

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE.**

**CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO**

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE NO COMÉRCIO VAREJISTA

Mirtene de Fátima Alves Castro Lucena

Fortaleza, Março/2005.

FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE NO COMÉRCIO VAREJISTA

Mirtene de Fátima Alves Castro Lucena

Orientador: Prof. Fernando Menezes Xavier

Monografia, apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuaria e Contabilidade e ao CETREDE, para obtenção do Grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial.

**FORTALEZA – CE
2005**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção de título de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Mirtene de Fátima Alves Castro Lucena

Conceito.: _____

Orientador: Ms. Fernando Menezes Xavier

Monografia aprovada em: ____ / ____ / ____

*“Já não basta simplesmente
satisfazer clientes...
É preciso
encantá-los.”*

Kotler

Dedicatória

“Ao meu anjo e amigo do coração”,
vigilante de todas as horas e todos os dias...”.

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu único fornecedor, de quem sou cliente fiel e encantada.

A memória de meus saudosos pais, pelo apoio em todos os momentos da minha vida.

Aos meus filhos, pelo carinho, compreensão, que suportaram minhas ansiedades e inquietações, compreenderam a ausência e incentivaram-me nos momentos de cansaço, e desânimo. Eu, cliente cativa deles, aprendi o quanto é importante à *fidelidade do cliente*.

E a todos que acreditam que o valor da vitória não se mede pelo ouro conquistado, nem pelos títulos e condecorações, mas pela vocação de querer continuar lutando com fé e humildade.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
SUMÁRIO	iii
RESUMO	v
1 INTRODUÇÃO	06
1.1 Tema Central	07
1.2 Contextualização do Problema	08
1.3 Hipótese Geral	09
1.4 Justificativa	10
1.4.1 Justificativa de ordem pessoal	12
1.5 Objetivo Geral	12
1.6 Objetivos Específicos	13
1.7 Estrutura	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Conceitos usuais de marketing	15
2.1.1 O sistema varejista	19
2.1.2 Desenvolvimento do varejo	22
2.2 Satisfação, valor, retenção e Fidelização do cliente	23
2.2.1 Definição de valor e de satisfação para o cliente	25
2.2.2 Valor para o cliente	25
2.2.3 Satisfação do cliente	26
2.2.4 Ferramentas para acompanhar e medir a satisfação do cliente	27
2.2.5 Atração e retenção de clientes	29
2.2.6 Fidelização do cliente	33
2.2.7 Importância das pessoas na fidelização	38
3 MARKETING DE RELACIONAMENTO	41
3.1 Variáveis para o sucesso de um programa de marketing de relacionamento	47
3.1.1 Clientes	47
3.1.2 Cultura e valores	49
3.1.3 Liderança	50
3.1.4 Estratégia	50

3.1.5 Estrutura	51
3.1.6 Pessoas e desempenho	51
3.1.7 Tecnologia	52
3.1.8 Conhecimento e percepção	53
3.1.9 Processos e procedimentos	54
3.2 Conceitos originais, aperfeiçoamentos incrementais	55
3.2.1 Tecnologia da informação	56
3.2.2 A gestão da qualidade	57
3.2.3 A credibilidade e como se desenvolve	60
3.3 Marketing de Relacionamento: A chave	61
3.3.1 Centrais de atendimento telefônico fazem com que os clientes continuem chegando	62
3.3.2 Marketing de Relacionamento como ferramenta de Fidelização de clientes	64
3.3.3 Consumidor: Alvo do Marketing de relacionamento	66
3.3.3.1 Posicionamento do produto	68
3.3.3.2 Posicionamento do mercado	69
3.3.3.3 Posicionamento da empresa	70
3.3.3.4 Desenvolvendo uma estratégia: O marketing do conhecimento e o marketing de experiência	71
3.3.3.5 Auditorias externas; marketing de experiências	73
3.3.3.6 A abordagem qualitativa	73
3.3.3.7 A opção por uma estratégia	74
4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	75
4.1 Conclusão	75
4.2 Recomendações	77
4.3 Recomendações para trabalhos futuros	78
4.4 Considerações Finais	78
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

RESUMO

Este estudo se propõe a identificar os fatores determinantes no processo de fidelização de clientes no comércio varejista, através das estratégias de marketing de relacionamento. Esta ferramenta se tornou fundamental para a sobrevivência das empresas e demonstra a sua importância no aumento da lucratividade das organizações.

Demonstra as transformações e mudanças ocorridas no setor, como também o nível de aceitação e satisfação desses clientes com a forma de agir o tratamento e atendimento oferecido pelo comércio, levantando o que é considerado fator importante para a conquista e fidelização do cliente.

O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica de diversos autores mostrando que a fidelização dos clientes é a base que dá sustentabilidade para as empresas dos mais diversos segmentos do mercado. Analisa o marketing de relacionamento como a chave do sucesso para conquista dos clientes. O estudo percorreu as abordagens do marketing e as formulações estratégicas voltadas para o varejo, e o comércio em particular, com foco na valorização do cliente. A tecnologia é apresentada como instrumento que possibilita ao comércio aumentar sua capacidade de atendimento com velocidade e qualidade. Discorre sobre a tecnologia da informação ser vista como a facilitadora de comunicação, possibilitando o crescimento e desenvolvimento das organizações através da conscientização das mesmas na busca da excelência de um relacionamento maior com seus clientes, visando detectar as suas necessidades e utilizando estas informações para se diferenciar neste ambiente competitivo onde estão inseridas.

As conclusões tiradas deste estudo respondem, de modo satisfatório, aos objetivos do trabalho, pois foi possível conhecer as ferramentas de marketing apropriadas e o impacto das ações empregadas na conquista e manutenção de clientes nas lojas do comércio varejista. Observou-se que o consumidor está respondendo ao marketing. No entanto, ele se mostra completamente descompromissado com a loja que frequenta. Isso evidencia que outras lojas são capazes de conquistar o cliente, levando-o para dentro da loja, mas não conseguem fidelizá-lo.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing de relacionamento, comércio, Fidelização.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que estão ocorrendo nos negócios não são simples tendências, mas o resultado da ação de duas forças: globalização dos mercados e tecnologia de informação. Além disso, tudo acontece ao mesmo tempo e muito rápido. Essas duas forças dependem uma da outra e se influenciam mutuamente.

Com o advento da abertura do mercado brasileiro, ocorrida no início dos anos 90 e a conseqüente estabilização da economia, o trinômio qualidade, preço e conveniência passou a ser exigência básica dos consumidores. Dessa forma, o varejo se viu pressionado a desenvolver e empregar estratégias mais arrojadas e cada vez mais focadas no cliente, estabelecendo um ritmo competitivo capaz de garantir a sua própria sobrevivência e expansão. O sucesso de uma empresa varejista passou a depender da agilidade nas decisões, da eficácia nos resultados financeiros e dos serviços ao consumidor.

O comércio foi um dos primeiros a sentir tais influências e a adequar sua estrutura às rápidas mudanças emergentes. O conhecimento do mercado em que atua, os clientes e suas necessidades, a informação rápida e disseminada dentro da empresa **[Oliver –1999]**.

A preocupação deixa de ser *o foco no cliente e sim o foco do cliente*, que vive momentos diferentes a cada circunstância da sua vida e; as suas experiências de desempenho de produtos e serviços variam no tempo e no espaço. É voz corrente que oferecer um bom negócio deve, portanto, ser à base de qualquer estratégia para retenção dos clientes **[Cobra – 2000]**.

No passado recente, onde o poder estava concentrado nas mãos da indústria e dos distribuidores atacadistas, as atividades ligadas às empresas varejistas eram julgadas de menor valor. Hoje, no entanto, o varejo é considerado o elo mais importante da cadeia de distribuição, principalmente por sua proximidade com o consumidor final.

Após ter se transformado no mais destacado ambiente das decisões de consumo, funcionando como um laboratório para as estratégias de marketing desenvolvidas pelo setor produtivo, o varejo é o principal foco das atenções de todo o mercado. Com isso, nos últimos anos, esse tema tem aparecido com muita freqüência na mídia especializada e na grande imprensa.

Assim sendo, percebeu-se a oportunidade de desenvolvimento de uma pesquisa nessa área, que, além de muito rica em acontecimentos, é um assunto de grande atualidade. Este estudo permitirá a formalização do conhecimento das estratégias competitivas implementadas no comércio varejista, analisadas conforme a ótica do consumidor.

1.1 Tema Central

Um dos principais objetivos das modernas técnicas de marketing é a conquista de novos clientes. Para atraí-los, as empresas investem bilhões de reais todos os anos. No entanto, as empresas vêm descobrindo, de alguns anos para cá, que manter os clientes já obtidos é, pelo menos, tão importante quanto conquistar clientes novos.

Manter relacionamento e fidelização dos clientes é um desafio para as empresas. Embora os conceitos sejam simples, muitas empresas não colocam em prática tais idéias. As dificuldades de se conseguir informações e daí ter condições de diferenciar, interagir e personalizar as relações com os clientes faz com que muitas iniciativas acabem se perdendo.

Todos os comerciantes têm sentido a elevação das demandas dos clientes do mercado consumidor de hoje: exigente, atento às inúmeras opções, consciente de seus direitos, mas que também sabe ser fiel quando reconhece a inteligência do atendimento, a excelência e a primazia dos serviços. Estes são, atualmente, os fatores competitivos e determinantes, na conquista e na fidelização do cliente, uma vez que a oferta de produtos de qualidade a preços competitivos já se tornou mera obrigação para sobrevivência no mercado.

O foco do Comércio varejista é aquele que, em última instância, determina o sucesso das vendas: a inteligência na condução do diálogo entre vendedor e cliente. É claro que, para que esse diálogo se dê de forma inteligente, com excelência, a equipe de vendas deve conhecer profundamente seus produtos. Porém, acima de tudo, o vendedor deve saber identificar os desejos que motivam cada consumidor a comprar e conhecer os benefícios que a empresa tem a oferecer ao seu cliente, de forma a conduzi-lo a fazer uma escolha satisfatória, estimulando o seu retorno à loja.

1.2 Contextualização do Problema

Atualmente o varejo está sendo visto de forma diferente, pois há mais profissionalismo e dedicação. No setor varejista os métodos e técnicas administrativas, assim como as estratégias de marketing, são elaborados de forma planejada, visando à obtenção de resultados mais eficazes, com o objetivo de suplantar a concorrência, que não pára de crescer.

O Marketing é definido como a ciência e a arte de encontrar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles. As empresas, hoje, estão transferindo sua ênfase da busca de novos clientes para a aprendizagem de formas de manter e aumentar a lucratividade dos atuais. A conhecida regra 80/20 (Teoria de Pareto), garante que os melhores 20% dos clientes da empresa são responsáveis por 80% de seus lucros [Philip , Kotler, 2000, p. 76].

A medida, que mais empresas dominam a arte de satisfazer, e reter clientes, mais difícil se tornam atrair novos e convencê-los a trocar de fornecedor. Isso força ainda mais as empresas a dominar a arte de desenvolver a fidelidade de seus clientes. No ramo do varejo, a sobrevivência, estabilidade e crescimento não podem depender apenas da conquista constante de novos mercados, mas também, e principalmente, da manutenção dos atuais. Vão clientes e não voltam. Vem novos e não ficam. Há que se perguntar: porque isso acontece? O que devíamos está fazendo e não estamos? O que estamos fazendo e não devíamos? Na realidade, um dos fatores que gera esse acontecimento é o ritmo de mudança que vivenciamos. Em consequência disso, não existem hoje lugares garantidos nem para empresas e nem para pessoas.

Cabe considerar como estamos nos colocando em relação à mudança como vítimas ou como autores? Percebemos a mudança, compreendemos o processo e agimos com agilidade e flexibilidade, antecipando-nos a ela ou somos surpreendidos, empurrados ou até atropelados por ela?

Aconteceram mudanças evidentes no cenário de trabalho de todos nós. Só para citar algumas: fila de espera, trânsito, saturação de apelos, competidores onde menos se espera. Aconteceram mudanças no comportamento do consumidor: ele tornou-se mais crítico e exigente, tem mais oportunidades de escolha, vive em ambiente estressante, tem menos tempo disponível, precisa ratear seus recursos entre múltiplos apelos. Como, então, poderá

a empresa e os profissionais garantir seu espaço, em ambiente sujeito a essa metamorfose constante? **Fidelizando aquele que é sua garantia de continuidade: o Cliente!**

Diante do exposto, como uma empresa evolui de clientes meramente satisfeitos para clientes absolutamente fiéis, aspecto fundamental para que a organização possa, se manter em um mercado competitivo?

Neste primeiro momento, em que foram traçadas as linhas preliminares do trabalho de pesquisa, definiu-se o seguinte problema: *Qual o efeito das estratégias de marketing adotadas no comércio varejista, no processo de conquista e fidelização de clientes?*

1.3 Hipótese Geral

As organizações empresariais devem monitorar através de indicadores a satisfação dos clientes com relação aos seus produtos e serviços, bem como abrir um canal direto de comunicação, utilizando ferramentas do marketing de relacionamento visando conquistar e fidelizar clientes para que possam obter um diferencial competitivo diante de seus competidores.

Quando a empresa facilita os negócios com clientes, prende-os com um nível de conveniência e um conjunto de hábitos difíceis de ser superados pela concorrência. Dados quantitativos mostram que melhorar o índice de retenção de clientes tem um impacto profundo sobre a linha de resultados de uma empresa. Aquelas que conseguem atrair e manter os clientes certos são significativamente mais lucrativas do que aquelas que os clientes abandonam após algumas aquisições.

Quando a compra inicial cria um valor para o cliente, ele compra outros produtos. A receita que se origina daquele cliente cresce à medida que aumenta o valor das compras. Quando um cliente fica satisfeito indica sua satisfação às pessoas que conhece. Quanto mais tempo durar seu relacionamento com um cliente, mais novos clientes serão indicados para a organização **{Kotler:2000}**.

Os clientes leais pagaram mais por seus produtos do que um novo cliente, que ainda não está convencido do valor de suas ofertas. Se o cliente está satisfeito com o valor que você lhe oferece, por que ele se dará ao trabalho e correrá o risco de experimentar um outro produto? Os clientes leais não ficam tentados a abandoná-lo por causa dos descontos dos concorrentes e não exigem descontos para continuar a comprar de sua empresa. Quanto

mais satisfeito o cliente está com o relacionamento, maior o preço que ele se dispõe a pagar.

As empresas de maior sucesso com a lealdade dos clientes não gastam nada para mantê-los. Os clientes nunca ou raramente as abandonam. A receita aumenta porque a cada ano os clientes compram mais. Os novos clientes chegam até você por indicação de seus clientes satisfeitos e leais. E os novos clientes encaixam-se no perfil de seus melhores clientes.

Os relacionamentos são construídos através de interação e mudanças, no desenvolvimento de um relacionamento ativo. Um programa de comunicação com os clientes para ajudar a estabelecer um melhor relacionamento. Os eventos evidenciam aparentemente que as empresas admitem que a aproximação com os clientes não é apenas desejável, mas obrigatória.

A comunicação mantém e fortalece o relacionamento entre a empresa e seus clientes. Relacionamentos com clientes são importantes para produtos de quaisquer finalidades, tanto em grandes como em pequenas empresas.

1.4 Justificativa

A seleção deste tema justifica-se no aspecto de que a excelência no atendimento possibilita através do conhecimento das necessidades e desejos dos clientes, o planejamento das estratégias de ação e fidelização de clientes a fim de desenvolver relacionamentos duradouros e lucrativos. É indiscutível que a excelência no atendimento ao cliente é um dos maiores diferenciais competitivos do mercado e o fator principal para o crescimento das vendas e a evolução das empresas.

Após décadas de gerenciamento de um negócio para atender a um mercado de massa surge a necessidade de mudar o foco, uma nova visão e operação do negócio que atenda o cliente como indivíduo. Torna-se imprescindível à criação de entendimento compartilhado e um senso de urgência, ou seja, entregar valor a cada cliente deve ser esforço de toda a organização, foco indispensável para o sucesso do negócio. Não existe empresa estabilizada que prospere e conquiste mercado sem clientes satisfeitos. Ainda assim, organizações de todas as partes persistem em atende-los com desatenção. Portanto, a maneira como uma empresa atende o seu cliente pode ser a diferença entre obter sucesso ou fracassar nos negócios. Atualmente os produtos estão mais semelhantes e com

vida útil menor, fica evidente que ter preço competitivo e produtos de qualidade já não são mais suficientes para conquistar a preferência da clientela. Inclusive, ter preço justo e qualidade superior são condições básicas desejadas.

Então, o que faz a diferença? A competência profissional, a eficiência, o entusiasmo, a polidez, a rapidez e a simpatia de quem atende. É o cliente ter a satisfação de conforto, conveniência, praticidade e satisfação quando compra um produto ou serviço de sua empresa.

Traçando um paralelo entre o ontem e o hoje, verifica-se que os profissionais de marketing de ontem acreditavam que a habilidade mais importante era a obtenção de novos clientes, hoje o foco está em manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. As empresas investem muito na conquista e fidelização de cada um de seus clientes. Assim, um cliente perdido representa mais que a perda da próxima venda, pois a empresa estará perdendo o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, do custo de reposição do cliente, que de acordo com a pesquisa **TARP** (Technical Assistance, Research Programme Inc – Técnica de Programa de Pesquisa de Auxílio) , o custo de um novo cliente é cinco vezes maior que o custo para manter um cliente satisfeito **[Kotler, 2000, p.156]**.

