



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALESSANDER DE AQUINO ARAÚJO

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: FOCO EM MODELOS DE RELACIONAMENTO
O CASO DA EXPRESSO GUANABARA S.A.**

FORTALEZA

2014

ALESSANDER DE AQUINO ARAÚJO

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: FOCO EM MODELOS DE RELACIONAMENTO
O CASO DA EXPRESSO GUANABARA S.A.**

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Marilene Feitosa Soares

FORTALEZA

2014

ALESSANDER DE AQUINO ARAÚJO

**FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: FOCO EM MODELOS DE RELACIONAMENTO
O CASO DA EXPRESSO GUANABARA S.A.**

Monografia submetida à Coordenação de Administração da Universidade Federal do Ceará,
como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Ms. Marilene Feitosa Soares (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^ª. Dra. Silvia Maria Dias Pedro Rebouças
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^ª. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará – UFC

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
	2.1 HISTÓRIA DO <i>MARKETING</i>	8
	2.2 O QUE É <i>MARKETING</i>	11
	2.3 <i>MARKETING</i> DE RELACIONAMENTO.....	14
	2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	52
	2.5 PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO.....	51
	2.6 ESTUDO DE CASO.....	52
3	METODOLOGIA.....	50
	3.1 TIPO DE PESQUISA.....	51
	3.2 POPULAÇÃO AMOSTRA.....	52
	3.3 COLETA DE DADOS.....	52
	3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	52
4	ANÁLISE DE RESULTADOS.....	53
5	CONCLUSÕES.....	59
6	REFERÊNCIAS.....	61
7	ANEXO.....	63

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: FOCO EM MODELOS DE RELACIONAMENTO O CASO DA EXPRESSO GUANABARA S.A.

RESUMO

Esta pesquisa aborda a importância do Marketing de Relacionamento e a visão das necessidades e interesses do cliente para mantê-lo fiel e satisfeito. Levando em conta que a satisfação do cliente é o que diferencia o sucesso de uma empresa, o objetivo deste estudo é identificar os benefícios da implantação de um programa de fidelização. A metodologia utilizada foi a de estudo bibliográfico, qualitativo e quantitativo, analisando casos e conceito discutidos pelos autores. Adotou-se a técnica do questionário aplicado aos clientes da empresa Expresso Guanabara S.A. para mensurar a satisfação destes clientes. Os resultados permitiram identificar que programa de fidelização foi uma decisão acertada para a empresa. O correto investimento em equipamentos e material humano dedicado ao marketing de relacionamento e o desenvolvimento de um rico banco de dados sobre sua clientela resultaram em vantagens frente aos seus concorrentes como o fortalecimento da imagem da empresa, a conquista e fidelização de parte dos usuários do transporte intermunicipal e interestadual, a prestação de serviço diferenciado e, principalmente, obtendo direcionamento ao planejamento estratégico organizacional.

Palavras-chave: Marketing de Relacionamento; Satisfação dos clientes; Programa de Fidelização.

ABSTRAT

This research addresses the importance of Relationship Marketing and vision of the needs and interests of the client to keep him faithful and satisfied. Taking into account that customer satisfaction is what differentiates a successful company, the aim of this study is to identify the benefits of implementing a loyalty program. The methodology used was the literature, qualitative and quantitative study, analyzing cases and concept discussed by the authors. Adopted the technique of questionnaire to company clients Orders Guanabara SA to measure the satisfaction of their clients. The results showed that the loyalty program was the right decision for the company. The correct investment in equipment and manpower devoted to relationship marketing and the development of a rich database about its customers resulted in advantages over its competitors such as strengthening the image of the company, the acquisition and retention of the users of intercity transportation and interstate, providing differentiated service and mainly targeting getting to organizational strategic planning.

Key-words: Relationship Marketing; Customer satisfaction; Loyalty Program.

1 INTRODUÇÃO

A presente Monografia é relativa ao tema “Fidelização de clientes: foco em modelos de relacionamento. O caso da Expresso Guanabara S.A.” e visa, inicialmente, confrontar as teorias de marketing tradicional com as mais atuais teorias de marketing de relacionamento, proporcionar uma visão da problemática da evolução das pessoas enquanto clientes, bem como das empresas que estão sujeitas aos efeitos das mudanças de comportamento e do avanço tecnológico.

As mudanças em nosso dinâmico mundo empresarial resultam de concorrência agressiva externa e doméstica, sindicatos trabalhistas, regulamentações governamentais, progresso tecnológico e consumidores mais informados. Em tal ambiente, os objetivos e planos têm uma certa impermanência, por ocorrerem eventos que exigem alteração. (TREWATA, 1982, p.231)

Com isso, vê-se que organizações buscam maior agilidade e flexibilidade neste atual ambiente de competitividade acirrada e, para isso, demandam de soluções.

Segundo o IBGE, os serviços ocupam posição de destaque na economia brasileira, representam mais de 65% do PIB (produto interno bruto) brasileiro. O setor de serviços é composto desde pequenas empresas de propriedade e administração locais (lavanderias, táxis, restaurantes), como empresas de grande porte (companhias aéreas, bancos, seguradoras, transportadoras), entre elas, a Expresso Guanabara S.A.

As empresas perguntam-se o que as pessoas levam em consideração para definir o que, como, onde e quando comprar. A ciência de marketing dedica-se a estudar essas compras para descobrir o porquê e quando acontecem essas decisões de compra. Porém, descobrir as razões por trás do comportamento de compra do consumidor é tarefa muito complexa, pois envolvem a psique mais profunda das pessoas [...]. O objetivo da fidelização é reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência e aumentem o valor dos negócios por eles proporcionados. As empresas anseiam por clientes fiéis para obterem vantagens financeiras [...]. A fidelidade não se compra; conquista-se em longo prazo com atitudes. (ALBERO, 2007, P.3)

A empresa é uma das poucas do segmento de prestação de serviço de transporte terrestre de passageiros, no mercado brasileiro, a possuir um programa de fidelização implantado, daí a importância e pioneirismo deste estudo.

Os grandes avanços tecnológicos na área de informática, das telecomunicações, da informação, do transporte e de outras tecnologias de conexão causaram grande impacto no modo como as empresas entregam valor a seus clientes. Em consequência, surgiram várias maneiras de desvendar os clientes e localizá-los, de criar produtos e serviços individualizados e sob medida para suas necessidades, além

de fazer com que tais produtos sejam distribuídos eficientemente e de termos uma comunicação dirigida a grandes grupos ou individuais. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, P.16)

Na pesquisa, objetiva-se proporcionar uma visão sobre a importância do programa de fidelização de clientes implantado na empresa. Busca-se mostrar o benefício percebido pelo cliente em relação ao cartão fidelidade oferecido. Procura-se também verificar o principal fator que os clientes valorizam no programa de relacionamento implantado, tudo com base em uma pesquisa de satisfação. Faz-se uma estratificação dos clientes por sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de adesão ao programa. Por fim, indicam-se quais as melhorias sugeridas pelos clientes para que a empresa obtenha maior sucesso no seu programa de fidelidade.

A metodologia utilizada para a pesquisa foi do tipo qualitativa e quantitativa, por meio do preenchimento de questionário estruturado, com perguntas abertas e fechadas, sem a necessidade de identificação dos respondentes, que são clientes-usuários dos serviços da Empresa Expresso Guanabara S/A nos terminais rodoviários de Fortaleza-CE, Belém-PA, Teresina-PI e Sobral-CE, no período de 15 de setembro a 21 de dezembro de 2013, totalizando 200 clientes selecionados por amostragem aleatória simples

Problema da pesquisa

Quais os benefícios da implantação de um programa de fidelização? Este trabalho estudará essa problemática e buscará dar respostas a essa pergunta de acordo com algumas contribuições teóricas e trabalhos publicados.

Objetivo Geral

- Proporcionar uma visão sobre a importância de um programa de fidelização de clientes implantado.

Objetivos Específicos

- Identificar o perfil dos clientes do Programa Afetividade;
- Pontuar pontos fortes e fracos do programa, sob a ótica do cliente;
- Determinar o principal fator que os clientes valorizam no programa de relacionamento implantado.

A Seção 2 discorre sobre a História do Marketing, sua definição, trata do Marketing de Relacionamento de forma mais específica e analisa o Comportamento do Consumidor conforme alguns estudiosos. Discorre-se sobre os Programas de fidelização, mostrando alguns de seus modelos e as aplicações tecnológicas para sua implantação e monitoramento. Por fim, mostra-se como a empresa utiliza as ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado nos processos de atendimento, conquista e fidelização de seus clientes, faz o tratamento dos dados e obtém informações. Há caracterização da empresa, de seu programa de fidelidade, detalhamento da pesquisa efetuada junto aos clientes e, fechando a seção, tem-se uma análise dos resultados obtidos.

Inicia-se na próxima seção uma explanação sobre o Marketing e o Comportamento do Consumidor, conforme alguns estudiosos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para se compreender a importância do marketing de relacionamento para as empresas na busca pela fidelização de clientes é importante ter conhecimento de alguns conceitos inerentes à sua definição, saber sobre a evolução do marketing e dispor de informações sobre o comportamento do consumidor. Abordam-se esses aspectos nesta seção.

2.1 História do marketing

Las Casas (1997, p.21) adota uma abordagem histórica simplificada, abordando a evolução do conceito de marketing a partir de mudanças na ênfase da comercialização, que basicamente passou por três grandes fases, definidas a seguir: Era da Produção, Era de Vendas e Era do Marketing.

Na Era da Produção, época onde a demanda era maior que a oferta, a produção era quase artesanal. Os consumidores estavam sedentos por produtos e serviços. Nesse período, houve a Revolução Industrial e o aparecimento das primeiras empresas organizadas aplicando as ideias de Taylor, provocando o aumento da produtividade.

A Era de Vendas caracteriza-se pelos sinais de excesso de oferta, iniciando-se por volta de 1930. Os produtos acumulavam-se em estoques. Com isso, algumas empresas começaram a utilizar técnicas de vendas de forma mais intensa e agressiva. A ênfase da comercialização agora estava nas vendas.

A Era do Marketing inicia-se a partir de 1950, quando os empresários começaram a perceber que vender a qualquer custo não era uma forma de comercialização satisfatória, e que as vendas eram inconstantes. Começaram a vislumbrar a importância da conquista e da manutenção de negócios em longo prazo através de relações permanentes com os clientes. O consumidor passou a ser mais valorizado a partir dessa época. Todos os produtos deveriam ser vendidos a partir da constatação da necessidade e do desejo do consumidor, pois este passou a dominar o cenário da comercialização. Estava determinado o conceito de marketing, onde o consumidor tornou-se o “rei”.

Kotler e Armstrong (2003, p.12) citam uma famosa frase de Henry Ford, onde ele afirma que oferecia aos clientes carros de qualquer cor, desde que fossem pretos. Esta frase nos dá a dimensão de demanda por produtos ante a produção durante a Era da Produção, ou seja, da Revolução Industrial ao início do século XX. Bastava produzir, que a venda era quase certa, não necessitando de maiores esforços.

Concordando com Las Casas, Albero (2007, P.16, apud BOONE e KURTZ, 1998) afirma que são três as Eras principais na história do marketing: Era da Produção, Era de Vendas e Era do Marketing, que assim as descreve.

A Era da Produção perdurou nos negócios desde a Revolução Industrial até a década de 1920. Nesse período, a produção em massa estava iniciando. A mentalidade era a de que um produto bom se venderia por si mesmo, bastando sua produção.

Porém, o foco da produção mudou-se para as vendas logo após a Grande Depressão - crise da bolsa de Nova Iorque em 1929 - que aliada ao grande aumento de produtividade, devido às técnicas de produção em série (uma inovação de Henry Ford), tornou a oferta de produtos bem superior ao consumo da época, já que a renda pessoal caíra abruptamente. Essa dificuldade nas vendas levou as empresas a estudarem melhor o mercado e seus consumidores, adotando posturas mais ousadas, favorecendo o incremento das atividades de planejamento de vendas na organização, destacando as áreas de vendas. Neste ambiente, inicia-se a Era das Vendas. (ALBERO, 2007, P.17, apud BOONE e KURTZ, 1998)

Com a II Grande Guerra em curso (1939–1945), a produção e a demanda tornaram-se escassas, interrompendo por um pequeno período as atenções para o marketing com foco nas vendas. Mas, com o fim da guerra, a produção recuperou-se rapidamente, ultrapassou a demanda e criou a necessidade de se trabalhar produtos e mercados, pois havia

abundância de mercadorias e serviços. O cliente passa a ter razão absoluta. Era necessário ouvir os clientes e desenvolver os produtos solicitados. (ALBERO, 2007, P.17, apud BOONE e KURTZ, 1998)

Para este período denominado Era do Marketing, que surge no pós-guerra por volta de 1950, Albero (2007, P.17, apud BOONE e KURTZ, 1998) destaca quatro momentos importantes. Veja:

- Marketing de Massa: produção e marketing em massa, iniciando-se no final da Segunda Guerra, tendo seu apogeu entre os anos 50 e 60. O cliente era um mero consumidor, pois a empresa não se interessava em conhecê-lo.
- Segmentação: na década de 70, proliferaram técnicas de segmentação de mercado. As empresas foram obrigadas a conhecerem seus clientes a fim de concentrar suas forças de marketing em grupos mais homogêneos de pessoas.
- Marketing de Nicho: nos anos 80, o mercado foi dividido em partes cada vez menores, tendo cada grupo necessidades e desejos específicos.
- Cliente Um-a-um: nos anos 90 os consumidores passaram a ser tratados como indivíduos, com suas necessidades entendidas e atendidas com produtos de maior qualidade e valor agregado.

Como se verifica, as variáveis de demanda e oferta sempre foram preponderantes na determinação das ações dos administradores e nos rumos do mercado. O marketing passou por um processo de mutação, acompanhando as mudanças no ambiente mercadológico, consequências dos grandes acontecimentos históricos e, principalmente, do comportamento do consumidor, que passou a ser cada vez mais imperativo.

Em um mundo de produção em massa, a contrapartida era o marketing em massa. Em um mundo de produção flexível, a contrapartida era o marketing flexível. A tecnologia vem primeiro, a capacidade de comercializar vem depois. A tecnologia envolve capacidade de adaptação, programação e customização, em seguida vem o marketing, que faz essas qualidades chegarem ao cliente. (MCKENNA, 1997, p.10)

Conclui-se também que o marketing foi evoluindo com a introdução de novas ferramentas e técnicas, buscando suprir suas demandas e tornando-se mais abrangente e complexo. A tecnologia é uma grande aliada nesse processo, pois o marketing a acompanha e adapta-se a cada grande inovação ou nova aplicação.

2.2 O que é marketing

Antes de definir marketing, Kotler e Armstrong (2003, p.4-8) explicitam termos inerentes a essa definição, contribuindo para um melhor entendimento desse conceito. Tem-se de forma resumida:

- Necessidades: são situações de privação. Elementos básicos da condição humana. Podem ser básicas (alimentação, abrigo, vestuário, segurança), sociais (bens, afeto) ou individuais (conhecimento, autoexpressão);
- Desejos: forma da necessidade humana quando particularizada pela cultura e pela personalidade individual;
- Demandas: desejos humanos apoiados pelo poder de compra;
- Produto: qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo;
- Serviço: atividade ou benefício oferecido para venda que são essencialmente intangíveis e não resulta em nenhuma posse;
- Valor para o cliente: a diferença entre o que se ganha adquirindo e utilizando um produto e o gasto para fazer a aquisição;
- Satisfação do cliente: a intensidade com que o cliente percebe o desempenho do produto em relação às suas expectativas;
- Qualidade: ausência de defeitos. Necessidades e expectativas do cliente atendidas ou superadas;
- Troca: obtenção de um objeto desejado de alguém por meio do escambo;
- Transação: comércio entre duas partes que envolve no mínimo duas coisas de valor, condições pré-combinadas, uma data e um lugar;
- Relacionamento: vínculos sociais e econômicos provenientes de transações
- Mercado: conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto ou serviço.

