

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ELETRÔNICA DAELN
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA TÉCNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

PATRICIA CEMIN

**CONFLITOS COM CLIENTES NA GESTÃO DE PROJETOS - ESTUDO
DE CASO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2013

PATRICIA CEMIN

**CONFLITOS COM CLIENTES NA GESTÃO DE PROJETOS - ESTUDO
DE CASO**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Eletrônica DAELN, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação”.

Orientador: Prof. Eng. Dr. Roberto Candido.

CURITIBA - PR

2013



TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Monografia

CONFLITOS COM CLIENTES NA GESTÃO DE PROJETOS - ESTUDO DE CASO

por

Patrícia Cemin

Esta monografia foi apresentada às 18h00, do dia 28 de agosto de 2013, como requisito parcial para a obtenção do título de **ESPECIALISTA EM GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**, do Programa de Pós-Graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **APROVADO**.

Prof. Dr. Isaura Alberton de Lima
(UTFPR)

Prof. Dr. Roberto Candido
(UTFPR)
Orientador

Prof. Msc. Alexandre Jorge Miziara
Coordenador do Curso

OBS: O DOCUMENTO ORIGINAL COM AS DEVIDAS ASSINATURAS ENCONTRA-SE NA DERAC

RESUMO

CEMIN, Patrícia. **Conflitos Com Clientes Na Gestão De Projetos - Estudo De Caso**. 2013. 37 f. Monografia (Especialização em Gestão da tecnologia da Informação e Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

Existem metodologias e técnicas de Gerenciamento de projetos que auxiliam os Gestores a utilizar boas práticas aliadas à experiência e pode enriquecer um projeto de maneira à fidelizar o cliente, mediante comunicação eficiente e eficaz, não somente no que tange à qualidade do projeto, mas principalmente focando nas aspirações do cliente, prestando serviços que agreguem valores para o crescimento da empresa cliente e da própria empresa prestadora de serviços. O estudo de caso apresentado nesta monografia trata sobre o relacionamento entre fornecedor e cliente e mostra a “Lógica do Serviço Dominante”, juntamente com o Gerenciamento de projetos, proporcionando a troca de valores entre cliente e empresa, proposição de valor além da negociação de preço e melhorando a satisfação de todos os envolvidos. Com esse estudo de caso foi possível observar os problemas de comunicação existente entre cliente e fornecedor e até mesmo entre equipes de trabalho, através de pesquisa de campo, sendo possível elencar algumas alternativas para mitigar e corrigir o problema de comunicação tanto entre cliente e fornecedor, como de todos os envolvidos. Foi possível aplicar algumas ações levantadas nesse estudo de caso no acompanhamento feito do processo de faturamento, mapeando melhorias e otimizando o sistema para os usuários.

Palavras-chave: Cliente, Satisfação, Qualidade, Serviço Dominante, Comunicação, Valor.

ABSTRACT

Cemin, Patricia. Monograph (Specialization in Management of Information Technology and Communication) - Program Graduate Technology, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2013.

There are methods and techniques of project management that help managers to utilize best practices coupled with experience and can enrich a project in order to build customer loyalty through efficient and effective communication, not only with regard to the quality of the project, but mainly focusing the aspirations of the client, providing services that add value to the growth of the company, and the company's own service provider. The case study presented in this monograph deals with the relationship between supplier and customer and shows the "Logic of the Service Dominant", along with project management, providing the exchange of values between customer and company value proposition beyond price negotiation and improving the satisfaction of all involved. With this case study we observed the problems of communication between customer and supplier, and even among teams working through field research, it is possible to list some alternatives to mitigate and correct the problem of communication both between customer and supplier, as all involved. It was possible to apply some actions raised in this case study done on monitoring of the billing process, mapping improvements and optimizing the system for users.

Keywords: Customer Satisfaction, Quality, Service Dominant, Communication, Value.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Processo criação de valor orientado ao consumidor.....	16
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - 9 áreas de Conhecimento.....	21
---	----

GLOSSÁRIO

Feedback - Parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho com o intuito de avaliar seu desempenho. 11, 13, 19, 24,33.

C2B2C - consumidor a empresa e da empresa ao consumidor. 15.

Commodities - é utilizado para designar bens e às vezes serviços para os quais existe procura sem atender à diferenciação de qualidade do produto no conjunto dos mercados e entre vários fornecedores ou marcas. 16.

Template - é um documento sem conteúdo, apenas com apresentação visual, cabeçalho e instruções sobre onde e qual tipo de conteúdo deve ser preenchido. 30.

kick off - dar início a uma atividade. 30.

Report - relatório,informação, de algum problema ou solicitação que deve ser atendida.30.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema.....	11
1.2 Justificativa.....	11
1.3 Delimitação do problema	12
1.4 Objetivo Geral	12
1.5 Objetivos Específicos	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 A “Lógica Do Serviço Dominante”	14
2.2 O relacionamento com o cliente	17
2.3 Pesquisa de Satisfação do cliente	19
2.4 Gerenciamento de projetos	20
2.4.1 Definição de Projeto:	20
2.4.2 Definição de Operação	23
3. METODOLOGIA	25
4. LEVANTAMENTO DE DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
6. REFERÊNCIAS	34
7. ANEXOS I	36

1. INTRODUÇÃO

Esta Monografia estudou o relacionamento entre duas empresas que trabalham com os conceitos de GERENCIAMENTO DE PROJETOS de TI. Por garantir o sigilo das informações apresentadas pelas empresas estas serão chamadas de CLIENTE e FORNECEDOR, respectivamente.

A empresa denominada de FORNECEDOR tem mais de 20 anos de mercado e desenvolve Sistemas de Informações Gerenciais para empresas de todo o Brasil, para cada atendimento ao cliente será desenvolvida uma Operação que pode ser composta por vários projetos.

A empresa chamada de CLIENTE atua no mercado fornecendo serviços de monitoramento e gestão da operação de transporte, oferecendo soluções intuitivas e de uso simplificado. As soluções criadas disponibilizam informações em tempo real, utilizando diversas tecnologias disponíveis no mercado, tais como: celulares, smartphones, web, etc. As demandas do cliente exigem desenvolvimento, manutenção e suporte das aplicações.

Os trabalhos ofertados pelo FORNECEDOR, que podem ser qualificados como SERVIÇOS, tiveram início no ano de 2011. Nos dois anos seguintes muitos problemas foram observados nesta relação, tais como: falta de comunicação, falta de liderança, insatisfação. Destas ocorrências, a assistência técnica torna-se inevitável.

O cliente percebendo que os resultados não são positivos busca constantemente intervir nas ações do fornecedor em todas as etapas do desenvolvimento, mostrando a necessidade de um novo modelo de trabalho.

Contrapondo os interesses do cliente o fornecedor está focado na entrega do produto no prazo e não da qualidade deste serviço e agregação de valor em todas as etapas de seu processo.

A “Lógica do Serviço Dominante” pode ser a solução dos conflitos existentes entre as duas empresas em função da mudança do relacionamento entre CLIENTE e FORNECEDOR. O resultado desta mudança de comportamento é o abandono da “Lógica do Bem Dominante”, e a preocupação se desloca da entrega do produto

pela satisfação completa ao cliente e conseqüentemente sua participação no processo.

Na pesquisa de campo juntamente com as entrevistas abertas foi possível sugerir algumas ações para mitigar o problema da comunicação não somente entre CLIENTE x FORNECEDOR, mas de todos os envolvidos, conforme está descrito no capítulo 4.

1.1 Problema

As relações entre as empresas que mantêm uma relação de CLIENTE x FORNECEDOR têm evoluído constantemente.

Nesta visão a Tecnologia da informação tem tido importante papel no desempenho dos parceiros, porém ela sozinha não é suficiente para construção de uma relação “*ganha ganha*”.

