marketing de relacionamento proporcionou uma quebra de paradigmática dos conceitos clássicos do marketing de transações (GRÖNROOS, 1994; SHARMA; SHETH, 1997).

Há tempo que marketing deixou de se limitar a um vendedor passando de porta em porta na busca de possíveis clientes para seus produtos. Atualmente, graças ao avanço das tecnologias de informação, o marketing pode ser aplicado desde a criação do produto, até as reuniões de negócios entre representantes das empresas. Todos que atuam no mundo corporativo hoje precisam se comunicar de forma estratégica (ARGENTI, 2014). Ter um bom relacionamento no mercado B2B é um fator *sine qua non* para um bom desenvolvimento das organizações. Neste mercado, segundo Rocha (2015), o relacionamento mais comum ocorre entre fornecedores e seus clientes, onde a colaboração entre ambos pode proporcionar um diferencial competitivo, algo que não seria fácil de alcançar caso cada um focar-se somente em seus interesses.

O marketing de relacionamento pode ser entendido como uma filosofia empresarial que visa à orientação das empresas para seus clientes e parceiros estratégicos, em que não só os setores comerciais, mais a organização toda, deve focar nos clientes e consumidores. (ROCHA, 2015).

Todos os colaboradores da organização devem se empenhar para manter um bom relacionamento com os clientes, mas é importante que a organização encarregue uma pessoa responsável pela comunicação com as organizações parceiras e clientes (ROCHA, 2015). A comunicação no B2B não é uma comunicação de massa, mas sim, uma comunicação mais direcionada a consumidores ou potenciais consumidores em específico. Neste mercado, o relacionamento com o cliente e a força de venda da empresa são os melhores instrumentos da empresa. Os objetivos de comunicação no mercado B2B é informar, criar uma imagem favorável, obter um contato personalizado e fidelizar os clientes (LINDON *et al.*, 2009).

Rocha (2015) afirma que o marketing de relacionamento vai além da simples troca de mercadoria, pois inclui elementos relacionais, tendo como objetivo de longo prazo as relações de colaboração entre as partes. O fortalecimento de meios de trocas de informações torna possível apagar limites entre nações para a criação de um mundo interligado por conhecimentos compartilhados (ARGENTI, 2014). É possível avaliar se a organização tem

uma boa relação com seus clientes analisando os seguintes fatores: proximidade, interdependência, comprometimento, comunicação, entre outros. Sabendo-se da importância do marketing de relacionamento para o crescimento da empresa no longo prazo, ele passou a ter maior destaque nas atividades das organizações (ROCHA, 2015). Porém, é necessário medir o retorno que o marketing de relacionamento pode proporcionar à organização.

Apesar de o marketing de relacionamento se dividir em B2B e B2C (ROCHA; LUCE, 2006, HUNT, 2002, HUTT; SPEH, 2010), conforme se aprimoraram as teorias de marketing como um todo, necessitou-se de uma definição mais sólida para o B2B (CORTEZ; JOHNSTON, 2017; MÖLLER; HALINEN-KAILA, 1998). De acordo com Rocha (2015), é possível o marketing de relacionamento possui subdivisões em três programas distintos: Programa de relacionamento financeiro é o que “produz um resultado imediato, mas não tem continuidade, uma vez que os competidores podem igualar as ofertas”; Programa de relacionamento social “resulta em reciprocidade do cliente, mas substitui condições de negócio mais vantajosas oferecidas por empresas concorrentes”; Programa de relacionamento estrutural, por sua vez, “consiste na personalização dos processos que contribuem para a melhoria da produção, a colocação de pessoal dedicado ao atendimento do cliente”.

Faz-se necessário uma congruência para que se tenha uma boa relação entre organizações e seus respectivos clientes, ou seja, estabelecer uma relação de “ganha-ganha” (ROCHA, 2015). É importante para que as organizações juntas tenham resultados melhores que se atuassem separadamente. “O objetivo das empresas é, portanto, maximizar e sustentar em longo prazo a criação de valor que irá indicar sua vantagem competitiva em relação aos consumidores, superar e se perpetuar nesse mercado.” (ROCHA, 2015).

Por anos, a propaganda era realizada em meios de comunicação de massa. As organizações começaram a assumir uma perspectiva mais ampla sobre a comunicação de marketing e perceber a necessidade de integração na década de 80 (BELCH; BELCH, 2014). Essas integrações realizadas pelas organizações resultaram no que hoje é conhecido como comunicação integrada de marketing (CIM), que envolve a coordenação de vários elementos promocionais e de outras atividades de marketing que possibilitam a comunicação com os clientes da empresa (BELCH; BELCH, 2014). No espectro da CIM, esse trabalho será focado na implementação do marketing direto, vendas pessoais e marketing interativo, pois são as ferramentas que se destacam na comunicação da área de engenharia no setor de telecomunicações.

2.3.1 Marketing direto

Segundo Belch e Belch (2014), o marketing direto é o segmento de mais rápida expansão na economia, sendo utilizado pelas organizações “como forma de comunicação direta com os clientes-alvo para gerar uma resposta e/ou uma transação”. Já Passavant (1984), define marketing direto como “[...] uma forma de marketing na qual a empresa procura gerar uma resposta direta e mensurável da propaganda ou comunicação dirigida, na qual oferece bens, serviços ou informações”.

O marketing direto abrange muito mais do que a mala direta e as vendas por catálogo. Ele envolve uma variedade de atividades, como gerenciamento de banco de dados, venda direta, telemarketing e anúncios de resposta direta por meio de mala direta, internet e várias mídias eletrônicas e impressas. (BELCH; BELCH, 2014).

De acordo com Dias *et al.* (2003), o marketing direto se distingue do marketing tradicional nos seguintes aspectos:

Quadro 1: Diferenças do marketing direto para o marketing tradicional

Interatividade	Oferecer ao cliente canais de comunicação para que o cliente possa interagir com a empresa.
Pertinência	Selecionar o público-alvo através de características específicas, comunicando-se dentro do conceito da pertinência e da personalização da mensagem, para obter a eficiência de custo.
Utilização integrada de várias mídias	Apresenta um índice maior de respostas do que a utilização de uma só mídia.
Mensuração da resposta	A comunicação é feita estimando-se a resposta que se obterá, e o custo que será cometido é aquele admitido pelo nível de resposta, evitando o desperdício.
Comunicação pertinente e individualizada	Utilização de mensagens dirigidas a cada segmento e a cada indivíduo.
Transação em qualquer lugar e por qualquer meio	Representa a superação da distância geográfica e temporal do meio utilizado.
Uso da propaganda com o objetivo de gerar uma resposta direta	Pôr à disposição dos clientes atuais e potenciais um meio de resposta (telefone, <i>site</i> , comercial de televisão que mostre um número de 0800 ou 4004).

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Dias *et al.* (2003).

Sendo fomentado principalmente pela internet, onde o cliente pode realizar a compra de qualquer lugar, a propaganda de resposta direta é considerada por Belch e Belch (2014) como a ferramenta de marketing direto mais importante, pois estimula o cliente a adquirir o produto direto com o fabricante.

2.2.2 Vendas pessoais

Segundo Kotler (2000, p. 674), “[...] a maneira mais antiga e original do marketing direto é a visita a clientes. Hoje, a maioria das empresas industriais confia numa força de vendas profissional para localizar os clientes potenciais, transformá-los em clientes e aumentar os negócios”. Vendas pessoais representam uma forma de comunicação de pessoa para pessoa onde o objetivo do vendedor é “[...] auxiliar e/ou persuadir os consumidores em potencial a adquirir o produto ou serviço da empresa ou agir de acordo com uma ideia.” (BELCH; BELCH, 2014). Para Shimp (2002, p. 496), “[...] venda pessoal é uma forma de comunicação pessoa a pessoa na qual um vendedor trabalha com potenciais compradores e tenta influenciar as suas necessidades de compra em direção aos produtos ou serviços de sua empresa”.

Na concepção de Dias *et al.* (2003, p. 310), a venda pessoal é um método de “[...] comunicação interativo que permite a flexibilização das mensagens do vendedor de acordo com necessidades, desejos, crenças e valores dos clientes ou consumidores”. Já de acordo com Czinkota *et al.* (2001, p. 398), a venda pessoal “[...] é a transmissão verbal direta idealizada para explicar como bens, serviços ou ideias de uma pessoa ou empresa servem às necessidades de um ou mais clientes potenciais”. De acordo com Lamb Junior, Hair Junior e MacDaniel (2004, p. 467), “[...] venda pessoal é uma situação de compra em que duas pessoas se comunicam em uma tentativa de influenciar uma à outra. Nesse processo, tanto o comprador quanto vendedor têm objetivos específicos que desejam atingir”.

A venda pessoal é um método de comunicação interativa onde o vendedor exerce um papel de suma importância, atuando como elo que liga a empresa e o cliente, exercendo uma atividade bidirecional, em alguns momentos representando os interesses da empresa junto ao cliente, em outros representando os desejos dos clientes para com a empresa. “A venda pessoal também envolve um *feedback* imediato e mais preciso porque o impacto da

apresentação de vendas geralmente pode ser avaliado com base nas reações de cliente.” afirmam Belch e Belch (2014).

2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE MARKETING

A posse de informações precisas para o uso do marketing contribui para a melhoria do processo de decisão do profissional da área, sendo assim a informação é um dos recursos mais importantes para alcançar os objetivos da organização.

Uma das formas mais importantes de reduzir o risco da administração de marketing é dispor do máximo de conhecimento e compreensão das inúmeras variáveis externas e internas à empresa [...] para se ter conhecimento e compreensão desses dois importantes aspectos são necessários a disponibilidade da informação e o seu uso correto. Muitas vezes a empresa dispõe de grande quantidade de informações, mas irrelevantes e (ou) de baixa qualidade, comprometendo todo o seu processo de marketing. Outras vezes, a empresa dispõe de grande quantidade de informações relevantes e de boa qualidade, mas os executivos de marketing não percebem a importância do seu uso e tomam decisões baseadas unicamente nas suas intuições e experiências [...] Há também empresas que dispõe de grande quantidade de informações pertinentes e de qualidade, mas que são utilizadas de forma errada no processo de decisão em marketing, quer por desconhecimento dos usuários de como triar a informação adequada, quer por terem dificuldades em interpreta-las corretamente, gerando com isso um comprometimento do processo de planejamento de marketing como um todo. (KOTLER, 1992, p. 134).

