



# Marketing de Serviço



INSTITUTOS SUPERIORES DE ENSINO DO CENSA  
**ISE**  
CENSA

ISECENSA – Institutos Superiores de Ensino do  
Centro Educacional Nossa Senhora Auxiliadora  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

**LINCOLN WEINHARDT**  
LINCOLN@WEINHARDTS.NET

## Marketing

“É um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos (bens, serviços e idéias) de valor (custo e satisfação) com outros.”

“O mercado exige hoje do profissional de marketing a capacidade de equilibrar três aspectos que, apesar de muitas vezes conflitantes, não chegam a ser excludentes:

- 1) obter lucro para a empresa;
- 2) a satisfação do consumidor e
- 3) a preservação do interesse público.

Este é de fato, o maior desafio do Marketing no século 21.”

Philip Kotler

# Origem do Marketing

•O Marketing, visto como o estudo dos processos das relações de troca, apareceu formalmente no início do Século XX, como consequência de questões, problemas, processos e procedimentos, negligenciados por sua ciência mãe, a Economia.



## CONCEITO, NATUREZA E CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

- Diversas são as definições do Marketing, mas seu ponto de partida são as necessidades e desejos do ser humano.
- "a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca." Philip Kotler (1951).
- "é o processo econômico ..." E. A. Duddy e D.A. Reuzan (1953).
- "é a ciência social que diz respeito às transações de mercado." Lincoln Clark (1960).
- "é o conjunto de atividades empresariais, ...a fim de satisfazer os compradores e atender os objetivos da empresa." E.D. Mc Carthy (1964).
- "é o sistema ..." W. J. Stanton (1964)
- "é a ciência, a arte e a técnica de comercializar produtos e serviços, a nível sistêmico, com o objetivo de satisfazer o consumidor e obter o retorno esperado pela organização." S. Bandeira de Mello (1981)

## e- CONCEITO, NATUREZA E CARACTERÍSTICAS da Internet Marketing

"Marketing on-line, ou Marketing de Rede, ou Marketing Eletrônico, ou ainda, Marketing Interativo, é um conjunto de atividades, inseridas no contexto geral do marketing convencional, através das quais uma organização divulga, promove, anuncia, vende e/ou dá suporte a seus produtos ou serviços, em tempo real, utilizando para isto os recursos de comunicação eletrônica, mediados pela Internet."

Tom Venetianer - 1999

O Grande diferencial criado pela Internet, é que a Internet **PERSONALIZOU** o marketing.

Assim, a Internet deve ser entendida como um a nova alternativa, um novo campo onde podemos desenvolver o marketing, certamente não como substituto dos processos do marketing convencional.

## Marketing na Internet

"Na Internet, o sucesso do Marketing depende da capacidade de oferecermos ao público alvo correto, conteúdo de valor, modificado com grande frequência e agilidade"



O Grande diferencial criado pela Internet, é que a Internet **PERSONALIZOU** o marketing.



## PRINCÍPIOS DO MARKETING

- "Cabe ao Marketing conciliar os objetivos/lucratividade da Organização, com a satisfação do cliente e a responsabilidade social da empresa."
- "São os sensores externos da Organização que se incumbem da sua adaptação e do seu crescimento."
- "O Marketing não cria necessidades, desejos ou anseios, mas auxilia para que afluam."
  - "O objetivo do marketing pode não ser lucro."
- "Se funciona já está obsoleto." ou "Em Marketing: o sucesso de ontem é a ansiedade de hoje e a angústia de amanhã."
  - "A informação é a matéria prima do Marketing."
    - e- "Na Internet, o sucesso do Marketing depende da capacidade de oferecermos ao público alvo correto, conteúdo de valor, modificado com grande frequência e agilidade"

## ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

- Administração de Marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas destinados a realizar as trocas desejadas com mercados alvo com o propósito de atingir as metas da organização.
- A administração de Marketing é a administração da demanda.
- Em qualquer época o nível da demanda real pode estar abaixo, igual ou acima da demanda desejada por uma organização. Cabe ao homem de Marketing nivelá-las.