A Gestão de Projetos quando aplicada também tem importante participação na melhoria da relação entre Cliente e Fornecedor numa configuração de ampla parceria.

Muitas vezes a dificuldade em alcançar melhores índices está na questão de que a produção de um item esta estruturada numa premissa chamada de “Lógica do Bem Dominante”.

Desta forma este estudo visa aprofunda a influencia da Ti, da Gestão de Projetos e também a adoção da Lógica do Serviço Dominante podem melhorar a relação entre Cliente e Fornecedor.

1.2 Justificativa

A realidade observada nas relações praticadas pelas empresas que oferecem Serviços e se comportam com fornecedoras de Produtos, revela o surgimento de sérios problemas de qualidade. A primeira falha percebida está na Análise do Negócio, que influencia diretamente em todos os demais processos, criando um efeito dominó comprometendo o desenvolvimento gerando diferenças entre o pedido do cliente e o que realmente foi especificado, logo insatisfação do cliente e enfraquecimento perante a concorrência.

Atender o cliente é uma questão de sobrevivência das organizações, buscar sua fidelidade é uma meta. Neste contexto mundial da globalização sem fronteiras o cliente é além de tudo um parceiro, principalmente em processos de desenvolvimento, sendo assim superar velhos paradigmas e estabelecer novas práticas é fundamental para alcançar a vanguarda em um segmento.

1.3 Delimitação do problema

A proposta deste trabalho estará delimitada no estudo das relações entre duas empresas já denominadas de CLIENTE e FORNECEDOR, respectivamente, que ainda trabalham sobre a ótica do “BEM DOMINANTE” embora estejam constituídas com a lógica do “SEVIÇO DOMINANTE”. Desta forma o estudo focaliza também na contribuição que podem dar o Gerenciamento de Projetos e a Tecnologia da Informação para que os clientes sejam participantes das soluções de seus problemas juntamente como o FORNECEDOR, através de um Estudo de Caso.

Contribuem com nosso estudo Prahalad & Ramaswamy (2004), quando afirmam que: a criação de valor não é algo fácil e requer uma mudança de filosofia das empresas, pois a maioria das empresas se atenta somente à entrega do valor ao consumidor desconsiderando todas as fases anteriores fundamentais e primordiais como Identificação de valor, que é definido na perspectiva do cliente, Proposta de valor, que visa sintonizar a oferta com a procura, Entrega do valor, ou seja, prestar o serviço ou entregar o produto, receber o *feedback* do cliente sobre o serviço ou produto fornecido e baseado no retorno do cliente tomar ações de melhoria contínua buscando a fidelização.

1.4 Objetivo Geral

Propor uma metodologia de trabalho sinérgica entre CLIENTE E FORNECEDOR, utilizando a Gestão de Projetos e as ferramentas de TI, sob a “Lógica do Serviço Dominante”.

1.5 Objetivos Específicos

- Identificar através de pesquisa bibliográfica os conceitos de “Lógica do Produto Dominante” e “Lógica do Serviço Dominante”.

- Descrever os conceitos de Gerenciamento de Projetos e da “Lógica do Serviço Dominante”, para criar uma forma de trabalho fortificada entre CLIENTE x FORNECEDOR.

- Determinar o “Estado da Arte” da relação CLIENTE x FORNECEDOR onde se realiza o Estudo.

- Propor ações que consolidem a relação CLIENTE x FORNECEDOR sob a “Lógica do Serviço Dominante” no gerenciamento conjunto dos projetos.

- Simular a aplicação das ações em um projeto real para análise de resultados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será descrita a fundamentação teórica para o presente estudo de caso.

2.1 A “Lógica Do Serviço Dominante”

Cada vez mais o CLIENTE tem papel fundamental na produção do que lhe esta sendo oferecido seja um bem ou um serviço. Historicamente a relação do fornecedor com o cliente é desequilibrada, e por muito tempo a definição sobre o produto foi feita pelo fornecedor. Contrapondo esta visão ultrapassada a “Lógica do Serviço Dominante” é apresentada por Lusch e Vargo (2006, pag.136), baseia-se na premissa de utilizar processos colaborativos, ou seja, combinar as capacidades da empresa com as necessidades dos clientes. Focar no processo de servir, atender e não propriamente na criação do produto ou serviço.

A definição feita por Bloom, Kotler, Hayes (2002, pag.9), mostram que um serviço consiste em uma ação, desempenho ou ato de essência intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que quer que seja sua criação pode ou não estar vinculada a um produto material.

Ainda considerando o dito por Lusch e Vargo (2006, pag.138) existem 8 comportamentos que se fazem necessários para que a aplicação da “Lógica do Serviço Dominante” seja eficaz:

- Condução para o processo de servir e não na criação de bens, produto intangível.
- Mudança para a prioridade dos valores intangíveis ao invés de bens materiais.
- Mudança para a criação e utilização de recursos dinâmicos operantes contrariamente ao consumo e esgotamento de recursos estáticos operantes.
- Reconhecer a vantagem estratégica informação simétrica em vez de informação assimétrica.
- Abertura para a comunicação e diálogo em oposição à propaganda.
- Entender que a empresa só pode fazer e acompanhar, através de proposições de valor, em vez de criar ou agregar valor.
- Mudar o foco para o relacional em vez de transacional.
- Ênfase no desempenho financeiro baseado no *feedback* de informação, em vez do objetivo de maximização dos lucros.

A “Lógica do Serviço Dominante” descreve e explora processos que ocorrem quando o valor é criado mutuamente e de maneira recíproca através de sistemas de troca. Segundo (Vargo e Lusch, 2004, pag.134); a mesma estabelece uma perspectiva alternativa para a investigação de troca que incide sobre o serviço. A

aplicação de competências para o benefício de outros e criação de valor e tratando o produto como um meio para a prestação de serviços, ou seja, o serviço é um tipo especial (intangível) de produto.

Sendo assim, todas as economias são economias de serviço e todas as empresas são empresas de serviços, a ênfase é colocada sobre o papel do cliente, pois o mesmo se torna um parceiro colaborativo na elaboração do produto e prestação de serviços. No ponto de vista da lógica de serviço-dominante, a convergência torna-se uma forma de co-criação de valor, onde fornecedores e clientes trabalham em conjunto, e tem interesse no valor do conhecimento, habilidades e os recursos são valiosos, aumentando o conhecimento por meio de combinações de informações, dados e competências, auxiliando no alcance da aprendizagem multi-direcional.

Vargo e Lusch, (2006, pag.136), adaptaram as 10 premissas que consideram fundamentais à “Lógica do Serviço Dominante”, são elas:

Premissa 1 - O serviço é a base fundamental da aplicação dos recursos operantes (conhecimento e competências), serviço é a base para todas as trocas.

Premissa 2 - Transações indiretas mascaram a unidade fundamental de troca. À medida que o crescimento das empresas ocorre, as mesmas perdem o foco nos clientes e nos serviços prestados.

Premissa 3 - Bens e mercadorias são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços. Bens (duráveis e não duráveis) derivam seu valor através do uso - o serviço que prestam.

Premissa 4 - Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva, para Vargo e Lusch (2004, pag.10), “todo tipo de negócio é um negócio de informação”.

Premissa 5 - Todas as economias são economias de serviço. Troca de habilidades mentais e físicas ao fornecimento do serviço.

Premissa 6 - O cliente sempre é um co-produtor. O cliente é ativo no processo de geração de valor, é preciso interagir com os clientes na concepção e na elaboração do serviço.

Premissa 7 - A empresa pode fazer apenas proposições de valor, mas é o cliente quem o define.

Premissa 8 - uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e para o relacionamento entre empresa e cliente.

Premissa 9 - As organizações existem para integrar e transformar competências micro-especializadas em serviços complexos que são demandados no mercado. Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos. Implica o contexto de criação de valor é em redes de redes (recursos integradores).