Para facilitar a tomada de decisão mais rápida e certa pelo administrador de marketing, foram desenvolvidos os Sistemas de Informação de Marketing (SIM). (KOTLER, 1992; PERIN, 1997).

A definição de sistema de informação de marketing foi apresentada em 1967 por Cox e Good como um sistema de informações de marketing pode ser conceituado como um conjunto de procedimentos e métodos para o planejamento, coleta, análise e apresentação regulares de informação para o uso no processo de tomada de decisão em marketing. Brien e Stafford (1968) trazem uma outra definição de Sistema de Informação de Marketing (SIM), sendo ela:

Um complexo estruturado e interligado de pessoas, máquinas e procedimentos construído para gerar um fluxo ordenado de informações relevantes, coletadas de ambas as fontes intra e extra empresa, para serem usadas como base da atividade de tomada de decisão em áreas de responsabilidade específica da administração de marketing. (BRIEN; STAFFORD, 1968).

Já Sandhusen (2000, p. 104) define o SIM como:

Uma estrutura contínua e uma interação de pessoas, equipamentos e procedimentos para juntar, classificar, avaliar e distribuir informações pertinentes, oportunas e precisas para o uso dos tomadores de decisão de marketing para melhorar o planejamento, a execução e o controle de marketing.

Kotler e Armstrong (1998, p. 73) alegam que o SIM “[...] é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos que reúnem, selecionam, avaliam e distribuem informações necessárias atuais e precisas” para que sirvam de suporte na tomada de decisões dos profissionais de marketing. Bochenkova (1992), enfatiza que os profissionais de marketing, tomadores de decisão, precisam da informação rápida para tomar decisões eficazes e com baixo grau de incerteza e risco de erros. A avaliação da qualidade de um SIM está em na capacidade do mesmo em retornar respostas rápidas e sistêmicas. Quanto maior o leque de respostas confiáveis o SIM proporcionar, mais poderoso é o sistema. O SIM proporciona vários benefícios para a organização que o implementa, são alguns deles: análise inteligente de mercado; ferramentas para análise de cenários; relacionamento com os clientes.

As organizações prestadoras de serviços que buscam se diferenciar no setor de telecomunicações devem implementar práticas de marketing B2B e marketing de relacionamento. Além de explorarem ao máximo as ferramentas disponíveis a organização para melhorar o seu desempenho no mercado que atuam.

3 METODOLOGIA

Descreveremos nesta seção os procedimentos metodológicos empregados no desenvolvimento e estruturação deste trabalho, bem como as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados. Na visão de Roesch (1999), definir a metodologia significa escolher o modo de investigação de informações para identificar a realidade organizacional e, dessa forma, alcançar os objetivos específicos de determinado estudo.

Um processo de pesquisa envolve teoria e realidade, como observa Roesch (1999), exige uma cooperação entre estas com a utilização de elementos do processo científico. Para tanto, são necessárias técnicas e métodos que guiem o pesquisador para a obtenção de informações necessárias ao longo de seu trabalho. Contudo, Gil (1999) caracteriza o método como o caminho para se chegar a determinado fim. Para sua definição, faz-se necessário o conhecimento das diretrizes que possibilitaram, de forma sistemática, atingir os objetivos propostos e responder o problema de pesquisa. Cerro, Bervian e Da Silva (2007) defendem que o método “[...] é a ordem que será imposta aos diferentes processos, necessários para atingir um determinado resultado desejado”.

3.1 QUANTO À ABORDAGEM

A abordagem pode ser qualitativa ou quantitativa. O presente trabalho foi considerado predominantemente qualitativo. A pesquisa qualitativa para Roesch (1999) é adequada para a avaliação formativa, especialmente para aprimorar a realização ou utilização de um programa, ou um plano, ou quando se trata de elencar metas de um programa ou se há a necessidade de uma intercessão.

3.2 QUANTO À NATUREZA

A natureza da pesquisa pode ser básica ou aplicada. No que tange a natureza do trabalho, esta é considerada uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimento para a aplicação prática.

3.3 QUANTO AOS OBJETIVOS

Em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa (GIL, 1991). O presente trabalho representa, quanto aos objetivos, uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como objetivo trazer mais informações sobre o assunto a ser investigado, suas razões e motivações, dando maior clareza sobre o problema investigado e assessorando na definição de possíveis objetivos (GIL, 1991). Foi realizado um levantamento bibliográfico e documental das práticas realizadas pela empresa objeto de estudo. O objetivo da pesquisa descritiva é descrever uma realidade, suas características, fatos e fenômenos (TRIVIÑOS, 1987, p. 100). No presente trabalho foi descrito como a ML executa sua comunicação com as empresas contratantes e potenciais clientes.

3.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Fonseca (2002) aborda que a pesquisa possibilita uma aproximação e uma elucidação da realidade a investigar, em um ciclo inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real. Entre as possibilidades de procedimentos de pesquisa, o presente trabalho utilizou-se da pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p. 32).

Na perspectiva de Ruiz (1996), a pesquisa bibliográfica permite a afirmação de um modelo teórico inicial de referência. Nessa etapa, houve a utilização de livros, pesquisas em base de dados Scielo e portal de periódicos da Capes, coletando informações em artigos da literatura especializada.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

Neste trabalho, os conceitos estão relacionados na identificação das ferramentas de marketing que ajudam a construir relacionamento de longo prazo no mercado B2B, a fim de aprimorar os instrumentos das empresas que atuam na área de engenharia no setor de telecomunicações.

Para atender aos objetivos do presente estudo, o seguinte percurso metodológico foi adotado:

- 1) Foram levantadas informações referentes ao marketing B2B nos bancos de dados *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e periódicos da Capes com os seguintes descritores: “Marketing de relacionamento”. “Marketing B2B”. “Sistema de Informação de Marketing”.
- 2) Realizou-se o acesso, na empresa objeto de estudo, a toda comunicação realizada, em seus diversos meios, com as empresas contratantes e potenciais clientes e relatórios internos para análise e elaboração do presente trabalho.
- 3) Identificou-se pontos fortes e fracos por meio de análise interna (referente à empresa) e externa (referente ao ambiente) por meio do método SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).
- 4) Identificou-se quais os canais de comunicação utilizados na empresa ML.
- 5) Realizou-se, a partir da análise SWOT, a proposição de ações para aprimoramento do marketing de relacionamento (para cada proposição apresentou-se o orçamento, métrica e tempo).

4 CONTEXTUALIZAÇÃO

Periodicamente as empresas de telecomunicações necessitam realizar várias construções civis em todas as unidades da federação mais o Distrito Federal (DF), simultaneamente. Segundo a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) só em 2018 foram construídas 4.537 antenas de transmissão pelas empresas de telecomunicações (TELECO, 2019). A estrutura que essas empresas possivelmente necessitam para gerenciar essas várias construções é imensa, levando em consideração que elas devem lidar com as legislações a nível federal, estadual (mais DF) e municipal, no âmbito urbanístico (prefeituras), ambiental, corpo de bombeiro, vigilância sanitária (SUS - Sistema Único de Saúde), entre outros. Assim, surge a necessidade de terceirização das empresas de telecomunicações. Atualmente essas empresas terceirizam, desde quem realizará o contrato com o(a) proprietário(a) do terreno onde será construída a torre de telecomunicação, até a empresa que fará o processo burocrático de licenciamento das antenas junto aos órgãos públicos. Essa empresa precisa realizar licenciamentos e regularizações em escala estadual, quiçá nacional, e é neste contexto que surge a empresa Minhas Licenças (ML).

A ML trabalha, principalmente, com projetos ligados à área de Telecomunicações. Dentro deste ramo, existem quatro pilares que podem ser trabalhados pelas empresas: aquisições, estudos, licenciamentos e regularização. No momento, a ML trabalha com apenas três desses pilares: estudos, licenciamentos e regularizações. Porém, para o ano de 2020 a empresa se prepara para atuar também no pilar de aquisições. A aquisição, como comumente é chamado, é o ato de fechamento de contrato de compra ou locação do local onde pretende-se construir o empreendimento. Os estudos são realizados antes da construção do empreendimento, com o intuito de verificar sua viabilidade dentro das legislações vigentes. O licenciamento consiste na emissão dos primeiros documentos para funcionamento do empreendimento, esses documentos têm data de vencimento. A regularização é feita quando a licença vigente do empreendimento está para expirar ou já expirou.

No segmento de telecomunicações trabalha-se com contratos chamados de Pedido Oficial (P.O.). Nesses contratos há um item para cada serviço contratado, ou seja, o pagamento desses serviços é unitário e possui um valor já pré-estabelecido no contrato que não se altera, independentemente da dificuldade de execução do serviço. Uma das principais dificuldades desse ramo está intrinsecamente ligado à sua atividade fim. Para conseguir esse

tipo de documento, a ML precisa estar em contato direto com órgãos públicos a nível municipal, estadual e federal com os mais diferentes tipos de processos, tamanhos e culturas. Portanto, o maior desafio é de se adequar a cada um desses órgãos para conseguir todos os documentos necessários para o licenciamento ou regularização de um projeto, já que cada organização possui os seus próprios sistemas e processos e, não é incomum, que seja solicitado que o processo seja feito totalmente de forma presencial.

Os processos presenciais trazem mais um desafio para a empresa que precisa fazer toda uma logística para deslocar um ou mais funcionários até o município, quantas vezes forem necessárias, para conseguir o documento. Essa é mais uma das dificuldades que devem ser superadas, pois a ML, como fornecedora das empresas de telecomunicação, é avaliada pelo tempo de entrega dos serviços. No segmento de telecomunicações, onde a empresa Minhas Licenças está inserida, existe uma acirrada concorrência com grandes empresas nacionais e internacionais, estes com grande capacidade financeira. A empresa vem implementando e aprimorando ferramentas de marketing de relacionamento com o intuito de fidelizar seus clientes atuais e cativar novos clientes.