Um questionamento deveria permear as mentes dos empresários: Como posso melhorar o padrão de qualidade do atendimento da minha empresa? Ter como meta a superação das expectativas dos clientes já é um ótimo ponto de partida, pois faz com que esses clientes passem a ser encarados como parceiros do sucesso das empresas e não, apenas, como fregueses.

Diferentes pesquisas ratificam, entre elas a realizada pela Walt Disney World, que a atenção ao cliente é o ponto nevrálgico de um negócio. Com pequenas diferenças, os números indicam que, aproximadamente, 68% dos clientes deixam de comprar de uma empresa por causa do atendimento e do comportamento de seus funcionários. Muitos, mesmo insatisfeitos, saem calados e sem reclamar.

Os fatores de fidelização serão levantados do ponto de vista estritamente do cliente; o resultado dará suporte que contemple um processo de organização de aprendizagem que permita antecipar e aferir distorções e inadequações na prática de relacionamento com os clientes. Justifica-se também a proposta pela oportunidade de aprendizagem na prática da pesquisa para levantar tais fatores.

Esta proposta de monografia constitui um esforço teórico prático, no sentido de problematizar as discussões relativas as metodologias correntes que possibilitem a investigação dos fatores relacionados ao marketing de relacionamento no comércio varejista.

Tudo isso, certamente, resultará em uma fonte útil para consultas e novos estudos, contribuindo, dessa forma, para a evolução do conhecimento no âmbito do varejo e mais especificamente no comércio varejista, conhecimentos que auxiliarão não só do ponto de vista acadêmico, mas também profissional.

1.4.1 Justificativa de ordem pessoal

Defende-se a importância da explicitação das justificativas, para a realização deste trabalho, baseadas na vontade e no desejo de traduzir as informações e os acontecimentos que envolvem o assunto, motivado, principalmente, por experiências anteriores.

Neste caso particular, a tradução desses motivos para o desenvolvimento do tema escolhido, advém de uma ligação com o objeto de estudo, toda minha experiência profissional foi dedicada ao comércio e ter vivenciado nesse ambiente mais de vinte anos. Dessa forma, tudo que diz respeito ao setor varejista provoca interesse, curiosidade e reflexão. E exclusivamente há 03 anos migrei do setor burocrático para a área administrativa, onde vi a possibilidade de focar a minha experiência e aprofundar meus conhecimentos na gestão administrativa.

Junta-se a tudo isso a reduzida bibliografia ou estudos disponíveis sobre o assunto, o que aumenta a motivação para o trabalho, que certamente representará, e assim se pretende, uma contribuição de real valor para o mercado e para outros pesquisadores.

1.5 Objetivo Geral

O objetivo Geral deste trabalho monográfico consiste em mostrar o efeito das estratégias de marketing adotadas no processo de conquistar e manter a fidelização de clientes.

1.6 Objetivos Específicos

- Conhecer o contexto do marketing de varejo e sua evolução;
- Identificar os fundamentos do marketing de relacionamento para conquista e retenção de clientes;
- Analisar o processo de construção de estratégias de retenção de clientes a partir do ponto-de-venda: envolvendo a localização, as promoções e o mix de produtos e serviços;
- Estudar o comportamento do consumidor no processo de decisão de compra;
- Criar laços de motivação e fidelização de clientes.

1.7 Estrutura

Pretende-se apresentar nos próximos capítulos deste trabalho, os seguintes conteúdos:

No **segundo capítulo** são abordados os conceitos e as definições de marketing e varejo, nas questões satisfação e valor para o cliente e como as empresas podem ao mesmo tempo atrair e reter clientes, praticando gestão de qualidade para estabelecer e fortalecer as relações entre comércio varejista e clientes; a segmentação de mercado como diferencial no processo de relacionamento e fidelização.

O **terceiro capítulo** é dedicado aos conceitos e as definições de marketing de relacionamento e varejo. Busca mostrar como este novo conceito de marketing pode tornasse uma estratégia de fidelização do cliente. Nele são apresentadas abordagens e estudos, desempenho e perfil estratégico, voltadas para a conquista e satisfação de clientes.

O **quarto capítulo** refere-se aos aspectos conclusivos do trabalho, considerando o alcance dos objetivos propostos, com seus benefícios e contribuições para essa área de estudo, bem como recomendações e sugestões a serem futuramente aprofundados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“Millôr Fernandes diz que: *fidelidade é o esforço desvairado que um homem faz para contentar com uma mulher (a frase vale também para a mulher)*. Trazendo para o marketing, um cliente fiel é aquele que se esforça para ficar com o produto (ou fornecedor), desde que haja uma razão e compensação extremamente forte na outra ponta” [Salvador, 1999, p.20].

Aproveitando a citação acima, pode-se afirmar que ela está relacionada com a principal preocupação e esforço do comércio varejista. Para se ter uma idéia de como esse paradigma é novo e, voltando no tempo, há pelo menos duas décadas, constata-se que a maioria dos varejistas procurava se estabelecer no mercado com um simples objetivo: abrir uma loja razoavelmente bem localizada. É que, naquela época, essa decisão representava uma grande possibilidade de sucesso. Não resta dúvida que uma ótima localização continua sendo indispensável, porém a realidade atual exige bem mais do que isso para novos negócios. Por outro lado, Miranda [1997:35] alerta para o fato de que “Na extensa lista de empreendimentos comerciais fracassados, contam-se empresas que investiram pesadamente na localização, arquitetura e decoração, propaganda, promoções, exibitécnica, qualidade de atendimento e serviço”.

Isso mostra que atender os clientes, nas suas mais variadas necessidades e desejos, está exigindo um esforço superdimensionado das empresas de varejo mais competitivas. Os clientes estão muito exigentes e questionadores, fazem comparações e não demonstram disposição para serem fiéis a qualquer empresa, independente do segmento do mercado em que atua.

As ofertas são múltiplas e a disputa entre os concorrentes, pela atenção do consumidor, está cada vez mais acirrada. Os pontos-de-venda estão enfrentando um complexo desafio: que estratégias adotar para atrair e fidelizar clientes? Como encantar os consumidores e garantir que voltem para repetir suas compras, por longa data?

O varejista de hoje reconhece que o verdadeiro valor de um cliente vai muito além da primeira visita à loja. Ele sabe que tratar o cliente de maneira personalizada, nessa primeira visita, aumenta a possibilidade de visitas posteriores. O custo de atraí-lo para um primeiro contato é alto e precisa ser otimizado. O que pode determinar o valor potencial de um cliente de longo prazo é a fidelidade conquistada. Segundo Breemer [1998], “Ela é tão importante que deveria ser considerada ao se avaliar o patrimônio líquido real de uma empresa”.

O propósito fundamental do marketing no varejo é conquistar e manter clientes, muito embora percebe-se que as estratégias parecem estar direcionadas para a conquista e não para a retenção. No entanto, segundo Christopher [1999], a tendência é que esse procedimento evolua para o desenvolvimento de processos que aumentem a fidelidade do cliente a longo prazo. Esse aspecto tornou-se princípio para o conceito de marketing de relacionamento, cuja finalidade é criar e desenvolver relacionamentos de longa duração e que sejam lucrativos.

Conforme Gordon [1998], nesses tempos de marketing de relacionamento, o conhecimento e a percepção resultam de dados sobre as interações, as transações e o comportamento manifesto dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno.

O foco está sendo cada vez mais dirigido para o cliente, buscando satisfazê-lo, pois, segundo Vavra [1993:130], “um cliente satisfeito irá transmitir a sua satisfação para quatro ou cinco amigos, mas um cliente insatisfeito contará seus problemas ao dobro de pessoas”.

Dessa forma, quando a ênfase da empresa varejista está no cliente, cada cliente passa a ser único e toda a comunicação é individual e bidirecional. Assim, é possível ampliar o aprendizado da empresa, através dos canais abertos para a voz do consumidor. Nesse tipo de organização, o sucesso dos negócios é medido não simplesmente pelo volume de vendas, mas pela manutenção e desenvolvimento dos melhores clientes.

2.1 Conceitos usuais de marketing

Ao estudar os conceitos de marketing verifica-se que estão evoluindo, passando por fases complementares, que podem chegar até mesmo a serem conflitantes. A seguir algumas dessas definições. Considerando-se a definição segundo a qual marketing é uma filosofia de negócios (Semenik e Bamossy, 1995), toda a estratégia de planejamento e execução dos projetos de marketing da empresa tem como propósito fundamental à satisfação das necessidades de seus clientes. Tal definição restringe a função de marketing que é muito mais abrangente.

Numa visão que inclua a satisfação das organizações, além dos indivíduos que dela são clientes, Churchill e Peter (2000:4) citam uma visão empresarial da *American marketing Association*, “marketing é o processo de planejar e executar a concepção de preços,

promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Entende-se por desenvolvimento de trocas, o ato de se obter alguma coisa de alguém oferecendo algo em contrapartida, e do qual participam indivíduos e organizações, a fim de que estas transações proporcionem satisfação e tragam benefícios para ambos os lados.

Portanto para Churchill e Peter (2000) um novo fator deve ser adicionado à definição de Semenik e Bamossy (1995): a satisfação das metas da organização. Isso também é reforçado por Kotler (1998), ao considerar o processo de marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos com outros indivíduos ou grupos para os quais exista um valor mutuo dos produtos que foram trocados.

Será o marketing o fomentador dessas trocas que geram acima de tudo a satisfação de ambos os lados participantes do processo? O autor define esse termo mais recentemente, colocando o lucro como o objetivo final a ser perseguido pelos homens de marketing ao declarar:

Estamos mais interessados em fazer com que os consumidores comprem uma grande quantidade de nossos produtos, em conseguir participar do mercado do que na marca. Falamos da arte de obter clientes fiéis, que durante toda a vida comprem os produtos que vendemos. Não creio que uma empresa possa ficar satisfeita como o que vende, mesmo num nicho, ou quando sua superioridade sobre o resto for notória. Por isso estou convencido de que um dos desafios está; antes de mais nada, em transformar os homens de marketing em planejadores financeiros, porque fazer marketing não significa planejar valor, mais sim lucros (KOTLER, 1998).

Tal concepção não considera que é por meio do valor criado para o cliente que a empresa conquista a fidelidade do mesmo e a sua lucratividade à longo prazo. Sob o aspecto das empresas que visam a lucro o conceito parcialmente é adequado, porém há que se considerar também, que uma grande quantidade de empresas não visam lucros; citando-se na área financeira as cooperativas de créditos, que também fazem marketing.

Alguns autores levam mais longe a definição de marketing. Comentando a idéia de Light (1998), a satisfação deixa de ser o fim da tarefa do marketing, mas passa a ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal à

marca. Com essa transformação de cliente satisfeito em cliente fiel é que se possibilita à organização a sua lucratividade, e continuidade.

Essa definição vem ao encontro do novo enfoque dado ao marketing por Mckenna (1999), de acordo com qual deixa-se de lado a visão de que o marketing era somente uma forma de vender produtos e/ou serviços de uma empresa; na transição ele passa a atender as necessidades dos clientes e não “manipular” suas mentes. É então dedutível que o cliente sabe exatamente o que quer, e tem ofertas e oportunidades de escolha, não sendo mais possível oferecer-lhe o que a empresa tem, mas aquilo que ele, em conjunto com a mesma, definirem como o melhor.

A revolução que pode estar acontecendo nessa área, sugere que sejam redefinidos os conceitos de marketing e posicionamento para os produtos e serviços de qualquer empresa, inclusive para os bancos. Para que estes sejam capazes de detectar as necessidades de seus clientes, deve ser desenvolvida uma reestruturação interna. Neste caso o marketing não pode ter uma ação isolada, toda a organização precisa estar voltada para ele.

Tal afirmação se confirma com a definição de Joseph (1991), em que o autor diz ser o marketing algo muito maior que venda e promoção, é acima de tudo uma filosofia de administração total, que envolve todas as pessoas de uma organização, no intuito de compreender e assegurar a satisfação das necessidades do consumidor. A meta de lucratividade do marketing, não se traduz somente em ganhar dinheiro, mas assegurar a sustentabilidade das empresas em ambientes de mudanças constantes.

Assim, desenvolver relacionamentos é a base do sucesso da empresa baseada no marketing com visão de futuro, que se alia à tecnologia para fidelizar os clientes. Rapp (2000), entende que no futuro o valor se dará pelo retorno do investimento que for feito no desenvolvimento de relações com os clientes. Com isto ele prevê o marketing de valor futuro que a tecnologia torna possível.

O marketing está constantemente sendo redefinido e incorporando novas responsabilidades. Era considerado “a arte de vender produtos”, agora passa a ser a ciência e a arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento com eles aumentando sua lucratividade **Kotler (2000)**.

As tendências de mercado apontam para a personalização de produtos e de serviços em um ambiente globalizado, exigindo das

organizações financeiras uma nova filosofia de atendimento diferenciado. Dessa maneira, o marketing Financeiro pode ser redefinido como a busca da satisfação das necessidades e a realização dos desejos, por meio da concepção de produtos e serviços que surpreendem as expectativas de seus clientes **Cobra (2000:32)**.

Do grau de envolvimento que a organização tem com a tarefa de conquistar e manter seus clientes, é que se aplicam os conceitos de marketing de serviços financeiros (Cobra, 2000). Uma das ferramentas que as organizações financeiras podem utilizar para atingir seu mercado-alvo e atender as expectativas de seus clientes, são os 4 Ps mostrados na Figura 2.1 a seguir:

OS 4 PS DO MARKETING	
Produto	Sob o ponto de vista do cliente, é algo que pode atender as necessidades de preservação de seu capital financeiro.
Ponto de distribuição	Uma instituição financeira precisa estar onde os clientes estão, ou melhor, ela precisa ir até os seus clientes.
Promoção	Promover vendas de produtos ou serviços financeiros pode significar um esforço de adequar produtos ou serviços financeiros aos diversos momentos das relações com a clientela, oferecendo vantagens exclusivas e atraentes.
Preço	Preço, taxa ou tarifa é o valor atribuído a um produto ou serviço financeiro prestado a um cliente.

Fonte: adaptado de Cobra (2000).

Figura 2.1 – Os 4 Ps do marketing

Autores como Bretzke (2000) e Gordon (1998) concordam em que não se deve subestimar as outras variáveis do *marketing mix*, como o posicionamento, produto, preço e canais de distribuição; e que a empresa deve estar preparada para traduzir em todos os aspectos de sua gestão a proposição de valor que o cliente entende e valoriza. Com relação aos os “4 Ps” do marketing, Gordon (1998) aponta algumas mudanças impactantes advindas do marketing de relacionamento:

- **Produto:** quando devidamente implementado, o marketing de relacionamento resulta em produtos que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados. Produto e serviços são conseqüência de um processo de colaboração que cria valores que os clientes querem, para cada componente do produto e seus serviços associados.

- **Preço:** como com o marketing de relacionamento, o produto varia conforme as preferências e os preceitos dos clientes, o valor também vai mudar proporcionalmente. O preço deverá refletir as escolhas feitas e o valor criado a partir destas escolhas.
- **Promoção:** com o marketing de relacionamento o cliente tem oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa e de que maneira isso se dará.
- **Praça/distribuição:** o marketing de relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente que decide onde e como comprar o que a empresa/vendedora oferta.

2.1.1 O sistema varejista

O mercado consumidor estabelece uma dinâmica muito forte, em que o sistema de distribuição compreende um conjunto de ações, para tornar possível a chegada imediata do produto até as mãos do consumidor final. Esse processo tem como protagonistas: os produtores, os distribuidores e os consumidores. Nesse cenário, os distribuidores assumem um papel bastante decisivo. Num primeiro momento o produto é transferido do produtor para o distribuidor, para em seguida ser repassado ao consumidor final.

Têm sido constatadas significativas transformações nessa seqüência do sistema de distribuição, que teve como ponto de partida os atacadistas e varejistas até que se chegasse a uma grande diversificação, na qual é possível identificar alterações nas dimensões do ponto-de-venda, nas estruturas das empresas e nas modalidades de vendas. As causas podem ser detectadas na saturação do comércio, no processo de mudança do comportamento de compra do consumidor final, na evolução das ferramentas do marketing e no desenvolvimento de produtos específicos para segmentos diferenciados.

Com isso, a estrutura da cadeia de distribuição precisou buscar melhor adequação às novas exigências da demanda, requerendo uma maior dotação de verba para o marketing, especialmente para as campanhas publicitárias, promocionais e ações de ponto-de-venda. Assim sendo, o ambiente de loja passou a fazer parte das preocupações dos produtores. Ele cresceu, se fortaleceu e conseguiu chamar para si todas as atenções, dotando o varejo de visibilidade e credibilidade junto ao público-alvo.

Perceber a importância do varejo no mundo atual não é tarefa das mais difíceis, pois ele estruturou-se de tal forma que, em qualquer parte do mundo, a qualquer hora do dia ou da noite, é possível encontrar alguém que esteja oferecendo a outros algo para sua

satisfação e prazer, nos mais variados e inusitados sistemas de troca. Esses sistemas podem ser encontrados de formas diversas, quer seja em super lojas departamentalizadas, quer em máquinas automáticas de vendas e de conveniência, ou em sistemas virtuais.