Premissa 10 - O valor é sempre determinado pelo beneficiário, cliente ou consumidor.

Para Prahalad & Ramaswamy (2004, pag. 11), temos:

As empresas fazem ofertas de produtos e serviços sem a garantia de que o que está sendo oferecido irá gerar a satisfação esperada pelo cliente. Segundo os autores, “os consumidores tendem a aceitar de forma passiva as ofertas de produtos e serviços”. Baseando-se no contexto de que o cliente deve participar de forma ativa na co-criação de produtos e serviços,

sugere-se um novo modelo de atividade econômica, consumidor a empresa e da empresa ao consumidor, “*consumer-to-business-toconsumer- C2B2C*”. Essa mudança ocorrerá através dos esforços em conjunto entre consumidor e empresa e da mudança dos princípios de valor em si e no processo de criação do valor, e da natureza do relacionamento entre empresa e consumidor.

Segundo Prahalad & Ramaswamy (2004, pag 6):

As mudanças nos padrões de preferência do consumidor propiciam uma inversão no padrão de comunicação de marketing, que antes era de cima para baixo, ou seja, da empresa para os consumidores e passando a ser de baixo para cima, do consumidor para a empresa, então o processo de criação de valor passa a ter influência de maneira ativa pelo consumidor.

A figura 1 ilustra as afirmações do autor:

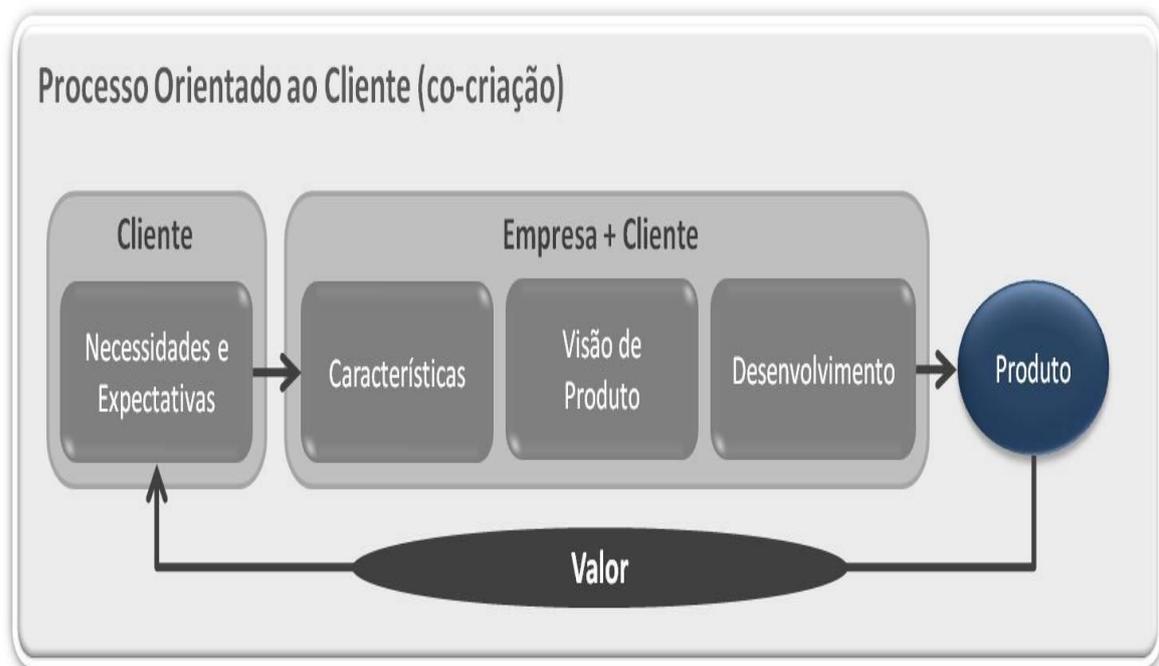


Figura 1: Processo criação de valor orientado ao consumidor.

Fonte: <http://scrumex.com.br/blog/wp-content/uploads/2011/02/Produto31.jpg>

Conforme Reichheld (2006, p.71), existem sete princípios básicos para que a empresa consiga identificar um valor pela perspectiva do consumidor:

- Conhecer seus consumidores com profundidade.
- Identificar corretamente as necessidades e expectativas dos consumidores.
- Ser ágil em suas decisões e procurar manter a empresa enxuta.
- Escutar o que o consumidor tem a dizer.
- Avaliar e mensurar o valor que o consumidor possui de seus próprios produtos e serviços.
- Atenção ao mercado, às mudanças mercadológicas e principalmente as mudanças sociais.
- Não se satisfaça com os níveis de desempenho atuais da empresa.

De acordo com Prahalad & Ramaswamy (2004 pag 15):

Esse novo processo de criação de valor orientado ao consumidor, que descobre exatamente a expectativa do cliente é chamado de ativismo dos consumidores, pois existe um aumento de importância das opiniões dos consumidores e também por terem novas formas de comunicação

disponíveis que podem interferir para o bem ou para o mal de uma empresa.

Reforçando a posição PRAHALAD & RAMASWAMY, (2004, p. 15), afirmam que:

“As empresas não mais podem agir de forma autônoma, desenhando produtos, desenvolvendo processos de produção, construindo mensagens de marketing e controlando canais de vendas com pouca ou nenhuma interferência dos consumidores.” (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004, p. 15).

De acordo com a citação acima, a alteração desse paradigma que é baseado na propriedade de bens, para um paradigma baseado no uso no uso colaborativo de bens deve ser seguida pelos desenvolvedores de produtos. Antes que o cidadão comum adote os benefícios da “Lógica do Serviço Dominante”, os desenvolvedores de produtos precisam entender e utilizar essa lógica.

Conforme PINHEIRO; ALT; PONTES, (2011), o serviço é o início, o meio e o fim da ciência econômica. Aristóteles (384-322 a.C) em um dos seus primeiros textos clássicos ocidentais alega que “o valor do bem deriva do seu valor de uso”, ou seja, o valor de um objeto é determinado pelo serviço que ele possibilita.

2.2 O relacionamento com o cliente

Para Jacinto Correa (2009, pag. 228) a organização precisa estar atenta e agir de maneira decisiva para atender as necessidades do cliente, pois na maioria das vezes, o cliente quer ser tratado como único e exclusivo, recebendo bom atendimento e sendo ouvido, ou seja, quer ser recompensado pela sua fidelidade. Todos os clientes são importantes, porém a empresa deve dispensar tratamento especial aos mais fiéis.

Prosseguindo com Jacinto Correa (2009, pag.229), com o avanço da tecnologia, vivemos em um mundo onde os produtos e serviços estão cada vez mais parecidos (*commodities*) no que diz respeito à percepção, concepção e o próprio uso. Então, o bom atendimento ao cliente é um poderoso diferencial competitivo, independente do porte ou setor que ele pertença, o cliente é o foco principal. O atendimento não envolve apenas abordagem, demonstração do produto ou serviço ou argumentação sobre os serviços oferecidos, mas sim, acrescentar benefícios aos produtos e serviços com o objetivo de superar as expectativas, e para isso é necessário ter um canal de comunicação direto entre cliente e empresa.

Segundo Jacinto Correa (2009, pag.256), a fidelização bem trabalhada é uma grande ferramenta para o marketing de relacionamento, buscando entender o comportamento de clientes ou grupos de clientes, permitindo que a empresa esteja em constante aprimoramento de seus processos internos, isso mostra que o bom atendimento não é o suficiente, sendo necessário oferecer algo mais para construir uma relação forte entre cliente e empresa, não se atendo somente na discussão de preços de serviços e produtos.