4.1 ANÁLISE EXTERNA

Tendo como base que as empresas se encontram num determinado ambiente, um ponto importante é a análise do mesmo. É necessário realizar pesquisas do mercado, recolher informações e analisá-las com atenção ao contexto da comercialização de produtos (WESTWOOD, 2006). O comportamento das pessoas e das organizações é influenciado pelo ambiente no qual estão inseridos. Nesta seção é realizada uma análise do ambiente externo, onde são avaliados estes componentes no meio envolvente (LINDON *et al.*, 2009). Deve-se cada vez mais avaliar todos esses fatores no contexto nacional, já que as organizações estão cada vez mais sendo influenciadas pelos mesmos (NUNES *et al.*, 2008). No que se refere a análise externa, foram avaliadas as ameaças e as oportunidades no que tange às telecomunicações.

4.1.1 Ameaças

Atualmente existem oito empresas de telefonia móvel celular licenciadas para operar no Brasil, como mostra Quadro 2. No que remete aos clientes é necessário verificar quem

efetivamente compra, onde, quando, e sob influência de quem (LINDON *et al.*, 2009). A avaliação do comportamento do cliente resultará em informações importantes para traçar estratégias de vendas personalizadas. Quatro dessas operadoras juntas detêm mais de 97% das linhas de celulares ativas no país. Com essa concentração de mercado em apenas quatro empresas, torna-se um desafio para empresas prestadoras de serviços terceirizados, no caso em questão, de licenciamentos e regularizações, negociar bons preços para a execução deles.

Quadro 2: Operadoras de celular

	Operadora	Controlador	Celulares (Milhares)
1 ^a	Vivo	Telefônica	73.744
2 ^a	Claro	América Móvil	56.427
3 ^a	TIM	Telecom Itália	54.972
4 ^a	Oi	AG, LaFonte, BNDES, Fundos e Portugal Telecom	37.513
5 ^a	Nextel	NII Nextel	3.491
6 ^a	ALGAR	Algar	1.358
7 ^a	Sercomtel	Prefeitura Londrina/Copel	57
8 ^a	MVNOs	Porto Seguro, Datora e Terapar	828

Fonte: Teleco Inteligência e Telecomunicações (2019).

Essa concentração de mercado, alinhado aos baixos preços de execução dos serviços, inibe o surgimento de empresas especializadas em licenciamentos e regularizações no setor de telecomunicações. Faz-se necessário realizar uma análise da concorrência que, no sentido mais lato, são todos as soluções que possam substituir, total ou parcialmente, a solução que tentamos vender (LINDON *et al.*, 2009). Uma empresa raramente estará sozinha no segmento que atua, é importante identificar não só os atuais concorrentes, mas também os potências (LINDON *et al.*, 2009).

Ao realizar uma análise da concorrência é preciso identificar qual o tipo de concorrência (direta ou indireta), quantos existem, qual a dimensão dos concorrentes, qual o tamanho da participação de mercados dos concorrentes, entre outras (NUNES *et al.*, 2008).

No setor de telecomunicações existe uma relação de competição de mercado e parceria de atuação entre as empresas que atuam no segmento. Isso porque, ao mesmo tempo em que a ML concorre com as empresas do setor para a prestação de serviços de licenciamentos, a empresa atua em coparticipação com as concorrentes para realizar a implementação de um projeto atuando na área de estudos. É importante definir um fator de diferenciação na oferta que a torne melhor que a da concorrência (KASSEL, 1999). Atualmente no setor de telecomunicações, as atividades de estudos, licenciamentos e regularizações são realizadas por aproximadamente seis fornecedores por unidade da federação. Porém, existe uma possibilidade de as empresas de telefonia móvel concentrarem suas contratações em pouco fornecedores, com capacidade de atendê-las a nível nacional.

Essa concentração de fornecedor já é realizada pela Vivo, a TIM e a Claro, que vêm reduzindo ano após ano seu número de fornecedores. Além desses desafios enfrentados para se manter no mercado, a ML, rotineiramente, enfrenta o desconhecimento das prefeituras a respeito dos benefícios atrelados à expansão da infraestrutura de telecomunicações. A falta de legislações para nortear o licenciamento e a regularização junto à prefeitura, acarreta trâmites burocráticos lentos, o que é um dos fatores que determinam quais municípios receberam estações rádio base (antenas de telecomunicações) e qual a quantidade de estação.

Apesar das diversas ameaças, vem se apresentando um cenário de grandes e boas mudanças pela frente.

4.1.2 Oportunidades

Em 2018, o governo brasileiro lançou a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, chamada de E-Digital (MCTIC, 2019), uma iniciativa que busca realizar uma transformação digital no Brasil, alinhando o país à Agenda 2030 das Nações Unidas com o intuito de atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ONU, 2019). O E-Digital visa, entre outras coisas, ampliação da infraestrutura de acesso à Internet, empreendedorismo digital, e Internet das Coisas (ONU, 2019). Para isso, o governo vem atualizando as legislações que envolvem as empresas de telecomunicação. Atualmente ainda se encontra vigente a chamada lei das Telecom (Lei n. 9.472, de 16 de julho de 1997) que, entre outras coisas, determina a obrigatoriedade de investimento de parte das receitas em infraestrutura. Porém, em decorrência da necessidade de atualização da Lei 9.472/1997, corre

no senado a chamada “Lei Geral das Telecomunicações” (Projeto de Lei Complementar de n. 79 de 2016). Essa nova lei visa dar mais liberdade de manobra para as empresas de telecomunicações investirem em infraestrutura.

Com o senso de urgência para a aprovação da PLC 79/2016, há uma expectativa de aumento nos investimentos em infraestrutura no futuro não distante, proporcionando um aumento na demanda por licenciamentos e regularizações destes projetos. O setor de Telecom teve um crescimento de 4,2% em 2018, foi responsável por 7% do PIB brasileiro, gerando mais de 1,52 milhão de empregos (BRASSCOM, 2019). O setor movimentou 241,2 bilhões de reais. De acordo com o Teleco (2019), até setembro de 2019 foram construídas mais de 95.800 estações rádio base de telecomunicações (ERB), também conhecidas como antenas de telecomunicações no Brasil conforme apresentado na Quadro 3.

Quadro 3: Estações rádio base no Brasil por operadora

Operadora	2017	2018	Ago/19	Set/19
Vivo	22.471	24.042	24.728	24.885
TIM	21.514	22.808	24.008	24.138
Claro	18.722	20.269	20.440	20.451
Oi	18.148	18.230	18.376	18.375
Nextel	7.071	7.106	7.238	7.238
Algar	701	713	710	710
Sercomtel	54	50	50	50
Total	88.681	93.218	95.550	95.847

Fonte: Teleco Inteligência e Telecomunicações (2019).

Somente no cone sul do Brasil, que é a área de maior atuação da ML, já foram construídas mais de 15.800 estações rádio base até setembro de 2019, como mostra a Quadro 4.

Quadro 4: ERB por UF (Set/19)

Estado	N. ERBs
Rio de Janeiro	10.914
Espírito Santo	2.123
Minas Gerais	9.990
Amazonas	1.344
Roraima	174
Pará	2.710
Amapá	279
Maranhão	1.674
Bahia	4.781
Sergipe	793
Piauí	1.164
Ceará	3.189
Rio Grande do Norte	1.291
Paraíba	1.393
Pernambuco	3.400
Alagoas	1.136
Paraná	5.811
Santa Catarina	3.921
Rio Grande do Sul	6.145
Mato Grosso do Sul	1.247
Mato Grosso	1.573
Goiás	3.024
Distrito Federal	2.101
Tocantins	680
Rondônia	625
Acre	312
São Paulo	24.053
Brasil	95.847

Fonte: Teleco Inteligência e Telecomunicações (2019).

Além da expansão da infraestrutura de telecomunicações estimulada pela nova legislação, outro fator proporcionará um maior crescimento no setor de telecomunicações: a implementação da internet de quinta geração (5G). De acordo com o Teleco (2019) estão sendo tomados alguns procedimentos a respeito, tais como o estudo para o uso de altas frequências (acima dos 6 GHz), atualização do hardware e do software dos dispositivos da infraestrutura de rede de telecomunicações, padronização e regulamentação dos métodos adotados quando iniciado o funcionamento, entre outros.

Com essa análise externa é possível realizar projeções de possíveis cenários para guiar o comportamento da empresa no mercado. No caso de uma situação favorável, onde as oportunidades se concretizem e as ameaças são mitigadas, a empresa tem grande chance de ganhar projeção nacional. Já no caso de uma situação desfavorável, onde as oportunidades não se concretizam e as ameaças se concretizam, a empresa sofrerá uma redução significativa na demanda por licenciamentos e regularizações no setor de Telecom, possivelmente, a ML precisará mudar de área de atuação.

O quadro abaixo resume as principais características a partir da análise externa:

Quadro 5: Análise externa

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ○ Redução de fornecedores Contratantes concentrando as contratações em poucos fornecedores. ○ Mercado competitivo Atualmente são seis fornecedores por unidade da federação. ○ Poder de negociação Quatro empresas de telefonia móvel, detém mais de 97% do mercado. ○ Falta de legislação As prefeituras, geralmente, não têm legislação definidas para telecom. 	<p>Mudança na legislação Aprovação do PLC 79/2016. Novas tecnologias Atualização da infraestrutura para receber a internet de quinta geração 5G.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Não só a análise externa deve guiar o comportamento das organizações, é preciso olhar para dentro a empresa para identificar suas limitações e capacidades. Pensando nisso, foi

realizado uma análise interna da ML para identificar os pontos fracos, buscando mitigá-los, e os pontos forte, buscando explorá-los.

4.2 ANÁLISE INTERNA

Possivelmente com maior importância do que a análise externa é a análise interna, onde levante-se todas as informações disponíveis da empresa. Estas informações precisam ser analisadas diferenciando geograficamente o mercado e o tipo de indústria para produtos individuais e para o total (WESTWOOD, 2006). A organização precisa conhecer suas capacidades, limitações e funcionamento para ser bem-sucedida no mercado e superar os desafios do mercado (NUNES *et al.*, 2008). Também são objeto de análise os planejamentos anteriores e o nível de realização dos objetivos (NUNES *et al.*, 2008).