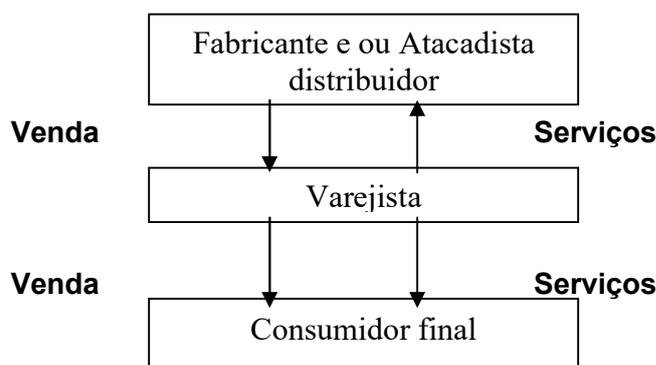
O varejo, segundo Kotler [2000:540], pode ser compreendido como “qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista”. Esse sistema varejista configura-se como um intermediário do processo de distribuição; uma espécie de facilitador, que o torna mais homogêneo e faz com que o produto chegue até o consumidor no momento de sua necessidade. O gigantesco crescimento do setor varejista explica-se, segundo Cobra [1997:257], pelo fato de que “a venda direta do produtor ao consumidor é onerosa, e nem sempre é possível”.

A inserção do intermediário, principalmente o varejista, no processo de distribuição, faz-se necessária para que se possa atingir a eficiência na oferta de produtos e serviços a um número cada vez maior de clientes, onde quer que eles estejam.

O varejista, por manter esse contato mais direto com o mercado consumidor, tem o compromisso de captar informações junto aos clientes, bem como identificar seu comportamento de compra e tendências; decodificar e enviar informações aos fornecedores, para que os produtos estejam sempre adequados ao uso e à satisfação do cliente, além de sugerir novos produtos e serviços.

Quanto às funções do estabelecimento varejista (Figura 2.1) , Cobra [1997] lembra, ainda, que com o cliente o varejista se compromete a prestar serviços de pronta entrega, orientação de compra, satisfação, garantia, assistência técnica.

Figura 2.1: Funções do varejista



Assim sendo, pode-se considerar como estabelecimento varejista a empresa que apresenta uma estrutura capaz de fazer frente às novas exigências do consumidor quanto aos produtos demandados e aos serviços esperados. É imperativo que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas, pois se um produto não estiver disponível quando e onde o consumidor precisa dele, não haverá venda.

Na visão de Sandhusen [2000:358], o varejista, para atender às demandas do consumidor, desempenha diferentes funções, tais como:

- **Compras:** de bens e serviços e os oferecendo para venda. Cada varejista toma decisões individuais sobre a variedade de bens e serviços a serem ofertados.
- **Manuseio:** armazenagem, preço e exposição dos produtos.
- **Informação:** aos clientes, através de material promocional e pessoal de atendimento e vendas, além de comunicar aos outros elementos do canal de distribuição os resultados de pesquisas e de vendas.
- **Vendas:** de produtos, devendo contar com a oferta de serviços ao cliente para contribuir no fechamento da transação. Os serviços podem incluir crédito, políticas de retorno e entrega, horários e locais convenientes, e o pessoal prestativo no ponto-de-venda.

A preocupação inicial de um empreendedor, ao abrir uma loja de varejo é principalmente a de gerar tráfego. A instalação de um ponto-de-venda traz consigo objetivos bem definidos e planejados, mas só é possível realizar vendas quando há clientes na loja. Dessa forma, o marketing tem como missão primeira a de conquistar esses clientes. Para Lovelock & Wright [2001:239], esse aspecto é de suma importância e eles lembram que os “elaborados modelos de gravidade do varejo estão embutidos na decisão de onde situar as lojas em relação aos lares e locais de trabalho de clientes potenciais”.

A contagem de tráfego e de pedestres ajuda a estabelecer o número de clientes potenciais que passam por dia no local. Se até bem pouco tempo o varejo conseguia manter seus clientes com o esforço de uma localização adequada, mix diferenciado ou exclusivo de produtos e preços atraentes, atualmente o mix de serviços tornou-se o principal foco das ações estratégicas. Os varejistas de hoje são mais profissionais e procuram desenvolver estratégias de marketing bem mais amplas.

Assim, o marketing de varejo compreende um composto de variáveis, que iniciam na escolha da localização do negócio até o programa de relacionamento com o cliente, passando pela complexidade de um mercado em constante efervescência. Kotler [2000:545]

chama a atenção para o fato de que o varejista precisa certificar-se, freqüentemente, de que esteja alcançando e satisfazendo seus clientes-alvo, através de periódicas pesquisas de marketing. Ele observa que “o posicionamento de um varejista deve ser flexível, especialmente se ele administrar lojas locais com diferentes padrões sócio-econômicos”.

Por sua vez, Cobra [1997:337] esclarece que “o varejo, como canal de distribuição, desempenha papel importante no marketing, pois as variáveis de produto, preço e comunicação dependem, em última instância do varejo”. Qualquer mudança de estratégia que ocorra no varejo será capaz de alterar ou afetar o próprio composto de marketing de atacadistas e de fabricantes, com repercussões imediatas em todo o mercado.

Considerando os novos caminhos que se desenham para o varejo, pode-se concluir que a sua vocação para os serviços já se faz notada. Todos os formatos de loja estão chegando em um nível de oferta de produtos e preços com imperceptíveis diferenças, abrindo espaço para que o mix de serviços se torne um importante diferencial competitivo dessas empresas. É que o cliente quer cada vez mais conveniência, e conveniência é acima de tudo serviço.

2.1.2 Desenvolvimento do varejo

A concepção do varejo, como elemento intermediário dos sistemas produtivos, se deu nos Estados Unidos e Inglaterra, no século XIX, quando surgiram as chamadas general stores, ou lojas de mercadorias gerais, onde se comercializava praticamente todos os tipos de mercadorias: alimentos, tecidos, utilidades domésticas, armas e munições, ferramentas e diversos outros. Em 1886 teve início a Sears, um varejo que vendia por meio de catálogos, que mais tarde se transformou em loja de departamento. [Las Casas, 1992].

O varejo no Brasil, tal qual se conhece hoje, começou a ser esboçado no final do século XIX, com o início da industrialização e o surgimento dos meios e vias de transporte. Os historiadores citam o Visconde de Mauá como um dos primeiros e mais importantes varejistas, além de ser responsável por fundações de bancos, construção de estradas de ferro, estaleiros industriais e investimentos importantes em companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro [Parente, 2000].

Nos períodos seguintes surgiram novos comerciantes e estabelecimentos que fizeram história no varejo brasileiro, tais como a Casa Masson (1871), as Lojas Pernambucanas (1906), a Mesbla e a Casa Anglo -Brasileira (1913) – são alguns exemplos

de lojas de departamentos, instaladas nos principais centros urbanos do país. Em termos históricos, o desenvolvimento mais concreto do varejo aconteceu no período logo após a segunda guerra, quando teve início o declínio do setor atacadista tradicional, que dominava tanto o setor produtivo como distributivo. A partir daí houve o aumento da concentração dos negócios de varejo **[Las Casas, 1992]**.

A evolução e modernização do varejo ganharam impulso, principalmente com a entrada do capital estrangeiro, especialmente da França e da Holanda. Exemplo disso foi a chegada de gigantes multinacionais como o Carrefour, o Makro e a C&A. Duas décadas depois o Brasil presencia as primeiras instalações e expansão dos primeiros shopping centers **[Takaoka & Navajas, 1997]**

Para os anos 80 estava reservada mais uma revolução no mercado, com o desenvolvimento e expansão das redes de franquia por todo o país. O varejo brasileiro não parou na década de 90 e uma outra tendência marcou presença: as lojas de conveniência. Neste início do século XXI, o varejo assiste ao nascimento de mais uma revolução, o comércio eletrônico, que promete uma grande mudança no sistema tradicional de compra e de distribuição. O ritmo das mudanças continua acelerado e sem limites **[Supervarejo, nov. 2000]**.

O computador transformou-se num aliado do varejo na luta para acompanhar essa evolução empreendida pelo mercado consumidor. Com isso, os varejistas estão melhorando sua capacidade de previsão de demanda, de seleção do mix de produtos, de controle de estoques, racionalização de espaços e exposição dos itens no ponto-de-venda.

2.2 SATISFAÇÃO, VALOR, RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

As empresas atualmente estão enfrentando uma concorrência jamais vista. As empresas podem ter um desempenho melhor que o do seu concorrente se forem capazes de passar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing. Somente empresas centradas em clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos.

É grande o número de empresas que acreditam em buscar clientes é obrigação do departamento de marketing ou do departamento de vendas. Se esses departamentos não têm êxito nessa tarefa, a empresa chega à conclusão de que seus profissionais de marketing não são muito competentes. Mas na verdade o marketing é apenas um dos

fatores envolvidos na atração e retenção de clientes. Nem mesmo o melhor departamento de marketing do mundo seria capaz de vender produtos de má qualidade ou que não atendam às necessidades de ninguém. O departamento de marketing só pode ser eficaz em empresas onde os vários departamentos e funcionários tenham projetado e implementado um sistema de entrega de valor ao cliente superior ao da concorrência.

Veja o exemplo do McDonald's. Todos os dias uma média de 38 milhões de pessoas vai aos seus 23 500 restaurantes em 109 países. As pessoas não se aglomeram à porta do McDonald's simplesmente porque adoram o hambúrguer. Outras lanchonetes fazem hambúrgueres mais saborosos. As pessoas agregam-se em torno de um sistema, não de um hambúrguer. Em todo o mundo, esse sistema cuidadosamente aperfeiçoado fornece aquilo que o McDonald's denomina QSCV (qualidade, serviço, limpeza e valor). O McDonald's é eficaz porque trabalha em conjunto com fornecedores, franqueados, funcionários e terceiros para entregar um valor excepcionalmente alto aos clientes.

A satisfação dos clientes não é uma opção é uma questão de sobrevivência para qualquer organização. Nas últimas duas décadas, a indústria progrediu de um estágio relativamente elementar para um patamar onde os clientes demandam empresas world class ou seja, alta qualidade, design de manufatura, tempo de ciclo e outras questões gerenciais, todas voltadas para a sua satisfação. A alta administração necessita liderar o processo para a busca contínua da satisfação do cliente. Para isso é indispensável reconhecer três verdades incontestáveis:

- Para satisfazer o cliente é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, atender a essas necessidades. Para isso a organização deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumprir esses requisitos, sempre, porque o cliente não exigirá menos. Isso demandará a dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações, sistematicamente, para entender os requisitos e as percepções do cliente.
- As necessidades dos clientes mudam e evoluem constantemente. A organização necessita antecipar-se a essas mudanças para ter vantagens competitivas. Os investimentos nessas atividades produzirão retornos substanciais, mas é importante que a Administração entenda que os retornos mais importantes virão, quase sempre, no médio e no longo prazo.

➤ O cliente forma sua percepção de uma organização com base na diversidade de impressões que recebe em seus contatos com as pessoas e os produtos e serviços dessa organização. Todas as pessoas que integram a organização fazem alguma coisa para cumprir com os requisitos dos clientes, e por tanto influenciam sua satisfação, começando, é claro, pelo pessoal da linha de frente.

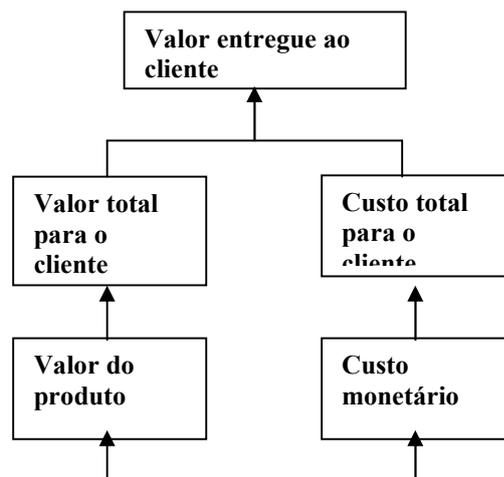
2.2.1 Definição de valor e de satisfação para o Cliente

Há mais de 35 anos, Peter Drucker observou que a primeira tarefa de uma empresa é “ criar clientes “. Mas os clientes de hoje se deparam com um vasto universo de produtos, marcas, preços e fornecedores pelos quais optar. Como os clientes fazem escolhas? Acreditamos que os clientes avaliam qual oferta proporciona maior valor. Eles procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e receita. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não essa expectativa de valor.

2.2.2 Valor para o Cliente

A premissa é de que os clientes comprarão da empresa que, segundo a percepção deles oferecer o maior valor (Figura 2.2).

- **Valor entregue ao cliente** é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O *valor total para o cliente* é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O *custo total para o cliente* é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.



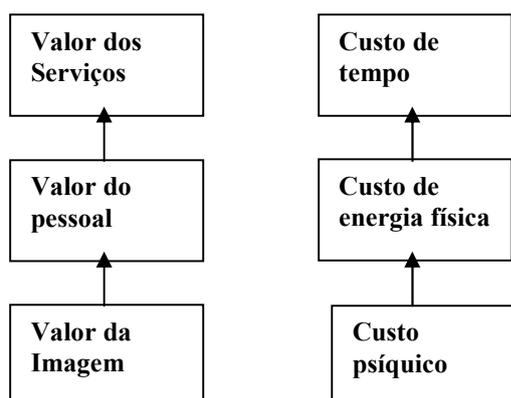


Figura 2.2. Determinantes do valor entregue ao cliente. (Kotler:2000)

2.2.3. Satisfação do Cliente

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral:

- **Satisfação** consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.

Essa definição aponta que a satisfação é função de *desempenho* e *expectativas* percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se o desempenho alcançar as expectativas, o cliente ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantando.

Muitas empresas estão objetivando a alta satisfação porque clientes meramente satisfeitos mudam facilmente de loja quando aparece uma oferta melhor. Os que estão altamente satisfeitos são muito menos propensos a mudar. Um alto nível de satisfação ou encantamento cria um vínculo emocional com a marca, não apenas uma preferência racional. O resultado é uma alto grau de fidelidade do cliente. Algumas administrações acredita que um cliente altamente satisfeito ou um cliente encantado vale dez vezes mais para a empresa do que um cliente apenas satisfeito. Um cliente muito satisfeito provavelmente continuará cliente da empresa por muitos anos e comprará mais do que compraria um cliente simplesmente satisfeito [Kotler, 2001].

Como os compradores formam suas expectativas? Com base em experiências anteriores em compras, conselhos de amigos, colegas e informações e promessas

profissionais de marketing e de concorrentes. Algumas das empresas mais bem sucedidas de hoje estão elevando expectativas e encontrando formas de garantir seu desempenho superior. Essas empresa estão buscando buscando a TCS (Total Customer Satisfaction – satisfação total do Cliente) [Kotler, 2001

A chave para se gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. Segundo Michael Lanning, *Delivering profitable value*, 1998, uma empresa deve desenvolver uma proposta de valor competitivamente superior, assim como um sistema de entrega de valor. A proposta de valor de uma empresa é muito mais do que se posicionar em um único atributo; é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor.

A marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. Se a promessa será ou não cumprida, depende da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências de comunicação e canais que o cliente terá a caminho da obtenção da oferta.

Além de acompanhar as expectativas e a satisfação de clientes em relação a seu valor, as empresas precisam monitorar o desempenho dos concorrentes nessas áreas. Por exemplo, uma empresa ficou satisfeita ao constatar que 80 por cento de seus clientes se dizem satisfeitos. Então o diretor presidente descobriu que o principal concorrente alcançou uma marca de 90 por cento em termos de satisfação de clientes. Ficou ainda mais aturdido ao saber que seu concorrente planejava alcançar 95 por cento do índice de satisfação.

2.2.4 Ferramentas para acompanhar e medir a satisfação do cliente

Para empresas centradas no cliente, a satisfação de clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Empresas que alcançam altos índices de satisfação de clientes fazem questão que seu mercado-alvo saiba disso{Kotler:2000}.

➤ **Sistemas de reclamações e sugestões:** Uma organização centrada no cliente facilita o recebimento de sugestões e reclamações. Muitas empresas oferecem formulários para que seus clientes relacionem os itens de que gostaram e de que não gostaram. Algumas empresas centradas no cliente, criaram sistemas de ligações gratuitas. Outras empresas aderem à páginas Web e e-mail, para facilitar a recepção e resposta das comunicações.

Esses fluxos de informação oferecem muitas boas idéias às empresas e permitem que elas ajam com rapidez para solucionar problemas.

➤ **Pesquisas de satisfação de clientes:** Estudos mostram que, embora os clientes fiquem insatisfeitos com uma a cada quatro compras, menos de 5 por cento dos clientes insatisfeitos reclamam. A maioria dos clientes simplesmente passa a comprar menos e muda de fornecedor. Os níveis de reclamação, portanto, não são uma boa medida da satisfação de clientes. Empresas pró-ativas medem a satisfação de clientes diretamente, realizando pesquisas periódicas. Elas enviam questionários ou telefonam para uma amostragem aleatória de clientes recentes. Também soliciam as opiniões dos compradores quanto ao desempenho de seus concorrentes.

Ao coletar dados de satisfação de clientes, é útil medir também o nível da intenção de recompra, que normalmente será alto se houver alto nível de satisfação de cliente. Recomenda-se ainda avaliar a probabilidade de esse novo cliente recomendar a empresa e a marca para outras pessoas, assim como sua disposição para isso. *Um alto índice positivo de propaganda boca a boca* indica que a empresa está produzindo alto nível de satisfação de clientes.

➤ **Compras simuladas:** As empresas podem contratar pessoas para se passar por compradores potenciais, a fim de relatar pontos fortes e fracos vivenciados na compra de produtos da empresa e dos concorrentes. Esses *compradores* misteriosos podem até testar se a equipe de vendas da empresa está preparada para lidar adequadamente com diversas situações. Assim, um comprador misterioso pode reclamar de um determinado produto, para testar como a empresa lida com esse tipo de reclamação. As empresas não devem se limitar a contratar compradores misteriosos. Os gerentes devem sair de suas salas de tempos em tempos, simular uma situação de compra tanto na sua empresa quanto nas concorrentes em que não são conhecidos e experimentar em primeira mão o tratamento que recebem como “clientes”. Uma variação dessa ferramenta consiste em os gerentes telefonarem para sua empresa com perguntas e reclamações para verificar como os telefonemas são atendidos.