Conforme Marcinéia Oliveira (2012, pag 2), *“ser bem sucedido em atender os clientes na era da informação exige muito mais do que frases feitas e decoradas, é preciso suprimir o treinamento robotizado, que torna o atendimento artificial”*. A concorrência acirrada obriga as empresas a um reposicionamento e principalmente a começar a personalizar o atendimento aos clientes. São poucas as empresas que investem em treinamento e capacitação ao funcionário para que o mesmo atenda os clientes de maneira personalizada e com qualidade independente do tamanho da empresa.

Para Bloom, Kotler, Hayes (2002, pag.15), o marketing de serviços apresenta algumas diferenças do marketing de produto, pois quem presta serviços precisa entender perfeitamente essas diferenças e como as mesmas afetam a organização. As características que diferem os serviços dos produtos são a intangibilidade, a indivisibilidade, a variabilidade e a perecibilidade, o critério de satisfação é diferente e o cliente participa de todas as etapas do processo.

Conforme Bloom, Kotler, Hayes (2002, pag.15):

A intangibilidade dos serviços significa que não podem ser provados, observados, tocados antes de serem adquiridos, os clientes tentam reduzir a incerteza buscando ou procurando sinais de qualidade e tiram suas conclusões a partir das evidências concretas de todas as formas possíveis, seja das pessoas envolvidas, dos equipamentos utilizados e da comunicação que recebem, pois o profissional de serviços precisa representar de maneira tangível a comunicação dos prováveis resultados do serviço que será prestado.

Cada um dos conceitos apresentados por Bloom, Kotler, Hayes (2002, pag.15), podem ser definidos da seguinte forma:

A indivisibilidade concebe que os serviços não podem ser separados do prestador de serviços e da maneira como este é percebido e sua conduta e isso serão utilizadas na avaliação da qualidade da empresa prestadora de serviços.

A variabilidade dos serviços significa que a qualidade deles depende de quem os fornece, como, quando e onde são fornecidos.

A perecibilidade significa que eles não podem ser armazenados para venda ou uso posterior, e devem-se atentar as flutuações de demandas sendo necessário planejar estratégias para ajustar oferta e demanda.

Segundo Bloom, Kotler, Hayes (2002, pag.18), existem alguns problemas característicos do marketing de serviços: “A responsabilidade de terceiros. Incerteza do cliente. Limitações de Diferenciação. Manutenção de controle da qualidade.”

Continuando com Bloom, Kotler, Hayes (2002, pag.18), temos:

Utilizando o marketing adequadamente assume-se um sólido compromisso em relação ao atendimento das necessidades do cliente, porém os prestadores de serviços geralmente enfrentam restrições no que tange ao acesso a determinadas informações, entre outros fatores que possam implicar na qualidade do serviço que está sendo fornecido. Na compra de serviços é difícil para o cliente avaliar uma oferta de serviços devido à intangibilidade destes, até mesmo depois do serviço prestado, não é raro os clientes encontrarem dificuldades para mensurar a qualidade do serviço.

Bloom, Kotler, Hayes (2002, pag.21), “mesmo que se ofereça um serviço diferenciado da concorrência, pode ser trabalhoso fazer com os clientes, muitas vezes indecisos, percebam as diferenças e as reconheçam”.

Como os serviços não saem de linhas de produção, controlar a qualidade é uma tarefa desafiadora para os prestadores de serviços em geral, por isso, é extremamente importante qualificar e enfatizar a identificação de bons funcionários e impetrar para que trabalhem de maneira adequada, os profissionais envolvidos tem uma identidade em comum e que são regidas pela ética.

2.3 Pesquisa de Satisfação do cliente

Segundo Bloom, Kotler, Hayes (2002, pag.133), o interesse pela satisfação do cliente tem aumentado devido à elevação da qualidade exigida pelo mesmo. A avaliação da satisfação do cliente tem cinco objetivos principais:

Aproximar-se do cliente: Compreender melhor as necessidades, preferências e prioridades dos clientes.

Medir o contínuo aperfeiçoamento a partir do ponto de vista dos clientes: Verificar se o esforço em prol do contínuo aperfeiçoamento, por meio da gestão da qualidade, está melhorando a percepção do cliente.

Solicitar sugestões do cliente que podem incentivar o aperfeiçoamento de produtos e/ou processos: o cliente pode ser usado como fonte de inovação e principalmente como parceiro nas iniciativas de aperfeiçoamento.

Medir as vantagens e as desvantagens dos concorrentes: Orientar a estratégia, buscando dados externos que permitam identificar as áreas de nítida competência e as áreas que possuem desvantagem estratégica.

Vincular os dados de avaliação dos serviços aos clientes ao desempenho e aos sistemas internos de recompensa: Identificar a relação entre a satisfação dos clientes e a satisfação dos funcionários em fazer parte do projeto.

Continuando com N. Bloom, Philip Kotler, Thomas Hayes (2002, pag.133), existem algumas áreas comuns que podem ser abordadas com os questionários de satisfação de clientes, como verificar o desempenho de serviço/produto, *feedback* do serviço/produto, desenvolvimento de novos produtos, pesquisa de mercado, manter contato com o cliente, e a lealdade do cliente. No ANEXO I segue em exemplo de questionário de pesquisa de satisfação da Survey Monkey.

2.4 Gerenciamento de projetos

O gerenciamento de projetos é uma alternativa apropriada para o desenvolvimento de soluções nos Sistemas de Informação e precisam ser compreendida em sua plenitude, sendo assim alguns conceitos são apresentados a seguir:

2.4.1 Definição de Projeto:

Ricardo Viana Vargas (2005, pag 7), define:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Segundo o PMBOK (2004, Ed.3):

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, onde temporário significa que todos os processos possuem início e fim definidos, um projeto cria entregas exclusivas e podem ser produtos, serviços ou resultados.

Projetos e Operações têm objetivos diferentes, o intuito do projeto é atingir seu objetivo e terminar em seguida, já na Operação o objetivo é manter o negócio, no caso do relacionamento do FORNECEDOR com CLIENTE, é uma mescla entre Gerenciamento de Projetos com Gerenciamento de Operações.

Na opinião de Ricardo Viana Vargas (2005, pag 7):

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem o desenvolvimento de habilidades, conhecimento e capacidades individuais, reservados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade preestabelecidos.

No PMBOK (2004, Ed.3, pag.8), Gerenciamento de Projetos é:

Aplicar o conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades do projeto para atender aos seus requisitos. E é realizado através da

aplicação e integração dos processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento, o gerente de projetos é responsável pela realização dos objetivos do projeto.

Sendo conhecido o conceito projetos definem-se quais são suas premissas abaixo, segundo o PMBOK (2004, Ed.3, pag.8):

- Identificação das necessidades do cliente;
- Estabelecimento de objetivos claros e atingíveis;
- Balancear as demandas com conflito de qualidade, escopo, tempo e custo;
- Adaptar especificações, planos e abordagem para as diferentes preocupações e perspectivas de todos os interessados.

Existem 9 áreas que precisam ser gerenciadas segundo orienta o PMBOK (2005, Ed.3) apresentadas na tabela 1:

ESCOPO Atividades que garantem o “norte” do projeto	TEMPO Ações que Garantem que o projeto termine no prazo	CUSTO Controles que garantam o orçamento previsto
QUALIDADE Procedimentos de garantia da conformidade com pedido do cliente	INTEGRAÇÃO Atividades que buscam dar ao projeto um resultado de sucesso único.	RECURSOS HUMANOS Processos de formação equipes solidas e vencedoras
COMUNICAÇÃO Criação de formas de obter e dissiminar a informação para todos os envolvidos.	RISCOS Ações que delimitam o que pode comprometer o sucesso do projeto	AQUISIÇÕES Organização de compra de materiais e serviços .

Tabela 1 - 9 áreas de Conhecimento

Fonte: Roberto Candido, *et al* (Gerenciamento de Projetos, pag.29).