# Marketing de Serviço

## Parte I

### O Serviço

Material Didático geólogo Léo Fernando Zimmermann - PETROBRAS  
Material Didático IAG Management.98/99.Prof. Paulo Cesar Motta  
Winnig The Service Game-Benjamin Schneider &David.Bowen,1995

## O que é um Serviço?

- É uma ação ou processo.
- Esta ação ou processo é que define a qualidade do serviço.
- Submete o cliente a experiências psicológicas.
- Portanto é intangível !

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## Algumas Dicas sobre o Serviço:

- Serviço é valorizado pela mudança que causa!
- Tenho que tangibilizar para ganhar crédito.
- A expectativa do cliente tem que ser gerenciada!
- O que encanta o cliente (seg.pesquisa PUC):
  - Surpresa;
  - Ser bem tratado quando não se está bem arrumado.

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

### Mais Dicas sobre o Serviço:

- Se você não fizer para o cliente algo que seja extraordinariamente bom ou extraordinariamente ruim, você não entra para a história!
- *Um serviço fabuloso equivale simplesmente a pessoas normais fazendo coisas normais de forma extraordinária.* Betsy Sanders.
- Um serviço, *em nível de excelência*, não equivale somente a procedimentos e técnicas, é acima de tudo uma atitude, um compromisso!
- A abrangência e o efeito de um serviço em nível de excelência crescem sempre!

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

### E mais:

- **O prestador de serviço tem 30 segundos para passar a filosofia da organização!**
- **-> Momento da Verdade!!!**

CHALZON, Jan. A hora da verdade – Moments of truth, 11 a. ed. – COP Editora, 1994

### Rotas de Colisão com os Clientes

- **Estruturas e processos baseados em conveniências organizacionais e não em interesses dos clientes.**
- **Participantes desmotivados, sem autoridade e freqüentemente prepotentes no atendimento.**
  - \* Prepotente = estou aqui fazendo um favor!
- **Prioridades estratégicas favorecendo novos clientes em detrimento dos clientes atuais.**

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## O que é Qualidade em um Serviço??



SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## Qualidade em Serviço: O que administrar? - Os 5 Hiatos!



SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## 10 Dimensões de um Serviço esperadas pelo Cliente

- **Integridade** - conta correta, registros adequados.
- **Agilidade** - presteza no atendimento.
- **Competência** - habilidades para solucionar o problema.
- **Acessibilidade** - facilidade de ser contactado.
- **Cortesia** - respeito, educação, simpatia.
- **Comunicação** - falar a linguagem adequada para cada cliente.
- **Credibilidade** - reputação, respeito a ética, tradição da empresa e do profissional.
- **Segurança** - física, financeira, confidencialidade.
- **Conhecimento** - compreender as necessidades do cliente-> tratamento diferenciado.
- **Tangibilidade do serviço** - facilidades, aparência pessoal e das ferramentas de trabalho, identificação clara do executante-> Deixar a **MARCA**.

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## Implantando Excelência no Serviço

- Customização
  - Variedade, Composição, Registro e Entrega.
- Velocidade
  - Eliminar paradas Intermediárias = Fluxos contínuos.
- Informação
  - Conhecer o cliente.
  - Checar com o cliente se o serviço ficou bom!  
**História do Pedro Jardineiro.**
- Valorização
  - fazer com que o cliente tenha vontade de pagar mais pelo serviço!  
**História do Restaurante Francês**

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## O que o Cliente quer Perceber no Serviço Prestado:

- Segurança
  - Não quer sentir-se ameaçado física, psicológica e economicamente.  
Asseio, perfume, trajar adequado, etc..
- Estima
  - Ele precisa sentir que sua auto-estima é respeitada e engrandecida.
- Justiça
  - Precisa sentir-se tratado com imparcialidade e respeito.