➤ **Análise de clientes perdidos:** As empresas devem contatar clientes que deixaram de comprar ou que tenham mudado para outro fornecedor a fim de verificar por que isso aconteceu. Algumas empresas empreende um esforço minuciosos para descobrir onde errou. É importante não apenas conduzir *entrevistas de saída* quando clientes param de comprar, como também acompanhar o índice de perda de clientes. Se este estiver

crescendo, é um claro indício de que a empresa não está conseguindo deixar seus clientes satisfeitos. Embora a empresa centrada no cliente busque criar um alto nível de satisfação, sua meta principal não é maximizar a satisfação de clientes. Se a empresa aumenta a satisfação do cliente reduzindo seu preço ou aumentando seus serviços, o resultado pode ser lucros menores. A empresa pode ser capaz de aumentar sua lucratividade por outros meios que não sejam a maior satisfação de clientes.

A empresa tem muitos públicos interessados, incluindo funcionários, revendedores, fornecedores e até acionistas. Gastar mais para aumentar a satisfação de clientes pode desviar recursos referentes ao aumento da satisfação dos demais “parceiros”. Por fim, a empresa deve operar com base na filosofia de que está tentando alcançar um alto nível de satisfação de clientes, assegurando, pelo menos, níveis aceitáveis de satisfação dos demais públicos interessados, considerando as limitações de seus recursos.

Quando os clientes avaliam sua satisfação tendo como critério um elemento do desempenho da empresa – digamos, entrega, a empresa precisa reconhecer que os clientes divergem naquilo que classificam como uma boa entrega. Ela pode significar entrega antecipada, entrega dentro do prazo, entrega do pedido completo e assim por diante. Se a empresa tivesse que pesquisar cada elemento detalhadamente, os clientes se deparariam com um enorme questionário. A empresa deve ainda se conscientizar de que dois clientes podem se dizer “altamente satisfeitos” por motivos diferentes. Um pode ser aquele tipo de pessoa que sempre está satisfeita e o outro pode ser aquele tipo difícil de satisfazer, mas que está satisfeito na ocasião.

As empresas devem levar em conta ainda que gerentes e vendedores podem manipular índices de satisfação de clientes. Eles podem se desdobrar para agradar os clientes apenas antes da pesquisa. Podem também tentar excluir da pesquisa clientes insatisfeitos. Outro perigo é alguns clientes, sabendo que a empresa fará de tudo para agrada-los, começarem a expressar um alto grau de insatisfação (mesmo que estejam satisfeitos) para receber mais concessões. Algumas empresas navegam por entre essas armadilhas para alcançar suas metas de valor e satisfação para o cliente. Chamamos essas empresas de “empresas de alto desempenho”.

2.2.5 Atração e Retenção de Clientes

Além de melhorar suas relações com seus parceiros na cadeia de suprimento, muitas empresas estão se concentrando no desenvolvimento de vínculos mais sólidos com seus

clientes finais. No passado, muitas empresas achavam que seus clientes eram garantidos. Talvez porque eles não tinham muitas alternativas, todos os fornecedores eram igualmente deficientes em termos de atendimentos e o mercado estava crescendo tão rapidamente que a empresa não se preocupava em satisfazer seus clientes. Obviamente as coisas mudaram. Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais concientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. O desafio, segundo Jeffrey Gitomer, não é deixar os clientes satisfeitos; vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar clientes fiéis.

➤ **Atração de Clientes:** Empresas em busca de crescimento de seus lucros e de suas vendas devem investir tempo e recursos consideráveis na busca por novos clientes. A aquisição de clientes exige técnicas substanciais em *geração de indicações, qualificação de indicações e conversão dos clientes*. Para gerar indicações, a empresa desenvolve peças publicitárias e as veicula em meios de comunicação, que alcançaram novos clientes potenciais; em via mala direta e faz telefonemas para clientes potenciais; sua equipe de vendas participa de feiras setoriais em que pode encontrar novas indicações, e assim por diante. Toda essa atividade produz uma lista de clientes possíveis. A tarefa seguinte é verificar quais dos clientes possíveis são efetivamente clientes potenciais, e isso é realizado a partir de entrevistas, da verificação de sua situação financeira e assim por diante. Os clientes potenciais podem ser classificados como quentes, mornos e frios. A força de vendas entra em contato com os clientes potenciais quentes e trabalha para convertê-los, o que envolve a realização de apresentações, respostas a objeções e negociação.

➤ **Cálculo do custo de clientes perdidos:** Não basta dominar as técnicas para atrair novos clientes; a empresa deve retê-los. Muitas empresas possuem um alto índice de rotatividade de clientes – ou seja, conquistam novos clientes e perdem muitos deles. É como sistematicamente adicionar água a uma panela que possui um pequeno furo. As empresas de hoje deve dar mais atenção a seu índice de abandono de clientes. As operadoras de telefonia celular, por exemplo, perdem 25 por cento de seus assinantes a cada ano, a um custo estimado que varia de dois a quatro bilhões de dólares. Há quatro passos na tentativa de reduzir o índice de abandono de clientes.

1. A empresa deve definir e calcular seu índice de retenção.
2. A empresa deve identificar as causas dos problemas com clientes e ver as que podem ser mais bem gerenciadas. (Veja o lembrete de Marketing “ questionando quando clientes partem”.)

3. A empresa deve estimar quanto lucro ela deixa de ter ao perder clientes. No caso do cliente pessoa física, o lucro que a empresa deixa de ter é igual ao valor ao longo do tempo do cliente – ou seja, o valor presente do fluxo de lucros que a empresa teria alcançado se o cliente não tivesse parado de comprar prematuramente.

4. A empresa deve calcular quanto reduzir o índice de abandono. Desde que o custo seja menor que o lucro perdido, a empresa deve investir esse valor para reduzir o índice de abandono.

Por fim, nada se compara ao antigo hábito de ouvir os clientes. Algumas empresas criaram um mecanismo contínuo que mantém os altos executivos permanentemente ligados ao *feedback* dos clientes de linha frente.

➤ **A necessidade de retenção de clientes**

Infelizmente, a maior parte da teoria e prática de marketing concentra-se na arte de atrair novos clientes, em vez de na retenção dos existentes. Tradicionalmente, a ênfase tem sido na realização de vendas, em vez de na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas, em vez de na assistência pós-venda.

Algumas empresas, entretanto, sempre se preocuparam com a fidelidade e a retenção de clientes.

A chave da retenção de clientes é a *satisfação de clientes*. Um cliente altamente satisfeito:

- Permanece fiel por mais tempo.
- Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou aperfeiçoa produtos existentes.
- Fala favoravelmente da empresa e de seus produtos.
- Dá menos atenção a marcas e propaganda concorrentes e é menos sensível a preço.
- Oferece idéias sobre produtos ou serviços à empresa.
- Custa menos para ser atendido do que novos clientes, uma vez que as transações são rotinizadas.

Dessa maneira a empresa deve avaliar a satisfação de seus clientes regularmente. A empresa pode telefonar para compradores recentes e perguntar se eles estão muito satisfeitos, satisfeitos, indiferentes, insatisfeitos e muito insatisfeito. Ela pode perder até 80

por cento dos clientes muito insatisfeitos, talvez 40 por cento dos insatisfeitos, cerca de 20 por cento dos indiferentes e talvez 10 por cento dos clientes satisfeitos. Mas pode perder apenas 1 ou 2 por cento dos clientes muito satisfeitos, ou seja, tente exceder as expectativas dos clientes, não apenas atendê-las [kotler, 2000].

Algumas empresas pensam estar obtendo uma indicação da satisfação de clientes por meio do registro de reclamações de clientes. Mas 95 por cento dos clientes insatisfeitos não reclamam; muitos simplesmente deixam de comprar. A melhor coisa que a empresa tem a fazer é facilitar o processo de reclamações. Formulários e sugestões, serviço de discagem direta gratuita e endereços eletrônicos atendem a esse propósito. Entretanto, ouvir não é o bastante. A empresa deve reagir às reclamações rápida e construtivamente. Clientes que reclamaram junto a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente resolvidas falam a uma média de cinco outras pessoas a respeito do bom tratamento que receberam.

➤ ***O que é um Cliente!***

- Um Cliente é a pessoa mais importante do mundo nesta loja ...quer ele se comunique pessoalmente ou por carta.
- Um Cliente não depende de nós... nós dependemos dele.
- Um Cliente não interrompe nosso trabalho ... é a finalidade dele. Não estamos fazendo um favor ao servi-lo .. ele está nos fazendo um favor dando a nós a oportunidade de fazê-lo.
- Um Cliente não é alguém com quem discutir ou debater. Ninguém jamais venceu uma discussão com Cliente.
- Um Cliente é uma pessoa que nos traz seus desejos. É nossa obrigação lidar com eles de maneira lucrativa para ele e para nós.

Atualmente, cada vez mais empresas estão reconhecendo a importância de satisfazer e reter clientes existentes. Eis alguns fatos interessantes que dizem respeito à retenção de clientes:

- A aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes. Ela requer o emprego de um grande esforço para reduzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais.
- As empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano.
- Uma redução de 5 por cento no índice de abandono de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85 por cento, dependendo do setor.

- A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do clientes retido.

Fonte: Willian A Sherden, "When customers leave", Small Business Reports, nov.1994, p.45.

A satisfação dos clientes não é uma opção é uma questão de sobrevivência para qualquer organização. Nas últimas duas décadas, a indústria progrediu de um estágio relativamente elementar para um patamar onde os clientes demandam empresas world class ou seja, alta qualidade, design de manufatura, tempo de ciclo e outras questões gerenciais, todas voltadas para a sua satisfação. A alta administração necessita liderar o processo para a busca continua da satisfação do cliente. Para isso é indispensável reconhecer 3 verdades incontestáveis:

- Para satisfazer o cliente é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, atender a essas necessidades. Para isso a organização deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumprir esses requisitos, sempre, porque o cliente não exigirá menos. Isso demandará a dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações, sistematicamente, para entender os requisitos e as percepções do cliente.
- As necessidades dos clientes mudam e evoluem constantemente. A organização necessita antecipar-se a essas mudanças para ter vantagens competitivas. Os investimentos nessas atividades produzirão retornos substanciais, mas é importante que a Administração entenda que os retornos mais importantes virão, quase sempre, no médio e no longo prazo.
- O cliente forma sua percepção de uma organização com base na diversidade de impressões que recebe em seus contatos com as pessoas e os produtos e serviços dessa organização. Todas as pessoas que integram a organização fazem alguma coisa para cumprir com os requisitos dos clientes, e por tanto influenciam sua satisfação, começando, é claro, pelo pessoal de atendimento.

2.2.6 Fidelização do cliente

Em qualquer setor de atividade há a preocupação em conquistar clientela. Todavia tão importante quanto atrair clientes senão de maior valia, é fidelizá-los diz Reichheld

(1996). Para isso é necessário o conhecimento e estudo de técnicas que determinem o caminho, permitindo levar as organizações ao sucesso de tal iniciativa. Para se ganhar a fidelidade dos clientes é exigida, além de uma análise cuidadosa, ação coerente, buscando respostas para a tomada de decisão e definição de estratégias, baseando-se principalmente no conhecimento do que é importante e interessa aos mesmos. Algumas correntes anunciam o fim dos clientes fiéis, pois pesquisas feitas nos Estados Unidos, apontam que há uma grande rotatividade não somente com os clientes (50% mudam de fornecedor a cada cinco anos), mas também com seus funcionários (50% saem de suas empresas a cada quatro anos), e até mesmo seus investidores as abandonam (50% em menos de um ano) comenta Reichheld (1996). Então, surge a questão de quanto vale fomentar a lealdade.

Para a empresa com o foco na manutenção dos clientes, é garantida em longo prazo a manutenção de seus ativos, e isso é vital para que tenha resultados positivos e seja competitiva. Tschohl (1996), diz que tendo como consequência a perda de clientes pela deslealdade é que se visualiza o valor da lealdade do cliente, ele enfatiza ainda que a empresa deve considerar o cliente como o 'patrocinador' vitalício de seu investimento em marketing .

Percebe-se então, que as empresas que ainda apostam na fidelidade de seus clientes têm obtido bons resultados, conservando os melhores clientes e funcionários, aqui considerados clientes internos. Ao avaliar-se o nível de fidelização dos clientes da *Harley-Davidson* percebe-se que a empresa conseguiu uma atualização aos produtos, os seus clientes são o marketing e a propaganda viva. Não se pode confundir compras constantes com fidelidade. As atitudes dos clientes *Harley-Davidson* são explicadas por Heath (1998:48) ao citar declaração do presidente da *American Marketing Association*:

“Clientes fiéis são aqueles que superam qualquer obstáculo para comprar um produto específico e não um equivalente, e têm menos probabilidade de mudar após uma experiência ruim”.

Analisando se o que custa mais caro é conquistar um novo cliente ou reter um cliente atual, verifica-se que a busca de novos clientes pode ser mais atraente e motivadora para a Força de Vendas nas agências, mas é mais cara do que manter um cliente atual. Esta é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender as necessidades dos atuais clientes pode ser mais fácil, porque se pode saber melhor quem são, onde estão e quais as suas necessidades.

Para Kotler, grandes empresas desenvolveram uma hábil capacidade de obter e manter clientes. Os principais processos envolvidos são: localizar clientes potenciais; vender pela primeira vez para eles, e mantê-los, fazendo com que suas compras cresçam, se possível para sempre.

A característica dos mercados atuais é ter abundância de fornecedores e marcas. Há escassez de clientes. Achá-los deixa de ser função dos vendedores que devem vender e não procurar clientes. As empresas podem descobrir e indicá-los a seus vendedores reduzindo seus custos, é a chamada geração de indicações que se divide em três etapas: definição do mercado alvo; o uso de ferramentas de comunicação para coletar dados dos clientes potenciais, e classificá-los como qualificados.

A criação de valor é essencial para a fidelização dos clientes diz Gale (1996), ao defender que é necessário oferecer uma proposta de valor melhor que a da concorrência e não simplesmente a oferta de utilidades imediatas. Esse valor precisa ser também administrado por meio do gerenciamento da qualidade na organização.

Criar valor é oferecer algo que destaca um produto ou serviço sob a visão do cliente. Não é o que o produto faz, mas o que aquele espera que o produto faça por ele de maneira destacada e, se possível, única. Para se saber o que representa valor para ele deve-se pesquisar junto ao mesmo diz, Cobra (2000), ele que irá dizer o que quer. Por meio de pesquisa junto ao cliente sabe-se criar valor. Este último ajuda a “construção” da fidelidade diz Raphael (1999). Para o Autor criar valor e transformar um cliente eventual em cliente leal é construir fidelidade; e não existe motivo para um cliente ser fiel a uma organização se ela não for fiel à ele.

Mckenna (1999), coloca todo o sucesso dos anos 90 na construção de relacionamentos com a infra-estrutura que envolve determinada indústria ou atividade, principalmente com os clientes. Continuando, Mckenna afirma que o marketing moderno é uma batalha para obter a fidelidade destes.

Fidelização nasce do marketing de relacionamento; vendas repetidas do esforço de vendas. Hoje as pessoas desejam fazer negócios com empresas de serviço que ofereçam serviços agregados a seus produtos antes, durante e após a venda. Procuram um relacionamento de longo prazo, onde as necessidades individuais possam ser atendidas não somente hoje, mas também no futuro. Uma empresa precisa executar 5 etapas para a

implementação da estratégia orientada ao cliente. Seybold (2000) demonstra-o conforme figura 2.2.5 abaixo.

AS CINCO ETAPAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORIENTADA AO CLIENTE
1- É necessário facilitar os negócios do cliente com a empresa.
2- Ter como foco o cliente final de seus serviços.
3- Estruturar seus negócios de acordo com o ponto de vista de seu cliente.
4- Dentro de uma visão abrangente e progressiva buscar a lucratividade da empresa.
5- Buscar constantemente a lealdade do cliente que é a chave da rentabilidade da empresa.

Fonte: Adaptado de Seybold (2000).

Figura 2.2.5 - As cinco Etapas para a Implementação da Estratégia Orientada ao Cliente

Fidelizar clientes é uma das conquistas mais importantes para se manter boa *performance*. É essencial manter-se atento a tudo o que acontece no mercado e principalmente ao que possa interessar aos clientes, porque é a partir da satisfação das necessidades deles que se chega ao sucesso empresarial.

A importância das empresas criarem estratégias e formas de manutenção de seus clientes é vital para o sucesso de qualquer organização, porque uma empresa ou qualquer instituição só existe ou tem sustentabilidade se tiver clientes, independente do setor em que atue: comercial, industrial, prestação de serviços. Portanto, de maneira geral, só atingirão seus objetivos as instituições que tiverem estratégias para fidelizar seus clientes.

O grande desafio de todo programa de fidelidade é, sem sombra de dúvidas, o gerenciamento do relacionamento com os clientes de forma diferenciada. Esta condição só é possível quando a empresa valoriza a manutenção da base de dados dos clientes ativos. Com estas observações é possível afirmar que a autonomia do gerenciamento do programa de relacionamento está intimamente relacionada com a identidade do negócio. À medida que a empresa do varejo resolve investir em um programa de fidelidade, a visão empresarial muda. Nesse momento, o programa passa a assumir o papel de coração do empreendimento.