4.2.1 Fraquezas

A ML possui atualmente quatro colaboradores com carteira assinada e outros dez colaboradores com Pessoa Jurídica (PJ). Segundo o histórico da empresa, com a equipe atual de colaboradores é possível executar até 250 projetos sem prejuízo no tempo de conclusão da empresa ou sobrecarga dos colaboradores. Porém, para alcançar os objetivos traçados pela empresa de atender a todos os estados do Sul e Sudeste em 2020, será necessário aumentar o quadro de colaboradores para no mínimo o dobro. Porém a empresa passa por um momento de grandes gastos com as operações atuais na região sul do Brasil.

Além dos desafios de equilíbrio de caixa, a empresa precisa enfrentar também o fato de ser pouco conhecida fora da região de atuação. A ML vem se posicionando como uma empresa ágil e de qualidade perante seus clientes atuais, porém essa imagem se concentra no em Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Nas outras regiões do Brasil a empresa vem enfrentando dificuldade para atuar devido à falta de conhecimento que os potenciais clientes têm sobre a ML.

4.2.2 Forças

Com uma equipe reduzida, a ML consegue realizar com maior agilidade a logística necessária na execução dos projetos, além de reduzir o nível de burocracia nos processos

internos. Como estímulo aos colaboradores, a ML destina 5% da receita líquida para aprimoramentos da equipe, além dos colaboradores da empresa realizarem cursos e treinamentos mensais com o intuito de melhoria na execução dos projetos.

Como estratégia de redução de gastos com pessoal, a empresa utiliza-se de política de coprodução, ou seja, realizando os projetos com a participação de uma ou mais empresa, e dividindo assim parte dos lucros da execução dos projetos. Como parte fundamental na estratégia da ML, a tecnologia é aproveitada de diversas maneiras com o intuito de reduzir os custos e implementar melhorias na qualidade dos serviços. A empresa utiliza-se desde ferramentas gratuitas para controle de processos, até drones para estudos de campo.

É importante que a empresa tenha indicadores para obtenção de parâmetros de controle. Existe uma série de indicadores internos que a empresa pode implementar para realizar a análise interna, são eles:

1. Desempenho da empresa no mercado

Existem algumas informações necessárias para uma avaliação correta da empresa: volume de vendas, perfil dos clientes comparando com o mercado e principais concorrentes e análise dos custos e rendimentos dos produtos (LINDON *et al.*, 2009). O volume de vendas da ML realizadas até setembro de 2019, corresponde a pouco mais de R\$ 620.000,00 em projetos. Os principais clientes da empresa dividem-se em 6: Claro, Phoenix Tower, K2-Tower, AGEPLAN, CSS Telecom e Centennial Sites. Os serviços realizados foram Estudos, Licenciamentos e Regularizações.

2. Notoriedade da empresa/marca

É indispensável avaliar a notoriedade da empresa/marca perante os clientes e potenciais clientes (LINDON *et al.*, 2009). Atualmente, as empresas contratantes utilizam-se de sistemas quantitativos para avaliação dos fornecedores. Baseado nessas avaliações, a ML vem atingindo o nível de classificação 'Excelente' nos quesitos 'Agilidade' e 'Qualidade'.

3. Recursos disponíveis

Devem ser considerados não apenas os recursos financeiros, mas também tecnológicos, inovações e comerciais (LINDON *et al.*, 2009). No mês de setembro de 2019, a ML tinha disponível em caixa pouco mais de R\$ 288.000,00

para as operações da empresa. A empresa busca se destacar com atualizações constantes nos processos e comunicação baseados em novas tecnologias.

O quadro abaixo resume as principais características a partir da análise interna:

Quadro 6: Análise interna

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ○ Agilidade Equipe enxuta e dinâmica. ○ Coprodução Parcerias para execução de projetos. ○ Tecnologia Tecnologia para agilidade e qualidade dos serviços. ○ Qualificação profissional Investimentos em treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Equipe pequena Limita a quantidade de projetos executados em paralelo. ○ Pouco recurso Busca constante pelo equilíbrio entre expansão e capacidade produtiva. ○ Imagem da marca Empresa pouco conhecida fora da região de atuação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após uma análise externa e interna, é possível identificar lacunas para serem exploradas, com a intenção de amenizar as desvantagens e apropriar-se das vantagens. Assim, a ML pode identificar quais as melhores estratégias, para ganhar mercado e aumentar o seu número de clientes, que a empresa pode seguir, tendo ciência de suas limitações.

Depois do levantamento das informações relevantes foi realizado uma análise utilizando o método SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Os pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weaknesses*) estão relacionados à empresa, e as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) estão relacionado ao ambiente (WESTWOOD, 2006). A análise SWOT pressupõe entender e analisar as forças e as fraquezas e identificar ameaças ao negócio, assim como oportunidade de mercado (WESTWOOD, 2006). Podendo assim, explorar os pontos forte, superar as fraquezas, apropriar-se às oportunidades e defender-se das ameaças (WESTWOOD, 2006).

Quadro 7: Matriz SWOT a partir da análise interna e externa na empresa Minhas Licenças

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ○ Agilidade ○ Coprodução ○ Tecnologia ○ Qualificação profissional 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mudança na legislação ○ Novas tecnologias
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ○ Equipe pequena ○ Pouco recurso ○ Imagem da marca 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Redução de fornecedores ○ Mercado competitivo ○ Poder de negociação ○ Falta de legislação

Fonte: Elaborado pelo autor.

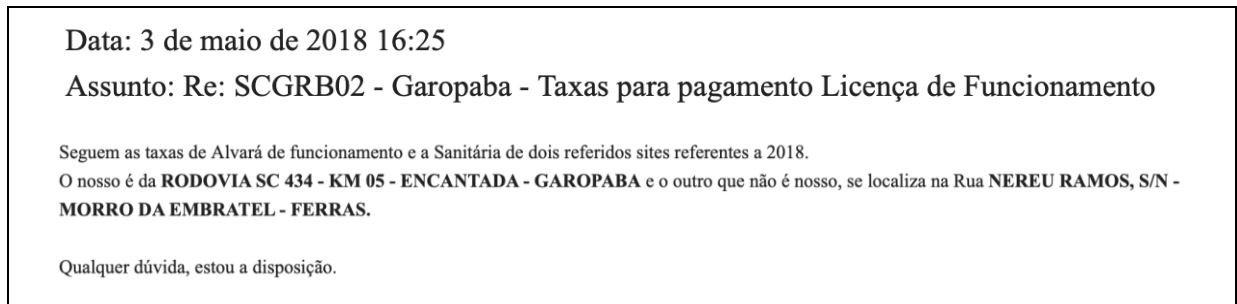
Após a realização da análise SWOT é possível traçar estratégias com que visem anular ou mitigar os pontos fracos e ameaças, e estratégias que busquem explorar os pontos forte e aproveitar as oportunidades.

4.2.3 Instrumentos de Marketing de Relacionamento da ML

O marketing de relacionamento visa atrair, reter e consolidar as relações duradouras com o cliente. Lima (2006) alega que o marketing de relacionamento deve ser uma estratégia implantada para manter relações de longo prazo com os clientes. Na área de engenharia do setor de telecomunicações a comunicação é feita, com mais frequência, por *e-mail*, telefone e presencialmente (reuniões). Rocha (2015) alega que a comunicação com clientes em potencial costumava se dar por meio de mídia em publicações comerciais. Atualmente na ML a comunicação pode ser realizada em tempo real devido às diversas tecnologias de interação social. É crucial que as empresas encontrem maneiras atraentes de alcançar influenciadores e tomadores de decisão por meio das ferramentas da *web* (ROCHA, 2015). A ML utiliza-se de cinco formas de comunicação com seus clientes: *e-mail*, telefone, reuniões, *site* e correspondências.

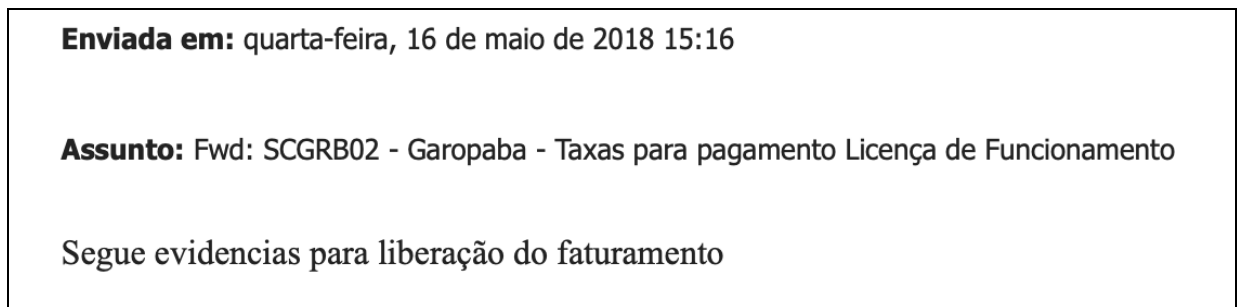
Os *e-mails* trocados na área de engenharia do setor telecomunicações não costumam seguir um padrão visual ou de conteúdo, conforme é possível identificar na Figura 2 e Figura 3.

Figura 2: *E-mail* com informes de projetos



Fonte: Minhas Licenças (2018a)

Figura 3: *E-mail* com informes de projetos



Fonte: Minhas Licenças (2018b).

O telefone é utilizado para comunicação rápida com os contratantes para efeito de possíveis esclarecimentos de dúvidas. Já as reuniões demandam de um planejamento maior. Elas são constantes na rotina da ML, sendo utilizadas em momentos de apresentação da empresa e negociações de novos projetos a serem executados. Atualmente a ML realiza reuniões nas regiões sul e sudeste do Brasil com os clientes e potenciais clientes. As correspondências são enviadas e recebidas pelos Correios. A empresa utiliza de um *site* como endereço virtual da mesma, onde é possível ter algumas informações básicas, como mostra a Figura 4.