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## Ponto de Vista Estratégico da Qualidade do Serviço

***“A organização tem que ser montada com base nas expectativas dos clientes que ela deseja manter”.***

Este é o princípio central, onde todas as outras regras estão baseadas, para obter a vitória no jogo dos serviços.”

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995



## No passado.

ESTA GRANDE ESTRUTURA, A PIRÂMIDE, É MUITO SÓLIDA IRÁ DURAR MILHARES DE ANOS. ESTAMOS TRABALHANDO PARA ATENDER NOSSO "CLIENTE" O FARAÓ, PARA QUE QUANDO ELE ESTIVER MORTO TENHA TRANQUILIDADE PARA PASSAR PARA A OUTRA VIDA.



## A Mudança.



## Mas, só girar não basta...

### Empowerment

Como consequência das mudanças: “uma parcela significativa do poder decisório teve de ser redistribuída. A esse fenômeno de importância pontual chamou-se *empowerment* – ou delegação de poderes. Indivíduos de nível técnico ganhavam mais autonomia, mais responsabilidades e maior interação com as decisões da cúpula, numa via de mão dupla: assim como tinham acesso a essas decisões diretamente, eram consultados no decorrer de suas formulações.

A delegação de poderes desequilibrou mais acentuadamente o modelo tradicional de Robert Katz (1955 – *dividido entre os níveis – castas – Estratégico, Tático e Operacional*). Os indivíduos do nível técnico, mais próximos dos clientes e do restante do mercado, trouxeram para as organizações referências inéditas que logo começaram a ser valorizadas. O alheamento da cúpula em relação ao cotidiano das operações passou a ser cada vez mais questionando. O profissional de nível operacional, de um momento para o outro, viu-se carente de habilidades para atender às demandas do cliente e às pressões da hierarquia em transformação.

Em contrapartida tornaram-se evidentes (e urgentes) as necessidades de capacitação de todos os níveis da empresa, reconhecidas como vasos comunicantes com o mercado, para fazer o uso adequado do *empowerment*, tanto delegado quanto adquirido. A dinâmica do mercado acrescentaria um golpe poderoso à estrutura convencional de Katz, ampliando enormemente, tanto no nível operacional (a faixa interativa – de habilidades interpessoais) quanto no conceitual (visão do todo e interdependência), quando a empresa contemporânea passa a ser estruturada e dirigida para dar satisfação ao cliente.

Ora, se o contato com o cliente ocorre pelo nível operacional, os indivíduos precisam estar capacitados a *customizar* a face da corporação, aquela que se revela para o cliente como a empresa em si.

O nível operacional representa hoje o todo da empresa “...

CARVALHAL, Eugenio do; FERREIRA, Geraldo. *Ciclo de Vida das Organizações*, 3.ed. Ed. FGV, 2000.

## Organograma da organização que presta serviço com foco do Cliente:



“As organizações chamadas inteligentes, compreendidas como as entidades que desenvolveram formas de atuação não-convencionais para se adaptar às novas realidades e maximizar a sua eficácia (organizações celulares, virtuais, equipes interfuncionais, redes etc.), monitoram o meio ambiente, analisam os prováveis cenários e determinam visões positivas e otimistas a serem alcançadas.

Como as organizações são entidades abstratas, seus resultados só podem ser alcançados através dos indivíduos que as compõem. As organizações inteligentes, através do pensamento estratégico daqueles que fazem parte do subsistema político, desenvolvem a percepção de que, para realizar seus propósitos, necessitam de equipes inteligentes “.

CARVALHAL, Eugenio do; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de Vida das Organizações**, 3.ed. Ed. FGV, 2000.

## O brilho do diamante depende principalmente de sua lapidação.



## Questionário Marketing 1

- 1) Qual o grande diferencial surgido com a Internet que alavancou o marketing global?
- 2) Explique como objetivo do marketing pode não ser lucro?
- 3) Porque uma demanda elevada pode ser um problema?
- 4) O que é um serviço?
- 5) O que é o momento da verdade?
- 6) Explique a fórmula: Percepção - Expectativa =
- 7) Detalhe as 10 dimensões de um serviço.
- 8) Explique os conceitos de Palco e Bastidor para o Marketing de Serviços?