Vale destacar que a imagem da marca leva em consideração a percepção dos clientes. Para elevar o nível de fidelidade com a marca é necessário que a empresa estabeleça novas formas de relacionamento com os seus clientes fieis. É interessante

perceber que o valor da fidelidade é sempre destacado. Para que este valor ganhe força é imprescindível que os clientes sejam identificados com critérios estabelecidos pela característica de cada negócio. Só assim é possível desenvolver programas de reconhecimento, premiando os mais fieis com benefícios diferenciados. Este trabalho é um dos conceitos do "marketing intelligence", que visa direcionar os esforços com foco bem definido.

A pesquisa realizada pela EMS - Electronic Market Solution, na Região Metropolitana de Campinas identifica que a cultura do médio varejo nos pólos industriais deve assimilar os conceitos do marketing de relacionamento como a tábua de salvação. Historicamente, os líderes de mercados regionais têm que se preocupar com a agilidade e ameaça dos pequenos. Como se não bastasse, chegou a vez da concorrência das grandes redes nacionais e multinacionais, confirmando o fenômeno da expansão e globalização no varejo. Já acuados, os líderes regionais ganham mais concorrentes: as redes de franquias estão cada vez mais consolidadas com mix de produtos bem segmentados e criativos. A única alternativa é o investimento na diferenciação.

Desta análise surge uma pergunta básica. Como conceituar a tal da diferenciação? Uma das conclusões mais recentes situa a inovação no relacionamento como a diferenciação estratégica. Afinal, este aspecto pode ser mensurado com resultados efetivos. Com este gancho é possível iniciar um diálogo de real aproximação com o empresário do varejo, afinal, este empresário entende de resultados, não tem tempo para traduzir conceitos. O caminho das pedras é a implementação de um programa de forma sustentável, com base em resultados práticos de elevação do ticket médio, faturamento, fluxo de clientes e rentabilidade, seguindo um cronograma de planejamento adequado à cultura de cada empreendimento. Estes são os parâmetros que determinam os índices de resultados da inovação no varejo. Tudo centrado no reconhecimento com o cliente. Este princípio assume o valor do negócio, assegurando o reconhecimento da marca frente as intempéries das concorrências.

Mas sempre é bom lembrar que o caminho da fidelização exige um trabalho messiânico, de parceria com todos os colaboradores da empresa, seguindo uma doutrina de aperfeiçoamento contínuo. Mas isso só é possível com o suporte de ferramentas tecnológicas. O constante exercício de quebra de paradigmas é um fator cultural pois as decisões devem ser embasadas a partir dos controles de resultados.

Do ponto de vista empresarial, o foco do programa de marketing de relacionamento são as oportunidades de negócios que são aproveitadas. A agilidade na tomada de decisões e a segurança na obtenção de resultados motivam a busca de ações criativas. Um dos desafios é fazer com que o gestor consiga enxergar oportunidades a partir de uma série de variáveis: sazonalidade, hábitos dos clientes, ofertas de produtos, dentre outros. Com um programa de marketing de relacionamento bem parametrizado é possível firmar a identidade do negócio, agregando valor da qualidade no atendimento.

2.2.7 Importância das pessoas na fidelização

A satisfação do cliente já não é mais o bastante, é preciso deixá-lo encantado, considera Whiteley (1995). Além de ouvir sua opinião é necessário amarrá-la completamente à forma da empresa agir, e essa forma de agir está pautada em um compromisso baseado em relações sólidas, em que a honestidade é o princípio básico para o relacionamento, resguardando os interesses de ambas as partes. Isto as máquinas não podem fazer, somente as pessoas.

Ouvir o cliente, colocar a sua opinião como ponto de partida para a definição das estratégias da empresa, empresa esta preocupada em formar uma relação de parceria pautada de transparência e confiança com resultados e benefícios que prevêem a satisfação mútua das partes; somente são alcançados com o envolvimento e desempenho de pessoas. A confirmação de tal premissa é verificada a partir do que diz **Cobra (2000, p.71)**:

(...) o grande diferencial não são os serviços, são as pessoas, uma vez que os serviços dependem do desempenho das pessoas e não apenas de máquinas e equipamentos destinados à prestação dos serviços financeiros por meio de cartões inteligentes, atendimentos a segurados, emissão de bilhetes aéreos.

No final do século XX, os administradores de empresas vieram a aceitar que o diferenciador crítico de uma organização comercial ou industrial, são as pessoas e não o patrimônio em imóveis, dinheiro, equipamentos. Ao se depararem com uma economia do conhecimento, as pessoas são a alavanca dos lucros diz **Fitz-enz (2001)**.

Todos os outros recursos de uma organização, ou seja; seus bens patrimoniais são passivos e inertes. As pessoas ao utilizá-los aplicando conhecimentos, fazem a geração do valor. “Somente as pessoas geram valor por meio da aplicação de suas características humanas intrínsecas, da motivação, das habilidades adquiridas e da manipulação de ferramentas ” (**FITZ-ENZ, 2001, p.4**).

A partir da colocação do autor, considera-se que para uma empresa ser bem sucedida precisa que as pessoas participantes da organização tenham o conhecimento, as habilidades e as atitudes certas para poder distingui-la de suas concorrentes. Não são simplesmente pessoas, mas sim a capacidade que as empresas devem ter de compartilhar dados oportunos, relevantes e organizados com seus funcionários, que geram o conhecimento para o melhor desempenho das funções de cada um dentro da organização. Os computadores e programas não agregam valor até quando pessoas instruídas colocarem suas mãos treinadas sobre o teclado e começarem a extrair o potencial existente nos programas de software.

Alcançar qualidade e valor excelentes; diz Gale (1996), só se consegue com o apoio constante de cada um na empresa, e isso precisa ser reconhecido por administradores sábios. O sucesso do marketing de varejo está atrelado à qualidade dos produtos e aos serviços oferecidos, como também de pessoas comprometidas e motivadas. Se as empresas deixarem de investir em seus colaboradores, estarão deixando de investir na qualidade de seus produtos e serviços. Dentro desse enfoque, a qualidade e a excelência no atendimento tem significativa importância na satisfação dos clientes. Para o bom atendimento Zemke (1995) destaca alguns princípios:

- Ouvir, entender e corresponder às necessidades dos clientes de forma personalizada e criativa.
- Estabelecer uma visão clara do que é atendimento superior e comunicar essa visão aos colaboradores.
- Ter bons colaboradores, treinando-os e informando-os para atingirem padrões de atendimento, como também lhes dar autonomia.
- Reconhecer e recompensar os funcionários que dão um passo além por seus clientes.

Além do posicionamento da empresa, entende Moller (1997), que são necessários alguns fatores um funcionário ter um bom desempenho: comprometimento, responsabilidade, fidelidade, iniciativa, produtividade pessoal, relacionamento pessoal, qualidade pessoal e, por fim, a competência profissional. O Autor, ao citar tais fatores, está expandindo ou mudando o conceito inicial que as empresas geralmente consideram como essencial ao contratar e manter determinado funcionário. Qual a formação, quantos idiomas fala, onde já trabalhou, qual a experiência que possui, são geralmente os que mais têm peso. Não que não sejam também importantes as competências técnicas, mas elas são adquiridas mais facilmente, enquanto o comprometimento, a responsabilidade, a fidelidade,

iniciativa e produtividade pessoal são básicos e muitas vezes nem sequer observados pelos administradores.

A contratação e manutenção dos funcionários certos têm tudo a ver com a obtenção e manutenção dos clientes certos na concepção de Reichheld (1996). As empresas que não investem na lealdade de seus funcionários e, conseqüentemente, de seus clientes conhecem seus custos, mas não conhecem seu valor.

Na idéia do Autor, saber identificar as competências essenciais nos funcionários, entender sua importância reconhecendo e recompensando o seu valor, tornando-os comprometidos e fiéis à empresa, são maneiras indiretas de buscar a fidelidade dos clientes. A *People Soft* é um caso a ser apontado como exemplo da importância das pessoas no relacionamento e fidelização de clientes em prestação de serviços, relata Oliver (1999). Ela fornece pacotes de *software* para auxiliar no desempenho da coordenação diária das áreas de recursos humanos, logística, planejamento da produção e contabilidade. São mais de 1300 clientes de uma enorme variedade de indústrias.

A empresa acredita que o real poder da organização está na sua linha de frente, nos empregados prestadores de serviços que lidam diretamente com os clientes e seus problemas. Todos os empregados são estimulados a criarem e desenvolverem fortes vínculos com os clientes; e são autorizados a utilizarem fundos de reserva para satisfazer as necessidades de um determinado cliente.

Atualmente grande parte das idéias que auxiliam em processos de melhoria provém de funcionários de linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos produtivos e dos clientes da organização, bem como os produtos e serviços oferecidos por esta, afirma Santos (2000). Portanto ouvir a opinião dos funcionários e partilhar com eles as informações através de treinamento e comunicação é imprescindível para que eles sejam colaboradores ativos no processo de fidelização dos clientes.

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento era a forma com que se faziam os negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e das grandes mídias. Esta citação histórica é fornecida por Peppers e Rogers (2000) colocando que o pensamento dos empresários da época era o de que o seu negócio coincidia exatamente com “a participação no cliente”. Ainda, segundo os autores, o lojista era o responsável pelo marketing e levava um banco de dados na cabeça. Hoje, a tecnologia da informação dá possibilidades às grandes empresas de serem tão eficazes nos relacionamentos pessoais quanto os pequenos lojistas daquela época.

A concorrência, na década de 80, freqüentemente se baseava na qualidade dos produtos e serviços. Atualmente como requisito competitivo à qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso.

A terminologia marketing de relacionamento, de acordo com Bretzke (2001), surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Naquela época concebeu-se que a fidelização de clientes era uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes; definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing; solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los deveria ser considerado marketing.

Muitos autores têm buscado definir marketing de relacionamento. Há, porém, uma ausência de consenso sobre o significado dessa expressão. Por algum tempo seu conceito foi considerado como uma abordagem referente às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais.

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001) o marketing de relacionamento era, inicialmente, tido com uma disciplina resultante da associação entre marketing de banco de dados, gestão de contas e prestação de serviços ao cliente. Seu sucesso dependia claramente da tecnologia da informação, através de uma aplicação planejada e sensata. Poucos previam, as grandes mudanças na área da tecnologia da informação, sobretudo quanto ao gerenciamento de clientes. A absorção da nova tecnologia

para gerenciar clientes, segundo os autores, apresentou-se de forma muito rápida, visando a:

- Aumentar a participação de mercado;
- Reduzir os custos da gestão de clientes;
- Recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada;
- Proteger e reter os clientes existentes;
- Extrair mais valor dos clientes existentes;
- Proteger a empresa dos clientes mais perigosos.

Mais recentemente, vários autores, alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo esta visão mais ampla, o marketing de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes.

Na definição de Peppers e Rogers (2000), a participação no cliente é considerada uma medida de sucesso mais relevante que a participação de mercado, demonstrando que a manipulação e a gestão dos clientes, ao longo do tempo, tem maior importância para a empresa que a mera aquisição de clientes.

À medida que as organizações se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar sua gama de clientes, novas relações com parceiros e clientes estão sendo implementadas, transformando o relacionamento no principal bem da empresa e, conseqüentemente, impulsionando o desenvolvimento de uma área dentro da disciplina de marketing , conhecida como marketing de relacionamento.

É constante na literatura a atenção quanto à consistência deste relacionamento e o seu vínculo com o futuro – os clientes de amanhã, os funcionários de amanhã, os parceiros de amanhã. Quanto mais fortes e consistentes os relacionamentos, mais eles duram e menores as probabilidades de acabarem. Como exemplo a afirmação de Berry (2001) de que um relacionamento existe quando alguém faz uma progressão de experiências anteriores que provavelmente continuarão no futuro.

A respeito de futuro Mckenna (1999:27) comenta, “a credibilidade de uma empresa em um mercado, depende das relações forjadas por ela”, e, se as relações são a chave, a base de escolha do cliente, que se consegue pela credibilidade, verifica-se que o novo

marketing não será usado somente para vender, mas definirá como uma empresa fará seus negócios.

O marketing de relacionamento para Kotler (2000), objetiva estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave: clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira a ganhar e reter sua preferência no longo prazo. Estes relacionamentos estabelecem sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, resultando na construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing.

O marketing não deve ser mais uma função, mas uma forma de fazer negócios, que integra o cliente à elaboração do produto, desenvolvendo um processo sistemático de interação que dará segurança na relação cliente-empresa **Oliver (1999)**.

A mudança fundamental no papel e no objetivo do marketing; que agora passa de manipulador a integrador do cliente, de dizer e vender, a comunicar e partilhar conhecimentos; do último lugar ao campeão de credibilidade entre as empresas.

Stone e Woodcock (1998) definem o marketing de relacionamento como o uso de uma gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente, visando a: identificar os clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes; e administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da sua empresa. Traduz-se, desta maneira, numa relação proveitosa para ambas as partes.

Vavra (1993) entende que, partindo da perspectiva do cliente, a compra também passa a ser encarada como um relacionamento, no qual o cliente sente a necessidade de uma interação continuada com a organização de venda. É dedutível então que também é interesse do cliente manter um relacionamento duradouro, já que a confiança estabelecida lhe traz também resultados intangíveis como a comodidade e a confiança, por já conhecer a empresa ou organização e, isto inspira confiança que é adquirida pela experiência.

Essa afirmação é comungada por Whiteley (1995), quando adota como base o resultado de uma pesquisa feita em todo o mundo pela firma de consultoria *Fórum Corporation*, que identificou algumas importantes necessidades que determinam o nível de satisfação dos clientes, uma das quais uma se faz pertinente citar: a necessidade de se

relacionar – o que não significa bajulação, amizade, jantares ou diversão, mas sim ajuda para tomar a decisão certa.

O gerente então torna-se conselheiro ou consultor. Isso só se consegue se a empresa estiver estruturada para conhecer o cliente, sua individualidade, necessidade, com um sistema de dados eficiente para transmitir ao funcionário de contato direto a informação necessária para o bom atendimento das necessidades do cliente.

Gordon (1998) apresenta o marketing de relacionamento como 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. Completa ainda que isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. Considerando a necessidade de interdependência e alinhamento organizacional, pode-se concluir que todos os componentes desse mercado quando, integrados com benefícios mútuos e satisfeitos, criam uma relação de parceria duradoura.

Percebe-se, nas várias definições da literatura que, para que um canal de relacionamento possa ser viabilizado, muitas vezes são necessárias mudanças estratégicas, avaliações dos processos e das dimensões de contatos com os clientes. Sendo os relacionamentos bens essenciais para a empresa, é imprescindível que todos os componentes da organização estejam unidos no sentido de construí-los.

A implantação do conceito de marketing de relacionamento, segundo Las Casas et al. (2001), envolve mudanças na cultura e valores organizacionais, alterações na forma e capacitação dos recursos humanos, inovações na sistematização de processos, capacitação tecnológica, e aperfeiçoamento da gestão, incluindo o estilo de liderança de que a empresa dispõe.

O novo marketing se baseia no conhecimento e na experiência. O conhecimento da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes e da própria organização, seus recursos, planos e formas de fazer negócios, tudo isso é meio de integração do cliente, gerando produtos que o satisfaçam e também atendam a estratégia da empresa. Valoriza e volta a mente deste último para os chamados nichos de mercado através da segmentação, verificando onde estão suas melhores potencialidades, como também desenvolvendo

relações de infra-estrutura com fornecedores, revendedores, sócios e usuários que ajudarão a conferir-lhe vantagem tecnológica, segundo afirma **Oliver (1999)**.

Também apresenta como uma nova denominação para um Marketing de relacionamento evoluído: o Marketing da intimidade, que dá ênfase a intimidade com o consumidor, tem como objetivo exceder suas expectativas e a ação envolve a participação do consumidor e o público que eram os nichos passa a ser individual. Segundo Oliver a crescente dificuldade econômica que chegou com o século XXI, seus consumidores sofisticados e bem informados, e a concorrência global intensificada é que forçou outra abordagem do marketing.

No marketing da intimidade, o sucesso está nos produtores que conseguem efetiva e eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o exato produto ou serviço desejado. O objetivo é desenvolver uma situação na qual a venda é o ápice de um longo processo de integração do consumidor em estágios significativos da atividade comercial. Os conceitos de massa e grupos de consumidores deram lugar, em última análise, à idéia de um único indivíduo como segmento. (OLIVER, 1999, p. 94).

Nos últimos anos, de acordo com Peppers e Rogers (2000), foram criadas novas tecnologias e aplicativos informatizados para ajudar as empresas a gerenciarem suas interações com os clientes. Essas novas tecnologias abrangem todo o processo de relações com os clientes. Cada vez mais as empresas estão aprendendo a personalizar em massa seus produtos e serviços, de forma a oferecer produtos configurados com exclusividade para clientes únicos em resposta às suas interações e especificações individuais.

Isso exigiu maior reflexão por parte das empresas, a respeito da mecânica do desenvolvimento e gerência dos relacionamentos com os clientes. O resultado, segundo os autores, foi que a teoria e a prática da gerência do relacionamento com os clientes foram refinadas, aprimoradas e, construiu assim, um grande centro de conhecimentos. Os resultados esperados são: centro de relacionamento ágil e eficiente, conhecimento do mercado; facilidade na fidelização dos consumidores à marca e aos canais de venda; e, o fortalecimento da imagem da marca junto aos clientes.

Ao analisar as influências do marketing de relacionamento nos quatro pilares de marketing, Gordon (1998) contribuiu substancialmente para a teoria sintetizando as novas variáveis a administrar.

São os 11 Cs do marketing de relacionamento, apresentados na figura abaixo.