Figura 4: Site da empresa Minhas Licenças

ML Minhas Licenças

ML

Minhas Licenças
Informação com tecnologia.

Somos uma empresa que trabalha com licenciamentos de projetos em todo o território nacional. ^{GO}

Nossa missão é otimizar os processos de licenciamentos e regularizações de projetos em todos os estados do Brasil.

Serviços

Aquisições **Licenciamentos**
Estudos **Regularizações**

ML em Números

Serviços por UF

PR 4.7%
SC 95.1%

Serviços

Serviço	Quantidade (aproximada)
Alvará de Funcionamento ou equivalente	550
Licença do Corpo de Bombeiros	180
Licença Ambiental de Operação (LAO)	100
Renovação da Licença Ambiental de Operação (LAO)	100
Regularização Ambiental	150
Regularização Prefeitura	100
Relatório Ambiental	100
Habite-se	50
Protocolo do Habite-se	50
Relatório Ambiental (ECA)	100
Renovação do Alvará de Funcionamento ou equivalente	100
Ambulância Ambiental	50
Matrícula analisada	50
Licença Ambiental de Instalação (LAI)	100
Baixa de processo	50

Contato

info@minhaslicencas.com
+55 (048) 3030-3330

Fonte: Minhas Licenças (2019d).

As ferramentas de marketing de relacionamento utilizadas pela empresa, até então, seguem o mesmo padrão do mercado, não apresentando diferenciais competitivos. Para que a

ML possa desfrutar de crescimentos expressivos nos próximos anos é preciso implementar diferenciais e padronizar procedimentos.

5 PROPOSTAS DE AÇÕES

O objetivo da proposta de ação é criar protocolos para o aprimoramento do marketing de relacionamento, com base nas lacunas identificadas atualmente na empresa, que possam ser implementados com o intuito de melhorar o desempenho da organização e desenvolver um relacionamento longínquo.

5.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE MARKETING (SIM)

Propõe-se que a ML estruture seu Sistema de Informação de Marketing (SIM) com base no Sistema de Controle de Operações (SCO) já existente, Figura 4. Com o SCO atual já é possível compilar diversas informações, como identificar sazonalidades, elencar melhores contratantes, tempo de execução do projeto, além de utilizá-lo para alimentar outros sistemas de controle, como faturamentos, bonificações, entre outras coisas. Essas informações podem auxiliar o administrador de marketing na tomada de decisão.

Figura 5: Sistema de controle de operações

Início	ID	UF	Pedido	Objetivo	Situação	Resumo	Atualizado	Contratante
14/06/2019	PRCSC33	PR	5500021068	Alvará de Funcionamento ou equivalente	Taxa(s) emitida(s)	Processo: N° 74514/2019 Cód. Verificador: MROQ	14/10/2019	Rodrigo F. Gonçalves
14/06/2019	PRCSC39	PR	5500021068	Alvará de Funcionamento ou equivalente	Doc(s) faltante(s)	Contrato, Alvará de Construção, Anatel e Habite-se	17/06/2019	Rodrigo F. Gonçalves
16/07/2019	PRCSFC5	PR	5500035531	Alvará de Funcionamento ou equivalente	Em elaboração		09/10/2019	Rodrigo F. Gonçalves
02/10/2019	PRMGA63	PR	5500044750	Alvará de Funcionamento ou equivalente	Doc(s) faltante(s)	ANATEL; Contrato de locação; matrícula; IPTU	11/10/2019	Rodrigo F. Gonçalves
02/10/2019	PRMGA63	PR	5500044750	Licença do Corpo de Bombeiros				Rodrigo F. Gonçalves
17/06/2019	SCANB01	SC	5500033119	Alvará de Funcionamento ou equivalente	Doc(s) faltante(s)	IPTU	25/06/2019	Eberth F. de Andrade
14/10/2019	SCAQI02	SC	5500046059	Alvará de Funcionamento ou equivalente	Doc(s) faltante(s)	ANATEL	04/10/2019	Eberth F. de Andrade
14/10/2019	SCAQI02	SC	5500046059	Licença do Corpo de Bombeiros				Eberth F. de Andrade
01/04/2019	SCAQI03	SC	5500032735	Licença Ambiental de Operação (LAO)	Doc(s) faltante(s)	Aguardando o contratante.	03/10/2019	Eberth F. de Andrade
31/01/2019	SCARU06	SC	5500017563	Renovação da Licença Ambiental de Operação (LAO)	Documento solicitado	DIV/19144/CRS	03/10/2019	Eberth F. de Andrade
22/10/2019	SCARU07	SC	5500047607	Elaboração de Projeto	Faturamento integral	9930513	29/10/2019	Eberth F. de Andrade
22/10/2019	SCARU07	SC	5500047607	Relatório Ambiental (ECA)	Faturamento integral	9936070	31/10/2019	Eberth F. de Andrade

Fonte: Minhas Licenças (2019f).

Desta forma a nova estrutura de fluxo de informação seguiria a Figura 6, onde o SCO alimentaria os outros sistemas da empresa.

Figura 6: Fluxo de informações



Fonte: Elaborada pelo autor.

Com esse novo modelo é possível obter respostas em tempo real para a tomada de decisão do administrador de marketing.

5.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Com uma abordagem visando a conquista e o encanto dos consumidores, o marketing de relacionamento proporcionou uma quebra de paradigmática dos conceitos clássicos do marketing de transações (GRÖNROOS, 1994; SHARMA SHETH, 1997). Atualmente, graças ao avanço das tecnologias de informação, o marketing pode ser aplicado desde a criação do produto, até as reuniões de negócios entre representantes das empresas. Na ML a tecnologia é elemento fundamental para o marketing de relacionamento.

5.2.1 Marketing Direto

De acordo com Dias *et al.* (2003), o marketing direto se distingue do marketing tradicional nos seguintes aspectos: interatividade; pertinência; utilização integrada de várias mídias; mensuração da resposta; comunicação pertinente e individualizada; transação em qualquer lugar e por qualquer meio e uso da propaganda com o objetivo de gerar uma resposta

direta. Na área de engenharia do setor telecomunicações os meios de comunicação que podem ser utilizados para realizar o marketing direto são: *e-mail*, telefone, *site* e correspondências.

5.2.1.1 E-mail

Ao analisarmos *e-mails* trocados anteriormente entre os contratantes e empresas responsáveis pelos projetos, identificou-se a necessidade de padronização da informação, deixando-as sucintas, objetivas e claras. Para um processo de faturamento, por exemplo, é necessário o envio de três *e-mails*: um *e-mail* comprovando a emissão do documento contratado; um *e-mail* solicitando a autorização para o faturamento e um terceiro *e-mail* enviando o número de protocolo de faturamento gerado pela contratante.

Como melhoria do processo, implementou-se a unificação do conteúdo pela ML, como mostra a Figura 7:

Figura 7: Novo modelo de *e-mail*

ML Administração MS
para Isabel, Eberth, rodrigo.goncalves-procisa, eu ▾ 26 de set de 2019 15:36 (há 4 dias)

Olá,
Solicito liberação para faturar o(s) seguinte(s) item(ns):

ID Site	Pedido	Item	Objetivo	Valor Faturado	Protocolo	Aprovador	Responsável
SCCUA40	5500032743	19	Alvará de Funcionamento ou equivalente	R\$1.000.00	9791946	Ricardo Rosa Pereira	Isabel Kouzmine
SCFNCS1	5500014846	11	Estudo/Relatório de Viabilidade de Regularização (Relatório diferente de Consulta Prévia)	R\$977.50	9791956	Ricardo Rosa Pereira	Eberth F. de Andrade

Segue(m) comprovante(s).

Atenciosamente,

Minhas Licenças
Aquisições | Estudos | Licenciamentos | Regularizações
T.: (48) 3030-3330
C.: (48) 9.9120-6543
admin@minhaslicencas.com
minhaslicencas.com

2 anexos

PDF SCCUA40_CONCL_... PDF SCFNCS1_AMB_20...

Fonte: Elaborada pelo autor.

- O orçamento para a implementação das mudanças foi de R\$ 0,00.
- Não se estipulou métrica de controle. Porém foi possível identificar a boa aceitação quando o modelo foi implementado como padrão pela Claro SC/PR.
- O tempo de utilização do novo modelo é indeterminado.

Com o *e-mail* adotado, foi possível suprir a necessidade de enviar outros dois *e-mails* para um processo de faturamento, isso possibilitou a redução no tempo de faturamento e a redução do número de *e-mails* recebidos pelo contratante. É importante ressaltar que após a implementação desse padrão de *e-mail*, a contratante Claro SC/PR solicitou que todos os seus fornecedores implementassem o mesmo modelo.

5.2.1.2 Telefone

Com o intuito de utilizar o telefone como mais uma ferramenta de marketing de relacionamento, foi implementado pela ML uma planilha responsiva para que os clientes pudessem tirar dúvidas a respeito do andamento dos projetos - em caso de reuniões internas, por exemplo, os contratantes não precisam realizar uma ligação ou esperar a resposta de um *e-mail* para saber como está o processo de licenciamento e regularização do empreendimento. Utilizado anteriormente para rápidos esclarecimentos sobre os projetos, o telefone passou a ser utilizado como ferramenta de acompanhamento em tempo real do projeto (Figura 8).