O marketing não deve ser entendido no velho sentido de efetuar uma venda porque começa muito antes de a empresa ter o seu produto. Marketing é a tarefa, assumida pelos administradores, de avaliar necessidades, medir sua extensão e intensidade e determinar se existe oportunidade para lucros. A venda ocorre somente depois de um produto ser

fabricado. O marketing continua por toda a vida do produto, tentando encontrar novos clientes e manter os clientes atuais mediante a melhoria do desempenho do produto e do poder de atração, do aprendizado a partir dos resultados das suas vendas do gerenciamento contínuo de seu desempenho. (KOTLER E ARMSTRONG, 2003, p.03)

Figura 1 - comparação entre o conceito de marketing e o conceito de vendas.



Fonte: Kotler (1999, p.11)

Kotler e Armstrong (2003, p.3) definem o marketing como um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.

Para Gordon (2003, p.32) “o marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização.”

Las Casas (1997, p.26) diz:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Assim, o marketing depende da interação entre as pessoas e as organizações e das suas relações de troca. Atua como mediador desses processos, facilitando e incentivando, além de direcionar as ações gerenciais.

Kotler (1996, p.42) diz ainda que

Marketing é uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de

um mercado-alvo e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes.

Empresas bem-sucedidas sabem que o marketing é como a qualidade: essencial à organização e igualmente intangível. O cliente só pode apreciar se experimentar. (MCKENNA, 1997, p.7)

Hoje, o marketing não é uma função, é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha da televisão ou a promoção do mês. Deve ser uma atividade difundida, que faça parte do trabalho de todos, dos serviços gerais à alta administração. O marketing não tem a tarefa de enganar, nem falsificar a imagem de uma empresa, mas de integrar o cliente na elaboração do produto e desenvolver um processo interativo para dar firmeza à relação. (MCKENNA, 1997, p.6)

Os profissionais de marketing utilizam várias ferramentas para a consecução de seus objetivos, sendo o *mix* de marketing uma das principais. Para Kotler e Armstrong (2003, p.47), “*mix* de marketing pode ser definido como um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”. Ainda detalham sucintamente os quatro P’s: produto, preço, praça e promoção.

- Produto: combinação de bens e serviços que a empresa pode oferecer ao seu mercado;
- Preço: é o valor atribuído em dinheiro que os clientes têm que pagar para obter um determinado produto;
- Praça: envolve as atividades da empresa para que o produto esteja disponível ao seu mercado-alvo (também chamado Ponto de Venda - PDV);
- Promoção: trata das atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes a comprá-lo.

Churchill e Peter (2000, p.4) dizem que “marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos individuais e organizacionais”.

“Um programa de marketing efetivo combina todos os elementos do *mix* de marketing em um programa coordenado, desenvolvido com o intuito de alcançar os objetivos de marketing da empresa por meio da entrega de valor aos consumidores.” (KOTLER E ARMSTRONG, 2003, p.48)

Kotler (2000, p.30) diz que administração de marketing “é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Kotler e Armstrong (2003, p.9) complementam e definem administração de marketing como:

A análise, o planejamento, a implantação e o controle de programas desenvolvidos para criar, construir e manter trocas benéficas com compradores-alvo para que sejam alcançados os objetivos organizacionais. Assim, a administração de marketing envolve administração da demanda, que por sua vez envolve administração dos relacionamentos com os clientes.

Nessas definições, os autores descrevem a ação do administrador ao utilizar-se de algumas ferramentas na sua organização. É a ação do marketing através do trabalho e de técnicas.

Um relacionamento que existe somente como imperativo do vendedor, certamente fracassará. O desafio é identificar meios para o cliente e o fornecedor se associarem a longo prazo e construir valores estratégicos juntos, que trarão benefícios para ambos. Isso significa que as organizações deveriam trocar a orientação baseada em negociações para uma baseada no relacionamento. Decidir com quais clientes se deseja manter relacionamento, com quais não é desejável e que tipo de relacionamento deve ser impulsionado. (GORDON, 2003, p.26)

Diante disso, vemos que o autor faz uma restrição ao grupo de clientes. Isso compõe uma das principais diferenças entre Marketing Tradicional e o Marketing de Relacionamento. Gordon (2003, p.32) ainda diz que o marketing de relacionamento deriva-se dos princípios do marketing tradicional, mas possui características bem peculiares. Por isso, no próximo item fala-se sobre o Marketing de Relacionamento de uma forma particularizada.

2.3 Marketing de relacionamento

Analisa-se aqui, de uma forma mais detalhada, o surgimento do marketing de relacionamento, bem como algumas das suas diversas definições, seus componentes principais e suas áreas de concentração.

O quadro abaixo ilustra as principais diferenças entre Marketing Tradicional e o Marketing de Relacionamento. Enquanto o marketing tradicional concentra-se em conquistar

clientes e aumentar sua participação no mercado, o marketing de relacionamento busca produtos certos para seus clientes, dos quais busca maior participação e frequência.

Quadro 1 - Marketing Tradicional *versus* Marketing de Relacionamento

Marketing Tradicional	Marketing de Relacionamento
Cliente médio	Cliente individualizado
Cliente anônimo	Cliente com perfil definido
Produto padronizado	Oferta sob medida
Produção em massa	Produção sob medida
Distribuição em massa	Distribuição individualizada
Propaganda em massa	Mensagem individualizada
Promoção em massa	Incentivos individualizados
Mensagem unidirecional	Mensagem bidirecional
Economia de escala	Economia de escopo
Participação de mercado	Participação do cliente
Todos os clientes	Apenas clientes rentáveis
Atração do cliente	Retenção do cliente

Fonte: Kotler (1998, p.627)

Percebe-se pelo exposto, que o marketing de relacionamento é uma força cada vez mais poderosa, pois as atenções têm se voltado cada vez mais para o cliente e para a busca das relações de longo prazo com todos os componentes da rede de negócios (clientes, fornecedores, distribuidores, etc.).

Cobra (1983 apud BOGMANN, 2002, p.22) diz que as pessoas estão cada vez mais restritas quanto ao consumo, e a diminuição do poder aquisitivo as obriga a optar por uma coisa ou outra. Isso tornou os consumidores mais seletivos e exigentes. O marketing, assim como a economia, e porque não dizer, o mundo, precisa se readaptar e se redefinir diante de uma realidade mutante.

As ideias iniciais sobre marketing de relacionamento foram expostas nos trabalhos de McGarry, publicados entre 1950e 1958, Wroe Alderson em 1965, E Adler, em 1966. Eles contribuíram para impulsionar o pensamento e discussões sobre a aplicação do marketing de relacionamento no contexto dos negócios das organizações. (PARVATIYAR E SHETH, 2000 apud RABÊLO JÚNIOR, 2007, P.15)

Mas o termo ‘marketing de relacionamento’ fora introduzido na literatura de marketing através do autor Leonard Berry, quando escreveu um enfoque de marketing aplicado a serviços, com uma visão de longo prazo, datado de 1983. Na sua visão, o marketing deve contemplar, além da função de conquistar novos clientes, a necessidade de manutenção dos clientes atuais, enfatizando o relacionamento com os melhores, buscando a satisfação e fidelização. (GREENBERG, 2001 apud RABÊLO JÚNIOR, 2007, P.15)

Zenone (2001, p.104) diz que:

Na década de 1990, o ambiente de mudanças constantes, alto avanço tecnológico e concorrência global, a qualidade deixa de ser um diferencial competitivo e passa a ser um pré-requisito. O enfoque de marketing transacional começou a ser questionado, pois não contemplava a visão de relacionamentos de longo prazo, concentrando-se apenas no curto prazo. Estabelecer estratégias de relacionamento de longo prazo com o consumidor passou a ser considerado como a essência do marketing, surgindo o marketing de relacionamento.

“Marketing de relacionamento é a atividade de criar fidelidade de clientes.”
(KOTLER, 2000, p.71)

“Fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador freqüente. É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa.” (BORGSMANN, 2002, p.86)

Bogsmann (2002, p.21) também define fidelização como o processo pelo qual um cliente se torna fiel. Para ele, cliente fiel é aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço. No contexto empresarial, cliente fiel é aquele que está envolvido, presente; aquele que não muda de fornecedor, e mantém consumo frequente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar.

Pelo visto, conclui-se que o marketing de relacionamento e a fidelização de clientes são assuntos estreitamente relacionados, pois são de certa forma dependentes. A fidelização só ocorre depois do estabelecimento de um bom nível de relacionamento.

Kotler (1998, p.30) conceitua relacionamento como “a construção satisfatória em longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios em longo prazo”. Vê-se que o relacionamento se estende por toda a cadeia de produção e comercialização, da compra dos insumos à venda do produto final.

O marketing de relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. (GORDON, 2003, p.31)

Daí, conclui-se que a parceria deve ser desenvolvida através de colaboração mútua, sintonia de valores e cumplicidade. Os clientes e fornecedores são selecionados, segundo critérios pré-definidos pela organização.

Cada vez mais o marketing perde poder para os profissionais da área financeira. Os profissionais de marketing que continuarem concentrados nas transações em vez dos relacionamentos perderão as oportunidades de retomarem o controle. “O marketing de relacionamento pode ser uma abordagem muito prática e apropriada para os profissionais de marketing recuperarem a posição como condutores estratégicos da empresa.” (GORDON, 2003, p.25-26)

Vê-se que o autor faz referência às empresas que usam excessivamente as ferramentas financeiras em detrimento das de marketing, cortando custos vorazmente, inclusive aqueles que, na verdade, constituem investimentos no relacionamento com os clientes.

Stone e Woodcock (1998, apud BORGSMANN, 2002, p.25) definem o marketing de relacionamento como o uso de várias técnicas de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

- Identificar clientes de forma individualizada;
- Criar um relacionamento de longo prazo entre a sua empresa e esses clientes;

- Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Para Kotler e Armstrong (2003, p.474)

Marketing de relacionamento significa criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os clientes e outros parceiros. Além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e negociar com eles, buscando retê-los e construir relacionamentos lucrativos e duradouros. É o marketing como a ciência e a arte de descobrir, reter e cultivar clientes lucrativos.

“O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado.” (MACKENNA, 1997, p. 105)

O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor. A criação de relações sólidas e duradouras é tarefa árdua, de difícil manutenção. (BORGSMANN, 2002, p.23)

Conforme os conceitos acima, percebe-se que não existe uma definição única ou unânime para marketing de relacionamento. Ora é uma forma de marketing de atração e retenção de clientes, ora o colocam como uma visão estratégica onde o cliente é o centro de suas ações. Porém, percebe-se que o marketing de relacionamento está sempre ligado à idéia de longo prazo e à parceria entre o cliente e a empresa, para que o produto oferecido seja adequado, num processo onde a definição do produto é baseada na ajuda mútua.

Por outro lado, a participação de todos os setores da empresa é imprescindível. O marketing de relacionamento depende do grau de comprometimento de todos, já que tudo começa na empresa. Não adianta partir para um processo de implantação de marketing de relacionamento para os clientes externos, se internamente não há ambiente propício para tal. Assim Borgsmann (2002, p.35) resumiu:

Para se estabelecer um programa de marketing de relacionamento é fundamental o envolvimento de toda a empresa, pois não se trata de um projeto de um departamento apenas ou restrito a algumas pessoas. Marketing de relacionamento é uma filosofia cujo resultado depende do comprometimento dos dirigentes da empresa e de todos os funcionários. Se não houver uma cultura interna voltada para o marketing de relacionamento, o programa terá poucas chances de obter resultados satisfatórios.

Aqui se tem a ideia de que marketing numa organização não é apenas voltada para fora, mercado e consumidores, mas também para dentro da organização. Deve-se trabalhar de forma sintonizada internamente com as variáveis do ambiente externo, lembrando que os trabalhadores também têm desejos e necessidades dentro da organização.

A fidelização do cliente integra o processo filosófico do marketing de relacionamento. Desde a preocupação com o cliente interno (quadro funcional da empresa), passando pela qualidade total do serviço, o pós-marketing atua como fator importante para a conquista da fidelidade do cliente externo. (BORGSMANN, 2000, p.21)

O pós-marketing tornou-se também uma ferramenta para a conquista e manutenção do cliente e de fortalecimento de sua lealdade. Tem como base o serviço de pós-venda, seja na forma de garantias, de assistência técnica, peças para reposição ou acompanhamento de uso.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p.397), podemos distinguir cinco diferentes níveis de relacionamento com clientes, independentemente da natureza dos produtos transacionados, que são os seguintes:

- Básico: a empresa vende o produto exato que o cliente precisa, mas não faz qualquer acompanhamento posterior.
- Reativo: a empresa vende o produto como uma reação a uma solicitação e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida.
- Confiável: a empresa liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas.
- Proativo: a empresa busca o aperfeiçoamento do produto, ligando para o cliente de tempos em tempos fornecendo informações de como usar melhor o produto ou para oferecer novos produtos.
- Parceria: A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor. O foco no cliente é compromisso da empresa toda.

Kotler (1998, p. 20) lista as principais etapas para o estabelecimento de um programa de marketing de relacionamento:

- a) Identificação de clientes-chave que merecem atenção especial;
- b) Designação de um gerente de relacionamento para cada cliente-chave;
- c) Descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento: objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação;
- d) Indicar um gerente-geral para supervisionar os gerentes de relacionamento. Aquele deverá desenvolver descrições de tarefas, critérios de avaliação e recursos de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamento;
- e) Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente.

Conclui-se que a empresa, após detectar o nível de relacionamento de cada cliente, deve proceder na implementação do programa de marketing de relacionamento. A iniciativa deve ser abrangente e atingir a todos os colaboradores na empresa, pois haverá dispêndio de capital e comprometimento de recursos e de tempo. O cliente deve ser envolvido nesse processo desde seu início, pois norteará as ações da empresa.

Agora podemos entender a importância de não se limitar a descobrir clientes, mas também conservá-los e cultivá-los. O marketing de relacionamento é orientado para o longo prazo. As empresas competitivas de hoje não querem somente conquistar clientes, querem ser suas 'donas' pelo resto da vida. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.479)

Assim, o marketing de relacionamento se apoia nas vendas pessoais, na comunicação e na tecnologia da informação, buscando satisfazer o cliente, procurando formas de identificação e personalização no relacionamento entre a empresa e esses clientes, além zelar esse relacionamento para que seja duradouro e benéfico para ambos.

No marketing de relacionamento, um profissional de vendas vende uma parceria de longo prazo na qual ambas as partes colaboram na identificação de necessidades e no desenvolvimento, na manutenção e na atualização de produtos e serviços customizados que atendam completamente a essas necessidades. (KOTLER, 2000, p. 649)

O posicionamento começa com o consumidor. Os consumidores pensam sobre os produtos e empresas comparando-os com os seus pares concorrentes. O item relevante é como

os possíveis clientes e os atuais veem uma empresa em relação às outras. (MCKENNA, 1997, p.45)

Os relacionamentos são os bens fundamentais da empresa. Mais do que tudo – até mais do que a fábrica física, as patentes, os produtos ou os mercados – os relacionamentos determinarão o futuro da empresa. Os relacionamentos predizem se o novo valor continuará a ser criado e compartilhado com a empresa. (GORDON, 2003, p.327)

Como se vê na citação acima, os relacionamentos são importantíssimos para as empresas, agregando valor e satisfazendo o consumidor.

“As informações e o conhecimento permitem que você crie uma nova percepção sobre seus clientes e sobre a própria organização” (SWIFT, 2001, p.130)

De acordo com o exposto pelos autores citados, concluímos que o desenvolvimento de relacionamentos com clientes é indicado como a melhor forma de garantir vantagem competitiva à empresa e maximizar os lucros, blindando a empresa contra a acirrada competitividade dos dinâmicos mercados atuais. Todos os autores pesquisados salientam a importância do marketing de relacionamento e do cliente, este sempre tratado de uma forma individual ou personalizada, de acordo com suas necessidades e desejos.