OS 11 CS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	
1. Cliente	Definir quais os clientes a atender, o vínculo e outros objetivos a serem alcançados, além da estratégia a seguir;
2. Categorias	A definição do alcance das ofertas de produto e serviço a serem ofertadas aos clientes.
3. Capacidades	Estabelecer quais as capacidades necessárias à empresa para ofertar o valor desejável pelos clientes;
4. Custo, lucratividade e valor	A construção da lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores como clientes e com a partilha dos mesmos;
5. Controle do contato com os processos monetários	A administração e controle dos processos associados aos contatos da conta através garantiam de recolhimento de dinheiro e, assegurar que os mesmos sejam desempenhados efetivamente no interesse mútuo: cliente-empresa;
6. Colaboração e integração	A atuação na garantia de acesso aos principais tomadores de decisão, no apoio aprendizado conjunto, na divisão e colaboração estratégica operacional para integração de aspectos de negócios do cliente com os do fornecedor;
7. Customização	A criação de valor para o cliente implicará na customização de aspectos desenvolvimento do produto e serviços, e da produção e distribuição dos mesmos durante toda a sua vida útil;
8. Comunicação, interação posicionamento	Envolvimento o cliente com comunicações interativas em tempo real, além da administração do posicionamento da empresa em relação ao cliente;
9. Cálculos sobre o cliente	O acompanhamento do desempenho da empresa na mente do cliente, bem como avaliações do cliente e o progresso no aprofundamento do vínculo com o mesmo;
10. Cuidados com o cliente	O desenvolvimento e a administração de processos para fornecimento de informação em tempo real, bem como treinamento, retorno e restituição, e quaisquer outros serviços relevantes exigidos para aumentar, o valor do produto ou serviço ao cliente.
11. Cadeia de relacionamentos	Compreende as ligações formais dentro da empresa e com os participantes externos, que permitem à empresa criar o valor final que os clientes desejam, centrada no cliente.

Fonte: adaptado de Gordon (1998).

Figura 3 – Os 11 Cs do marketing.

3.1 Variáveis para o sucesso de um programa de marketing de relacionamento

Os componentes e variáveis para o sucesso do marketing de relacionamento mais amplamente defendidos por vários autores, são apresentados conforme a figura abaixo:

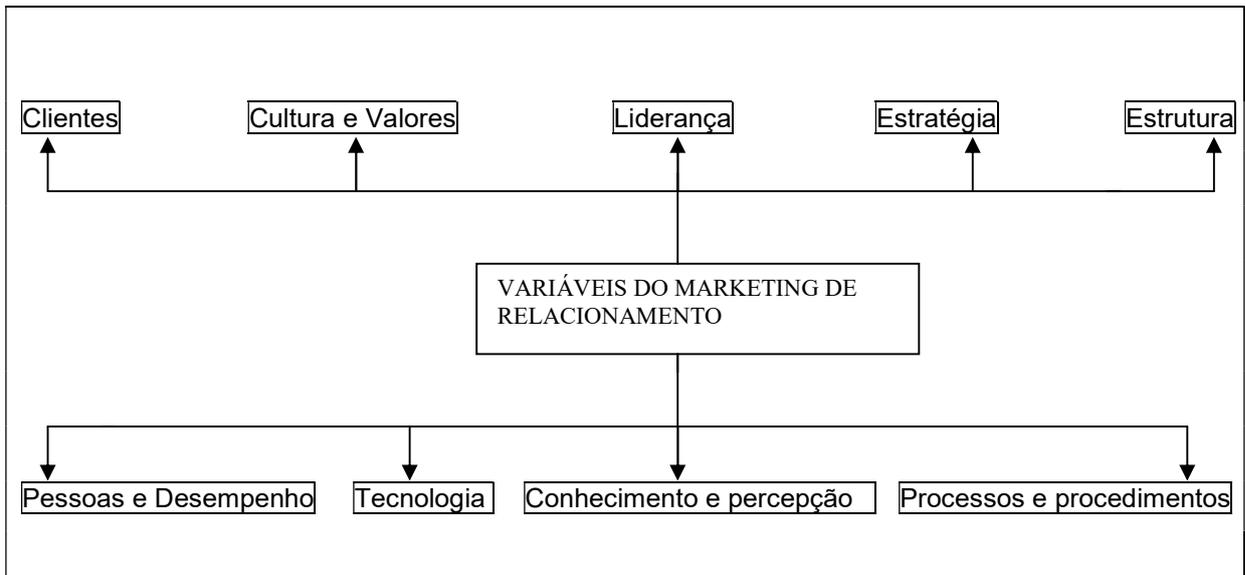


Figura 3.1 - Variáveis do marketing de relacionamento.

Nickels & Wood (1999:421)

3.1.1 Clientes

As definições que se encontram na literatura para designar clientes possuem um caráter muito amplo, a exemplo da definição de Nickels & Wood (1999:421): “indivíduo ou organização que compra ou troca algo de valor pelos produtos da empresa”.

Reconhecer a importância, e dar a devida atenção ao público interessado – leia-se clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores; é o que estão fazendo as empresas para alcançar os lucros desejados.

Sem clientes não há negócios, Kotler (2000). Vale salientar que todos os *Stakeholders* são importantes e devem ser considerados como clientes. Não somente objetivando o lucro da empresa, mas, uma parceria lucrativa para todos os envolvidos. Isso é que sustentará a empresa.

Há que se ressaltar que os concorrentes também oferecem vantagens semelhantes, Kotler (2000) diz que as empresas estão enfatizando a retenção de clientes em vez de simplesmente conquistar novos clientes. Mas eles já não são leais como antes, possuem múltiplas escolhas no mercado, ao mesmo tempo em que os produtos e serviços de empresas concorrentes estão atingindo uma paridade crescente.

Os clientes esperam, segundo Stone e Woodcock (1998), que seus relacionamentos com as empresas sejam gerenciados. Desta forma a chave para o marketing competitivo está na satisfação das expectativas relevantes do cliente de forma melhor que a proporcionada pelo concorrente. Na visão dos autores, o relacionamento entre empresa e cliente inclui:

A mídia e os meios de comunicação através dos quais ocorre o contato (correio, telefone, encontros presenciais);

- A frequência dos contatos (*timing*);
- Com quem é feito cada contato (departamento, pessoa);
- Escopo dos contatos (assuntos abordados);
- As informações trocadas em cada contato;
- Os resultados provenientes de cada contato;
- custo dos contatos com o cliente.

Com relação ao conhecimento e percepção do cliente Gordon (1998) afirma que devem ser considerados os seguintes atributos:

- **Infraestrutura tecnológica** que apreenda, armazene e processe os dados necessários e que resultem no conhecimento sobre o cliente, além de uma arquitetura tecnológica que coloque esses dados em seu centro estratégico;
- **Cultura e liderança** que enfatize e valorize o conhecimento e a percepção sobre o cliente;
- **Estratégias** explícitas para recrutar, treinar e preservar profissionais que vejam o cliente como centro de seu trabalho; e,
- **Processo de negócios**, recompensas e reconhecimento de maneira a enfatizar os níveis de aprendizado sobre o cliente para o pessoal interno: o aprendizado individual; o aprendizado em equipe dentro da empresa; o aprendizado em equipe entre a empresa e outras empresas com as quais ela faça negócios, tais como fornecedores e os canais intermediários de distribuição; e o aprendizado em equipe com os clientes.

A integração do cliente à empresa é resultado da metodologia de voltar a empresa para o mercado e, quando há opção por esta estratégia torna-se necessário estruturar e capacitar a organização para tal. Portanto, as principais capacidades que uma empresa precisa desenvolver, levando-se em consideração o marketing de relacionamento são:

- **pessoal; processo; tecnologia, conhecimento e percepção.**

Os clientes podem ensinar às empresas como querem que elas lhes sirvam, diz Berry (2001). Empresas de relacionamento captam e utilizam esse conhecimento e tornam difícil para os clientes abandonar essa relação. É o que se pode chamar de aprendizagem contínua sobre os clientes.

Desta forma, a capacidade de agradar os clientes é um desafio para as empresas, tendo em vista que eles querem, cada vez mais, produtos superiores e adaptados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos.

3.1.2 Cultura e valores

As organizações, para Wood Jr (2000), têm-se deparado com cenários substancialmente modificados, significativamente mais dinâmicos que os anteriores; e tentam buscar uma adaptação a esses novos cenários. Como não há opção à mudança, é necessário o abandono da atitude reativa para assumir uma postura pró-ativa em relação às mudanças. Conhecer e compreender os mecanismos de mudança é fator fundamental para se desenvolver e manter-se no mercado.

Os autores apresentam que a gestão de organização passa obrigatoriamente pela compreensão do contexto social e cultural, pois o meio ambiente possui uma inegável influência nos valores, atitudes e comportamentos das pessoas que os compõem, refletindo nos processos decisórios e nas formas de gestão.

A cultura e os valores da empresa devem apresentar-se bem definidas de forma a criar um relacionamento durável e se transformar em construtoras de relacionamento. Gordon (1998) coloca que no marketing de relacionamento os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros.

3.1.3 Liderança

A liderança é essencial e importante para o sucesso e o comprometimento da empresa em um marketing de relacionamento, portanto, todas as lideranças da empresa devem estar comprometidas com o programa, tanto na cúpula, quanto nos outros setores. Lidar com sucesso junto aos seus clientes só é conseguido pelas organizações se todo seu pessoal estiver totalmente orientado para o marketing de relacionamento.

O comprometimento dos líderes é primordial para a eficácia do marketing de relacionamento; segundo Berry (2000) os líderes devem ser defensores ardorosos da excelência em serviços. Para alcançar o sucesso os líderes devem lidar pelo exemplo, ter integridade, enfoque estratégico preciso, excelência operacional, cuidado com a reputação da marca, formar relacionamentos baseados na confiança, generosidade, controle do destino da companhia, investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários e obrigação de agir com espírito empreendedor.

Os líderes identificam problemas, propõem soluções e motivam as pessoas para a mudança, além de iniciar programas para implementar mudanças nos sistemas e procedimentos. O principal papel do líder do marketing de relacionamento é assegurar que o aprendizado seja absorvido corretamente pela organização, pois sem isso até mesmo as melhores políticas de marketing de relacionamento, correm o risco de fracassar.

3.1.4 Estratégia

A estratégia no reconhecimento de relacionamentos influencia na alocação e alinhamento dos recursos dentro de uma empresa, é o que coloca Gordon (1998:49) quando afirma: “a estratégia precisa ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais” e aconselha ser necessário que a estratégia ocorra em vários níveis, mas sempre seja centrada no cliente, o qual se transforma no fator relevante das estratégias de negócios.

Ainda conforme o Autor o crescimento sustentável deve vir de uma fonte estratégica e os negócios devem ser modelados de maneira a:

- Decidir o *mix* de clientes e o nível de recursos a ser aplicado a cada cliente;
- Desenvolver objetivos e estratégias específicas aos clientes (únicas por cliente);

- Identificar e implementar capacidades estratégicas integradas.

O foco estratégico é um fator sustentador do sucesso na visão de Berry (2001). As empresas devem se beneficiar de um conjunto claro de valores e de uma estratégia clara e estimulante; devem definir com clareza seu negócio e criar sistemas de atividade para implementá-lo. É necessário ainda que sejam dinâmicas e inovadoras, buscando melhorar continuamente o valor de suas ofertas ao mercado, aumentando sua distância dos concorrentes.

3.1.5 Estrutura

A estrutura de uma empresa deve facilitar a sua estratégia, afirma Gordon (1998). A organização deve ir além da consideração das estruturas organizacionais tradicionais, pois a implantação do marketing de relacionamento pode resultar numa maneira inteiramente diferente de estruturar a empresa, e devem ser criados gerenciamentos de categorias de relacionamento.

Neste contexto, Berry (2001) analisa que as empresas que aspiram a excelência de execução de serviços criam estruturas institucionais tanto para estimular quanto para executar inovações. São mecanismos integrais e estruturais encorajadores e facilitadores da melhoria operacional contínua.

3.1.6 Pessoas e desempenho

As pessoas são peças-chave de qualquer relacionamento. Gordon (1998) diz que no marketing de relacionamento as informações sobre os clientes são colocadas na linha de frente, onde clientes e empresas interagem. Os profissionais de linha de frente – *front Office* – e que executam essa interação – estão sendo treinados, desenvolvidos e transformados em precursores de um processo de busca por uma aliança com o cliente e a sua preferência.

As pessoas na era do marketing de relacionamento administram a tecnologia e os processos que resultam em valor com e para os clientes e procuram conhecimento e percepção sobre eles. Berry (2001) categoriza: “quanto maior o envolvimento das pessoas na criação de valor para os clientes, maior o desafio” e “as empresas de serviços criam valor por meio do desempenho”; por esta análise percebe-se a qualidade do produto como uma

função da qualidade de desempenho, o que, conseqüentemente, é uma função da capacidade e motivação dos que realizam as operações.

Em outra afirmação, o Autor sustenta que os serviços realizados diretamente para os clientes são inseparáveis das pessoas que os realizam. Desta forma entende-se claramente que serviços são contatos, e percebe-se que contatos são relacionamentos, e se estes relacionamentos forem efetuados eficaz e eficientemente, a questão fidelidade estará por si só, alavancada. Então tanto serviços como relacionamentos dependem das pessoas que os envolvem.

O sucesso de qualquer plano de marketing depende da motivação e esforço da equipe de trabalho e, mais especificamente do marketing interno. Os relacionamentos de uma empresa com funcionários e parceiros contribuem nos esforços de construção de relacionamentos com os clientes. Para Berry (2001), se as empresas dependentes de mão-de-obra não cultivam relacionamentos baseados em confiança com seus funcionários, não conseguem também construir relacionamentos com os clientes. Sob a ótica do desempenho, o relacionamento empresa-funcionário é extremamente influenciador, do relacionamento empresa-cliente.

3.1.7 Tecnologia

A maior parte das empresas precisa da tecnologia para permitir que o relacionamento com o cliente ocorra através de toda a sua cadeia de valor, diz Gordon (1998). O rápido desenvolvimento da tecnologia e declínio dos custos de memória, processamento, armazenamento e comunicação tornaram possível a produção e entrega de produtos e serviços para o cliente, com preços acessíveis para este e para os fornecedores. Os computadores, os serviços *on-line*, fax, telefones celulares, correio eletrônico, e muitos outros avanços são ferramentas poderosas que ajudam a estabelecer e a incrementar os relacionamentos.

A adoção da tecnologia está na quinta onda, ou seja: o cliente está sendo trazido para dentro da empresa e apagando os limites. A informação apresenta papel fundamental no marketing de relacionamento, uma vez que no centro desta abordagem está um banco de dados dos clientes, contendo informações não apenas relacionadas a estes, mas acerca do relacionamento, transações e contatos realizados. Mudanças estão ocorrendo na forma como os clientes podem interagir com a empresa em áreas como de informações sobre produtos ou serviços, atendimento ao cliente, projetos colaborativos, gerenciamento de

estoque, depósito, logística e preço. A tecnologia da informação facilita a aprendizagem eficiente sobre os usuários dos serviços e produtos e o desempenho de tarefas do marketing de relacionamento, aponta Berry (2001), isso se dá pelo:

- Rastreamento dos padrões de compra e relacionamento geral dos clientes existentes;
- Padronização dos serviços, promoções e preços de acordo com necessidades específicas do cliente;
- Coordenação ou integração do fornecimento de múltiplos serviços para o mesmo cliente;
- Fornecimento de canais de comunicação empresa/cliente ou cliente/empresa;
- Minimização das probabilidades de erros e interrupções no serviço;
- Aumento das ofertas essenciais de serviço com ofertas extra-valiosas; e,
- Personalização dos encontros de serviços com apropriados.

No caso da tecnologia bancária, a adoção de equipamentos modernos e máquinas sofisticadas pode ser um apoio a uma diferenciada prestação de serviços. A tecnologia está sendo adaptada para criar, intensificar e transformar os relacionamentos.

Mas, como não existe um modelo genérico para a construção deste centro de conhecimentos ou banco de dados, esses mesmos autores têm recomendado que se avalie constantemente o processo de armazenagem dos mesmos, para que os dados não fiquem desatualizados e para que se retenha apenas os que forem realmente utilizáveis em favor deste relacionamento.

Nos canais de distribuição, principalmente nas agências, já ocorre uma mudança significativa:

A utilização mais intensiva dos cartões nas transações de auto-atendimento, com agências passando a desempenhar um papel de assessoria de negócios; impõe a necessidade de ferramentas e tecnologias para implementar essas mudanças. Concebe-se que o desafio é utilizar a tecnologia para que os processos se tornem mais automatizados e eficientes e que resultem em valor agregado para o cliente.

3.1.8 Conhecimento e percepção

Vários autores convergem em afirmar que o ponto central da implementação de qualquer estratégia de gerenciamento de relacionamento é o conhecimento de dados dos clientes.

O ponto de partida para qualquer relacionamento como o cliente está na capacidade de deter informações sobre e para os clientes: “o conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno”, Gordon (1998:100). A capacidade de desenvolver o conhecimento está intrinsecamente ligada às tecnologias que podem ajudar no desenvolvimento do conhecimento sobre o cliente, a exemplo do *data-warehouse*, da extração de dados e da formulação de prognósticos que permitem uma certa previsão do comportamento daqueles.