Figura 8: Ferramenta para acompanhamento em tempo real

ID:	SCJCA07	
Objetivo:	Alvará de Funcionamento ou equivalente	
Informações do Site		
UF	SC	
Município	Joaçaba	
Logradouro	Rua	
Nome	Getúlio Vargas	
Complemento		
Nº	205	
Bairro	Centro	
CEP	89600-000	
Econômico		
Matricula		
Inscrição Imobiliária		
Zoneamento	Urbano	
Área (m²)		
Valor do Aluguel		
Construção	Metálica	
Tipo Infra	Rooftop	
Latitude	27°10'25.9"S	
Longitude	51°30'22.4"W	
Informações para execução		
Documento(s) para iniciar:	Alvará de Construção, Alvará Sanitário, Carta de compartilhamento (no caso de site compartilhado), CNPJ, Contrato de locação, Contrato social ou Ata de abertura de filial Habite-se, Licença de Corpo de Bombeiros (AVCB), Projeto Legal, Viabilidade, Inscrição imobiliária	
Documento(s) gerado(s):	Requerimento	
Procedimentos:	Contato por telefone, posteriormente enviar e-mail para o sr Julio de tributos	
Meio(s) de execução:	E-mail, Site, Telefone	
Informações importantes:	Ligar para solicitar formulário de consulta de viabilidade via e-mail -	
Legislação:	LC 31/1997	
Horário início dos atendimentos:	13:00:00	
Horário fim dos atendimentos:	19:00:00	
Telefone:	(49) 35278876	
E-mail:	julio.bissani@joacaba.sc.gov.br	
Site:	https://www.joacaba.sc.gov.br	
Responsável(is):	Julio	
Valor da taxa:		
Histórico		
Data	Situação	Anotações
12/09/2019	Em elaboração	iniciando processo de viabilidade na prefeitura.
16/08/2019	Doc(s) faltante(s)	Preencher requerimento de consulta prévia de viabilidade envia por e-mail, juntamente com Ata e/ou contrato de social, vistoria do Corpo de Bombeiro. Importante ter o inscrição imobiliária. Enviar tudo para o e-mail julio.bissani@joacaba.sc.gov.br endereçado ao sr Julio n setor de tributação - fone de contato (48) 3527 8876.
17/06/2019	Doc(s) faltante(s)	Preencher requerimento de consulta prévia de viabilidade envia por e-mail, juntamente com Ata e/ou contrato de social, vistoria do Corpo de Bombeiro. Importante ter o inscrição imobiliária. Enviar tudo para o e-mail julio.bissani@joacaba.sc.gov.br endereçado ao sr Julio n setor de tributação - fone de contato (48) 3527 8876.
30/09/2019	Em elaboração	aguardando viabilidade por e-mail.
☰ Resumo Operaç... Assistente ▾ +		

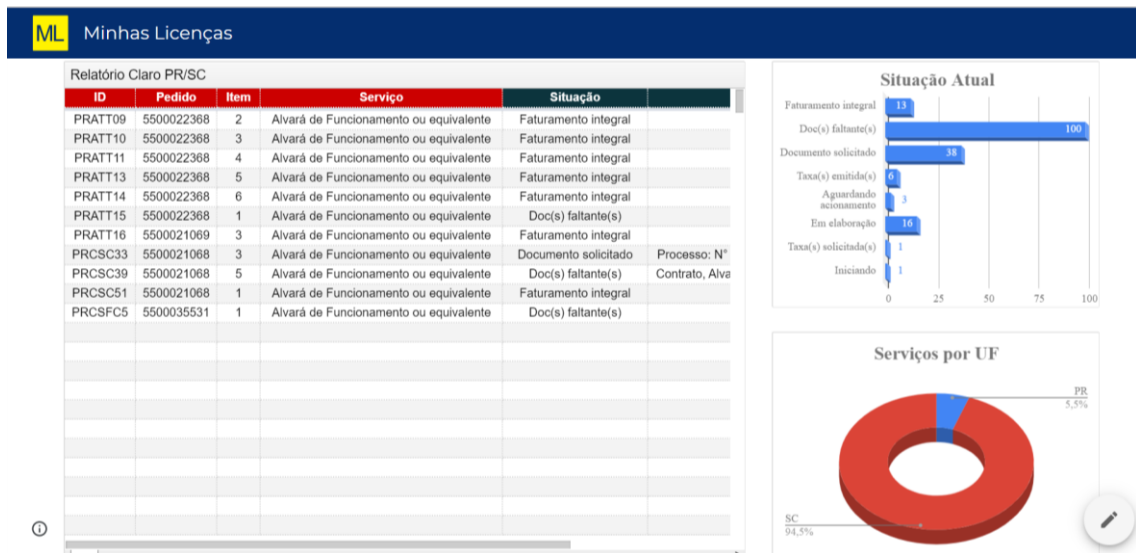
Fonte: Elaborada pelo autor.

- O orçamento para a implementação das mudanças foi de R\$ 0,00.
- A métrica de controle utilizada foi a quantidade de solicitações de esclarecimentos a respeito dos projetos por parte dos contratantes.
- O tempo de utilização da ferramenta é indeterminado.

5.2.1.3 Site

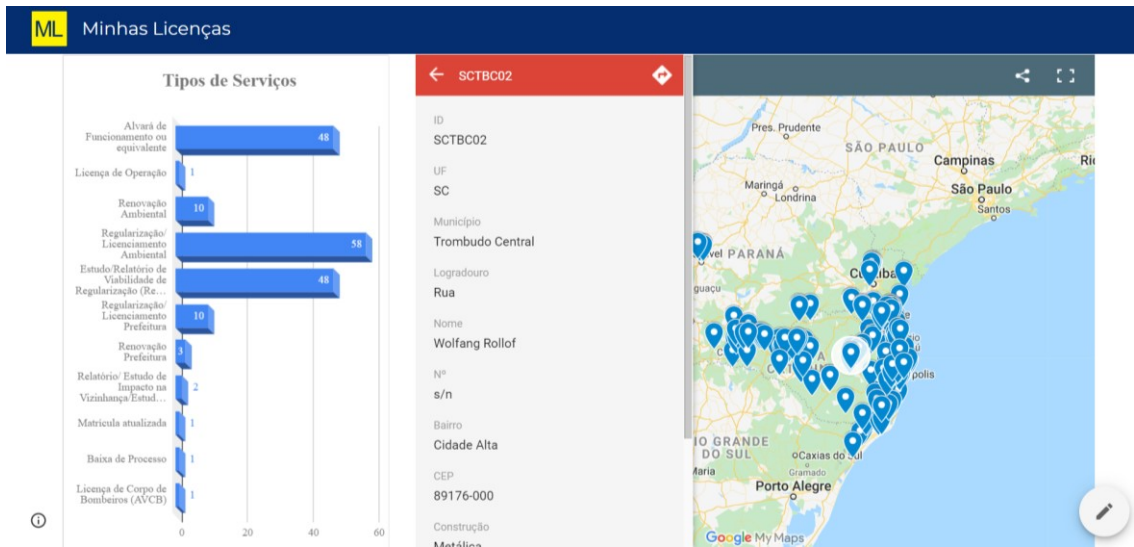
Na busca pela diferenciação e no maior proveito das tecnologias existentes, a ML desenvolveu um *site* personalizado por cliente, onde eles podem acompanhar em tempo real o desenvolvimento dos projetos e outros dados estatísticos que possam considerar relevantes.

Figura 9: *Site* personalizado por cliente



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 10: Site personalizado por cliente



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 11: Site personalizado por cliente

Tempo de Execução (Mediana)	Alvará de Funcionamento ou equivalente	Estudo/Relatório de Viabilidade de Regularização (Relatório, diferente de Consulta Prévia)	Licença de Corpo de Bombeiros (AVCB)	Renovação Prefeitura	Licença de Operação	Renovação Ambiental	Regularização/Licenciamento Ambiental	Baixa de Processo	Regularização/Licenciamento Prefeitura	M at
Almirante Tamandaré	136									
Cascavel	35									
Curitiba	45									
Sarandi	74									
Paranaguá	36									
Água Doce		2								
Anitápolis	126		28	12						
Agrolândia			1	3						
Abdon Batista	105		9							
Rio do Sul	17	22	87	2		242	179			
Araquari	22	27	1	74	182					

Fonte: Elaborada pelo autor.

- O orçamento para a implementação das mudanças foi de R\$ 0,00.
- A métrica de controle utilizada foi a quantidade visitas ao *site* pelos contratantes.
- O tempo de utilização do *site* é indeterminado.

5.2.1.4 Correspondências

No que tange a correspondências, não ocorreram estratégias de diferenciação tão relevantes. A empresa investiu em envelopes e cartões de visitas personalizados, o que já era praticado pelas concorrentes do setor. Como diferenciação, sugeriu-se a utilização de cartões de visitas de poli cloreto de vinilo transparente.

- O orçamento para a implementação das mudanças foi de R\$ 2.300,00.
- A métrica de controle utilizada foi a quantidade de *feedbacks* a respeito da mudança de visual.
- O tempo de utilização do novo modelo é indeterminado.

5.2.2 Vendas diretas

Segundo Kotler (2000, p. 674), a maneira mais antiga e original do marketing direto é a visita a clientes. As reuniões demandam de um planejamento maior para se concretizarem, mesmo sendo constantes na rotina da ML, sendo utilizadas em momentos de apresentação da empresa e negociações de volume de projetos para serem executados. Atualmente, a ML realiza reuniões nas regiões sul e sudeste do Brasil com os clientes e potenciais clientes. As reuniões ocorrem a cada dois meses em cada capital estadual no sul e sudeste do Brasil. Como sugestão de melhoria no marketing de relacionamento, propõe-se que a ML realize reuniões mensais com os clientes e potenciais clientes, já que os concorrentes possuem filiais em todas as unidades da federação, o que proporciona uma maior proximidade entre contratante e fornecedor.

- O orçamento para a implementação das mudanças está estimado em R\$ 13.200,00 com base no planejamento orçamentário em anexo.
- A métrica de controle utilizada foi a quantidade de novos projetos contratados.
- O tempo de duração dessa estratégia será até março de 2020, sendo feito uma nova avaliação de sua efetividade.

5.3 MARKETING DE SERVIÇOS B2B

O surgimento e aperfeiçoamento de tecnologias têm acarretado mudanças no desenvolvimento, comercialização e distribuição de serviços (ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 34; ROSENBLOOM, 2002, p. 421). A ML implementou, no decorrer do presente trabalho, mudanças na forma de divulgação de seus serviços para potenciais clientes. Os *e-mails* de divulgação utilizados anteriormente eram simples e sem padronização visual Figura 11.

Figura 12: Modelo de *e-mail* antigo



Fonte: Minhas Licenças (2019b).