Gordon (2003, p.33-40) lista e explica as seis atividades em que o marketing de relacionamento se concentra:

1. Uso da tecnologia para comunicação e atendimento de clientes individuais

As empresas podem dar aos clientes individuais (ou grupos lógicos de clientes) o valor que cada um deseja, utilizando tecnologia adequada e por meio de toda a cadeia de valor. A tecnologia é inserida em seus processos. Com isso, as empresas aproximam-se dos seus clientes individuais e ganham vantagem competitiva, além de uma oportunidade de inovação. Por exemplo, a amazon.com foi pioneira em vendas de livros pela internet. A livraria introduziu a tecnologia da internet em seus processos, estabelecendo um novo canal de comunicação e vendas. Isso trouxe benefícios para a empresa em forma de maiores lucros e vendas, e menores preços para os clientes.

2. Crescimento através de objetivos e parcerias

As empresas devem formar alianças e parcerias não-tradicionais, até mesmo com seus concorrentes, de maneira que os clientes sejam mais bem atendidos. Isso significa trabalhar ao lado de empresas que possuam relacionamento forte com seus clientes, possibilitando a distribuição de seus próprios produtos. Algumas precisarão expandir o alcance de seus produtos ou serviços, oferecendo aos clientes mais do que aquilo que comercializam ou produzem.

3. Seleção e rejeição de clientes

As empresas se concentrarão nos clientes apropriados à sua estratégia, rejeitando os outros, que não se adaptam. Por exemplo, o autor cita uma importante empresa de contabilidade que decidiu se concentrar em um número limitado de empresas, escolhidas em uma lista de clientes mundiais prioritários. Escolhera 200 dentre milhares. Esta atitude acabou gerando recorde de vendas e lucros.

4. Cadeia de relacionamentos

A empresa busca aprimorar sua cadeia de abastecimento que compreende os participantes, como revendedores, funcionários, fornecedores, banqueiros e investidores. Para que isso funcione efetivamente, as empresas precisam desenvolver e alinhar uma cadeia de relacionamentos para atender às demandas de mudança. Cada um desejará se beneficiar com a criação e o compartilhamento de valores desenvolvidos pela empresa com seus clientes finais.

5. Uso de gerentes de relacionamento para administrar o relacionamento

A empresa de marketing de relacionamento procura cativar o cliente nas diversas etapas de criação de valor, buscando desencadear benefícios novos e significativos para ele. A empresa deve compartilhar o valor dos benefícios recentemente criados para o cliente, seja ele derivado da escolha de características ou funcionalidades, rápida entrega do produto ou serviço, comunicações oportunas ou qualquer outro aspecto.

Este profissional estará disponível para o cliente e trabalhará com ele para garantir que ambos obtenham o valor que procuram. A gerência de relacionamento deve escutar o cliente e integrá-lo colaborativamente às comunicações, tecnologias, pessoas e processos.

6. Repensando os 4Ps do marketing

A empresa deve adaptar os 4Ps do marketing *mix* tradicional sob a ótica do marketing *mix* de relacionamento:

- Produto: os produtos são cooperativamente projetados, desenvolvidos, fornecidos e aprimorados através de uma interação em tempo real entre a empresa e seus clientes prioritários, buscando agir rapidamente para satisfazer suas exigências. O produto é o resultado de um processo de colaboração e agrega vantagens individuais escolhidas em parceria com o cliente.
- Preço: como o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes, o valor também muda proporcionalmente. O preço refletirá as escolhas feitas e o valor criado a partir de tais escolhas.
- Promoção: a empresa oferece ao cliente individual a oportunidade de escolher o canal de comunicação com a empresa, a frequência e com quem. Com as tecnologias de informática e telecomunicações, a empresa pode dar inúmeras opções de comunicação, obtendo diretamente informações para o conhecimento integral sobre suas preferências e seus comportamentos.
- Praça: o cliente que decide como, onde e quando comprar a combinação de produtos e serviços que compõe a oferta total de venda da empresa. A distribuição passa a ser um processo, e não apenas um canal.

Ainda segundo Gordon (2003, p.45), o marketing de relacionamento compreende oito componentes principais: cultura e valores; liderança; estratégia; estrutura; pessoal; tecnologia; conhecimento e percepção; processos. O autor afirma que “O objetivo do marketing de relacionamento é alinhar todos esses aspectos de uma empresa com seus clientes e participantes”. Examinaremos a seguir cada componente do marketing de relacionamento:

1. Cultura e valores

Empresas com culturas distintas podem criar valor em comum, no entanto as semelhanças e as diferenças entre as culturas precisam ser entendidas desde o início.

2. Liderança

Os líderes dentro da empresa e os de seus clientes devem estar preparados pra se concentrar no valor que pode ser desencadeado através do marketing de relacionamento e no interesse mútuo dos clientes individuais e dos fornecedores. Nenhuma organização será bem-sucedida em uma iniciativa de marketing de relacionamento enquanto a liderança estiver focada em sair ganhando à custa dos outros.

3. Estratégia

A estratégia deve ocorrer em vários níveis. Isto inclui estratégia de cliente e estratégias para desenvolver as capacidades de aprimoramento do relacionamento com o cliente. O cliente deve ser o centro das estratégias de negócios, se a empresa quiser efetivamente implementar o marketing de relacionamento.

4. Estrutura

A estrutura da empresa deve facilitar sua estratégia. Uma empresa organizada conforme o marketing de relacionamento terá gerentes que possuem categorias específicas de relacionamento (clientes atuais, novos clientes, funcionários, fornecedores etc.). além disso, a empresa terá executivos encarregados de aperfeiçoar e se dedicar às capacidades que aprimoram os relacionamentos.

5. Pessoal

As pessoas são essenciais para qualquer relacionamento. Continuam à frente do trabalho, mas agora devem ser equipadas com tecnologias e processos para multiplicar suas capacidades e sua eficiência. Cada vez mais os profissionais da linha de frente estão se tornando consultores, trabalhando com os clientes para agregar valor às suas empresas.

6. Tecnologia

A tecnologia é útil em várias funções na empresa e também entre a empresa e seus clientes, incluindo:

- Comunicações externas: facilitam a interação bidirecional entre a empresa e seus clientes individuais; fornece uma comunicação mais rápida; cria novas abordagens de comunicação com o cliente e comunica-se com outros

colaboradores (investidores, diretoria, funcionários, gerentes, fornecedores e canais intermediários de distribuição).

- Comunicações internas: removem empecilhos de funcionalidades de diversos processos e tecnologias internas individuais (atendimento telefônico, internet, encomendas, despacho, faturamento, vendas etc.); une diversos sistemas de comunicação, alimentando a empresa de informações e facilitando negociações.
- Informática: fornece memória organizacional para os relacionamentos com os clientes, habilidade para prognósticos e conteúdo atual para agregar valor à conta; facilita o armazenamento e a recuperação de imensas quantidades de dados e seu devido processamento.
- Conteúdo: informação sobre o cliente, contexto, comportamentos e lucratividade; demografia, localização, frequência de pedido e preferências.

7. Conhecimento e percepção

A tecnologia deve capacitar o marketing de relacionamento a desenvolver novos conhecimentos e percepções sobre o relacionamento com o cliente e facilitar ações sobre essas informações. A empresa deve investir em conhecimento e percepção do cliente de forma constante e intensa, mas deve fazê-lo economicamente.

8. Processos

O marketing de relacionamento requer processos estruturados em torno do cliente, o que pode representar mudanças nos processos existentes.

Gordon (2003, p.56) chama atenção para um importante fato. Pode ser fácil alinhar os processos, alinhar pessoal e tecnologia, criar sistemas de conhecimento. É mais difícil alinhar estratégias com os clientes escolhidos, pois força a empresa a fazer escolhas incômodas. Porém é bem mais difícil alinhar culturas. Ainda que todos os fatores de marketing de relacionamento sejam alinhados, o relacionamento provavelmente fracassará porque as culturas colidirão. Portanto, deve-se conhecer o potencial para o conflito cultural antes de se fazer um investimento excessivo.

Pelo exposto, conclui-se que o componente mais importante de ser analisado durante uma implantação de um programa de marketing de relacionamento é a cultura, já que é o mais difícil de compatibilizar. Culturas em colisão inviabilizam todo o resto.

Porém, o autor deixa claro que o marketing de relacionamento não terá apelo idêntico para todas as empresas. Em alguns casos, devido ao setor de atuação, a abordagem pode parecer inadequada para uma implantação integral. De outra forma, nem todas as empresas têm capacidade para aplicar os princípios além dos compromissos básicos, ou não têm disponibilidade financeira ou capacidades tecnológicas para sua implantação. (GORDON, 2003, p.105-108)

Em resumo, Gordon (2003, p.108) salienta que o marketing de relacionamento fará mais sentido para algumas empresas do que para outras. A profundidade com que seus princípios devem ser adotados depende de questões estratégicas e econômicas. Mas tem uma certeza: o marketing customizado e personalizado é inquestionável.

O autor também salienta a importância futura do marketing de relacionamento. Ele avalia que as oportunidades surgirão para aquelas empresas que reconhecem o valor dos clientes individuais e que fazem uso das tecnologias disponíveis para aplicação econômica. “O futuro requer um vínculo mais estreito com o cliente individual, à medida que cada um deseja se envolver com sua empresa.” (GORDON, 2003, p.111)

Diante do exposto, conclui-se que o marketing de relacionamento não tem a mesma importância relativa nas diferentes empresas. A intensidade de implantação dos seus princípios varia de acordo com a área de atuação e com o mercado. Porém, mesmo nos menores graus, sua importância é relevante.

Viu-se que o marketing de relacionamento é uma boa idéia e tem importância futura, mostra-se agora suas vantagens financeiras.

Geralmente são apontados os seguintes resultados positivos com a utilização do marketing de relacionamento: maior qualidade de produtos e serviços; aumento na satisfação dos clientes; crescimento da lealdade do consumidor e maior lucratividade. A maior qualidade de produtos e serviços é alcançada por meio de conhecimento do valor que o cliente deseja. A oferta de valor adequada leva à maior satisfação e a possibilidade de manutenção de um

relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva à maior lucratividade. (SAMPAIO FILHO, 2003, p.20)

Berry (1983, p.25 apud SAMPAIO FILHO, 2003, p.20) destaca que o impacto da lealdade sobre a lucratividade deve-se não somente à geração de maior receita por mais tempo, mas também porque a retenção de clientes custa menos que a conquista de novos:

A lealdade dos clientes resultante de um relacionamento permite uma base maior de conhecimento sobre eles. E, explorando-se essa base de conhecimento, é possível alcançar maior lucratividade devido à possibilidade de maiores receitas com transações futuras, de custos menores e até mesmo da venda da informação.

Gordon (2003, p.118) afirma que é quase unânime que custa mais caro adquirir novos clientes do que atender aos atuais. Borgmann (2002, p.47) concorda, e afirma que as estatísticas da *American Management Association* (AMA) apontam que é cinco vezes mais caro recrutar novos clientes do que conservar os que já existem.

Outro item importante a se considerar é o valor vitalício de um cliente. Consiste na projeção feita com base nas despesas do cliente, subtraindo-se os custos da empresa para fabricar o produto e para atender e manter cada cliente durante o período de vida de consumo. (GORDON, 2003, p.119)

Kotler e Armstrong (2003, p.475) definem o valor do cliente ao longo do tempo como a diferença entre as receitas proporcionadas pelo cliente ao longo do tempo e o custo da empresa para atrair, vender e atender o mesmo cliente.

Percebe-se que os conceitos de valor vitalício de um cliente e de valor do cliente ao longo do tempo são semelhantes, pois apresentam a ideia de uma projeção de valor acumulado ao longo da vida ativa do cliente.

Kotler e Armstrong (2003, p.482) afirmam que as empresas competitivas de hoje focam somente a manutenção e o cultivo dos clientes mais lucrativos que já possuem. Concentrando suas ações nos clientes mais lucrativos, as empresas conseguem maximizar seus lucros, mesmo que isso represente perda na participação no mercado. Isto é resultado das ações de marketing de relacionamento. Swift (2001, p.02) concorda, acrescentando que o cliente de alto valor, leal, que dá retorno, satisfeito e lucrativo, é o ponto focal para as organizações lucrativas e em crescimento ao redor do mundo.

Mostra-se agora, como se pode fazer a identificação dos clientes lucrativos, quais ações poderão ser tomadas para se obter essa vantagem competitiva. A ferramenta apontada pelos autores para isto foi a segmentação.

Segmentação

Os mercados consistem de compradores diferentes entre si, de uma ou mais maneiras. Eles podem diferir seus desejos, recursos, localidades, atitudes e práticas de compra. Por meio da segmentação, as empresas dividem mercados grandes e heterogêneos em segmentos menores, que podem ser atingidos de maneira mais eficiente e efetiva. (KOTLER E ARMSTRONG, 2003 p.172-173)

Kotler e Armstrong (2003, p.173-187) citam cinco importantes tópicos ligados à segmentação, que se resume ao seguinte:

1. Níveis de segmentação de mercado: a segmentação de mercado pode ser efetuada em diferentes níveis. Cada consumidor é potencialmente um mercado separado. Portanto, a empresa pode não praticar a segmentação, pode praticar segmentação completa ou algo que fique entre essas duas práticas, utilizando o marketing de massa, de segmento, de nicho ou o micromarketing (local ou individual)
2. Segmentação do mercado consumidor: o profissional pode utilizar diferentes variáveis de segmentação para descobrir a melhor maneira de visualizar a estrutura do mercado: segmentação geográfica, demográfica, psicográfica ou comportamental.
3. Segmentação do mercado empresarial: o profissional de marketing empresarial utiliza as variáveis de segmentação do mercado consumidor e mais algumas adicionais como: características de operação, abordagens de compra, fatores situacionais e características pessoais.
4. Segmentação do mercado internacional: o profissional de marketing empresarial utiliza variáveis de segmentação como localização geográfica, fatores econômicos, fatores legais e políticos ou um misto de todas, chamado de segmentação intermercados.
5. Exigências para uma segmentação eficiente: há muitas maneiras de segmentar um mercado, mas nem todas as segmentações são eficientes. Para ser útil, os

segmentos têm que ser: mensuráveis, acessíveis, substanciais, diferenciáveis e acionáveis.

Gordon (2003, p.66), por sua vez, diz que não é apenas importante entender quais são os clientes lucrativos hoje, mas quais os clientes que serão lucrativos amanhã. Esta é uma maneira de pensar no foco sobre o cliente. Sugere uma matriz onde a empresa pode mapear seu conjunto de clientes e identificar o *mix* de clientes que ela decidir atender. Essa matriz é chamada de Carteira de Segmentação do Cliente, que permite definir estratégias de mercado e de gerenciamento de relacionamentos com clientes. Isso significa que a empresa poderá reformular sua carteira de cliente para construir lucratividade em longo prazo e perseguir tipos específicos de relacionamentos entre clientes e proprietários para alcançar o conjunto de objetivos de marketing de relacionamento para cada um.

A Carteira de Segmentação do Cliente proposta por Gordon (2003, p.67) é composta por quatro elementos: recompensa e investimento; administração; disciplina e demissão.

- **Recompensa e investimento**

Gordon (2003, p.67-68) afirma que os clientes que representam a carteira de recompensas e investimentos são constituídos pelos lucrativos de hoje e do futuro devem ser foco de estratégias de relacionamento a longo a prazo. A empresa deve designar as melhores equipes para realizarem o atendimento de contas prioritárias, concedendo acesso às tecnologias especiais, tempo para conhecer os seus problemas, reconhecer a importância deles de modo material e pessoal (com premiações) e recompensá-los financeiramente (através de programas de fidelidade), oferecer um número secreto de 0800 ou prioridade no atendimento.