# Marketing de Serviço

## Parte II

### O Cliente e o Prestador de Serviço

Material Didático geólogo Léo Fernando Zimmermann - PETROBRAS  
Material Didático IAG Management.98/99.Prof. Paulo Cesar Motta  
Winnig The Service Game-Benjamin Schneider &David.Bowen,1995

## O que é um Cliente?

- *Em primeiro lugar é uma pessoa!*
- *Em segundo lugar é um consumidor!*
- *Pessoas são voltadas para atender suas necessidades básicas;*
- *Pessoas, em segundo plano, procuram atender seus desejos!*

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## Diferença entre Desejo e Necessidade

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Desejo:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Consciente, específico, superficial, visa períodos curtos -&gt; <u>aquilo que o cliente diz que quer!</u></li><li>- Desejo de resultados com o serviço realizado = <u>&lt; 5 minutos de espera;</u></li><li>-&gt; Se você desagrada o cliente por não atender seus <u>desejos, você ainda pode recuperá-lo!</u></li></ul></li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Necessidade:</b><ul style="list-style-type: none"><li>- Inconsciente, abrangente, profundo e visa períodos longos-&gt; <u>aquilo que o cliente realmente necessita!!!!</u></li><li>- Necessidade de resultados ligados a existência humana = <u>manutenção da auto-estima;</u></li><li>- Se você desagrada o cliente por não atender suas <u>necessidades básicas, você o perde !!!!</u></li></ul></li></ul> |
|---|---|

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

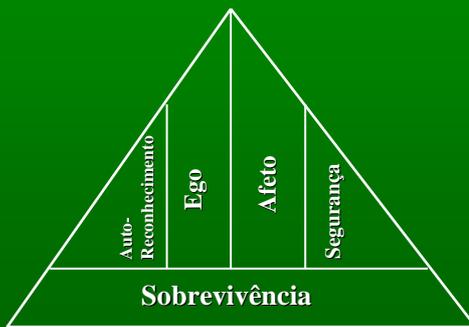
# Pirâmide de Maslow

Abraham H. Maslow, A Theory of Human Motivation - 1943



SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

# Pirâmide de Neo-Maslow



SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

# Exemplos de Pirâmides de Neo-Maslow



**Iniciante**

*“Marajá”*



**Aposentado**

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## VÍDEO DO TIGRÃO



## Necessidade de Segurança do Cliente - Enfoque Pessoa

- Segurança Contra danos físicos e econômicos;
- Para atender a necessidade de segurança o serviço tem que ser:
  - 1 -Digno de Confiança;
  - 2 -Garantido quanto a Estabilidade e Previsibilidade;
  - 3 -Preparado para as Crises do Cliente;
  - 4 -Hábil para dizer ao Cliente que ele pode estar errado sobre o seu próprio sentimento de segurança.
- **Dica:** *Aspecto Sujo do Executante e das suas Ferramentas = Percepção de Serviço sem Segurança pelo Cliente.*

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## Necessidade de Auto Estima do Cliente - Enfoque Pessoa

- Serviço precisa manter e engrandecer a auto-estima do cliente.
- O serviço tem que ser capaz de:
  - Fazer o cliente sentir-se competente;
  - Prover o cliente com as todas as informações, especialmente de problemas inesperados;
  - Oferecer escolhas;
  - Assumir responsabilidade pelos erros executados;
  - Achar solução para os Problemas;
  - Agir com piedade e misericórdia.

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## Necessidade de Justiça do Cliente Enfoque Pessoa

- Tenha certeza que os procedimentos estabelecidos para o serviço e a negociação com os clientes, assegurem que os clientes sintam-se tratados com justiça.
- O serviço deve ter:
  - Tratamento honesto dos clientes -> qualidade, preço adequado, tempo de espera, facilidades, cortesia, amigável;
  - Capacidade de cumprir as promessas explicitadas e o acordo firmado -> cumprir as “regras do jogo”.