Seguindo com o PMBOK (2004, Ed.3, pag.12) o Gerenciamento de projetos eficaz exige o entendimento e a aplicação de pelo menos cinco áreas de especialização, que são:

O conjunto de conhecimentos em Gerenciamento de Projetos; Conhecimentos, normas e regulamentos da área de aplicação; Entendimento do ambiente do projeto; Conhecimentos e habilidades de gerenciamento geral; Habilidades interpessoais.

Segundo Kim Heldman (2005, pág 4), na função de Gerente de projeto a principal preocupação durante todo o processo e principalmente no final é atender as exigências dos clientes de maneira satisfatória, documentar o que foi aprendido ajudando a melhorar o processo de maneira continua. Os processos surgem em

decorrência de necessidades dos clientes e para saber se o cliente está sendo atendido e ficará satisfeito a Lista de verificação dos processos do projeto esboça os planos que podem ser criados e processos que podem ser praticados no decorrer do projeto para garantir a satisfação do cliente.

De acordo com Kim Heldman (2005 pág 12): "O Gerenciamento de projetos constitui em ampliar habilidades, conhecimentos, ferramentas e técnicas do gerenciamento de projetos aos métodos de realização do projeto com o intuito de alcançar os melhores resultados possíveis." A criação de processos sólidos na empresa para o gerenciamento de projetos gera algumas vantagens:

- aprimora o desempenho geral do projeto;
- reduz a duração dos projetos;
- reduz os riscos dos projetos;
- aumenta a qualidade;
- aprimora a comunicação e proporciona um ambiente aberto à comunicação;
- proporciona metodologias normatizadas para que todos na organização apliquem;
- garante coerência nos relatórios;
- aumenta a precisão dos relatórios do projeto.

Nesta linha segundo Kim Heldman (2005, pag. 27) afirma que:

A comunicação verbal e escrita é uma das principais habilidades que os gerentes devem ter, aliado a boa organização, capacidade geral de gerência como elaboração de orçamentos e criação de equipes, além de habilidades em negociar e solucionar problemas, capacidade de comunicação interpessoal, ou seja, saber de tudo um pouco.

É importante lembrar o que foi dito por Kim Heldman (2005, pag. 27):

"A competência tem sido definida como a habilidade de realizar atividades no contexto de uma ocupação ou função de acordo com o padrão esperado a empregar. Existem dois tipos principais de abordagem para o entendimento da competência: atributos e desempenho."

Continuando na mesma linha de pensamento John Frazer Robinson (2004, pag. 11) enfatiza que:

A fidelidade é essencial para o sucesso de qualquer negócio, e só o sucesso pode mensurar e avaliar a eficiência dessa fidelidade, pois a fidelidade é a soma do efeito exercido pela empresa fornecedora dos serviços sobre os clientes e a reação dos mesmos a esse efeito. É preciso estimular a fidelidade do consumidor ou cliente, para isso é preciso trabalhar na melhoria contínua do compromisso corporativo e isso significa pensar grande e melhor.

Continua o raciocínio John Frazer Robinson (2004, pag. 13) citando os cinco elementos para construir a fidelidade e a satisfação do cliente:

1 – Preço:

Coloque o preço em perspectiva, uma das razões de longo prazo para se adotar uma estratégia voltada para a fidelidade do cliente é o fato do mesmo deixar de dar prioridade ao preço substituindo pelo valor do produto ou serviço.

2 – Produto:

Quando o produto ou serviço tem qualidade não existe substituo. Forma-se a fidelidade do cliente quando as suas expectativas são excedidas em todas as oportunidades.

3 – Entrega:

A entrega inclui a distribuição, mas deve-se pensar como a entrega de todo compromisso corporativo para com o cliente, tudo causa impressão no consumidor, então se deve certificar-se de que esse processo seja o melhor possível.

4 – Atendimento:

Em um negócio orientado para o consumidor o atendimento é essencial, independente do tamanho da empresa e do tipo de produto ou serviço ofertado.

5 – Reconhecimento:

Uma das maiores contribuições para o processo de formação de fidelidade do cliente provém de se criar um vínculo entre colaboradores e cliente.

No livro de John Frazer Robinson (2004, pag. 20), Fidelize o Consumidor em apenas 1 hora, traz quatro dicas para fidelizar o consumidor:

1 - A fidelidade deve ser o objeto de desejo, a missão, a paixão e a preocupação de toda empresa. Somente uma empresa totalmente comprometida com a fidelidade terá sucesso.

2 - A fidelidade do cliente é o fator fundamental para medir a eficiência com a qual a empresa está cumprindo todos os seus compromissos corporativos.

3 – Os cinco elementos da fidelidade são preço, produto, entrega, atendimento e reconhecimento. Preço e produto são questões racionais enquanto atendimento e reconhecimento são emocionais.

4- O setor de marketing está passando a tratar questões informais, o conteúdo emocional do relacionamento com o cliente.

John Frazer Robinson (2004, pag. 20), traz quatro orientações para fidelizar o consumidor:

1 - A fidelidade deve ser o objeto de desejo, a missão, a paixão e a preocupação de toda empresa. Somente uma empresa totalmente comprometida com a fidelidade terá sucesso.

2 - A fidelidade do cliente é o fator fundamental para medir a eficiência com a qual a empresa está cumprindo todos os seus compromissos corporativos.

3 – Os cinco elementos da fidelidade são preço, produto, entrega, atendimento e reconhecimento. Preço e produto são questões racionais enquanto atendimento e reconhecimento são emocionais.

4- O setor de marketing está passando a tratar questões informais, o conteúdo emocional do relacionamento com o cliente.

2.4.2 Definição de Operação

Para Nigel Slack *et al.* (2006, pag.28) define que “a função de operações é o conjunto de atividades da organização que produz bens e serviços. “

Prosseguindo com Nigel Slack *et al.* (2006, pag.38), destaca que algumas operações produzem apenas produtos e outras apenas serviços, mas a maioria delas produz ambos. No caso do FORNECEDOR, oferece produtos de *software*, além do serviço de assessoria, manutenção e melhoria dos sistemas do cliente, e

cada pedido do cliente é tratado como projeto e o gerenciamento da operação é feito com as premissas do Gerenciamento de Projetos.

Seguindo com Nigel Slack *et al.* (2006, pag.64) temos: “As operações agregam valor aos clientes e contribuem para a competitividade, sendo capazes de satisfazer os requisitos de seus clientes.”

2.4.3 Quando usar gerenciamento de projetos

Para Ricardo Vargas (2006, pag.10), o gerenciamento de projetos pode ser aplicado a qualquer situação onde existe um empreendimento que foge a rotina da empresa. O sucesso no Gerenciamento de Projetos está ligado ao sucesso das atividades que são relacionadas e realizadas e também em identificar e diferenciar os projetos das demais atividades da organização.

Um exemplo conforme Ricardo Vargas (2006, pag.76) coloca é o Gerenciamento de custos quando é importante diferenciar *estimativas de custos de colocar preço*, a memória de cálculo sempre deve fazer parte da estimativa.

Ricardo Vargas (2006, pag.76) afirma que em um projeto:

O objetivo maior do Gerenciamento de Qualidade é garantir a satisfação das necessidades de todos os envolvidos. Vários fatores impulsionam a necessidade de melhoria que vem sendo exigida ao longo da evolução do Gerenciamento de Projetos.

3. METODOLOGIA

Este estudo de caso se fundamenta em pesquisa bibliográfica em artigos e livros, observações de campo, entrevistas, pesquisas junto aos líderes na gerencia de projetos e análise do *feedback* do cliente em relação às suas expectativas buscando um melhor entendimento e atendimento às suas aspirações, porém não será mencionado o nome da empresas fornecedora e cliente por questões de permissão.

Esta Monografia estudou o relacionamento entre duas empresas que trabalham com os conceitos de GERENCIAMENTO DE PROJETOS de TI. Por garantir o sigilo das informações apresentadas pelas empresas elas serão chamadas de CLIENTE e FORNECEDOR, respectivamente.