- **Administração**

Há clientes que, apesar de serem lucrativos hoje, podem se tornar menos lucrativos ou até não lucrativos (ciclo de vida do cliente). Estes devem ser administrados. A empresa deve estar atenta ao seu perfil de consumo para que no processo de inovação de

produtos consiga atender às suas necessidades e desejos e não perder a lucratividade gerada por eles.

- **Disciplina**

O grupo da disciplina é composto pelos clientes que não são lucrativos. Segundo Gordon (1998, p.69), há duas principais formas de mantê-los e torná-los lucrativos. Uma é mudando ou reduzindo o custo dos processos que são utilizados pela empresa para negociar, vender, atender, manter e administrar a conta. A outra é cobrando dos clientes desta categoria uma taxa por não se encaixarem no perfil de melhores clientes segundo as regras da empresa.

- **Demissão**

Gordon (1998, p. 69-70) estabelece o grupo demissão que aglutina os clientes que não merecem atenção da empresa. A diretoria deve realizar uma avaliação pautada nos seguintes fatores:

1. Lucratividade do cliente, considerando o custo de atendimento e custo de venda;
2. Lucratividade de clientes, por produto ou linha de produto;
3. Participação histórica, atual e projetada das despesas totais do cliente;
4. Avaliação do valor competitivo criado pelo relacionamento com um cliente;
5. Medidas de preservação de clientes;
6. Contribuição de cada cliente para o valor estratégico da empresa em áreas, como: inovação, aperfeiçoamento de processo, redução de custo, intensificação da imagem e da reputação da empresa, e mobilização e absorção de despesas gerais.

Portanto, viu-se que o no marketing de relacionamento a empresa deve escolher os clientes com os quais deseja trabalhar, para focar seus esforços de forma eficiente e eficaz. Para isto, são necessárias ferramentas e técnicas especiais, processos estruturados e segmentação.

Diante do exposto, o ponto inicial para iniciar e manter um bom relacionamento com o cliente é conhecê-lo profundamente. A partir daí, as empresas e seus administradores saberão como se dirigir ao cliente e a melhor forma de conquistá-lo. No próximo item, abordam-se os fatores de influência no comportamento do consumidor.

2.4 Comportamento do consumidor

Abordam-se aqui o comportamento do consumidor em função dos fatores de influência na satisfação dos clientes e no processo de decisão de compra.

Albero (2007, p.5) diz que

Os fatores de influência são produtos e serviços de qualidade, preço percebido como justo, condições de pagamento satisfatórias, cumprimento de prazos e compromissos assumidos pela empresa, disponibilidade de produtos/serviços, entrega adequada, escuta atenciosa, diálogo de compromisso, descontos e ofertas especiais e facilidade da compra.

Para Pinheiro (2004, p.21), o estudo do comportamento do consumidor é imprescindível para o marketing, pois, só assim, pode-se entender o critério de seleção no momento da decisão de compra.

Conforme o autor, os fatores de influência no comportamento de compra agrupam-se em três níveis: fatores psicológicos, socioculturais e situacionais.

Fatores psicológicos: funções cognitivas (pensamentos), conativas (comportamentos) e afetivas (sentimentos). Fatores como percepção, aprendizagem, memória, atitudes, valores, crenças, motivação, personalidade, estilo de vida, dentre outros. Neste nível, o consumidor é visto isoladamente, tomando decisões de acordo com suas características psicológicas.

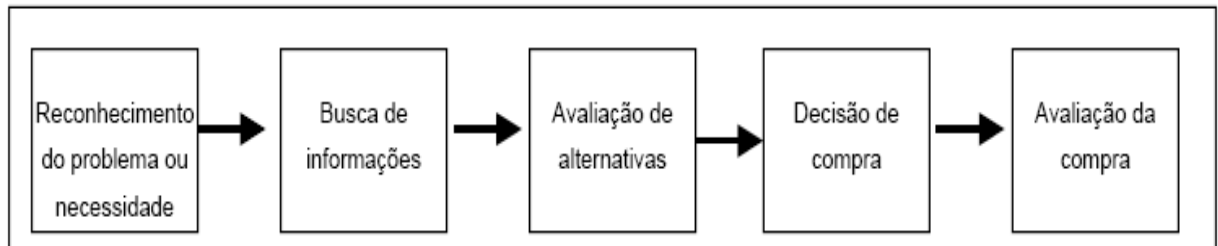
Fatores socioculturais: influência de grupo, família, classe social e cultura. O consumidor é visto como um ser social que reage e é influenciado pelo meio ambiente.

Fatores situacionais: influências momentâneas e circunstanciais, como ambientações, promoção, embalagem, situações, urgência e conveniência, que otimizam e potencializam a opção de compra.

Las Casas (1997, p.137) entende que o processo de compra dos consumidores é um processo de decisão. O consumidor passa por várias etapas até chegar à decisão final e, durante esse processo, recebe várias influências. Para as empresas e administradores, é de extrema importância entender esse processo decisório. O autor dividiu essas influências em dois grupos:

- Influências internas: fatores psicológicos (motivação, aprendizagem, percepção, atitudes, personalidade);
- Influências externas: família, classe social, grupos de referência e cultura.

Figura 2 – Processo de decisão do consumidor



Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p.136)

“Somente através do entendimento desse processo será possível viabilizar produtos e serviços que atendam exatamente aos desejos e necessidades dos consumidores.” (LAS CASAS, 1997, p.136)

Las Casas (1997, p.153) diz que

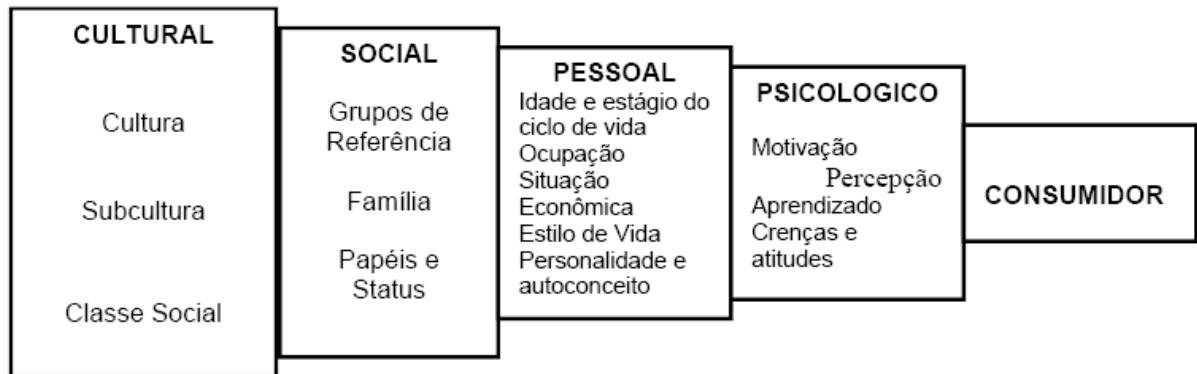
Para a satisfação dos consumidores, em primeiro lugar, é certo que se deve considerar o aspecto humano e cultural. Há necessidade de se saber a respeito dos consumidores: o que valorizam e o que querem em determinados momentos. Em seguida, implantar uma filosofia empresarial de atendimento ao consumidor é fundamental.

“As compras do consumidor são extremamente influenciadas pelas características culturais, sociais, pessoais e psicológicas. Os profissionais do marketing não podem controlar esses fatores, mas devem levá-los em consideração.” (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.119)

Conforme Kotler e Armstrong (2003, p.119), os fatores que influenciam o comportamento do consumidor são abordados em quatro grupos:

- Fatores culturais: cultura, subcultura e classe social;
- Fatores sociais: grupos de referência, família e papéis e *status*;
- Fatores pessoais: idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação financeira, estilo de vida e personalidade e autoimagem;
- Fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes.

Figura 3 – Fatores que influenciam o comportamento do consumidor.



Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p.119)

Quadro 2 – Resumo do agrupamento dos fatores de influência no comportamento do consumidor conforme os autores.

AUTORES =>	PINHEIRO	LAS CASAS	KOTLER E ARMSTRONG
FATORES:	(Três grupos)	(Dois grupos)	(Quatro grupos)
Psicológicos	Psicológicos	Internos	Psicológicos
Pessoais			Pessoais
Culturais	Socioculturais	Externos	Culturais
Sociais			Sociais
Situacionais	Situacionais		

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2003), Las Casas (1997) e Pinheiro (2004).

Assim, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), Las Casas (1997) e Pinheiro (2004), pode-se concluir que o comportamento do consumidor é influenciado por diversos fatores e que, independentemente da classificação ou agrupamento, se sobressaem os fatores humanos e os socioculturais. Estes fatores atuam desde o surgimento da necessidade até a decisão final.

Portanto, o estudo do comportamento do consumidor é ferramenta imprescindível na busca pela satisfação do consumidor e, conseqüentemente, na viabilização de sua fidelização e do desenvolvimento de um relacionamento com a empresa ou produto. É a partir daí que o administrador pode partir para a implantação de um programa de fidelização na empresa, determinando o modelo mais adequado ao seu público e definindo quais os meios mais eficazes para obter êxito na fidelização de seus clientes.

E é exatamente sobre Programa de Fidelização a temática do próximo item deste trabalho, primeiramente confrontando seu conceito com a promoção, depois apresentando alguns de seus modelos e das aplicações tecnológicas nos seus processos.

2.5 Programas de fidelização

Não se pode confundir programa de fidelização com promoção, embora aqueles façam uso destes na sua estrutura.

Um programa de fidelização implica o uso de várias ferramentas promocionais, mas não pode ser confundido com elas. Os programas de fidelização são ações contínuas, como tudo em um relacionamento permanente e que recompensa os clientes fiéis. As promoções de venda objetivam apenas compras e recompras em oportunidades específicas, com prazo determinado. (Borgmann, 2002, p.88)

Os programas de fidelização são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros. São definidos como processos que utilizam a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os clientes visando aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo do reconhecimento e recompensa aos mais leais. (ALBERO, 2007, p.31-32)

No quadro abaixo temos um comparativo entre as duas ferramentas, onde foram detalhadas as suas principais diferenças. Nele vemos que o programa de fidelização é bem mais complexo, é duradouro e contínuo, com objetivo e público-alvo mais restrito.

Quadro 3 – Diferenças entre programas de fidelização e promoções

	PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO	PROMOÇÕES
Objetivo	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa	Aumentar o volume de vendas em situações específicas
Público	Consumidores mais frequentes, maior gasto médio, mais fiéis.	Qualquer comprador, independente do seu perfil
Recompensa para o cliente	De longo prazo	De curto prazo
Duração	Contínua, de longo prazo.	Prazo determinado

Fonte: Borgmann (2002, p.89)

2.5.1 Modelos de programas de fidelização

Para Nascimento (1996, apud BORGSMANN, 2002, P.88), os programas de fidelização surgiram como ferramenta do atual marketing de relacionamento e permitem tangibilizar aos olhos do cliente as vantagens que a empresa oferece. Estes programas são implantados baseados em alguns modelos já consagrados na teoria do marketing.

O coração de um programa de fidelização é a persuasão customizada (*Customized Persuasion*), que parte da premissa de que nem todos os clientes são iguais – aproximadamente 80% de todas as compras repetidas de produtos e serviços vêm de 20 % da base de clientes. Os programas de fidelização realizam esforços de marketing específicos por segmentos de mercado e público-alvo para estes 20% dos clientes rentáveis da *database*. (STONE, 1992 apud JUCÁ, 2002, p.70)

Rapp e Collins (1994 apud BORGSMANN, 2002, p.95-104) apresentam e descrevem seis modelos de programas de fidelização:

2.5.1.1 Modelo de recompensa

Programas que procuram recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos, pontuações, entre outros. Podemos destacar os programas de milhagem das empresas aéreas (cartão fidelidade da TAM, *Smiles* da VARIG/GOL) e as pontuações das administradoras de cartão de crédito (*memberships rewards* da AMERICAN EXPRESS, maxi bônus do PANAMERICANO, etc.).

2.5.1.2 Modelo educacional

Programas que buscam manter um ciclo de comunicação interativa com o cliente, fornecendo informações e alimentando o banco de dados com as respostas obtidas. Envio de revistas e boletins informativos e abertura de canais interativos de comunicação. A principal característica deste modelo consiste em educar o cliente para o uso ou consumo do produto.

2.5.1.3 Modelo contratual

Programas que utilizam o bom nome da empresa e o banco de dados dos consumidores para ofertar a entrega periódica de um produto ou serviço. Por exemplo, as empresas de recolocação profissional, onde os clientes pagam uma assinatura pelo serviço.

2.5.1.4 Modelo de afinidade

Programas que reúnem grupos de consumidores que compartilham de algum interesse comum relacionado ao produto, trazendo alto nível de resposta. Geralmente são clubes de amante de determinado produto, agrupados associações ou fãs clubes, incentivados pela empresa. Como exemplo, temos os grupos de sócios-torcedores dos clubes de futebol brasileiro, que recebem descontos e incentivos para aquisição dos produtos do clube.

2.5.1.5 Modelo do serviço de valor agregado

Programas que envolvem serviços agregados aos produtos, que representam valor para o cliente, podendo variar de negócio para negócio. Por exemplo, redes de hotelaria que oferecem transporte entre o aeroporto e o hotel mediante a cobrança de uma pequena taxa do cliente.

2.5.1.6 Modelos de alianças ou complementar

Programas fundamentados em alianças entre empresas em virtude da complementaridade de produtos ou negócios. Geralmente envolve empresas não-concorrentes que prestam serviços aos clientes. Um exemplo típico, as companhias aéreas que prestam serviços de locação de carros aos clientes.

Portanto, vê-se que cada um dos modelos apresentados tem uma característica peculiar e que oferecem diferenciadas formas de criar e manter um relacionamento com o

cliente que seja estável e duradouro. As empresas devem escolher o modelo que mais se aproximam do perfil de seus clientes, analisando suas expectativas e desejos.

Como disse Swift (2001 p.320), a velocidade, em um ambiente informatizado, pode ser a diferença entre uma oportunidade aproveitada e uma oportunidade perdida. Por esse motivo, aborda-se no próximo tópico as aplicações tecnológicas nos processos de marketing de relacionamento, que transformam radicalmente as formas de fazer negócios comparando-se às tradicionais formas de marketing.

2.5.2 Aplicações tecnológicas nos processos

A integração entre o marketing e a tecnologia da informação permite maior e mais fácil acesso às informações de qualidade, permitindo aumentar a eficiência das atividades de marketing. A rápida evolução da área de tecnologia, com custos decrescentes de *software* e *hardware*, tem facilitado os investimentos em TI nos mais diversos níveis organizacionais. Dessa forma, com o acesso a aplicativos especializados e novas tecnologias, é possível aumentar a habilidade e a capacidade de gerenciar as informações. (BRETZKE, 2000; MEIRELES, 1994 apud RABÊLO JÚNIOR, 2007, p.18)

As principais funções – como marketing, comunicações com os clientes, serviços aos clientes, planejamento de vendas, desenvolvimento do produto, gerenciamento de distribuição, análise financeira e custos, avaliação de riscos e gerenciamento de canal – precisam se interligar por meio de recursos de informações e processos analíticos para se ter uma visão precisa, oportuna e completa do cliente. (SWIFT, 2001 p.68)

Para produzir valor e satisfação superiores para os clientes, as empresas precisam de informação. Bons produtos e programas de marketing têm início com um entendimento claro das necessidades e desejos dos clientes. Também são imprescindíveis informações sobre os concorrentes, revendedores e outras forças do mercado. Porém, hoje, há abundância de informações e isso se tornou um problema, pois os gerentes não conseguem tratá-las de forma adequada. A informação é uma grande vantagem estratégica e uma ferramenta de marketing, desde que seja necessária, precisa e atualizada. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.88)

Portanto, o marketing de relacionamento necessita de ferramentas que possam auxiliar na construção de relacionamentos com o cliente, principalmente quando as informações são numerosas e complexas.