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## Necessidades Fundamentais do Consumidor de Serviço

- **Rapidez do Serviço**
  - Proativo, seguro, rápido, cumpre prazos.
- **Cortesia do Serviço**
  - Cortês, inteligente, categórico, amigável, interesse interpessoal.
- **Customização do Serviço**
  - Dimensão do serviço, personalizado, aparência do executante, “assobiar e chupar cana”.

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## Fidelização do Cliente

- Satisfação é um sentimento!
- Fidelização é um compromisso!
- O fato de ter um cliente satisfeito não quer dizer que ele será fiel!!!!!!
- Compromisso = Confiança + Satisfação
- Algumas estatísticas:
  - 1 em cada 10 clientes é levado pela concorrência;
  - 7 em cada 10 clientes são realmente enviados para o concorrente!

## Como Fidelizar o Cliente:

- **Conheça o Cliente** -> o ele que gosta, porque gosta, quais as suas necessidades;
- **Analise outras empresas** que estão implantando o programa de fidelização.
- **Faça Avaliação Interna** -> descubra se há resistências internas, capacitação necessária, pessoas adequadas;
- **Elabore Planos de Ação** com Metas Definidas e
- **Rode o Ciclo PDCA** periodicamente.

## Movido a Cliente :

Se não é



- Necessário
- Esperado
- Merecido



**Então Faça!!!!!!**

## Organização Movida a Cliente:

- Não há nada que um cliente goste mais de ouvir do que:

*–“ Não se preocupe, podemos resolver o seu problema.”*

*Betsy Sanders*



## Traga o Cliente para dentro de sua Empresa.

- Utilize o cliente como:

- Recurso;
- Fonte de Reconhecimento;
- Consultor.

## O Papel do Prestador de Serviço



SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## O Prestador de Serviço

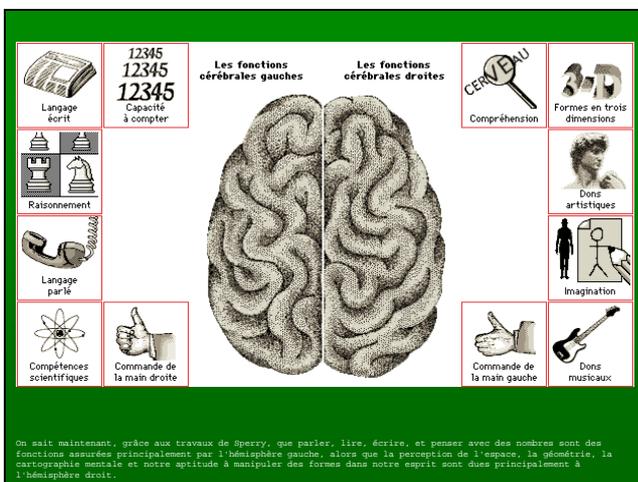
- São **Pessoas** que acreditam:
  - que se não for óbvio para o cliente não vale a pena!
  - usam linguagem adequada;
  - não dão informações do bastidor;
  - “nunca é mais competente que o cliente.”
- São **Artistas** que sabem que ainda não fizeram o seu melhor atendimento!! -> **Perfeccionista**.

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## O Prestador de Serviço

- São Artistas que trabalham para que
  - *cada detalhe* daquilo que o cliente vê, ouve ou toca, esteja ali por respeito ao cliente.
  - O cenário tem que valorizar o papel desempenhado!
- São Pessoas que se apaixonam por todos os Clientes!
- Dica:
  - Para quando o Cliente estiver irritado/irado com o serviço:
    - Deixar o cliente falar tudo -> (Contar até 10 para sair do emocional),
    - para então voltar a representar o seu papel!

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995



## Conseqüências da Troca de Prestador de Serviço

- 75% dos Consumidores contam, a pelo menos, uma pessoa sobre o mau serviço e a troca de prestador de serviço;
  - Papelaria...
- 75% dos Consumidores falam para a família, vizinhos, colegas de trabalho;
- 50% dos Consumidores encontram novo serviço com base na propaganda boca-a-boca.