Verificar maneiras, procedimentos e processos para a melhoria na comunicação entre o prestador de serviços e o cliente, inserindo o cliente no processo de criação do produto em si, mas também na própria prestação do serviço, visando à melhora na qualidade do serviço e/ou produto e principalmente que atenda e supere as expectativas de todos os envolvidos.

Alinhar as boas práticas de Gerenciamento de Projetos utilizadas na Operação estudada, com a Lógica de Serviço Dominante, focando na geração de valor que o produto ou serviço prestado gera ao cliente, pois a empresa fornecedora dos serviços ainda está muito focada no produto em si, nas entregas no prazo e não tanto na qualidade do que está sendo entregue e se está de acordo com o anseio do cliente.

A observação de campo foi de maneira participante, uma vez que o observador desempenha um papel estabelecido no contexto, inclusive fazendo parte do objeto de pesquisa juntamente como sujeito que interage em dados projetos, tomando parte do cotidiano das organizações estudadas com a intenção de entender com profundidade o ambiente estudado.

Segundo Robert K. Yin (2001, pag.17),

O estudo de caso é um método qualitativo que pode ser usado para responder questionamentos do tipo "como" e "por que", buscando

entendimento de algum fenômeno que não pode ser estudado fora de seu contexto real, contemporâneo, é a investigação de uma situação específica e a intenção é auxiliar no processo de tomada de decisão.

“É um estudo empírico que busca definir ou testar uma teoria, metodologia e a base de informações mais importantes é a entrevista, onde o entrevistado expõe e expressa sua opinião sobre determinado assunto embasado nas próprias interpretações”, afirma Robert K. Yin (2001, pag.32).

Continuando com Robert K. Yin (2001, pag.19):

O estudo de caso pode ser usado em muitos campos como a ciência política, psicologia e sociologia, organizações e estudo de gestão entre outros. E pode ser usado quando há uma grande variedade de fatores e relacionamentos, e os mesmos podem ser observados.

No estudo de caso em questão, utiliza a captura de aspectos muito recentes e emergentes na vida da organização, onde uma pesquisa quantitativa é muito estática para capturar o fluxo de atividades, especialmente em fases de grandes e rápidas mudanças e que ocorreram em um espaço curto de tempo, e ainda estão ocorrendo.

Para Robert K. Yin (2001, pag.23), existem tipos de estudo de caso que podem ser:

Os estudos de caso podem ser Exploratórios, Descritivos, Explanatório. O tipo Exploratório estuda situações em que a avaliação do evento, fato ou fenômeno não tem um único conjunto de resultados. O Descritivo como o próprio nome diz, descreve o evento estudado, já o estudo de caso Explanatório estabelece uma relação de causa entre variáveis x e y para explicar algum fenômeno.

Robert K. Yin (2001, pag.30), expõe duas características técnicas importantes, segue:

1. Um estudo de caso é uma investigação empírica que:
Investiga um fato contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fato e o contexto não tem uma definição clara.
2. A investigação de estudo de caso:
Enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
Baseia-se em várias fontes de evidências, com dados convergindo em um formato de triângulo;
“Beneficia-se do desenvolvimento antecedente de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Conforme dito por Robert K. Yin (2001, pag.), “o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, não é nem uma tática para coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.”

Num projeto de pesquisa existem cinco componentes estruturais, como demonstra Robert K. Yin (2001, pag.42), são eles:

As questões de um estudo;
Suas proposições se houver;
Sua(s) unidade(s) de análise;
A lógica que une os dados às proposições;
Os critérios para se interpretar descobertas.

Continuando o raciocínio de Robert K. Yin (2001, pag.42), temos a explicação de cada item:

As questões de estudo: sugerem que a forma de questão, em termos de “quem”, “onde”, “o que”, “como” e “por que”, forneça uma chave importante para estabelecer a estratégia de pesquisa a ser utilizada.

As proposições de estudo: destinam a atenção a alguma coisa que deveria ser examinada dentro do escopo do estudo.

A unidade de Análise: relaciona-se com o problema fundamental de se definir o que é um caso, que pode ser algum evento ou entidade que é menos definido do que um único indivíduo.

Ligar os dados às proposições: pode ser feito de várias maneiras, mas nenhuma foi tão bem definida quanto à atribuição de temas e condições de tratamento em experimentos psicológicos, a idéia de adequação padrão de Donald Campbell (1975), várias partes da mesma informação do mesmo caso podem ser relacionadas à mesma proposição teórica.

Os critérios para se interpretar descobertas, normalmente não há um modo de se estabelecer os critérios para a interpretação das descobertas, o que se espera é o contraste dos diferentes padrões, de forma clara e suficiente.

Para os estudos de caso são importantes quatro aspectos da qualidade de qualquer projeto, conforme Robert K. Yin (2001, pag.39) menciona a seguir:

Validade do constructo, estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo;

Validade interna (para estudos causais e explanatórios), estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas condições que levem a outras condições, como diferenciada de relações ilegítimas;
Validade externa, estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas;
Confiabilidade, demonstrar que as operações de um estudo podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

Nesse estudo de caso foram feitas observações de campo, pela facilidade de estar no ambiente do cliente, ou seja, conseguir informações e/ou conhecimentos sobre o problema de relacionamento entre **“Fornecedor x Cliente”**. A observação utiliza-se dos sentidos do observador, através do “ver” e do “ouvir”, e após cada observação, deve ser elaborada uma ficha de registro informado os fenômenos observados.

De acordo com Robert K. Yin (2001, pag.116):

A observação participante é uma modalidade na qual o observador não é apenas um observador passivo, pois está inserido no contexto e pode fazer parte dos eventos que estão sendo estudados. Porém também apresenta alguns problemas, como manipulação de eventos importantes ou possíveis pontos de vista tendenciosos que possam ser produzidos pelo observador.

A coleta de material pode ser Qualitativa, com observação direta e intensiva, que possui a observação sistemática e assistemática, participante e não participante, individual, em equipe, em laboratório ou na realidade e utiliza entrevistas estruturadas e não estruturadas, dirigidas e não dirigidas. A coleta pode ser Quantitativa, com observação direta extensiva, e é realizada através da aplicação de questionários e/ou formulários. Os questionários devem traduzir os objetivos em questões específicas e claras, e as respostas devem proporcionar os dados necessários para os esclarecimentos aos problemas da pesquisa.

A utilização de entrevistas será empregada para a obtenção de informações, por exemplo, a opinião do cliente a respeito dos serviços prestados pelo fornecedor, como se sentem em relação aos serviços recebidos, o que pensam ou fazem a respeito de serviços que não atendem a expectativa; coletar informações sobre a visão pessoal dos entrevistados.

Segundo Robert K. Yin (2001, pag.94),

A natureza da entrevista é muito mais aberta, e o entrevistado pode não colaborar totalmente, o autor enfatiza as principais tarefas ao coletar dados, esses procedimentos podem variar de acordo com o tipo de pesquisa:

Obter acesso a organizações ou entrevistados-chave.

Possuir material suficiente quando estiver em campo.

Desenvolver um procedimento para pedir ajuda e orientação, se necessário for, de outros pesquisadores ou colegas de outros estudos de casos.

Estabelecer uma agenda clara das atividades de coleta de dados que se espera que sejam concluídas em períodos especificados de tempo e cumprir esse escopo.

Preparar-se para acontecimentos inesperados, incluindo a mudança e a indisponibilidade dos entrevistados, bem como na alteração da motivação do pesquisador do estudo de caso.

Ainda observando o que escreve Robert K. Yin (2001, pag.175),

O relatório de estudo de caso deve ser feito seguindo três procedimentos, o primeiro trata de uma tática geral para iniciar a elaboração do estudo, o segundo aborda a questão de deixar no anonimato as identidades do estudo e o terceiro descreve o processo de revisão para aumentar a validade do constructo do estudo de caso.