“É importante a utilização de informações e padrões históricos para entender os padrões de compra, os comportamentos e as características de classificação de cada consumidor”. (SWIFT, 2001, p.03)

Swift (2001, p.85) denomina as ferramentas de TI aplicadas no marketing de relacionamento como Tecnologias de Relacionamento (TR), e diz que estas englobam as orientações estratégicas críticas de tecnologias para gerenciamento e desenvolvimento de relações em rede. Essas tecnologias permitem que as empresas iniciem e cultivem relações e interações mais avançadas com clientes e fornecedores. Permitem também que as empresas avancem além do processamento de dados ou transações em seus sistemas de informações.

Um banco de dados é mais do que uma simples lista de nomes e endereços em ordem alfabética. Há inúmeras informações que podem ser armazenadas e usadas. A partir do uso de informações do banco de dados, podem-se aplicar ferramentas para auxiliar as decisões de marketing de relacionamento. (JUCÁ, 2002, p.61)

Os bancos de dados modernos permitem administrar dinamicamente os dados mais diversos: perfil empresarial dos clientes, perfil de compra, de uso dos produtos, de uso dos serviços que a empresa oferece, perfil pessoal dos clientes, preferências, gostos, formação acadêmica e profissional, *hobbies*, interesses profissionais, bens, tipo de residência, informações sobre a unidade familiar, dentre outras. (JUCÁ, 2002, p.62)

As principais ferramentas de TI utilizadas para auxiliar as decisões de marketing de relacionamento são os Sistemas de Informações de Marketing (SIM), o Marketing Direto o *Database Marketing* (DBM) e, o mais conhecido, *Customer Relationship Management* (CRM).

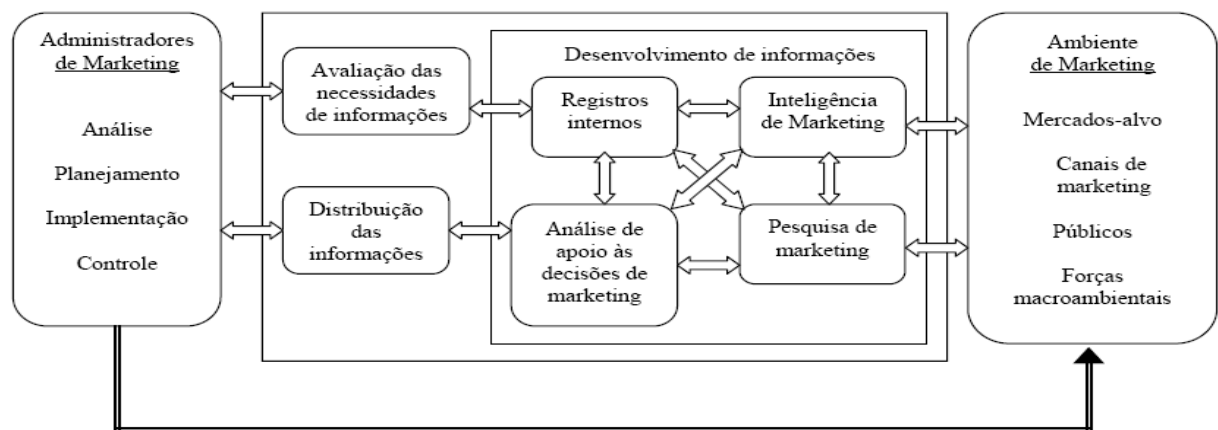
2.5.2.1 Sistema de Informação de Marketing - SIM

Las Casas (1997, p.82) define o sistema de informação de marketing (SIM) como os recursos humanos e tecnológicos da empresa envolvidos na coleta, qualificação, análise, disseminação e arquivo de informações relevantes às decisões de marketing.

Kotler e Armstrong (2003, p.89) dizem que um sistema de informação de marketing (SIM) “é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisas e atualizadas para os responsáveis pelas tomadas de decisão de marketing”.

Conforme mostra a Figura 3, o SIM começa e termina com os gerentes de marketing. Primeiramente, o SIM identifica as necessidades de informação desses gerentes, depois gera as informações necessárias a partir do banco de dados da empresa e de pesquisas de marketing e da inteligência da empresa. Por fim, distribui as informações obtidas para os gerentes certos, no formato correto e no tempo exato, auxiliando-os a tomar melhores decisões de marketing. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.89)

Figura 4 – O Sistema de Informação de Marketing.



Fonte: Kotler e Armstrong (2003, p.89)

SIM é um complexo estruturado de pessoas, máquinas e procedimentos em interação, projetados para gerar um fluxo ordenado de informações pertinentes, coletados tanto de fontes internas como externas da empresa, para uso como base de tomada de decisões em áreas de responsabilidades específicas da administração de marketing. (SMITH, 1996 apud JUCÁ, 2002, p.61)

A ideia do SIM é originária do setor militar. As decisões do maior escalão passaram a ser tomadas muito longe dos locais de batalha e estes militares estavam totalmente dependentes de informação de outros para comando. (LAS CASAS, 1997, p.82)

Las Casas (1997, p.83) afirma que um SIM, para ser eficiente, deverá:

- Proporcionar a coleta de informações: determina a necessidade de pesquisa em várias fontes, processo de seleção e arquivamento;
- Processar as informações: fornece recursos de análise dos dados, de qualificação e credibilidade da fonte, condensação e disseminação.
- Usar a informação fornecida: proporciona informações adequadas aos principais executivos, de acordo com suas funções e necessidades.

2.5.2.2 Marketing Direto

Marketing direto é um sistema interativo de marketing que utiliza um ou mais veículos de propaganda a fim de produzir respostas e/ou transações mensuráveis, e em qualquer local. (BORGSMANN, 2002, p.75)

Para Hawkins (1989 apud JUCÁ, 2002, p.70), o sucesso do marketing direto depende grandemente da fidelização de clientes. Esse tipo de programa tem influência direta na análise de valor em longo prazo para a aquisição de cada novo cliente.

Para Kotler e Armstrong (2003, p.439), marketing direto consiste em comunicações diretas dirigidas a consumidores individuais selecionados para obter uma resposta imediata e cultivar relacionamentos duradouros.

Utilizando bancos de dados detalhados, as empresas ajustam suas ofertas e comunicações de marketing às necessidades de segmentos definidos ou de compradores individuais, buscando a construção de um relacionamento contínuo. Utilizam vários meios de propaganda. Por exemplo: mala direta, catálogo, telemarketing, correio eletrônico (e-mail), internet e multimídia. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.439-440)

2.5.2.3 Database marketing ou data warehouses

Marketing de banco de dados (*database marketing* – DBM) é o processo de construção, manutenção e utilização de dados sobre clientes existentes e potenciais que inclui dados geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais, com a finalidade de identificar clientes potenciais, decidir qual deles devem receber determinada oferta, aprofundar a fidelidade dos clientes existentes e reativar as compras. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.443-447)

Os *data warehouses* podem ser definidos como enormes depósitos de informações sobre os clientes, como comportamentos, preferências, estilo de vida, e dados sobre comunicação com a empresa antes, durante e depois da venda, além de informações sobre lucratividade, satisfação, retenção, fidelidade e referências do cliente. (GORDON, 2003, p.226)

Para Swift (2001, p.78) os *data warehouses* são muito mais do que simples depósitos para armazenar dados. Eles transformaram-se na base sobre a qual objetivos específicos de negócios podem ser alcançados.

Portanto, conforme Gordon (2003, p.226-234) e Kotler e Armstrong (2003, p.443-447) e Swift (2001, p.78), *Database marketing* ou *data warehouses* consistem em banco de dados que possibilitam gerenciamento de informações, identificando os melhores clientes e objetivando desenvolver um relacionamento de longa duração. Estes sistemas auxiliam na captação e o cruzamento das informações, permitindo que se enviem mensagens no momento certo e no formato certo para pessoas certas, resultando em maximização do lucro e diminuição do custo por operação.

2.5.2.4 Customer Relationship Management – CRM

Segundo Zenone (2001), Swift (2001) e Xavier e Dornelas (2006), os investimentos empresariais em tecnologia da informação e telecomunicações são crescentes, em especial, devido a seu papel estratégico, pois modifica e acelera os processos internos, como também facilitam e diversificam a comunicação externa. A combinação dessa estrutura de informática e telecomunicações com as ferramentas do marketing de relacionamento deu origem ao chamado CRM, *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), que consiste numa poderosa ferramenta que potencializa a atração e retenção de clientes.

“Estamos deixando a era dos sistemas de informação e de rede e entrando na era das tecnologias de relacionamento centradas nos clientes”. (SWIFT, 2001, p.129)

O CRM é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento, que mostra a importância de atrair e reter clientes, cultivando um relacionamento estável e duradouro, com a infraestrutura da tecnologia da informação, que provê recursos integrados de informática e telecomunicações, provocando impacto na gestão da empresa quanto aos comportamentos de recursos humanos e processos. (XAVIER e DORNELAS, 2006, p.15)

Para Madruga (2006, p.109 apud RABÊLO JÚNIOR, 2007, p.20), a respeito da origem da tecnologia de CRM, fica evidenciado o fato de que sua procedência está nas empresas de alta tecnologia, enquanto que a sigla CRM vem sendo utilizada para designar também aspectos não tecnológicos.

As definições de CRM variam de acordo com a origem e o objetivo da literatura sobre o tema, não existindo um consenso conceitual. Alguns autores utilizam as mesmas

definições de marketing de relacionamento. Outros o definem como estratégia, outros como tecnologia. (RABÊLO JÚNIOR, 2007, p.21)

Um sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente (*Customer Relationship Management* - CRM) é uma estratégia que envolve tecnologia de informação, processos de negócios e atitude empresarial que somam forças para gerar diferencial competitivo por meio do relacionamento com os clientes. (LOPES, 2001 apud XAVIER E DORNELAS, 2006, p.10)

Swift (2001, p.13) diz que no fim das contas, cada empresa deve decidir o que significa CRM para a organização e para o futuro de seu sucesso no mercado. Se será uma estratégia, apenas uma ferramenta tecnológica ou, até mesmo, sinônimo do marketing de relacionamento da empresa.

Para Swift (2001. p. 13), “CRM é um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos”. E complementa:

Gerência de Relacionamento com Clientes (CRM) é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles. (SWIFT, 2001, p.12)

De acordo com Gummenson (2002, p.297 apud RABÊLO JÚNIOR, 2007, p.21), CRM são valores e estratégias do marketing de relacionamento voltados para aplicação prática, com ênfase particular no relacionamento com os clientes.

Customer Relationship Management (CRM) é um processo que visa selecionar e gerenciar as mais valiosas relações com os clientes. Esta estratégia requer uma filosofia de negócios centrada no cliente e uma cultura empresarial que dê suporte aos processos de marketing, vendas e serviços. As aplicações de CRM permitem um relacionamento bem sucedido com o cliente, desde que as empresas possuam liderança, estratégia e cultura. (GREENBERG, 2001 p.62 apud RABÊLO JÚNIOR, 2007, p.21)

O CRM é uma estratégia de negócios, não apenas uma estratégia de marketing. Representa uma mudança de enfoque das unidades vendidas para “valor da base de clientes”. O CRM exige que a empresa veja seus clientes de modo progressivo e os valorize a partir da história de cada um. Esse tipo de enfoque tem forte impacto sobre a forma pela qual a

empresa e sua agência interagem com o cliente. (STONE, 1998, P.112 apud RABÊLO JÚNIOR, 2007, p.21)

Para Swift (2001, p.129), o aspecto mais significativo do processo de CRM é o aprendizado contínuo e a criação do conhecimento a respeito dos clientes, a fim de atingir objetivos e obter mais lucratividade em longo prazo.

O CRM não deve ser visto apenas como recurso tecnológico e de comunicação, mas como ferramenta integrada de suporte ao conjunto de estratégias fundamentadas no marketing de relacionamento. (RABÊLO JÚNIOR, 2007, p.21-22)

As organizações estão percebendo que precisam diversificar seus métodos de propaganda e usar meios (canais) diferentes para alcançar os diferentes segmentos de clientes, visto que as campanhas de marketing tradicionais não estão mais atingindo os resultados de antes. (RABÊLO JÚNIOR, 2007, p.22)

Algumas empresas, diante dessa realidade, adotaram estratégias que visam ganhar maior participação no cliente, em vez de ganhar participação no mercado. Ou seja, buscam criar um vínculo com seus clientes para aumentar a fidelidade a um determinado produto. As experiências mais bem sucedidas deram origem a um conjunto de estratégias que foi batizado de Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes (CRM). (ZENONE, 2001, p.101)

Girão (2003, p.12) diz que o CRM é uma combinação de processos de negócios e tecnologia, que busca entender os clientes das empresas mediante várias perspectivas: quem são eles, o que fazer e do que eles gostam.

Brown (apud GIRÃO, 2003, p.12) define CRM como o processo de aquisição, retenção e evolução de clientes lucrativos, onde requer uma concentração clara nos atributos do serviço ou produto, que representa o valor que o cliente procura e que através dele cria fidelidade.

O CRM é um dos métodos mais sofisticados e eficientes que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais. Além disso, o uso da internet como canal de relacionamento e de vendas é amplamente facilitado e visualizado por este método, que ainda é praticado por poucas empresas, porém cujos resultados são largamente compensados com clientes mais leais, maior satisfação com a marca, e em nível de proximidade nunca antes visto. (JUCÁ, 2002, p.76)

Kotler (1999, p. 13) concorda e diz que “a chegada da Internet já está criando uma verdadeira revolução no marketing”. As empresas estão gradualmente integrando a internet nos seus processos de relacionamento, de comunicação e de vendas.

Para Swift (2001 apud XAVIER E DORNELAS, 2006, p.15), o aspecto mais significativo do processo de CRM é o aprendizado contínuo e a criação do conhecimento a respeito dos clientes, a fim de atingir objetivos e obter mais lucratividade em longo prazo.

Pelo exposto, vê-se que o CRM é uma das mais importantes ferramentas de marketing e é grande diferencial na acirrada disputa das empresas por mais competitividade nos negócios e no seu relacionamento com os clientes.

Segundo Girão (2003, p.14), “um projeto de CRM deve conciliar três aspectos: processos da empresa bem definidos; pessoal qualificado e tecnologia adequada”. Mas, além disso, a comunicação é fator primordial no desenvolvimento do CRM.

Segundo Zenone (2001, p.38) “É através da comunicação que a empresa vai informar ao cliente quem ela é e o que pode proporcionar”. As quatro principais estratégias do CRM dependem basicamente da boa comunicação. São eles: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

Após identificá-lo, diferenciá-lo, você pode interagir com ele, oferecendo personalizadas o que ele quer e o que ele precisa, fazendo com que sinta que consistentemente que sua empresa o valoriza, sem importuná-lo com contatos, produtos ou serviços desnecessários às suas necessidades e preferências. (ZENONE, 2001, p.29)

Swift (2001, p.13) diz que, para ocorrer um bom relacionamento, as comunicações entre a empresa e clientes devem ser de mão dupla, integradas, registradas e gerenciadas. Sem dados históricos, transações detalhadas, comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes, um relacionamento não pode ser efetivamente mantido.

Zenone (2001, p.117) afirma que em qualquer setor de atividade, ganhar a fidelidade dos clientes exige, além de uma análise cuidadosa, ações coerentes e investimentos em longo prazo, mas os benefícios que isso acarreta são enormes.

Assim, o uso correto do CRM proporciona ao administrador a oportunidade de antecipar necessidades, incremento nos níveis de fidelização, melhor controle das ações na busca do foco no cliente.

Segundo Bretzke (2000 apud JUCÁ, 2002, p.76), a implantação do CRM está assentada sobre dois pilares:

- Um processo de trabalho orientado para o cliente que permeia e é compartilhado por toda a empresa;
- O uso interno da informação do cliente, suportado pela informatização de vendas, marketing e serviços.