## Recuperação do Serviço

- “Compre” o mau serviço do cliente!
- **Seja rápido!**
- **Evite procedimentos complexos!**
- **Tome a iniciativa: peça desculpas!**
- **Evite discussões racionais:**
  - o que está ferido é o coração!
- **Seja discreto!**
- **Planeje ressarcimentos.**

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

## Passos para um Bom Serviço

- Atenda o Cliente Imediatamente.
- Avalie a situação com Rigor.
- Confirme o entendimento do Problema.
- Analise Alternativas de Solução.
- Acorde uma Solução.
- Execute o Acordado.
- Caso necessite ajustar a solução *comunique ao cliente.*
- E encante o Cliente! - **UAU!!!!**



## *Para Finalizar e Pensar:*

- Cliente “**compra**” solução para algum tipo de problema!
- E.....

SCHNEIDER, Benjamin & BOWEN, David E. Winning the Service Game, Harvard Ed., 1995

• Não podemos  
**nunca** perder o  
**foco do cliente!**



## conclusões

- Temos que saber o que o Cliente quer;
- Os Clientes não são iguais;
- Temos que gerenciar as expectativas do Cliente;
- Temos que planejar nossos processos para atendermos ao Cliente;
- Temos que criar valor para o Cliente;
- Temos que treinar nosso pessoal para bem atender ao Cliente;
- Temos que ter canais de comunicação com o Cliente para realimentarmos o processo.

### LINCOLN WEINHARDT

1985	GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA – USP
1989	ESPECIALIZAÇÃO EM ENGENHARIA DE EQUIPAMENTOS – PETROBRAS/UFRJ
2001	PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL – FGV – MANAGEMENT
2002	PÓS-GRADUAÇÃO EM MARKETING DE TI – ESPM
2003/05	MESTRADO EM ECONOMIA EMPRESARIAL – UCAM

### DOCÊNCIA

#### PROFESSOR DE MARKETING E TECNOLOGIA (2001-...)

\*PREPARANDO ALUNOS DAS UNIVERSIDADES SALGADO DE OLIVEIRA, CÂNDIDO MENDES E ISE-CENSA, PARA INGRESSAREM NO MERCADO DE TRABALHO CONSCIENTE DA REALIDADE MERCADOLÓGICA E DAS TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS.

### PETROBRAS

#### COORDENADOR DE MOVIMENTAÇÃO DE GÁS (2005 - ...)

\*RESPONSÁVEL COORDENAÇÃO DA MOVIMENTAÇÃO E PRODUÇÃO DO GÁS DA BACIA DE CAMPOS.

#### COORDENADOR DE PLANEJAMENTO DE TI (2003 - 2004)

\*RESPONSÁVEL PELA REESTRUTURAÇÃO DA GERÊNCIA DE TI PARA O SEGMENTO DE EXPLORAÇÃO E PRODUÇÃO DE ÓLEO E GÁS DA BACIA DE CAMPOS.

#### COORDENADOR DE APOIO AO USUÁRIO DE TI (2002 - 2003)

\*RESPONSÁVEL PELA CERTIFICAÇÃO ISO 9001 NO PROCESSO DE APOIO AO USUÁRIO DE TI DA BACIA DE CAMPOS.

#### COORDENADOR DE MARKETING DE TI E DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS (2001 - 2002)

\*RESPONSÁVEL PELA IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA DE MARKETING DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NA UNIDADE DE NEGÓCIOS DA BACIA DE CAMPOS, PARA CERCA DE 12.000 CLIENTES.

#### GERENTE DE INFRA-ESTRUTURA DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (1998 - 2001)

\*RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE INFRA-ESTRUTURA DE TI NA UNIDADE OPERACIONAL DA BACIA DE CAMPOS. CONSIDERADO PELO GARTNER GROUP O BENCHMARK MUNDIAL EM TCO.