4. LEVANTAMENTO DE DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

As observações de campo foram feitas tanto no ambiente do cliente como no ambiente do fornecedor, com isso foi possível verificar alguns pontos que podem ser trabalhados com o subsídio do Gerenciamento de Projetos alinhado a Lógica do Serviço Dominante.

As entrevistas foram feitas de maneira aberta com alguns coordenadores das áreas de Desenvolvimento e Suporte a Sistemas, obtendo algumas informações relevantes e que podem ser trabalhadas em benefício de todos os envolvidos, sendo demonstradas adiante.

O primeiro ponto é a falha de comunicação entre FORNECEDOR E CLIENTE, mais especificamente nos processos de Análise de Negócio, onde é necessário levantar as regras de negócio para determinado módulo diretamente com o usuário-chave do sistema, a maioria dos analistas não faz entrevistas completas com esses usuários, ou até mesmo podem interpretar uma regra de maneira diferente da visão do solicitante, sem averiguar se esse entendimento está de acordo. Essa informação consequentemente é passada para uma documentação muitas vezes de maneira incompleta, e com isso a Análise Técnica que será feita baseada nas regras levantadas ficará de acordo com o que está escrito no documento.

Seguindo a avaliação, essa Análise Técnica será disponibilizada aos desenvolvedores que atuarão nesse projeto, e assim serão codificadas as regras de negócio para determinado módulo, podendo estar ou não de acordo com o que foi solicitado pelo cliente. Para a divisão de responsabilidades pelo o que está sendo desenvolvido, poderia ser criado um documento de aceite para o cliente, nesse documento deve estar especificado exatamente o que será desenvolvido, evitando problemas de rejeição após o(s) módulo(s) subirem para produção, ou seja, ir para o ambiente do usuário. Hoje esse processo de aceite se restringe apenas a um email com o aceite ou recusa do usuário chave do sistema, e é anexado ao documento de Análise Funcional onde constam as regras de negócio.

O segundo ponto é a falha de comunicação tanto dentro das equipes que trabalham em conjunto como das equipes do cliente com as equipes do fornecedor, porém existem equipes que trabalham em sinergia e a falha de comunicação é mitigada. Nessas equipes em que a comunicação é efetiva, foi elaborado um *template* de *email* para ser utilizado em alguns processos. Para a melhora na comunicação entre as equipes de uma forma geral, é interessante adotar esses *templates* de email não para burocratizar a comunicação, mas para garantir que haja o mínimo coerente de interação entre os envolvidos, e é também uma forma de documentar as etapas de cada processo, dúvida ou informação. Além do uso dos *templates*, fazer reuniões com certa frequência tendo tudo devidamente registrado em ata e repassado a todos os participantes, tornando a comunicação como um processo rotineiro entre as equipes.

O terceiro ponto é a falha de comunicação entre FORNECEDOR e CLIENTE no que diz respeito às pessoas que irão atuar nas solicitações de desenvolvimento do cliente, fazer reuniões de *kick off* apresentando todos os envolvidos, não ficando restrito somente ao Analista Funcional, que é o responsável pelo mapeamento das regras de negócio, mas criando uma interação entre todos e deixando um canal aberto para a comunicação. Seguindo uma das filosofias da “Lógica do Serviço Dominante”, focando no cliente e na sua satisfação, promovendo a sua inserção em todas as etapas do projeto, com isso facilita o entendimento de suas solicitações, desenvolvendo de maneira efetiva sistemas e módulos que otimizem o trabalho, agreguem valor e que enriqueçam o negócio do cliente.

Os processos de Suporte de Sistemas são diferentes dos processos de Desenvolvimento, as demandas são atendidas de acordo com a solicitação de cliente em um prazo mais curto de tempo, podendo ser desde uma atualização de registros diretamente no banco de dados até o *report* de algum erro no sistema. Para o suporte não foram identificados grandes problemas devendo seguir com a mesma metodologia de atuação, porém a equipe de suporte é diretamente afetada pelos erros de desenvolvimento de sistemas, pois muitas vezes tem que fornecer soluções paliativas até que erros no sistema sejam solucionados pela equipe de desenvolvimento de sistemas.

Algumas dessas ações para melhoria da comunicação já estão sendo tomadas e gerando resultados positivos na melhora da comunicação entre

FORNECEDOR x CLIENTE, um exemplo foi o acompanhamento do processo de faturamento que ocorreu entre os dias 01 e 03 de setembro em São Paulo, a equipe de suporte sistemas juntamente com a equipe do setor Financeiro conseguiu identificar melhorias no sistema que visam otimizar o processo de faturamento, hoje grande parte do processo de validação de contratos a serem faturados é feito manualmente, com as ações feitas pelo suporte será possível automatizar o processo de validação dos contratos a serem faturados, como gerar relatórios pré e pós faturamento para conferência das informações. Com a automatização desse processo de validação de informações vindas de relatórios extraídos pelo suporte das previsões de faturamento, a validação de dados não fica restrita somente ao período de faturamento, mas sim no momento em que alguma inconsistência ocorrer possa ser corrigida e mitigada.

Os relatórios de previsão de faturamento serão disponibilizados para a equipe do setor Financeiro em breve, visto que a equipe de suporte tem todos os scripts prontos bastando somente desenvolver uma página em php para que os usuários tenham acesso na intranet da empresa, e baseado nesse relatório, desenvolver um módulo de validação dos contratos a serem faturados, essa automatização poderá reduzir o processo de faturamento de 3 dias para 1 dia. Ainda existem problemas no sistema que foram percebidos nesse acompanhamento do faturamento, e que serão tratados no decorrer do ano.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conseqüentemente, na utilização das boas práticas de Gerenciamento de Projetos com as sugestões da “Lógica do Serviço Dominante”, os indicadores de medição de qualidade dos serviços prestados e da satisfação do cliente irão melhorar de maneira considerável.

É possível melhorar cada processo que possa ter alguma falha seguindo as orientações e as boas práticas do Gerenciamento de Projeto, analisando e mitigando os problemas, de maneira bem planejada para que os mesmo não tornem a acontecer.

Envolver o cliente desde o início da concepção de um projeto é a melhor maneira de entender e especificar qual é a necessidade real do mesmo, evitando retrabalho e principalmente a insatisfação do cliente.

Focar na qualidade do que está sendo entregue para o cliente, prazo e custo são importantes, mas se não houver qualidade o cliente não está sendo atendido.

Por isso a interação entre os envolvidos e um processo de comunicação eficiente e eficaz gerando a qualidade não somente nos projetos desenvolvidos, mas na qualidade do relacionamento entre FORNECEDOR e CLIENTE, promovendo a satisfação e agregação de valor ao cliente.

Conforme o acompanhamento do faturamento em São Paulo nos dias 01 a 03 de Setembro deste ano, como mencionado no capítulo anterior, foi possível mapear algumas falhas tanto nos processos de faturamento como no próprio sistema, permitindo que fossem encontradas não somente soluções paliativas, mas que resolvem e otimizam o processo da equipe do setor Financeiro, com isso a geração de receita é feita de forma mais confiável e sem implicações para os clientes finais da empresa cliente. Criou-se um canal aberto de comunicação entre as equipes envolvidas facilitando a busca e coleta de informações, assim como o pronto atendimento das solicitações feitas.

6. REFERÊNCIAS

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luiz; PONTES, Felipe. **Design Think Brasil: Empatia, Colaboração e Experimentação para Pessoas, Negócios e Sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2011.

CORREA, Jacinto. **Marketing: A Teoria em Prática**. Rio de Janeiro, 2009.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos** 6ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda 2006.

HELDMAN, Kim. **Gerência de Projetos – Fundamentos: Um guia prático para quem quer certificação em Gerência de Projetos** 5ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2005.

