

# Os estados aprendem a ouvir os clientes

*As empresas estaduais de informática investem em infraestrutura e em processos melhores para satisfazer os clientes. Mas os técnicos da Prodesp e da Procergs já aprenderam: não basta investir em infraestrutura e processos — para agradar o cliente, é preciso ouvi-lo.*

Os diretores das empresas estaduais de informática de São Paulo (Prodesp) e do Rio Grande do Sul (Procergs) fizeram uma pesquisa para saber o que os clientes pensavam das empresas. Até contrataram uma empresa externa para dar mais veracidade à pesquisa; e os pesquisadores entrevistaram os clientes por cerca de uma hora. O diretor-presidente da Procergs, Ademir Milton Piccoli, diz que as coisas internas funcionavam bem, mas a imagem não era muito boa. Na Prodesp, internamente tudo também funcionava bem, por isso os diretores esperavam receber, pelo menos, nota 7,5.

Nos últimos anos, as duas empresas fizeram o que as outras empresas estaduais de informática fazem agora: investiram na infraestrutura e em processos melhores. A Prodesp, em 2004, montou um comitê para tratar a qualidade no CPD: em 2006, conseguiu o certificado ISO 27000, segundo o qual os técnicos seguem normas e procedimentos e, portanto, guardam as informações no CPD com segurança; em 2008, conseguiu o certificado ISO 20000 — que trata dos processos e serviços de TI localizados dentro do CPD. Já a Procergs trocou nobreaks de 36 anos de idade, comprou servidores, máquinas de armazenamento, equipamentos de rede, trocou 80 sistemas dispersos de gestão por um sistema único, centralizado; depois de cinco anos dando prejuízo, a empresa conseguiu dar lucro. Ambas recuperaram clientes que as tinham abandonado.

Contudo, na pesquisa com os clientes, os diretores descobriram que o valor que agregavam ao serviço de TI não era percebido pelos clientes.

Eles reclamaram que os técnicos demoravam demais para entregar os projetos e que as empresas tinham poucos serviços interessantes. A Prodesp recebeu nota 6,8.

## Protótipos de tela

Marcos Tadeu Yazaki, diretor de atendimento aos clientes da Prodesp, achou que o problema era a falta de entendimento entre técnicos e clientes, pois o técnico achava que tinha entendido o que tinha pedido e saía desenvolvendo o sistema, sem planejamento; e quando entregava o serviço, o cliente reclamava que não era nada daquilo. Então, ele estudou as práticas recomendadas pela ITIL e pelo Cobit, e criou uma metodologia para os produtos e serviços da Prodesp. Marcos e sua equipe redesenham e simplificam aos principais processos, trabalham na recepção da demanda, na elaboração de proposta, nos preços, no planejamento de produção (preparação, ciclo de desenvolvimento, compra de máquinas, testes, instalação, homologação, pós-venda), e instalaram um sistema para dar fluxo às tarefas. Agora, antes de desenvolver o sistema, o técnico deve criar um protótipo das principais telas e mostrá-las ao cliente. A vantagem dos protótipos, diz Marcos, é que todo mundo enxerga a mesma coisa.

Na Procergs, os técnicos também redesenharam os processos de relacionamento com o cliente e a gestão de demanda. Lá, a Secretaria de Planejamento reconheceu que o próprio estado não sabia pedir projetos para os técnicos, por isso criou um comitê de gestão de TI, baseado

em boas práticas, para ajudar os clientes a pedir melhor. “Muito da imagem negativa da Procergs”, diz Piccoli, “era porque o estado não conseguia demandar.”

## Ouvir os clientes

Apesar das melhorias, os diretores perceberam que não adianta ter um bom processo ou uma boa infraestrutura, e vários certificados de qualidade, se não souberem ouvir os clientes. A Prodesp, reconhece Marcos, criava os serviços pensando nas próprias necessidades, mas não percebia que os clientes precisavam de serviços diferentes.

Num ano de crise econômica, com queda de arrecadação, os clientes querem ferramentas para se organizar melhor, pois quando o governo se organiza melhor, consegue cobrar quem lhe deve. “Os clientes carecem de soluções web, soluções mais fáceis.”

A Prodesp, com base nisso, começou a vender serviços compartilhados, unindo hardware e software. Fez isso com um serviço de portal: a base do portal é a mesma para a Secretaria de Educação ou da Saúde, por exemplo; o que muda é o conteúdo, ou uma ou outra função. E fez também um sistema de relatórios estatísticos (BI): o sistema atende 15 clientes. Com a estrutura compartilhada, tanto a Prodesp quanto os clientes economizam.

## Recorde de prêmios

Na Procergs, Piccoli achou que os clientes não querem técnicos que só tirem pedidos — eles esperam algo mais. Por isso, ele está instalando um sistema de relacionamento com os clientes (CRM), no qual guardará todas as informações sobre clientes numa única base de dados. Assim, se um funcionário sair da empresa, ou entrar de férias, o cliente será atendido igual. E os vendedores poderão oferecer aos clientes soluções que viram em outros estados.

“Mesmo que o cliente não faça o projeto”, diz Piccoli, “nós temos a obrigação de mostrar o que outros órgãos estão fazendo.”

Piccoli passou a visitar os principais clientes toda semana e, com isso, consegue resolver

fotos divulgação



**Marcos Tadeu Yazaki, da Prodesp:** a Prodesp criava os serviços pensando nas próprias necessidades, mas não percebia que os clientes precisavam de serviços diferentes.

problemas mais depressa, ou até evitar que a Procergs tenha problemas com algum cliente.

Em 2009, a Procergs bateu recorde de prêmios recebidos: sete. A Prodesp, por sua vez, mesmo com a crise, conseguiu crescer 7% — a estimativa era 5%. Em outubro, ela conseguiu o primeiro cliente de terceirização total de TI, o Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual.

“O cliente está confiando na Prodesp”, diz Marcos. Agora, a Prodesp até sonha com clientes do setor privado.

## Medo de comprar

Os técnicos já apresentaram, ao diretor de informática do Hospital Albert Einstein, o Sintonia, sistema por meio do qual cada gerente de loja Poupatempo consegue agir assim que, por qualquer motivo, os funcionários do posto deixam de prestar serviço de boa qualidade na opinião do cidadão (veja página a 43).

O diretor gostou do produto, mas ficou com medo de comprar algo do governo; afinal, 2010 é ano de eleição, o governador pode mudar, e a Prodesp pode mudar.