As empresas, na visão do autor, estão cada vez mais reconhecendo que devem trabalhar com seus clientes em processos conjuntos de criação de conhecimento para desenvolver vínculos profundos e uma capacidade maior para atender e formular eventos com eles. O marketing de relacionamento, na contribuição de McKenna (1999), deve se apoiar no conhecimento e na experiência; pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Percebe-se com isso se desenvolve um sistema de feedback, aproveitando os dados do mercado e transformando-se em informações estratégicas de fidelização de clientes e conseqüente competitividade. Então, mais do que captar e guardar informações dos usuários dos produtos é necessária a percepção para que sejam direcionados esforços corretos no sentido de transformar contatos em relacionamentos produtivos.

3.1.9 Processos e procedimentos

O centro dos processos deve ser o cliente e os conceitos de produtos e serviços devem estar voltados para esta estreita ligação com ele. Isso requer, muitas vezes, que os processos sejam radicais ou ligeiramente alterados para uma abordagem de intensificação de relacionamentos, afirma Gordon (1998).

Para Stone e Woodcock (1998) os processos-chave de relacionamento com o cliente devem atender aos seguintes critérios:

- A equipe deve ter pleno conhecimento e entendimento do processo.
- Os papéis são alocados com clareza, a equipe precisa entendê-los e ter aptidões, tempo e recursos para desempenhá-los.
- processo produz benefícios claros para os membros da equipe (os colaboradores trabalham melhor, com redução de tensão ou conflito).
- A equipe deve estar comprometida com o processo

- processo assegura que a informação certa esteja disponível, no momento certo e para as pessoas certas.
- processo deve dar suporte aos objetivos de marketing e permitir que a equipe consiga alcançá-lo.

Os Autores, com essas afirmações estão dizendo que toda a organização da empresa deve girar em torno dos clientes que escolheu para atender; e que os processos devem auxiliar o aprimoramento deste relacionamento. Há que se considerar que esses processos também estejam direcionados aos objetivos da empresa verificando se há benefícios mútuos.

3.2 CONCEITOS ORIGINAIS, APERFEIÇOAMENTOS INCREMENTAIS

Os mercados não são recursos infinitos a serem explorados. Eles crescem, se modificam e se desenvolvem em resposta a produtos inovadores e formas inovadoras de fazer negócios.

O marketing tem que se concentrar ao processo de adaptação e não apenas na fabricação de produtos pois é a capacidade de adaptação que torna um produto ou uma tecnologia voltada para o mercado.

O posicionamento do produto não é só uma questão de inventar e oferecer um produto singular. É muito mais uma questão da empresa adaptar rapidamente sua tecnologia como resposta ao diálogo com o cliente.

O termo voltado para o mercado implica, de certa forma, que o mercado diz à empresa o que fazer e como fazer a capacidade das empresas se adaptarem às mudanças tecnológicas e em seus produtos como resposta às necessidades dos clientes. Os produtos voltados para o mercado baseiam-se, para seu próprio sucesso, na compreensão das necessidades dos clientes, no ambiente competitivo, nas questões essenciais para o setor, na propaganda de boca, na aceitação da infra-estrutura, na adaptabilidade, na eficácia da solução em relação aos custos e na credibilidade e reputação do fornecedor.

Estudos recentes realizados pela EMS - Electronic Market Solution, mostram que os consumidores estão experimentando e mudando de marcas mais do que nunca. No caso de produtos de baixo risco (preço baixo), uma marca estabelecida é aceita de cara, levando diretamente à experimentação e compra. No caso de produtos de alto risco (preço elevado),

a marca é vista de forma multidimensional. Um produto complexo, de alto risco, carrega consigo a história e o desempenho da empresa, a liderança técnica, o campo (os seguidores criados pela tecnologia ou produto), os usuários, a qualidade e suporte do produto e da empresa, além de muitas outras coisas.

Embalagem também é importante, bem como o artista ou atleta escolhido para anunciá-lo. Imagine-se fazendo compras em um supermercado e tendo que selecionar as marcas de alimentos com base no desempenho financeiro de seu fabricante ou na compatibilidade dos produtos afins.

Muitos produtos e serviços passam pelo ciclo fracasso, mudança, fracasso, mudança. A empresa que conseguir modificar seu produto mais rápido e de forma mais eficaz vencerá a batalha de posicionamento do produto. A única forma de sobreviver em mercados dinâmicos é manter a flexibilidade do processo de posicionamento.

3.2.1 Tecnologia da informação

Criando valor para o cliente e reduzindo custos para a empresa, a tecnologia veio para beneficiar clientes e fornecedores. “Empresas que têm valor a oferecer para o cliente, podem aumentar esse valor utilizando a tecnologia da informação” (ALBRECHT, 2000:54). A tecnologia de informação, como a globalização, aparece fundamentalmente como um modo de desempenhar velhas funções gastando menos e sendo mais eficiente. Os impactos sobre a produtividade são muito significativos porque a Tecnologia da informação (TI) é diferente de outras formas de tecnologia, afetando as tarefas de produção coordenação e conhecimento do cliente, bem como, expandindo a memória organizacional.

A expansão da memória organizacional é importante fator que coloca todos os funcionários conectados e integrados com os objetivos da empresa e dos clientes, possibilitando a estes comodidades. Diz McKenna (1999) que a tecnologia da informação permite também a customização verticalizada dos serviços, estando ela presente em um número cada vez maior de interfaces com o usuário, e isso fará com que o cliente decida sobre onde e como um serviço é prestado.

A tecnologia da informação passa a ser usada como uma ferramenta que permite às empresas ou organizações conhecer melhor e segmentar os seus clientes, criando assim canais de acesso e comunicação com os mesmos lhes dando soluções mais personalizadas. Aumentando os canais de acessos e interface, automaticamente a empresa

está possibilitando marketing integrativo com seus clientes, aumentando o relacionamento. Isso é confirmado por Rapp (2000:60): “*no mundo interconectado em que vivemos, a competência essencial de qualquer empresa não é senão o relacionamento que mantém com o cliente*”, ainda segundo Rapp, é a chamada TI - Terceira Onda, decretando a morte do marketing de massa e celebrando o nascimento dos mercados individuais, do chamado marketing um a um. Marketing e tecnologia não só se fundiram, mas entraram num processo de retroalimentação.

A capacidade de expandir as informações na memória organizacional da empresa também facilita o trabalho dos profissionais que prestam o serviço. As redes de computadores são o desenvolvimento mais importante no gerenciamento de organizações desde a invenção da empresa moderna. Elas permitem que a informação, antes tradicionalmente divulgada através da hierarquia, passe agora a fluir livremente entre os indivíduos. Isso altera a natureza da autoridade gerencial e do trabalho.

Redução de custo, velocidade de informação e interconexão com a clientela, são algumas vantagens oferecidas pela tecnologia. Gates (2000), líder da *Microsoft*, ressalta essas vantagens obtidas por meio da tecnologia para melhorar o desempenho das empresas no relacionamento com os clientes:

Através da criação de sistemas de Feedback no ambiente digital, pode-se otimizar resultados, conhecer a opinião dos clientes, consultar funcionários e receber informações externas de forma muito mais eficaz do que até hoje eram feitas, inclusive, em tempo real, [...] neste esquema a análise da evolução do relacionamento com os clientes ou do clima do ambiente de trabalho, já não é feita com questionários impressos, que consomem tempo e dinheiro; os resultados são conhecidos imediatamente e com custo negligenciável (GATES, 2000, p. 13).

As empresas que hoje têm sucesso na aldeia global são as que descobriam há mais tempo como transformar os seus consumidores em parceiros. Tal qual seus consumidores, elas estão domando o poder da tecnologia da informação para obter a informação específica que desejam.

3.2.2 A gestão da qualidade

Apesar das várias contribuições no sentido de definir a qualidade, ora na visão de quem produz, ora na visão de quem usa, falta uma definição universalmente aceita para qualidade. O conceito de qualidade desde os anos 60 esteve ligado à noção de atendimento

às necessidades dos clientes e hoje, num novo contexto, os clientes são todos afetados por nossos produtos ou serviços. A maior consciência da qualidade implica na aceitação do que o cliente valoriza, e não nas intenções do comerciante. A aceitação de que a qualidade de produtos ou serviços de uma empresa é a principal determinante para o sucesso de mercado, e, de que existe qualidade quando a necessidade/expectativa do cliente é atendida, é também abordada por autores como Kotler (2000): “a qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação dos clientes”; e Paladini (1995), que afirma: “*se é verdade que a qualidade começa e termina no cliente, também é verdade que a qualidade é projetada, é desenvolvida e gerada no processo. E isto independe do tipo de produto que estamos falando - se bens tangíveis, métodos ou serviços*”.

Ainda segundo o Autor, o direcionamento do processo produtivo no pleno atendimento ao cliente requer que se saiba o que ele quer, e exige um modelo de contato permanente com os consumidores. As melhorias no processo produtivo estendem-se então, aos relacionamentos com os clientes, partindo da interação da equipe produtiva rumo ao atendimento das necessidades daqueles.

A definição de Kotler (2000) é da qualidade claramente voltada para o cliente: “*qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço, que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas*”. A qualidade é o mínimo que o cliente espera de qualquer produto ou serviço. Se não houver qualidade, fatalmente não haverá relacionamento, porque não haverá recompra. Justifica-se o enfoque da qualidade por ser componente essencial para a formulação de políticas e estratégias de excelência e relacionamentos em qualquer tipo de organização. Pode-se considerar que qualidade é uma das mais importantes ferramentas para conquistar consumidores, competitividade e produtividade, dando sustentação às empresas bem como a todo o sistema econômico de um país. Isso fica confirmado com a definição feita por alguns autores descritos a seguir:

Estar sempre atendendo as necessidades dos clientes, com preço compatível à satisfação dos mesmos, onde o cliente define o quanto quer pagar, é a definição de qualidade para Deming (1990), portanto os clientes indiretamente definirão os preços dos produtos, considerando-os adequados a sua satisfação. Produzir bens e serviços que os clientes considerem adequados ao desempenho que destes desejam. Essa definição é sintetizada por Juran (1990) ao dizer que qualidade é a adequação ao uso. Alguns autores já incluem outros fatores na definição de qualidade, considerando não somente as necessidades, mas também valorizando a opinião dos clientes, ou seja, fornecer produtos

que ofereçam o que ele espera. Nesta visão Kotler (1998:65) define: “Qualidade é, a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço, que proporcionam a satisfação das necessidades declaradas e implícitas”. Quer o autor mostrar que nem sempre o cliente explicita tudo o que quer. Deve a empresa saber entender o que ele deseja dentro de um conceito de intangibilidade. Não se espera só o produto ou serviço em si, mas o que ele pode oferecer além da função primária que lhe é característica inicialmente.

Este, já é considerado um conceito mais completo de qualidade, antes visto somente como o atendimento das necessidades dos clientes. Nesse processo de transição percebe-se que ela não pode ser voltada somente para a necessidade, mas também a um novo conceito de cliente, aquele que tenha satisfeitas até as necessidades não previstas. É a superação. Sobre o assunto Kotler (1998), defende que existe uma interligação direta e inegável entre qualidade de produto e serviço, satisfação do consumidor e rentabilidade da empresa já que quanto maior a qualidade, maior a satisfação do cliente e menores os custos; e, embora com preços maiores o cliente paga pela melhor qualidade que resulta em maior rentabilidade para a empresa.

Um dos fatores-chave para o sucesso de uma empresa é a qualidade de seus produtos/serviços. Essa qualidade deve estar adequada aos desejos do cliente, sendo sempre superior a suas expectativas, nunca inferior. Cobra (2000:173) corrobora esta idéia ao afirmar que: “a qualidade de um produto ou serviço financeiro deve estar focada nas necessidades dos clientes, procurando oferecer sempre algo que exceda as expectativas”. São necessárias três revoluções na qualidade para que se chegue à vantagem competitiva: a primeira refere-se à qualidade do produto; a segunda, à qualidade do serviço e a última, à qualidade da informação conforme Albrecht (2000). Essa afirmação do autor leva a considerar que a tecnologia da informação possibilita a revolução na qualidade da informação, não se trata somente da qualidade de dados, mas também da qualidade do conhecimento e das idéias que fluem, e isso é pode criar um relacionamento mais rico e duradouro com os clientes.

Qualidade é essencial, e envolve uma gama de fatores que serão responsáveis pelo sucesso de qualquer empresa. Qualidade envolve a tudo e todos, é uma palavra de ordem também no varejo. A qualidade deve incidir na rotina da atuação dos lojistas através de dois fatores: na atenção para com o cliente, quanto ao fornecimento de produtos e serviços e na qualidade da gestão de seus clientes. Partindo-se da busca da satisfação das necessidades dos clientes, oferecendo excelência e qualidade nos produtos e serviços, é necessário então

que a instituição como um todo, esteja atenta para perceber quem são seus clientes, o que eles pensam e sentem.

3.2.3 A credibilidade e como ela se desenvolve

O mercado globalizado se depara com crescentes avanços tecnológicos. Esta tecnologia torna-se atraente por estar ligada com o futuro. Porém o futuro gera uma sensação de insegurança para o mercado, que tenta ganhar segurança num fornecedor confiável, de imagem sólida. Logo a conquista do endosso do mercado é vital para o sucesso. Credibilidade torna-se uma palavra chave.

O mercado é movido por uma forte concorrência, que confunde o consumidor. Este, então, procura apoiar-se numa empresa que possa lhe dar conforto, estabilidade e confiança, "protegendo-o" da gama de informações promocionais e duvidosas.

Nesse contexto, atualmente decide-se mais no ato da compra que previamente. As pessoas procuram ouvir diretamente de outras pessoas - amigos, especialistas e vendedores - suas opiniões sobre o produto. Os potenciais consumidores avaliam seu futuro fornecedor através de: inferência, se está baseada financeiramente por investidores respeitáveis; referência, se conhecidos estão satisfeitos com o produto; e evidências, se podem verificar quantitativamente o desempenho da empresa.

No início de uma campanha para a conquista da credibilidade, que inevitavelmente é um processo lento e difícil, é aconselhável que se selecione, cuidadosamente, os primeiros usuários do produto, seguidos das principais firmas de suporte externas e, não menos importante, a conquista de uma infra-estrutura adequada, tendo sempre o cuidado de controlar a imagem da empresa

"Conquistar posições singulares no mercado", esta capacidade é uma força poderosa em marketing. No coração de toda boa estratégia de marketing está uma boa estratégia de posicionamento. Posicionamento é o que você faz com seus clientes para definir sua posição no setor. E, em um mundo onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis. O marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente onde o posicionamento é vital ao sucesso.

Como uma empresa pode estabelecer uma posição sólida nos mercados atuais, em rápida transformação? Precisam do que chamamos de posicionamento dinâmico.

Atualmente a teoria de posicionamento é centrada na empresa, não no consumidor e na maioria dos casos, o posicionamento adotado é o estático.

3.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO: A CHAVE

Para entender marketing de relacionamento com o cliente, devemos rever o processo envolvido na atração e na retenção de clientes. A figura 3.3 mostra as principais etapas do *processo de desenvolvimento* de clientes. O ponto de partida são os possíveis clientes, todos aqueles que presumivelmente poderão comprar o produto ou serviço. A empresa trabalha detalhadamente junto a esses possíveis clientes para determinar quais são os mais prováveis *clientes potenciais* - aqueles que possuem um forte interesse potencial pelo produto e são capazes de pagar por ele. *Clientes potenciais desqualificados* são os que têm problemas de crédito ou não são lucrativos. A empresa espera converter muitos de seus *clientes potenciais* que atendem aos requisitos em clientes eventuais e depois convertê-los em *clientes regulares*. Só que tanto o cliente eventual quanto o clientes regular podem continuar comprando da concorrência. A empresa então age no sentido de transformar esses clientes regulares em *clientes preferenciais* - clientes a quem a empresa trata excepcionalmente bem e com conhecimento. O desafio seguinte é transformar esses clientes preferenciais em *associados*, por meio da instituição de um programa de associação que ofereça toda uma série de benefícios aos clientes que a ele se associam. Com isso espera-se que os associados se transformem em *defensores*, clientes que entusiasticamente recomendam a empresa e seus produtos e serviços aos outros.

O maior desafio é transformar defensores em *parceiros*, quando o cliente e a empresa trabalham ativamente em conjunto.

Inevitavelmente, alguns clientes se tornarão inativos ou abandonarão a empresa por motivos de falência, mudança para outras localidades, insatisfação e assim por diante. Nesse caso, o desafio da empresa é reativar clientes insatisfeitos por meio de estratégias de reconquista de clientes. Como a empresa conhece seus nomes e históricos, é freqüentemente mais fácil atrair ex-clientes novamente do que encontrar novos.

Tornar um número maior de clientes fiéis aumenta a receita. Entretanto, a empresa tem que investir mais para construir maior fidelidade. Quanto uma empresa deve investir na construção de relacionamentos para que os custos não excedam o ganho? Precisamos distinguir cinco níveis diferentes de investimentos:

1. **Marketing básico:** o vendedor simplesmente vende o produto.
2. **Marketing reativo:** o vendedor vende o produto e encoraja o cliente a telefonar se tiver dúvidas, comentários ou queixas.
3. **Marketing responsável:** o vendedor telefona para o cliente logo após a venda para verificar se o produto está à altura de suas expectativas. O vendedor também pede ao cliente quaisquer sugestões que possa Ter para a melhoria do produto ou do serviço; além disso, pergunta por quaisquer possíveis decepções. As informações obtidas auxiliam a empresa a melhorar continuamente seu desempenho.
4. **Marketing pró-ativo:** o vendedor da empresa entra em contato com o cliente de tempos em tempos para falar sobre melhoria de utilização do produto ou novos produtos.
5. **Marketing de parceria:** a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho.

A maioria das empresas pratica o marketing básico apenas quando seus mercados contêm muitos clientes e suas margens de lucro por unidade são pequenas. O melhor marketing de relacionamento atualmente em prática é impulsionado pela tecnologia.