A tecnologia de CRM, sem o redesenho dos processos dos processos e um modelo de relacionamento que faça uma entrega sustentada de valor em longo prazo para o cliente, será apenas um projeto de informatização de *call center* ou de vendas, não será conduzido efetivamente ao estágio da resposta em tempo real. (BRETZKE, 2000 apud JUCÁ, 2002, p.77)

Para evitar a tendência de tratar o CRM apenas como tecnologia, Bretzke (2000 apud JUCÁ, 2002, p.77) recomenda que a empresa assuma a estratégia de CRM em quatro etapas:

- Definição e planejamento do modelo de relacionamento;
- Redesenho dos processos de atendimento do cliente;
- Seleção da solução;
- Implantação da tecnologia de CRM.

Definição e planejamento do modelo de relacionamento

Inicia-se definindo como o cliente será tratado, como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa.

A especificação e customização dos *softwares* de CRM e o redesenho dos processos dependem dessa definição. Por isso, é necessário o envolvimento da alta direção, pois implica numa série de decisões que determinarão uma mudança na postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para adaptar a empresa a nova realidade competitiva em tempo real.

Redesenho dos processos de atendimento do cliente

É o levantamento e documentação dos processos do atendimento ao cliente, desde o primeiro contato até o fluxo do pedido dentro da empresa. Entenda-se atendimento como todas as atividades que visam atender o cliente: pedido de compra, reclamação, baixa de fatura, teleatendimento, etc. A empresa passa a operar com tempos de resposta condicionados pelo cliente e não pelas limitações operacionais e tecnológicas anteriores, mas pelas novas.

Seleção da solução

A decisão pela solução de CRM passa pela seleção do *software*, que é determinada pelo modelo de relacionamento. O *software*, por sua vez, irá determinar qual é o melhor *hardware* para compor essa solução. O *hardware* inclui os computadores, equipamento de telefone e outros equipamentos de apoio.

Implantação da tecnologia de CRM

É a aplicação do processo de revisar a forma de pensar o negócio, em toda a empresa. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados para materializar a estratégia de CRM. Essa implantação pode ser escalonada, mas deve ser obedecer a um ritmo que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou causar descrédito na estratégia proposta.

Um dos maiores erros que ocorre nos projetos de CRM, e que leva inevitavelmente à subutilização dessa técnica, é iniciar a implantação pela seleção da solução e pela compra do *hardware* como se esta decisão fosse resolver todos os problemas da empresa. Normalmente, a empresa investe somas significativas de recursos, porém não o suficiente e nem onde deveria promover a mudança cultural e organizacional que é necessária para competir em tempo real. O ideal é seguir os passos acima, mesmo que implique em um investimento um pouco maior, pois a melhoria alcança a empresa toda e os resultados serão surpreendentes em aumento nas vendas, retenção dos clientes e diminuição de custos na administração dos clientes. (BRETZKE, 2000 apud JUCÁ, 2002, p.77)

Pelo exposto, vê-se que existem várias tecnologias cada vez mais sofisticadas que estão ajudando as empresas nos seus relacionamentos com os clientes e nos seus processos de interação, oferecendo uma situação gerencial mais abrangente e com informações mais precisas sobre o negócio. Porém sua implantação deve seguir algumas etapas para que não haja equívoco na aplicação de uma mudança, sem que a empresa esteja preparada para tal, e para evitar investimentos desnecessários ou excessivos.

Conclui-se que, dentre as ferramentas tecnológicas apresentadas, o CRM é a mais importante, pois é a mais abrangente e evoluída, a ponto de ser tratado por alguns autores como o próprio marketing de relacionamento.

2.6 Estudo de caso

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. De acordo com Yin (2005, p.32), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. (GIL, 2008, p.57)

O estudo de caso apresentado a seguir dá-se mediante o tema proposto no início da pesquisa relacionado à empresa Expresso Guanabara S.A, onde esta faz uma diferenciação das ações de marketing de relacionamento em comparação com seus concorrentes.

Para efeito de melhor compreensão da empresa, descreve-se um pouco da história da empresa, relacionando também sua estrutura e posição no mercado atual. Cita-se também, as tecnologias aplicadas nos processos de prestação do serviço, no levantamento de informações e na gerência desses dados.

Detalha-se o Programa de Fidelização implantado e busca-se determinar a importância e o impacto do Programa de Fidelização através de uma pesquisa junto aos clientes.

A pesquisa caracterizou-se como sendo de natureza descritiva, uma vez que pretende descrever características de uma determinada amostra de clientes. Pesquisa qualitativa, por meio do preenchimento de questionário estruturado, sem a necessidade de identificação do respondente, como instrumento de coleta de dados, aplicado aos elementos da amostra.

Apresenta dois blocos formados por questões fechadas e abertas, referentes ao perfil do cliente, às formas de sua fidelização e sua motivação, à avaliação do grau de satisfação e às sugestões, pontos fracos e pontos fortes. Totalizaram-se 200 questionários respondidos. O tratamento de dados foi realizado por técnica probabilística simples.

2.6.1 Caracterização da empresa

A Expresso Guanabara S/A é uma empresa de transporte interestadual e intermunicipal de passageiros, com sede em Fortaleza (CE). Entrou em operação em 1º de agosto de 1992. Surgiu da compra da empresa Expresso de Luxo, sediando-se no mesmo endereço por 14 anos, na Avenida Sargento Hermínio, Fortaleza-CE, e em 2007, mudou-se para uma ampla e moderna garagem na rodovia BR-116, número 700, em Messejana, Fortaleza-CE.

A empresa tem como missão prestar serviços de qualidade em transportes de pessoas, através de sistema de gestão, ética, respeito ao social e ao meio ambiente obtendo o lucro necessário a sustentabilidade do negócio. Para alcançar seus objetivos, usa como valores: Ética, Excelência no Serviço, Valorização dos Colaboradores, Responsabilidade Socioambiental e a Inovação. Sua Visão é ser líder reconhecida no mercado brasileiro de transportes terrestres de passageiros até 2014, satisfazendo clientes, acionistas e colaboradores, sempre preservando o meio ambiente.

A empresa opera em 12 Estados brasileiros e no Distrito Federal, atendendo a mais de mil localidades das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil com cerca de 200 linhas. Realiza em torno de 400 viagens por dia e transporta em média 500 mil passageiros por mês e percorre quase sete milhões de quilômetros em igual período.

A Guanabara mantém uma política de renovação constante da sua frota formada por cerca de 400 veículos com idade média de apenas dois anos, uma das mais baixas do País. Além disso, executa rigorosas e periódicas revisões preventivas em seus ônibus para garantir o máximo de eficiência dos veículos. Os modelos dos ônibus são de última geração, sintonizados com as tecnologias de ponta em mecânica, design e conforto.

O seu quadro de funcionários é formado por mais de dois mil colaboradores, dos quais aproximadamente mil são motoristas. A equipe de motoristas é considerada a melhor da região, com os profissionais mais bem preparados e experientes, fruto de treinamentos específicos e de sessões de desenvolvimento pessoal.

A função marketing é estratégica para a empresa e está estruturada em uma gerência, composta, além da chefia, por mais 25 colaboradores e um estagiário, sediada na matriz, em Fortaleza. A estratégia de marketing da Expresso Guanabara está voltada à implementação de novos serviços, comunicação corporativa, promoções, imagem e

relacionamento com o cliente-usuário. Meios utilizados: televisão, rádio, jornal, internet, eventos.

Programas de marketing utilizados: O Programa Portas Abertas (público universitário), Boa Mesa na Estrada (certificação de restaurantes), Saúde em Trânsito (motoristas, prepostos), Cultura no Terminal (clientes), e dentre outros, o Programa Afetividade, objeto de estudo deste trabalho. (GUANABARA, Expresso)

2.6.2 O Programa Afetividade

O programa foi o primeiro do Brasil no segmento rodoviário, sendo inspirado no segmento aéreo. Pensando nos clientes que estão sempre viajando, a Guanabara criou em 2002 o primeiro programa de fidelização do segmento rodoviário do Brasil: o Afetividade. Segue o modelo de fidelização por recompensa. A principal característica do programa é que ele é simples e fácil. A cada dez viagens a partir de 200 km cada, o cliente ganha uma passagem prêmio para qualquer destino atendido pela empresa. Atualmente, o Afetividade possui mais de 250 mil clientes inscritos e já entregou nesses dez anos de existência cerca de 600 mil passagens de cortesia.

Objetivando um programa simples, prático e de fácil compreensão, a partir do ano 2000, foram realizadas pesquisas que embasaram o desenvolvimento de um sistema customizado (CRM), com tecnologia de ponta, que permitiu o gerenciamento e o controle de todas as ações de acordo com o que havia sido idealizado para o programa. Em setembro de 2002, foi lançado o Programa Afetividade.

A Guanabara aproveitou e lançou o cartão Afetividade juntamente com o programa, tornando mais prática a participação de qualquer pessoa. Com o cartão, as viagens passaram a ser automaticamente computadas e para resgatar o prêmio o cliente só precisa apresentar o cartão e um documento de identidade.

O aspecto mais atrativo do programa é a possibilidade de escolha do destino da viagem, além de sua praticidade. Basta apresentar o cartão com pontuação suficiente alcançada para obter a emissão da passagem prêmio em tempo real nas agências próprias da Guanabara. Nas agências franqueadas, a cortesia pode ser solicitada e em até 72 horas o cliente já pode resgatar o bilhete. Além disso, através de parcerias firmadas pela empresa, quem possui o Cartão Afetividade tem direito a descontos e condições de pagamento especiais

em vários segmentos do comércio nas cidades atendidas pelas linhas da empresa, principalmente nos terminais rodoviários e seus arredores.

Outro benefício que o afetividade traz para a empresa é a possibilidade de trabalhar uma estratégia de relacionamento com os usuários, desenvolvendo ações pró-ativas de acordo com o perfil dos clientes participantes, pois possibilita diversas estratificações.

O grande desafio do programa é agora continuar evoluindo. Segundo pesquisas realizadas pelo setor de marketing da empresa, existe um grande universo de clientes que ainda desconhece o programa. Para reverter isso, a empresa investe em treinamento junto às equipes de venda com o objetivo de que o programa seja apresentado ao cliente no ato da compra de qualquer passagem. Além disso, está sendo planejada uma nova etapa do programa com novas estratégias para reafirmar a posição da Guanabara na vanguarda no que se refere à fidelização de clientes no transporte rodoviário. (GUANABARA, Expresso)

O Programa não tem realizado avaliações sistemáticas em relação às suas estratégias de fidelização. As informações registradas pela clientela são muito importantes e podem permitir à empresa a elaboração e implantação de estratégias de fortalecimento do laço empresa-cliente. O banco de dados do programa Afetividade é rico em dados dos clientes, sendo ferramenta a ser utilizada para a realização de pós-venda ou incremento e fortalecimento de fidelizações.

No próximo item, aborda-se a parte de pesquisa do trabalho, compreendendo a Metodologia de Pesquisa utilizada, o Estudo de Caso, aspectos do programa de fidelidade e da Empresa estudada.

3 METODOLOGIA

Para Gil (1999, p.42 apud SILVA e MENEZ, 2001, p.19), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo. (SILVA e MENEZ, 2001, p.19)

Para Oliveira (2001, p. 117), a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existem em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social, vegetal, animal, mineral, além do espaço e do mundo marinho.

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (MARCONI & LAKATOS, 2005, p. 83)

Oliveira (2001, p. 57) explica que o método é uma forma de pensar para chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo.

3.1 Tipo de pesquisa

O presente trabalho seguiu uma abordagem feita a partir do método bibliográfico, e depois terá um enfoque descritivo englobando coleta de dados através de questionários e entrevistas.

Pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet. (GIL, 1991 apud SILVA e MENEZ, 2001, p.21-22)

Para Medeiros (2003, p. 50) a pesquisa bibliográfica se constitui num procedimento formal para a aquisição de conhecimento sobre a realidade. Exige pensamento reflexivo e tratamento científico. Não se resume na busca da verdade; aprofunda-se na procura de resposta para todos os porquês envolvidos pela pesquisa.

Este trabalho baseou-se principalmente em resultados de pesquisa bibliográfica. Foram consultados artigos, monografias, dissertações, teses e livros disponíveis nas bibliotecas da UFC, UECE, UNIFOR e UFPA.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2008, p.42)

Kotler e Armstrong (2003, p.95) e Kotler (2000, p.128) dizem que um projeto de pesquisa de marketing que visa apontar elementos, como o potencial do mercado para determinado produto ou os dados demográficos e as atitudes dos consumidores que compram um produto ou serviço específico é denominada Pesquisa descritiva.

3.2 População e amostra

De acordo com Marconi e Lakatos (2005, p. 165) a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.

Para esta pesquisa, a população são os membros do programa de relacionamento Afetividade da Expresso Guanabara S/A nos terminais rodoviários de Fortaleza-CE, Belém-PA, Teresina-PI e Sobral-CE, no período de 15 de setembro a 21 de dezembro de 2013.

A amostra definida para este estudo é de 200 clientes da Expresso Guanabara que são membros do programa de relacionamento Afetividade há mais de seis meses, pelo método de amostragem não aleatório, por conveniência.

3.3 Coleta de dados

Marconi e Lakatos (2005, p. 167) explicam que a coleta de dados é uma etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.

Para Oliveira (2001, p. 165) o questionário é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados.

O uso de entrevistas individuais se disseminou a partir da década de 1980, quando passou a ser utilizado em pesquisas mercadológicas e passou a afirmar-se como procedimento dos mais adequados para fundamentar pesquisas qualitativas em diversos campos das ciências sociais. (GIL 2008, p.114, apud Morgan, 1988)

Essas entrevistas são muito utilizadas em estudos exploratórios, com o propósito de proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipóteses e fornecer elementos para a construção de instrumentos de coleta de dados. (GIL 2008, p.114)

3.4 Análise de dados

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. (GIL 2008, p.175)

Portanto, o presente trabalho terá uma abordagem feita a partir da análise qualitativa e quantitativa dos dados do questionário aplicado, com perguntas abertas e fechadas, sem a necessidade de identificação do respondente.

Na próxima seção, trataremos da análise dos dados obtidos.

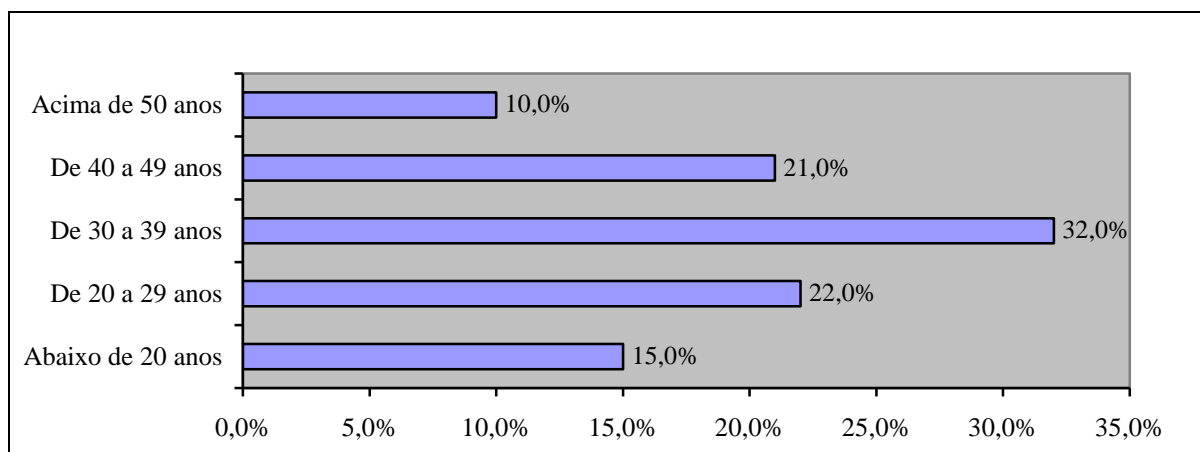
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este estudo teve objetivo geral de analisar a percepção e o grau de satisfação acerca do programa de fidelidade da empresa, Programa Afetividade. A pesquisa abrangeu 200 clientes entrevistados nos terminais rodoviários de Fortaleza-CE, Belém-PA, Teresina-PI e Sobral-CE, no período de 15 de setembro a 21 de dezembro de 2013.