Com o modelo de *e-mail* da Figura 12, a ML não obteve retorno para eventuais negociações ou homologações como nova fornecedora. Foi necessário que a ML personalizasse o *e-mail* divulgação, além de identificar quem na empresa (potencial cliente) seria a pessoa responsável pelas contratações de fornecedores. Após uma remodelagem, o *e-mail* de divulgação ficou definido na seguinte forma (Figura 13):

Figura 13: Novo e-mail de divulgação

 **Minhas Licenças** <info@minhaslicencas.com>
para Larissa.domingos ▾

Olá Larissa,

Apresento-lhes nossa empresa **Minhas Licenças**.
Oferecemos serviços nas seguintes áreas:

- **Aquisições;**
- **Estudos;**
- **Licenciamentos;**
- **Regularizações.**

Em anexo nosso Atestado de Capacidade Técnica e nossa apresentação com mais detalhes.

Referências		
Claro PR/SC	(41) 9.9695-1086	Eberth F. de Andrade
Claro PR/SC	(41) 9.8754-7878	Isabel Kouzmine
Claro PR/SC	(41) 9.8769-5666	Rodrigo F. Gonçalves
K2-Tower	(41) 9.9261-2203	Carolina M. Greter

Atenciosamente,

Cleyton Machado

Minhas Licenças
Informação com tecnologia.
Aquisições | Estudos | Licenciamentos | Regularizações
T.: (48) 3030-3330
C.: (48) 9.9956-0123
info@minhaslicencas.com
minhaslicencas.com

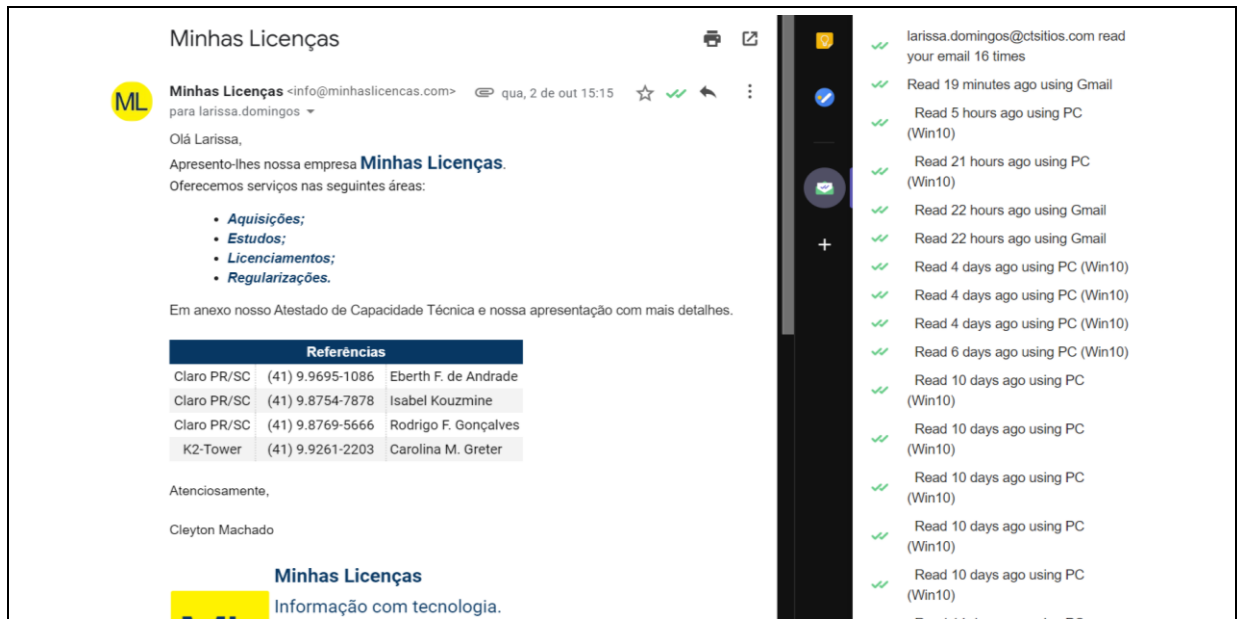
Fonte: Elaborada pelo autor.

- O orçamento para a implementação das mudanças foi de R\$ 0,00.
- A métrica de controle utilizada foi a quantidade de visualizações realizadas.
- O tempo de utilização do novo modelo é indeterminado.

A ML utiliza de ferramentas tecnológicas para rastrear toda a comunicação via e-mail da empresa, como é possível identificar na Figura 13. Com apenas um mês da implementação do novo padrão de e-mail, a ML conseguiu iniciar a negociação com quatro

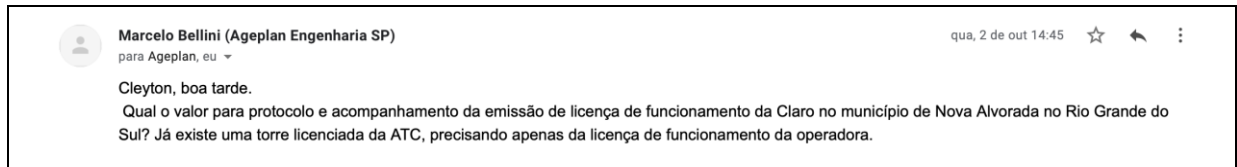
novos contratantes, sendo que com dois deles a empresa conseguiu fechar pacotes de projetos para serem executados (Figura 15 e Figura 16). Mostrando que a mudança de visual do *e-mail* de divulgação proporcionou uma aceitação maior dos potenciais clientes.

Figura 14: *E-mail* com rastreador

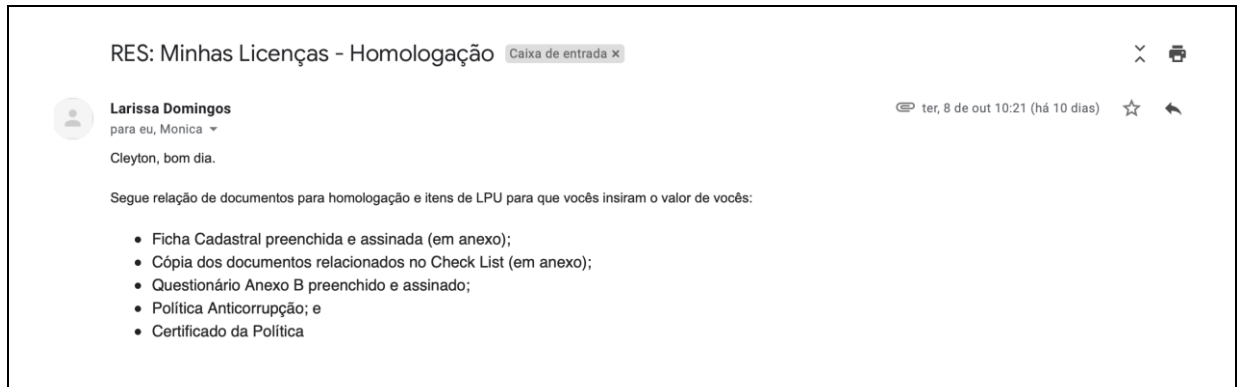


Fonte: Minhas Licenças (2019e).

Figura 15: *E-mail* de orçamento



Fonte: Minhas Licenças (2019c).

Figura 16: *E-mail* de homologação

Fonte: Minhas Licenças (2019a).

Foi possível identificar que as implementações realizadas de marketing de serviços no mercado B2B começaram a gerar resultados positivos para a ML como evidenciado na homologação da empresa pelos *e-mails* recebidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A experiência profissional adquirida à frente da empresa Minhas Licenças desde sua fundação, e o desenvolvimento teórico realizado durante esse período, permitiram identificar diferenças na aplicação do marketing de relacionamento quando se trata de B2B ou B2C. O B2B exige uma análise diferenciada em comparação com o B2C. Na área de engenharia do setor de telecomunicações, as comunicações se dão basicamente por *e-mail*, telefone e reuniões presenciais, mas isso não impede que as empresa que atuam no setor implementem outras ferramentas tecnológicas para melhorar a comunicação. No contexto apresentado, a Minhas Licenças pode se beneficiar com um aumento do número de licenciamento de projetos nos períodos seguintes. Para tanto, faz-se necessário uma abordagem mais eficiente com potenciais clientes e a fidelização dos clientes atuais.

Com base na revisão literária, esse trabalho foi realizado com o objetivo de identificar as ferramentas de marketing que ajudam a construir relacionamento de longo prazo no mercado B2B, a fim de aprimorar os instrumentos das empresas que atuam na área de engenharia no setor de telecomunicações. Para isso, foi abordado, na fundamentação teórica, temas como marketing de serviço, marketing B2B, marketing de relacionamentos e sistema de informação de marketing, a fim de contribuir na execução do objetivo proposto. No intuito de atender ao problema de pesquisa, foram atendidos os objetivos específicos: diagnosticar as principais ferramentas de marketing de relacionamento utilizadas na área de engenharia do setor de telecomunicações; analisar os instrumentos de relacionamento adotados pela empresa objeto de estudo deste trabalho; propor protocolos de aperfeiçoamento e métricas de controle para otimizar os processos de marketing de relacionamento.

A metodologia, quanto à abordagem de pesquisa, é predominantemente qualitativa. Quanto aos objetivos, é um trabalho descritivo, através de documentos e observações dos processos executados na empresa objeto de estudo, e exploratório, pois buscou familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção do mesmo, bem como identificar novas ideias para melhorar o marketing de relacionamento da empresa. Quanto aos procedimentos envolveu pesquisa bibliográfica, como bases de dados na internet, *sites* oficiais, artigos de revistas especializadas e livros. Na análise documental, ocorreram pesquisas em documentos e relatórios internos. Por fim, a pesquisa foi possível, pois ocorreu em uma empresa de fácil acesso às informações. Foi limitada, por se tratar de um estudo de natureza aplicada a uma

empresa em específico, não podendo ser generalizada para todas as empresas do setor. Houve também a limitação do tempo, teve-se seis meses como período para a execução do trabalho.