OLIVEIRA, Marcineia. **Não atenda clientes, atenda pessoas: A arte de atender valorizando o ser humano**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2012.

ROBINSON, John Frazer. **Fidelize o Consumidor em apenas 1 hora**. São Paulo: Editora Nobel, 2004.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOMM, N. Paul. **Marketing de Serviços Profissionais: Estratégias Inovadoras para Impulsionar sua Atividade, sua Imagem e seus Lucros** 2ª Edição. Barueri: Editora Manole Ltda, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos** 2ª Edição. Editora Sage Publications, Inc. e Artmed Editora LTDA, 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e Prática de Impacto Estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman Companhia Editora, 2006.

CANDIDO, Roberto; GNOATTO, Almir Antonio; CALDANA, Cleber Gomes; SETTI, Dalmarino; SPANHOL, Fabio Alexandre; SCHUTZ, Fernando; CARVALHO, Hilda Alberton de; OLIVEIRA, Jair de; KACHBA, Yslene Rocha. **Gerenciamento de Projetos**. Série UTFInova. Curitiba. Editora Aymarã Educação, 2012.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. **Avançado Science Service com Service: A lógica dominante**. Disponível em:

<[http://translate.google.com/translate?depth=1&ei=ty13UfPVNlna9ATVI4GICw&hl=pt-BR&prev=/search%3Fq%3DVargo%2Be%2BLusch%2B\(2004\),%26biw%3D1360%26bih%3D600&rurl=translate.google.com.br&sl=en&u=http://sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/vargo_lusch_akaka_2010.pdf](http://translate.google.com/translate?depth=1&ei=ty13UfPVNlna9ATVI4GICw&hl=pt-BR&prev=/search%3Fq%3DVargo%2Be%2BLusch%2B(2004),%26biw%3D1360%26bih%3D600&rurl=translate.google.com.br&sl=en&u=http://sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/vargo_lusch_akaka_2010.pdf)> Acesso em 05/04/2012 as 19:33.

PERRELLI, Hermano. **Gerência de Projetos: O Modelo PMBOK**. Disponível em:

<<http://www.cin.ufpe.br/hermano/download/tutoriais/o-modelo-pmbok.pdf>> Acesso em 24/02/2013 as 19:57.

JUNIOR, Paulo Alves. **Fundamentos da Gerência de Projetos**. Disponível em:
<<http://www.slideshare.net/pejota81/gerenciamento-de-projetos-apostila-completa>>
Acesso em 04/04/2013 as 19:40.

OLIVEIRA, Walter de; BARROSO, Carla França; COELHO, Maria Aparecida de Assis; CARVALHO, Robert Martins de. **Avaliação dos parâmetros de satisfação do cliente para a gestão da Qualidade Total**. Disponível em:
<<http://www.pergamum.univale.br/pergamum/tcc/Avaliacaodosparametrosdesatisfacaodoclienteparaagestaodaqualidadetotal.pdf>> Acesso em 02/04/2013 as 19:33.

LUSH, Robert F. **Supply Chain Management**. Disponível em:
<[http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&ei=ty13UfPVNlna9ATVI4GICw&hl=pt-BR&prev=/search%3Fq%3DVargo%2Be%2BLusch%2B\(2004\),%26biw%3D1360%26bih%3D600&rurl=translate.google.com.br&sl=en&u=http://sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/reframing_jscm_lusch_2011.pdf&usq=ALkJrhi4yk7hU895V5oMsOOidj3jxHFFyA](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&ei=ty13UfPVNlna9ATVI4GICw&hl=pt-BR&prev=/search%3Fq%3DVargo%2Be%2BLusch%2B(2004),%26biw%3D1360%26bih%3D600&rurl=translate.google.com.br&sl=en&u=http://sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/reframing_jscm_lusch_2011.pdf&usq=ALkJrhi4yk7hU895V5oMsOOidj3jxHFFyA)> Acesso em 04/04/2013 as 19:30.

ANCARANI, Fabio; SHANKAR, Venkatesh. **Price Levels and Price Dispersion Within and Across Multiple Retailer Types: Further Evidence and Extension**. Disponível em:
<<http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=191181194&url=18d9a53dd5d14aff649717c0e64ccd70>> Acesso em 14/05/2013 as 21:57.

TROCCOLI, Irene Raguene. **Co-Criação de Valor e Fidelização dos Clientes: Uma visão integrada**. Disponível em:
<<http://www.interscienceplace.org/interscienceplace/article/view/39/45>> Acesso em 16/05/2013 as 21:11.

COSTA, Benny Kramer; MARTINS, Pablo Luiz. **Discutindo o Modelo de Co-criação de Valor de Prahalad & Ramaswamy e o Modelo de Fidelização de Richard L. Oliver em Prol do Projeto da Estrada Real – Mg**. Disponível em:
<<http://www.aedb.br/seget/artigos12/28816543.pdf>> Acesso em 16/05/2013 as 22:42.

CAMARANO, Luciano. **CRM – Gestão de Relacionamento com o Cliente: Uma Abordagem Prática**. Disponível em:
<http://www.bcc.ufla.br/monografias/2003/CRM_Gestao_de_relacionamento_com_o_cliente_uma_abordagem_pratica.pdf> Acesso em 19/05/2012 as 18:39.

SEITZ, Helgo Max. **O Planejamento Estratégico De Marketing e o Plano De Negócios**. Disponível em:
<<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/46.pdf>> Acesso em 21/05/2019 as 22:05.

Exemplo de pesquisa de satisfação do cliente. Disponível em:
<<http://pt.surveymonkey.com/s/Satisfacaodecliente>>
Acesso em 11/07/2013 as 19:13.

Significado de feedback. Disponível em:
< <http://www.significados.com.br/feedback/>> Acesso em 1/08/2013 as 21:21.

7. ANEXOS I

ANEXO 1 – Exemplo de formulário de pesquisa de satisfação de clientes.

1. **Quão conveniente é a utilização dos serviços da nossa empresa?**

- Extremamente conveniente
- Muito conveniente
- Moderadamente conveniente
- Pouco conveniente
- Nada conveniente

2. **Quão profissional é a nossa empresa?**

- Extremamente profissional
- Muito profissional
- Moderadamente profissional
- Pouco profissional
- Nada profissional

3. **Em comparação com os nossos competidores, a qualidade do nosso serviço é superior, inferior ou a mesma?**

- Extremamente superior
- Moderadamente superior
- Pouco superior
- Mesma
- Pouco inferior
- Moderadamente inferior
- Extremamente inferior

4. **Em comparação com os nossos competidores, o preço do nosso serviço é superior, inferior, ou o mesmo?**

- Extremamente superior
- Moderadamente superior
- Pouco superior
- Mesmo
- Pouco inferior
- Moderadamente inferior
- Extremamente inferior

5. Quão prestativa é a nossa empresa?

- Extremamente prestativa
- Muito prestativa
- Moderadamente prestativa
- Pouco prestativa
- Nada prestativa

6. Qual é a qualidade das respostas do suporte técnico da nossa empresa às suas questões?

- Excelente
- Muito boa
- Moderada
- Pouco boa
- Nada boa

7. De forma geral, quão satisfeito ou insatisfeito está com os colaboradores da nossa empresa?

- Extremamente satisfeito
- Moderadamente satisfeito
- Pouco satisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Pouco insatisfeito
- Moderadamente insatisfeito
- Extremamente insatisfeito

8. Gosta da nossa empresa, não gosta nem detesta, ou detesta?

- Gosto muito
- Gosto moderadamente
- Gosto pouco
- Não gosto nem detesto
- Detesto pouco
- Detesto moderadamente
- Detesto muito.

9. Até que ponto recomendaria a nossa empresa?

- Extremamente provável
- Muito provável
- Moderadamente provável
- Pouco provável
- Nada provável