O perfil dos clientes foi diferenciado quanto ao sexo, faixa etária, escolaridade, e tempo de adesão ao Programa Afetividade. 52% dos entrevistados são do sexo feminino e 48% do sexo masculino.

Como ilustra o Gráfico 1, 32% dos clientes estão na faixa etária de 30 a 39 anos, seguidos de 22% na faixa de 20 a 29 anos e 21% entre 40 e 49 anos; Temos ainda 15% abaixo de 20 anos e 10% acima de 50 anos. Conclui-se que cerca de 75% da diversificada clientela entrevistada está na faixa de 20 a 50 anos.

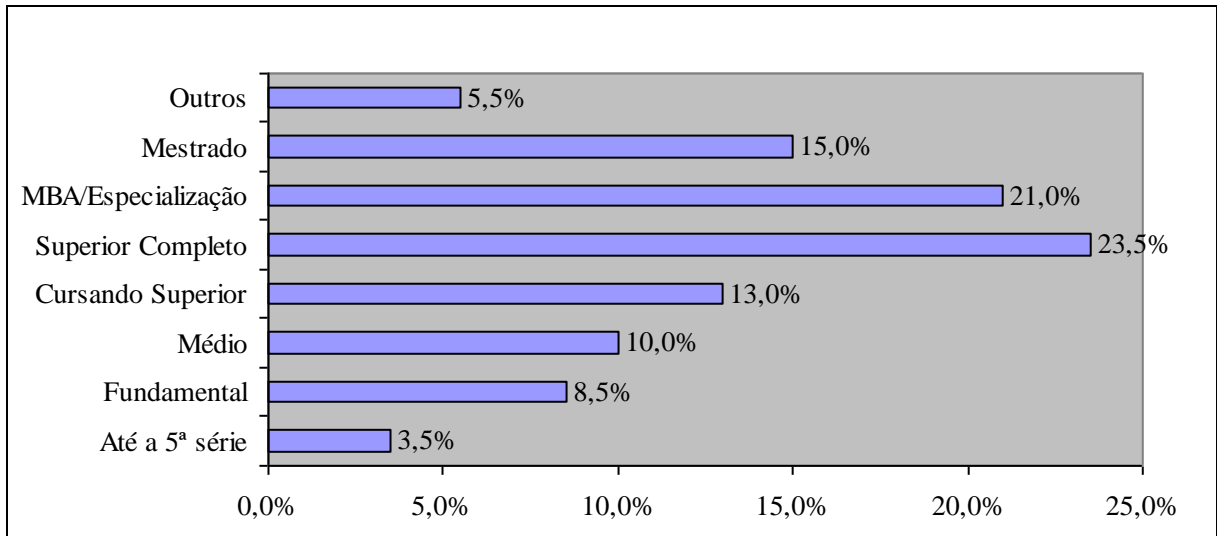
Gráfico 1 - Identificação do público por faixa etária.



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na variável escolaridade, o público da pesquisa concentrou-se em 78% no nível superior de ensino, incluindo-se os discentes, graduados e pós-graduados (Especialização, MBA, Mestrado), conforme Gráfico 2. Demonstra que os clientes que utilizam os serviços da empresa possuem nível elevado de escolaridade, denotando alto discernimento em relação aos seus direitos de consumidor e exigentes em qualidade de produto e serviço.

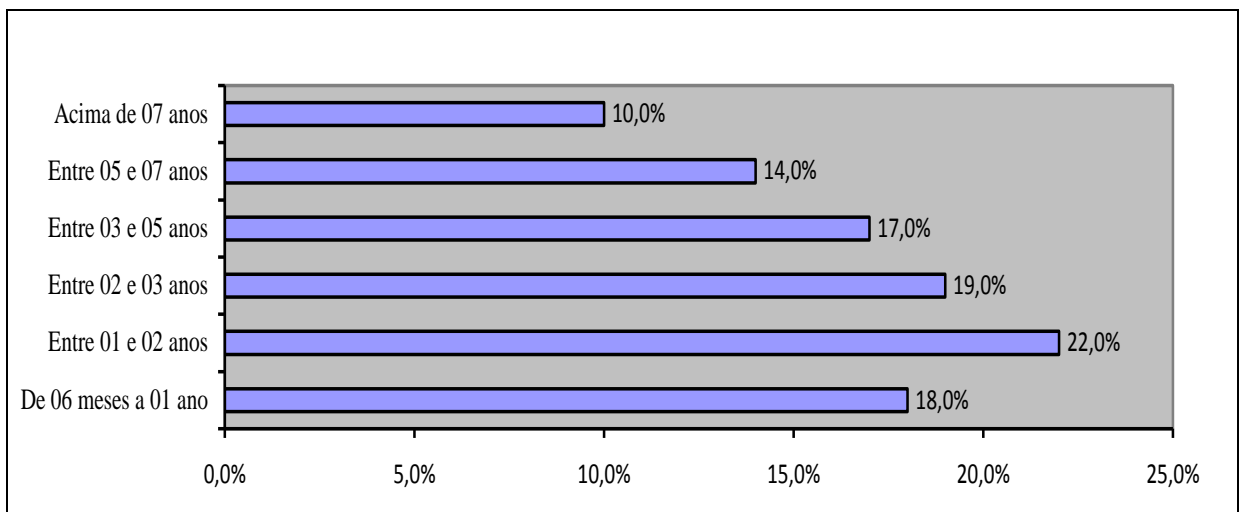
Gráfico 2 - Escolaridade do público entrevistado.



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O tempo de adesão ao Programa Afetividade da Guanabara está ilustrado no Gráfico 3, mostrando que 40% dos entrevistados aderiram ao programa há menos de 2 anos. Os membros mais antigos representam 60% do total, sendo 10% acima de 7 anos. A metade dos respondentes tem entre 02 e 07 anos de adesão.

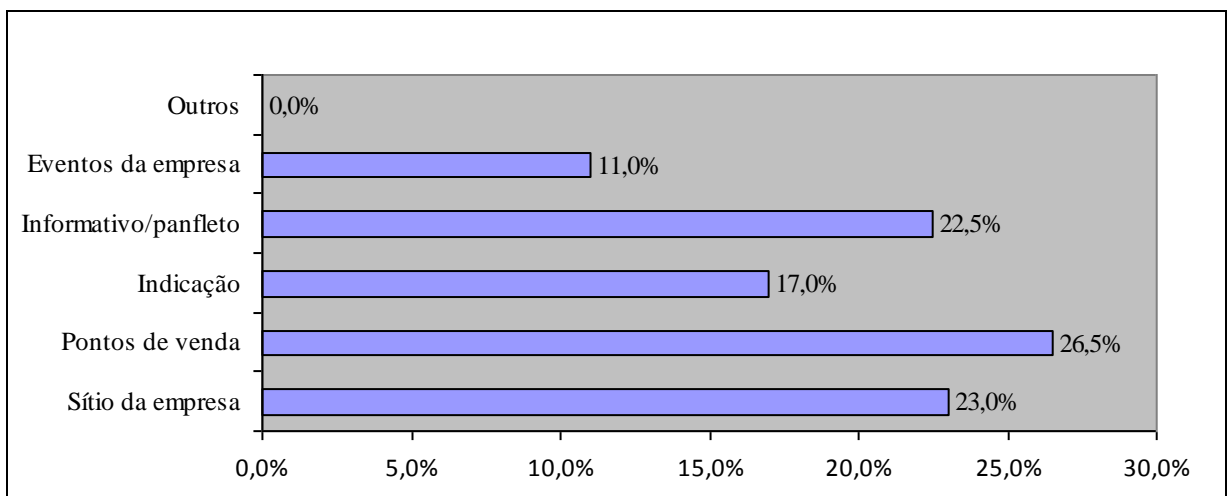
Gráfico 3 - Tempo de adesão ao Programa Afetividade.



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto ao questionamento da forma de que teve conhecimento do Programa Afetividade, 26,5% teve acesso através dos pontos de venda de passagens, seguidos de 23% através do sítio da empresa na internet, 22,5% pelos informativos e panfletos disponíveis nos veículos, 17% por indicação de outros membros, e ainda, uma minoria que teve acesso através de eventos promovidos pela empresa. Isso demonstra que os canais utilizados para a divulgação do programa têm sido eficientes. O Gráfico 4 apresenta a distribuição desta variável.

Gráfico 4 - Como conheceu o Programa Afetividade



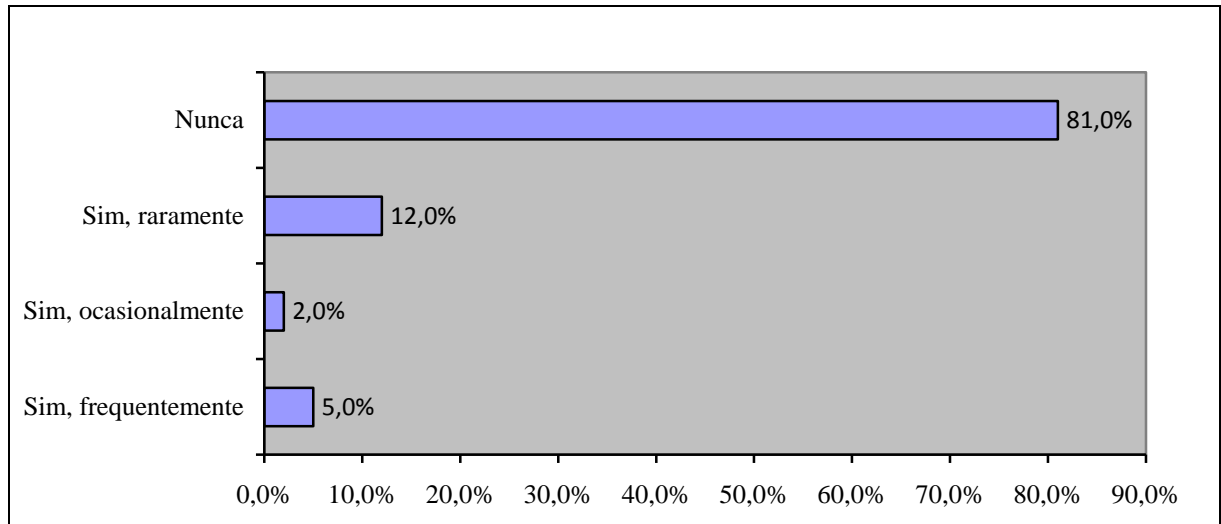
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A grande motivação para a adesão ao programa de fidelidade da Guanabara está nos benefícios oferecidos, indicado por 91,5% da amostra, seguido de 8,5% que ressaltou a imagem da empresa como atrativo. Porém, apesar dos benefícios serem os principais motivos de adesão, para clientes com tempo de adesão inferior a dois anos, 81% nunca respondeu a uma pesquisa da empresa, como mostra o Gráfico 5. A pesquisa mostra também que 65% dos entrevistados com tempo de adesão acima de 02 anos nunca foi consultado pela empresa acerca de sua opinião sobre os serviços do programa. Entende-se que a empresa prefere captar novos clientes a reter os que já conquistou, perdendo a chance de melhor qualificar a prestação do serviço final.

Agora podemos entender a importância de não se limitar a descobrir clientes, mas também conservá-los e cultivá-los. O marketing de relacionamento é orientado para o longo prazo. As empresas competitivas de hoje não querem somente conquistar clientes, querem ser suas 'donas' pelo resto da vida. (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.479)

A retenção de consumidores é o grande desafio do marketing da Guanabara. O relacionamento de longo prazo leva ao incremento do consumo e torna o quesito preço um item secundário na avaliação no momento da compra. A empresa precisa investir mais em pesquisas e monitoramento de sua clientela, obtendo informações mais adequadas e atualizadas, subsidiando eficientemente sua estratégia de retenção.

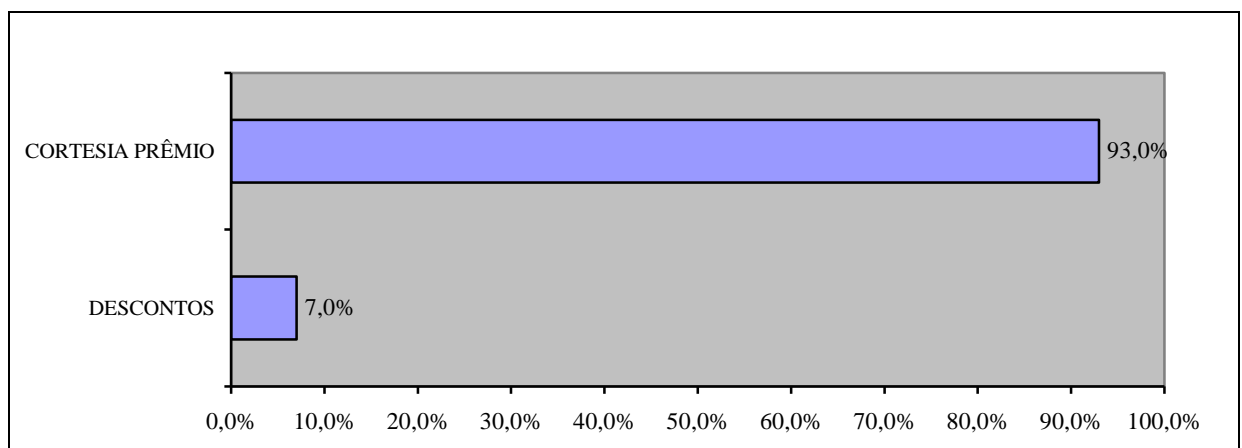
Gráfico 5 - Participação em pesquisa da empresa, cliente com até 02 anos de adesão.



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Conforme o Gráfico 6, dentre os benefícios utilizados, 93% prioriza a cortesia prêmio contra 7% que utiliza os descontos nos estabelecimentos parceiros.

Gráfico 6 – Preferência entre as vantagens oferecidas pelo programa.

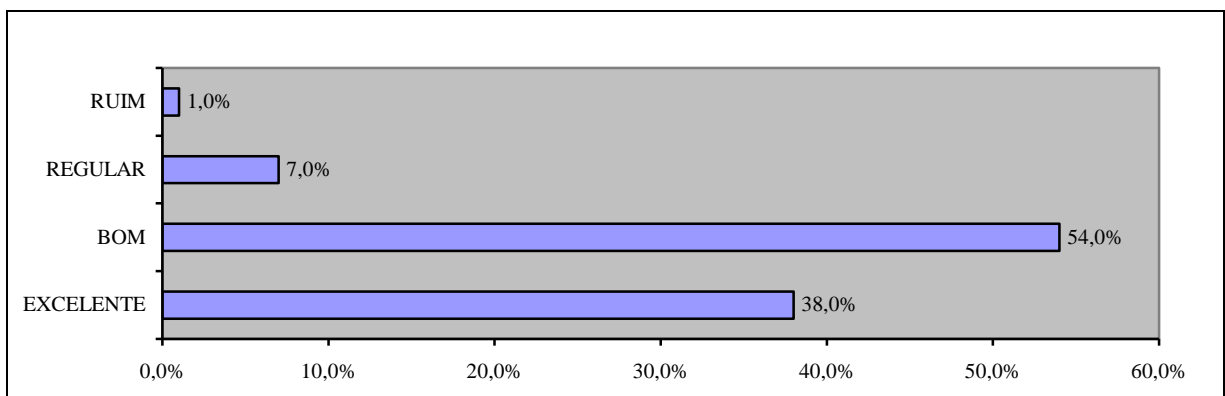


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Na avaliação dos benefícios oferecidos, fez-se uma consulta em separado para cada uma das vantagens oferecidas.