Cumpriu-se os objetivos específicos do estudo quando foram apresentadas as principais ferramentas utilizadas pela área de engenharia no setor de telecomunicações pelas empresas contratadas e pela empresa objeto de estudo, em seguida, apresentou-se propostas de ações. De uma maneira geral, foi constatado que existe possibilidade de melhoria das ferramentas de comunicação para consolidar um relacionamento longínquo. Tendo em vista os conceitos apresentados e os processos descritos, sugere-se o aprimoramento da pesquisa realizada, com uma pesquisa de satisfação com os clientes no intuito de identificar quais são as reais necessidades e desejos em relação aos serviços prestados pela ML.

Vale ressaltar que nenhuma das propostas apresentadas no presente trabalho é de difícil implementação para as empresas concorrentes, vide a padronização determinada pela Claro para o novo padrão de *e-mail* utilizado pela ML. Sendo assim, faz-se necessário que a administração busque constantemente por novas diferenciações neste mercado extremamente competitivo.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Portal virtual**. [2007]. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?Searched=1&SearchFor=services>. Acesso em: 15 jan. 2007.
- ARGENTI, P. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 6. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.
- BAKER, M. J. Marketing: philosophy or function? In: BAKER,; SAREN, M. (ed.). **Marketing theory: a student text**. London, UK: Sage Publications, 2010. p. 3-25.
- BELCH, M. A.; BELCH, G. E. **Propaganda e promoção: uma perspectiva da comunicação integrada de marketing**. 9. ed. Porto Alegre: Amgh, 2014.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Managing business-to-business customer relationships following key contact employee turnover in a vendor firm. **Journal of Marketing**, [s.l.], v. 66, n. 2, p. 83-101, abril 2002.
- BOCHENKOVA, J. Marketing and information services. **I'92 Casopis**, [s.l.], v. 34, n. 7/8, p. 170-173, 1992.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Contemporary Marketing**. 12. ed. USA: Thomson Learning, 2006.
- BRASIL. **Lei n. 9.472, de 16 de julho de 1997**. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional n. 8, de 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9472.htm. Acesso em: 29 nov. 2019.
- BRASIL. **Projeto Lei Complementar n. 79 de 2016**. Altera as Leis n^{os} 9.472, de 16 de julho de 1997, para permitir a adaptação da modalidade de outorga de serviço de telecomunicações de concessão para autorização, e 9.998, de 17 de agosto de 2000; e dá outras providências. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/127688>. Acesso em: 29 nov. 2019.
- BRASSCOM. **Relatório Setorial de TIC**. 2019. Disponível em: <https://cryptoid.com.br/wp-content/uploads/2019/05/P-2019-04-25-Dados-Setoriais-TecFórum-v55-compactado.pdf>. Acesso em: 9 out. 2019.
- BRIEN, R. H.; STAFFORD, J. E. Marketing information systems: a new dimension for marketing research. **Journal of Marketing**, [s.l.], v. 32, n. 3, p. 19-23, 1968.
- BUTTLE, F.; BURTON, J. Does service failure influence customer loyalty? **Journal of Consumer Behavior**, [s.l.], v. 1, n. 3, p. 217-227, 2002.
- CAMPOS, C.; SILVA, M.; POSTALI, T. Folk marketing aplicado ao B2B: uma estratégia de relacionamento. **Revista Internacional de Folkcomunicação**, [s.l.], v. 15, n. 35, p. 177-190, 2017.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHOI, S. Y.; STAHL, D. O.; WHINSTON, A. B. **The Economics of Electronic Commerce**. [S.l.]: Macmillan Technical Publishing, 1997.

CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003

CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORTEZ, R. M.; JOHNSTON, W. J. The future of B2B marketing theory: a historical and prospective analysis. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 66, p. 90-102, 2017.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

COX, D. F.; GOOD, R. E. How build a marketing information system. **Harvard Business Review**, [s.l.], v. 45, n. 3, p. 145-154, 1967.

DAY, G. S. Managing market relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.], v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.

DIAS, S. R. *et al.* **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DRUCKER, P. F. **A nova Era da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

FISK, R. P.; BROWN, S. W.; BITNER, M. J. Tracking the evolution of services. **Journal of Retailing**, [s.l.], v. 69, n. 1, p. 61-103, spring, 1993.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GRÖNROOS, C. From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition. **International Journal of Service Industry Management**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 5-20, 1994.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. (ed.). **Developing relationships in business networks**. London, UK: Routledge, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. Prefácio. *In*: IACOBUCCI, D. (org.). **Os desafios do marketing**: aprendendo com os mestres Kellogg Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

KOTLER, P.; JAIN, D. C.; MAESINCEE, S. **Marketing em ação**: uma abordagem para lucrar, crescer e reinventar. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAMB JUNIOR, C. W.; HAIR JUNIOR, J. F.; McDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LEE, CX. **A automação comercial e a introdução do comércio eletrônico**: a base da modernização de negócios do século XXI. [S.l.]: Song-Kong Book Co., 1997.

LILIEN, G. The B2B knowledge gap. **International Journal of Research in Marketing**, [s.l.], v. 33, n. 3, p. 543-556, 2016.

LIMA, F. M. *et al.* **Gestão de marketing**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

LINDON, D. *et al.* **Mercator XXI teoria e prática do marketing**. 12. ed. Lisboa: Dom Quixote, 2009.

LOBATO, D. M. *et al.* **Estratégia de empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LOVELOCK, C. H. **Services marketing**. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

LOVELOCK, C. H.; GUMMESSON, E. Whither Services Marketing? Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. **Journal of Service Research**, [s.l.], v.7, n. 1, p. 20-41, ago. 2004.

LOVELOCK, C. H.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES (MCTIC). **Estratégia brasileira para a transformação digital**. [2019]. Disponível em: <http://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/estrategiadigital.pdf>. Acesso em: 9 out. 2019.

MINHAS LICENÇAS. **E-mail com informes de projetos**. 2018a. Não publicado.

MINHAS LICENÇAS. **E-mail com informes de projetos**. 2018b. Não publicado.

MINHAS LICENÇAS. **E-mail de homologação**. [2019a]. Não publicado.

MINHAS LICENÇAS. **Modelo de e-mail antigo**. [2019b]. Não publicado.

MINHAS LICENÇAS. **E-mail de orçamento**. [2019c]. Não publicado.

MINHAS LICENÇAS. **Portal virtual**. [2019d]. Disponível em: <https://minhaslicencas.com.br>. Acesso em: 29 nov. 2019.

MINHAS LICENÇAS. **E-mail com rastreador**. [2019e]. Não publicado.

MINHAS LICENÇAS. **Sistemas de Controle de Operações**. 2019f. Não publicado.

OLIVEIRA, D. de P. R.de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 12. ed São Paulo: Atlas, 1998.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). 2019. **Objetivos de desenvolvimento sustentável**. Disponível em:

<https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/amp/>. Acesso em: 9 out. 2019.

PARASURAMAN, A.; VARADARAJAN, P. Future strategic emphasis in services versus goods businesses. **The Journal of Services Marketing**, [s.l.], v. 2, n. 4, p. 57-66, 1988.

PERIN, M. G. A evolução dos sistemas de informação de marketing. **Perspectiva Econômica**, [s.l.], v. 32, n. 99, p. 5-18, 1997.

ROCHA, M. *et al.* **Marketing B2B**. São Paulo: Saraiva, 2015. cap. 1.

ROCHA, A. D.; LUCE, F. B. **Relacionamentos entre compradores e vendedores**: Origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 46, n. 3, p. 87-93, 2006.

ROPER, K. S. A strategic cornerstone: defining and measuring customer value. **Journal of Construction Accounting and Taxation**, [s.l.], v. 13, n. 1, p. 24-30, january/february 2003.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SAWHNEY, M.; KOTLER, P. O marketing na Era da Democracia da Informação. *In*: IACOBUCCI, D. (org.). **Os desafios do marketing**. São Paulo: Futura, 2001

SHARMA, A; SHETH, J. N. Relationship marketing: An agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, [s.l.], v. 26, n. 2, p. 87-89, 1997.

TELECO. **Estações Rádio Base no Brasil por Operadora**. 2019. Disponível em: <https://www.teleco.com.br/erb.asp>. Acesso em: 23 set. 2019.

WEBSTER, F. E.; WIND, Y. **Organizational buying behaviour**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços**: a empresa com foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ANEXO A – PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Foi realizado um planejamento orçamentário das viagens para reuniões presenciais junto aos atuais e potenciais clientes da ML. Os valores foram definidos baseados em um levantamento online dos preços médios de passagens aéreas e histórico de gastos da empresa com combustível para realizar as últimas reuniões presenciais, acrescentando uma margem de erro.

Data	Origem	Destino	Valor (Ida e Volta)
08/11/19	Florianópolis	Curitiba	R\$ 500,00
15/11/19	Florianópolis	São Paulo	R\$ 600,00
22/11/19	Florianópolis	Rio de Janeiro	R\$ 600,00
29/11/19	Florianópolis	Belo Horizonte	R\$ 900,00
06/12/19	Florianópolis	Rio Grande do Sul	R\$ 700,00
06/01/20	Florianópolis	Curitiba	R\$ 500,00
07/01/20	Florianópolis	São Paulo	R\$ 600,00
08/01/20	Florianópolis	Rio de Janeiro	R\$ 600,00
09/01/20	Florianópolis	Belo Horizonte	R\$ 900,00
10/01/20	Florianópolis	Rio Grande do Sul	R\$ 700,00
03/02/20	Florianópolis	Curitiba	R\$ 500,00
04/02/20	Florianópolis	São Paulo	R\$ 600,00
05/02/20	Florianópolis	Rio de Janeiro	R\$ 600,00
06/02/20	Florianópolis	Belo Horizonte	R\$ 900,00
07/02/20	Florianópolis	Rio Grande do Sul	R\$ 700,00
09/03/20	Florianópolis	Curitiba	R\$ 500,00
10/03/20	Florianópolis	São Paulo	R\$ 600,00
11/03/20	Florianópolis	Rio de Janeiro	R\$ 600,00
12/03/20	Florianópolis	Belo Horizonte	R\$ 900,00
13/03/20	Florianópolis	Rio Grande do Sul	R\$ 700,00