A Cortesia Prêmio teve índices excelentes, conforme Gráfico 7, denotando que a empresa acertou bastante na definição da premiação. Em contrapartida, obteve 8% de Ruim/Regular e, dentre os motivos enumerados para tal avaliação, os principais são: inexistência de informativos da implantação de horários extras, das promoções de trechos/destinos; não envio de extratos do programa, pois poderiam ser enviadas por correio ou eletronicamente por SMS e e-mail; demora em pontuar as viagens realizadas e demora no recebimento do cartão na residência após preenchimento e entrega do formulário de adesão.

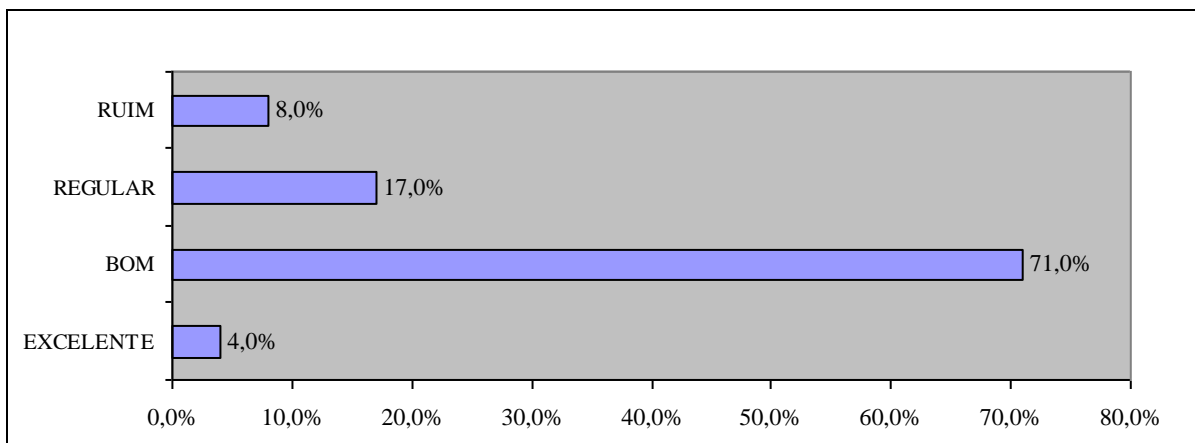
Gráfico 7 – Avaliação do benefício Cortesia Prêmio.



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Ao contrário, os benefícios de descontos/promoções dos estabelecimentos parceiros, mostrados no Gráfico 8, obtiveram índices bons, porém bem mais modestos. O índice de 25% de avaliação Ruim/Regular alerta que a empresa precisa revisar esta segunda vantagem. Os principais motivos indicados para esta avaliação foram: não divulgação de novas empresas parceiras/conveniadas; não divulgação de parcerias desfeitas e descredenciamentos;

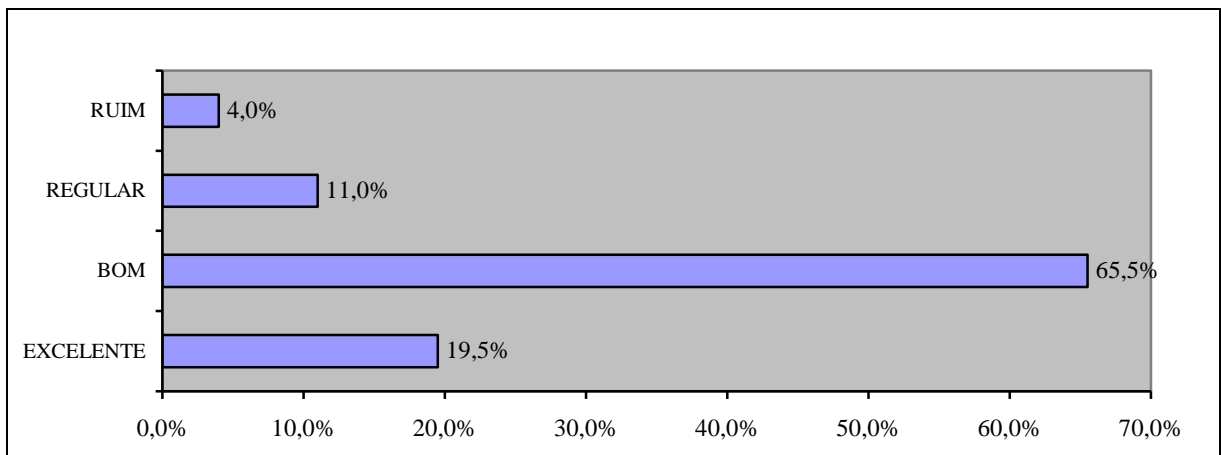
Gráfico 8 - Avaliação do benefício de Descontos/Promoções dos estabelecimentos parceiros do programa.



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O programa de fidelização possui boa avaliação para 65,5% da amostra, seguido por 19,5% que o consideram excelente e 15% como regular ou ruim (11% + 4%), resultando em um índice de 85% de aprovação (65,5% + 19,5%), sendo um resultado altamente positivo, conforme mostrado no Gráfico 9.

Gráfico 9 – Avaliação do Programa Afetividade



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Nas perguntas abertas de avaliação do Programa Afetividade, 68% dos entrevistados indicaram a cortesia prêmio como ponto forte e 25% indicaram como ponto fraco o fato de a empresa não encaminhar informativos de horários extras implantados, promoções e extratos do programa, além de outras com menor percentual como a demora em pontuar as viagens realizadas, demora no recebimento do cartão na residência, não divulgação de novas empresas parceiras/conveniadas e de não haver atendimento diferenciado para os membros do Programa.

No último item do questionário, os respondentes registraram diversas sugestões para melhoria e aperfeiçoamento do programa, além de elogios e críticas. A sugestão mais frequente foi a de diminuir a quilometragem mínima para pontuar no programa para a quantidade anterior de 100km (atualmente é de 200km). A crítica mais comum foi a de não se poder resgatar a passagem prêmio durante a chamada alta estação, que compreende os meses de janeiro, junho, julho e dezembro, além das datas festivas de Carnaval, Semana Santa, Eleições. O elogio campeão foi para a facilidade de emissão do bilhete, bastando possuir o mínimo de dez pontos, número do Cartão Afetividade e RG para resgate.

No próximo item, apresentaremos as conclusões do trabalho fundamentadas na bibliografia consultada e nos resultados obtidos na pesquisa com os clientes.

5 CONCLUSÕES

Os mercados estão cada vez mais concorridos. Vimos, através da literatura, conceitos e ferramentas correlacionadas à competitividade entre as empresas e às estratégias que devem ser adotadas para a conquista e manutenção dos clientes, buscando garantir resultados positivos e sobrevivência da organização.

O marketing de relacionamento propicia que as organizações projetem e lancem ações voltadas aos clientes, possibilitando relações personalizadas e duradouras, reforçando uma postura agressiva e objetiva de manutenção e conquista de mercados. Relacionamento é um meio que permite um contato direto com o cliente buscando fortalecer sua fidelidade à organização. A Expresso Guanabara utiliza-se dessa ferramenta com enfoque no modelo de recompensa, dentre os vários descritos na bibliografia consultada.

O setor de serviços é ambiente ideal para que as estratégias adotadas pelas organizações reflitam positivamente no cliente por sua rapidez de resposta. O fato de o colaborador que atende o consumidor final ser o contato mais próximo entre a empresa e o cliente, a imagem da empresa se reflete de maneira positiva em relação ao cliente e a comunidade se este prestar ótimos serviços, caso contrário tudo será posicionado de maneira negativa. Por isso, a empresa investe na qualidade de atendimento de sua equipe de motoristas, prepostos de apoio (bagagens, limpeza, mecânica) e atendentes nos pontos de venda.

O presente trabalho buscou analisar a importância do programa de fidelização Afetividade da Expresso Guanabara S/A através da percepção e satisfação dos usuários, constatando sua importância através do nível de aprovação de 85% dentre os clientes na pesquisa, fortalecendo a imagem da empresa no mercado.

Os clientes estão satisfeitos com a empresa e seus serviços, porém algumas correções deverão ser realizadas para melhor atendê-los. Alguns pontos fracos foram identificados, assim como os pontos fortes, além de sugestões para a melhoria do serviço e do próprio programa de relacionamento.

As vantagens obtidas para a empresa através do programa são percebidas no número de adesões ao programa. São mais de 250 mil membros atualmente e uma média de 20 mil novas adesões anualmente. Apesar da crescente competição entre as empresas para

atrair e reter clientes, a empresa pesquisada desfruta de uma condição bem confortável devido a sua liderança e hegemonia no mercado que detém atualmente.

A pesquisa alerta para que a organização perceba o relacionamento com o cliente como estratégia, no sentido de conhecer o nível de satisfação dos serviços prestados. Assim, pode contribuir na definição de estratégias para uma gestão mais efetiva, visando um melhor desempenho no mercado onde está inserida, partindo do pressuposto de que clientes satisfeitos têm maior probabilidade de permanecerem cativos e de indicar a empresa a terceiros, potencializando os efeitos da retenção. A empresa está subutilizando seus recursos de CRM e comprometendo seu banco de dados, pois não mantém contato frequente com o cliente para atualizar as informações pessoais e obter retorno sobre a qualidade da prestação do serviço final, como forma de monitoramento e controle. O público-alvo é demasiadamente diversificado e a empresa não estratifica e nem trabalha nichos.

Verificou-se que as pesquisas de satisfação realizadas pela empresa são escassas e ocasionais, prejudicando a pronta identificação de problemas, ameaças, potenciais negócios e comprometendo a orientação para o desenvolvimento de novos serviços.

Portanto, ficou evidenciada que a adoção de um programa de fidelização foi uma decisão acertada para a empresa. O correto investimento em equipamentos e material humano dedicado ao marketing de relacionamento e o desenvolvimento de um rico banco de dados sobre sua clientela resultou em vantagens frente aos seus concorrentes como o fortalecimento da imagem da empresa, conquista e fidelização de parte dos usuários do transporte intermunicipal e interestadual, prestação de serviço diferenciado e, principalmente, obtendo direcionamento ao planejamento estratégico organizacional.

6 REFERÊNCIAS

ALBERO, André Luiz P. **Resenha: Fidelização de clientes: foco em modelos de relacionamentos.** FATEC - Faculdade de Tecnologia de Garça - São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao_academica/fidelizacao_de_clientes_foco_em_modelos_de_relacionamento/250>. Acesso em: 25 de setembro de 2008.

AZEVEDO, Gustavo Carrer L. **Pesquisa de mercado.** Coleção Saiba Mais. 1ª ed. São Paulo: SEBRAE-SP, 2004. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=24131C962E2F9B6C0325714700683043>>. Acesso em 25 de outubro de 2008.

BORGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2002.

CHURCHIL JR, Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GIRÃO, Eduardo Castelar. **Marketing de Relacionamento: o uso da tecnologia como ferramenta do CRM.** 2003. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** 6ª ed. São Paulo: Futura, 2003.

GUANABARA, Expresso. Site da empresa. Disponível em: <<http://www.expressoguanabara.com.br>>

IBGE. **Análise dos principais resultados das Contas Nacionais.** Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais>.

JUCÁ, Ana Gabriela Albuquerque. **A importância do marketing de relacionamento ao atendimento a clientes objetivando a fidelização.** 2002. Monografia (Especialização em administração em Marketing). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade e CETREDE, Universidade Federal do Ceará.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing. A edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2003.

- LAS CASAS, Alexandre L. **marketing: conceitos, exercícios, casos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MCKENNA, Régis. **Marketing de Relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a Era do Cliente**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 5ª edição, editora: Atlas, São Paulo, 2003.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e Teses**. Pioneira, 2001.
- PINHEIRO, Roberto M. et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- RABÊLO JÚNIOR, José Marcos Saraiva. **Seleção e implantação de CRM como solução tecnológica empresarial: teoria e prática**. 2007. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará.
- SAMPAIO FILHO, Waldir Frota. **Marketing de Relacionamento como estratégia de fidelização dos clientes de telefonia móvel**. 2003. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZ, Estera Muszkat . **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª ed. 121 p. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em 25 de outubro de 2008.
- SWIFT, Ronald. **CRM, Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro, Editora: Campus, 2001.
- TREWATA, Robert Lewis. **Administração: funções e comportamento**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 1982.
- XAVIER, Raquel Oliveira; DORNELAS, Jairo Simião. O Papel do Gerente num Contexto de Mudança Baseada no Uso da Tecnologia CRM. **Revista de Administração Contemporânea**. ANPAD, v. 10, n. 1, P. 09-30, Jan./Mar., 2006.
- ZENONE, Luiz Cláudio. **Customer Relationship Management (CRM). Conceitos e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2001.

7 ANEXO

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

Prezado Cliente:

Esta Pesquisa subsidia um estudo acadêmico sobre o Programa Afetividade da Empresa Expresso Guanabara S/A, no curso de Graduação de Administração da Universidade Federal do Ceará - UFC. As respostas terão tratamento confidencial e demandarão menos de 5 minutos de seu tempo. Desde já, agradecemos pela colaboração.

Aluno: Alessandro de Aquino Araújo;
Professora Orientadora: Marilene Feitosa Soares.

I – PERFIL DO RESPONDENTE

Sexo:

<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino
--------------------------	-----------	--------------------------	----------

Faixa etária:

<input type="checkbox"/>	Abaixo de 20 anos	<input type="checkbox"/>	De 20 a 29 anos	<input type="checkbox"/>	De 30 a 39
<input type="checkbox"/>	De 40 a 49 anos	<input type="checkbox"/>	Acima de 50 anos	<input type="checkbox"/>	

Escolaridade:

<input type="checkbox"/>	Até 5ª Série	<input type="checkbox"/>	Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/>	Ensino Médio
<input type="checkbox"/>	Cursando Superior	<input type="checkbox"/>	Superior Completo	<input type="checkbox"/>	MBA/ Especialização
<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>	Outros:	<input type="checkbox"/>	

Há quanto tempo você é cliente do Programa Afetividade da Guanabara?

<input type="checkbox"/>	De 06 meses a 01 ano	<input type="checkbox"/>	Entre 01 e 02 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 02 e 03 anos
<input type="checkbox"/>	Entre 03 e 05 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 05 e 07 anos	<input type="checkbox"/>	Acima de 07 anos

II – PERCEPÇÃO DOS SERVIÇOS

De que forma você tomou conhecimento do Programa Afetividade da Guanabara?

<input type="checkbox"/>	Site da empresa	<input type="checkbox"/>	Pontos de vendas de passagens / Guichês
<input type="checkbox"/>	Indicação	<input type="checkbox"/>	Informativos / panfletos da empresa
<input type="checkbox"/>	Eventos da empresa	<input type="checkbox"/>	Outros:

Quais motivos o levaram a aderir ao Programa Afetividade da Guanabara?

<input type="checkbox"/>	Os benefícios	<input type="checkbox"/>	A imagem da empresa
<input type="checkbox"/>	Outros:	<input type="checkbox"/>	

Você já respondeu a alguma pesquisa de satisfação em relação ao Programa Afetividade da Guanabara?

<input type="checkbox"/>	Sim, frequentemente	<input type="checkbox"/>	Sim, ocasionalmente
<input type="checkbox"/>	Sim, raramente	<input type="checkbox"/>	Nunca

Qual o benefício que você mais utiliza?

<input type="checkbox"/>	A cortesia prêmio (troca pontuação por passagem)
<input type="checkbox"/>	Descontos/ promoções dos estabelecimentos parceiros do programa

Como você avalia os benefícios proporcionados pelo programa?

A cortesia prêmio (passagem)							
<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Bom	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Ruim
Descontos/promoções de parceiros							
<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Bom	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Ruim

Se regular ou ruim, por quê?

Qual o conceito que você tem em relação ao Programa Afetividade?

Grau de satisfação							
<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>	Bom	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>	Ruim

Em sua opinião, quais os pontos fortes e fracos do programa?

Qual sugestão você gostaria de deixar registrada?

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!