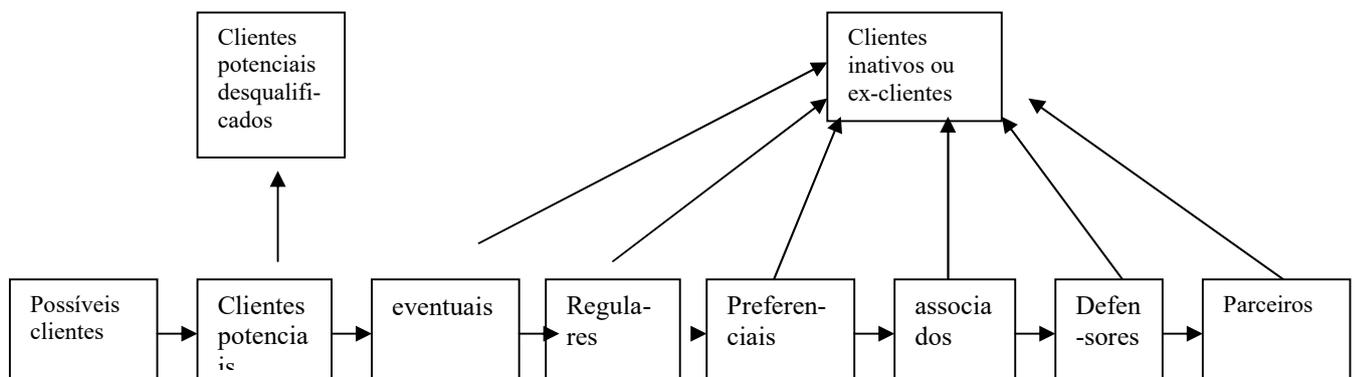


Figura 3.3: O processo de desenvolvimento de clientes

Fontes: Lexington Books, 1995,p.36 Nova York: Harper Business, 1995

3.3.1 Centrais de Atendimento telefônico fazem com que os clientes continuem chegando

Empresas como Famous Smoke Shops vêem a central de atendimento telefônico automatizado como uma poderosa ferramenta para extrair o máximo de cada interação com o cliente. A central de atendimento é uma operação de telemarketing de tecnologia de ponta que permite que as empresas se direcionem para os clientes mais lucrativos, aumentem suas compras por clientes regulares, impeçam o abandono de clientes, atraiam clientes dos

concorrentes e muito mais. Na verdade, os termos *centrais de atendimento telefônico* talvez seja inadequado. Segundo Garter Lusher, vice-presidente do Gartner Group, uma empresa de tecnologia da informação e pesquisas, as centrais de atendimento telefônico são “mais parecidas com centrais de contato auxiliando clientes que entram em contato com as empresas por telefone, fax, web, e-mail e até quiosques interativos”.

Quer uma central de atendimento telefônico seja de entrada (recebendo chamadas) quer seja de saída (uma central de telemarketing), a idéia é tornar as interações dos clientes com a empresa uniformes, não importando a forma de comunicação. A mais recente tecnologia permite que um cliente navegue por um site na Web ao mesmo tempo em que um agente de atendimento ao cliente navega pelo mesmo site. Eles podem conversar por meio de uma linha telefônica separada ou por uma conexão na Internet para comparar produtos ou discutir suas formas de trabalho.

Muitas empresas tem criados programas *associativos* a fim de aproximar mais os clientes da empresa. As associações podem estar abertas a todos que comprem um produto ou serviço. Embora as associações abertas sejam boas para a construção de um banco de dados ou para tirar clientes da concorrência, as associações de acesso limitado são as que mais constróem fidelidade a longo prazo.

A tabela 3.3.1 compara ações socialmente favoráveis ou não, direcionadas aos clientes. Em resumo, empresas sólidas transformam seus clientes em clientes preferenciais. Donnely, Berry e Trompson estabelecem a seguinte distinção:

Os clientes podem ser anônimos para a instituição; os clientes preferenciais não podem ser anônimos. Os clientes são atendidos como parte de um todo ou como parte de segmentos maiores; os clientes preferenciais são atendidos de maneira individual. (...) Os clientes são atendidos por qualquer um que esteja disponível; os clientes preferenciais são atendidos pelo profissional a eles designado.

Tabela 3.3.1 - Ações sociais que afetam relacionamentos comprador-vendedor

Ações favoráveis	Ações desfavoráveis
Fazer telefonemas positivos	Apenas retornar ligações
Fazer recomendações	Apresentar justificativas
Franqueza na linguagem	Linguagem de acomodação
Usar o telefone	Utilizar correspondência
Mostrar apreço	Aguardar por mal-entendidos
Fazer sugestões de serviços	Aguardar por solicitações de serviços

Utilizar a palavra “nós” para a solução de problemas	Utilizar linguagem jurídica e formal
Antecipar os problemas	Apenas responder a problemas
Usar uma linguagem simples e objetiva	Comunicar-se de maneira prolixa e vazia
Problemas de personalidade esclarecidos	Problemas de personalidades ocultadas
Falar do “nosso futuro juntos”	Falar de coisas boas do passado
Rotinizar o atendimento	Improvisar o atendimento
Aceitar a responsabilidade	Transferir a culpa
Planejar o futuro	Repetir o passado

Fontes: Theodore Levit, The Marketing imagination, Nova York, Free Press, 1983, p.119.

3.3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Nesse capítulo será discorrido sobre os conceitos do Marketing de relacionamento, como a vigente fase do Marketing, levando-se em conta os elementos que a compõe e suas estratégias se atuação.

Na atual fase do Marketing, a cultura organizacional é uma peça chave na manutenção de relacionamentos duradouros, e uma empresa deve desenvolver uma cultura que enfatize a qualidade, confiabilidade a fim de que todo o corpo funcional se empenhe na busca de atingir este objetivo, como também estimular a inovação premiando seus talentos.

Os clientes a cada tornam-se mais exigentes, querem o produto a seu estilo, a sua maneira. E são poucas as empresas que parecem perceber o que está acontecendo. Esta revolução é a do Marketing um a um que está afetando praticamente todos os negócios no mundo inteiro e torna o Marketing de Relacionamento de extrema importância na atualidade.

O conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente recente, surgido nos anos 90. Como todos os conceitos da área de administração, este também surgiu de uma necessidade, imposta pelo mercado. Uma necessidade de reformulação da relação empresa/consumidor.

O Marketing de Relacionamento representa uma nova postura na interação entre empresa ou entidades e seus clientes. Até meados dos anos 90, a maioria das organizações concentrava seus esforços no sentido de colocar no mercado produtos e serviços, auferindo com isso maiores lucros, concretizando o negócio, o cliente perdia a sua importância, já que a sua preocupação era sempre buscar novos consumidores e não preservar, necessariamente, os que já havia conquistado. Com o passar do tempo, a experiência demonstra, e a concorrência acirrada entre as empresas torna isso mais obvio,

que a satisfação do cliente não se resume à aquisição de produtos e serviços, mas na sua avaliação continua após a venda. Mas ainda: Ele espera que a empresa possa continuar prestando-lhe atendimento, e de qualidade, mesmo após ter-se encerrado o processo de aquisição. Ou seja, a relação entre uma empresa e seu cliente e para sempre, se isso não ocorre, ele tende a procurar outros produtos, outras marcas, outros fornecedores.

Está sendo testemunhada a absolescência da propaganda em massa. No antigo modelo, vendem-se bem produtos fabricados em massa para mercado de massa através de propaganda em massa. Quando se passa a ter uma enorme diversidade de produtos, os anúncios também começam a se diversificar e começam a perder o efeito obtido antes.

A cada dia os consumidores detêm uma maior quantidade de informações e se dirigem a uma posição mais privilegiada na relação com as empresas. É o consumidor quem já está ditando as regras em diversos segmentos de mercado, devido ao fato de estar mais bem informado sobre os produtos e também à grande concorrência entre as empresas.

Hoje, as empresas têm que estudar muito bem o mercado, e principalmente seu público alvo, para poder atender da melhor forma seu público alvo, para poder atender da melhor forma suas necessidades. O Marketing de Relacionamento apresenta o conceito de intangibilidade de um produto ou serviço e trabalha bastante com a área subjetiva da mente do consumidor, lutando para que ele realmente se torne leal a sua marca.

Com tantas empresas oferecendo produtos, a fidelização do cliente seria uma tarefa muito dispendiosa utilizando os métodos convencionais de aumentar o pessoal de vendas ou aumentar o pessoal de marketing. A melhor opção torna-se estabelecer uma real interação empresa-cliente, onde o cliente fala de suas necessidades e assim ajuda a lançar os novos produtos.

O conceito de fidelização do cliente é base de constatação do marketing de relacionamento. Neste a empresa investe, prioritariamente, na manutenção do cliente já conquistado, embora e óbvio, não descarte a conquista do cliente potencial, porque está cada vez mais difícil conquistar novos clientes e cada vez mais fácil perder os que possuem. Visa estimular a lealdade à marca através da humanização do contato com os clientes, agora realizado a qualquer tempo, mesmo e, sobretudo após a concretização do processo de venda. A posse de relacionamentos do cliente e sua utilização fornecem uma recompensa exponencial, maior do que as diferenças no produto, no preço, na promoção, ou da distribuição poderiam vir a oferecer.

Todos estes fatores podem mesmo ser atenuados se a empresa dispor de fornecedores completos, que podem identificar, quantificar, e prestar serviços de encontro com as necessidades dos clientes.

As estratégias passam a serem focadas de acordo com as necessidades de cada mercado. Informações vindas através de internet, telefone, vendas, fax, telemarketing e outros se transformam em ferramentas de ação fundamentais no crescimento da empresa. Assim, todos os setores trabalham em completa sintonia, gerando mais lucros e diminuindo os gastos de forma considerável, pois o Marketing de relacionamento deve englobar todas as áreas da empresa de forma considerável, pois o marketing de relacionamento deve englobar todas as áreas da empresa de forma conjunta a gerar uma informação única a respeito de cada cliente de seu banco de dados.

A construção de banco de dados inteligentes que permitiam um conhecimento mais profundo das demandas, expectativas e necessidades dos clientes, o que garante as organizações adequação na oferta de produtos e serviços aos seus consumidores e fator determinante quando se deseja estabelecer um marketing de relacionamento capaz de identificar e diferenciar cada cliente de uma forma única. Quando uma empresa decide atuar baseada no Marketing de relacionamento deixa de se concentrar em transações para preocupar-se em construir relacionamentos de longo prazo e lucrativo com seus clientes. As organizações concentram esforços em produtos, serviços e canais mais lucrativos.

Para Philip Kotler (2000, p. 35), Marketing de relacionamento significa:

“O Marketing de relacionamento tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chaves - clientes, distribuidores, fornecedores-, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios no longo prazo”

Segundo o mesmo autor (1994, p. 611):

“O marketing de relacionamento baseia-se no fato de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”.

3.3.3 – Consumidor: Alvo do Marketing de Relacionamento

O que deve realmente importar para uma empresa é como os possíveis clientes e os que já existentes vêm-se em relação às concorrentes.

A liderança no mercado pode chamar a atenção de um consumidor e ser um fator importante a ser considerado por ele, mas, hoje, existe mais de um único líder em praticamente todos os segmentos do mercado, por isso não basta ser líder.

Com a fragmentação dos mercados, um número maior de participantes pode alcançar uma posição reconhecida, mesmo sem os recursos elevados. Vale ressaltar que uma posição de destaque pode ser obtida até mesmo em um mercado abarrotado.

A conquista de posições singulares no mercado deve ser a uma força poderosa em marketing. No centro de toda boa estratégia de marketing está uma estratégia de posicionamento. Este é o que faz com que seus clientes possam definir sua posição no setor. E, em um mundo onde os consumidores têm tantas opções, eles podem ser instáveis. O marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente onde o posicionamento é vital ao sucesso de acordo com **Terry G. Vavra (1993, p. 47)**.

Atualmente a teoria de posicionamento é centrada na empresa, não no consumidor e na maioria dos casos, o posicionamento adotado é o estático.

No novo ambiente da década de 90 o posicionamento centra-se no cliente. Uma empresa que ocupe a posição número um hoje, não tem garantia alguma de ser a número um amanhã. O conhecimento da marca pelo mercado não é mais suficiente para levar uma empresa ao sucesso. As atitudes, não as palavras, fazem as coisas acontecer.

Para sobreviver em mercados dinâmicos, às empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Elas precisam conhecer a estrutura do mercado. Por isso, necessitam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes do mercado. Clientes e fornecedores influenciam as mudanças dos produtos e serviços através da participação nessas relações. As mudanças no ambiente de mercado de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda.

O posicionamento dinâmico é um processo multidimensional: posicionamento do produto, posicionamento no mercado e posicionamento no mercado e posicionamento da empresa. Essas três etapas interagem umas com as outras de formas sutis, porém importantes.

Para Terry G. Vavra(1993:59) as três etapas do posicionamento são:

- “Posicionamento do produto – a empresa tem que determinar como deseja colocar seu produto no mercado competitivo, os fatores intangíveis são a chave para a construção de relações com os consumidores e a conquista de um posicionamento sólido do produto;
- posicionamento no Mercado – o produto tem que ganhar o reconhecimento do mercado. Tem que ganhar credibilidade junto aos consumidores. O mercado tem que encarar o produto como um vencedor;
- Posicionamento da empresa – quando os produtos são rentáveis, muitos de seus erros são desculpados, se não esquecidos. Mas quando os lucros caem, sua posição se obscurece. Se uma empresa se descobrir em tal situação, terá que começar novamente do estágio do posicionamento do produto e reconstruir sua posição no mercado”
- posicionamento dinâmico traça uma linha em comum em todas as partes da empresa, conectando-se, em seguida, ao mercado.

3.3.3.1 – Posicionamento do Produto

Com os milhares de novos produtos que surgem a cada dia e a intensificação da concorrência, o posicionamento do produto fica cada vez mais difícil.

Para conquistar uma posição forte no mercado, uma empresa precisa diferenciar seu produto de todos os demais existentes. Faz-se necessária a cooperação entre os setores de projeto, produção e marketing. Deve-se ter a consciência de que o produto e o mercado formam, junto, um único corpo.

A diferenciação de um produto pode ser feita de diversas formas: tecnologia, preço, aplicação, qualidade, serviço, canais de distribuição, público alvo, clientes específicos e alianças.

Alguns conceitos devem ser levados em consideração na tentativa de posicionar bem um produto. O mercado é que posiciona os produtos, e não a empresa. Por isso, as empresas precisam entender como funcionam as engrenagens do mercado, para poderem influenciar a forma através da qual o mercado posiciona seus produtos.

As empresas devem focar fatores de posicionamento intangíveis. Mais eficaz do que estabelecer posições através de preços ou especificações técnicas é estabelecer posições baseadas em fatores “subliminares”, como liderança tecnológica e qualidade.

Desta forma, as organizações têm que desenvolver o produto completo. Os produtos possuem atributos tangíveis e intangíveis. Imagine o produto computador. Se junto com a máquina não vierem os programas de utilização, o produto perderá uma parte tangível. Já se o desktop proceder de uma empresa desconhecida e com apoio financeiro duvidoso, ao produto faltarão alguns elementos intangíveis.

➤ **Encontrando o Alvo Certo**

O posicionamento também se baseia na forma de se estabelecer um alvo para o produto. As empresas podem desenvolver posições sólidas para seus produtos concentrando-se em segmentos específicos do mercado.

Algumas empresas tentam erradamente ser tudo para todos. É mais vantajoso ser grande em um mercado pequeno do que ser pequeno em um mercado grande (e de grandes).

Uma empresa que escolha um público alvo específico tem concorrência menor, mais chances de estudar seu público a fundo e, conseqüentemente, mais chances de se tornar líder em seu segmento.

Em um mundo cada vez mais globalizado, os negócios locais que atendem as necessidades de uma pequena comunidade de consumidores estão em ascensão. Concentrando seus esforços em um determinado segmento, uma empresa pode satisfazer melhor a necessidade de seus clientes. E são exatamente essas necessidades de seus clientes que vão ditar a estratégia da empresa.

3.3.3.2 – Posicionamento do Mercado

A credibilidade é a palavra chave para o processo inteiro de posicionamento no mercado, pois o mercado é quem reage aos novos e já lançados produtos e serviços. Pela receptividade do mercado, os centros de informação descobrem se o posicionamento de seus produtos e serviços de informação estão funcionando a contento.

O sucesso de qualquer produto ou serviço no mercado constrói-se sozinho, os produtos e serviços desenvolvem uma imagem positiva dos clientes acerca deles. Por outro lado, uma vez colocado pelo mercado o rotulo de “perdedor” em um produto ou serviço, este encontrara dificuldade para poder se recuperar. Os clientes constroem uma determinada imagem para um produto e ninguém consegue argumentar com sua decisão.

Os centros de informação devem descobrir como suavizar os atuais temores da clientela para se posicionarem com solidez no mercado merecendo conforto e facilidades em suas instalações físicas e na rotina de prestação de seus produtos e serviços.

3.3.3.3 Posicionamento da Empresa

O fator mais importante no posicionamento da empresa é o sucesso financeiro. Sem sucesso financeiro, o resto de nada adianta para a organização. Uma empresa sem lucros não consegue manter sua posição por muito tempo. Quando compram produtos complexos, tais como computadores ou equipamentos de telecomunicação, as pessoas estão assumindo um compromisso de longo prazo. Não querem comprar de uma empresa com problemas financeiros ou um futuro incerto que não teriam condições de assumir o processo de pós-vendas de modo satisfatório.

Ao comprar tecnologia e produtos complexos, os consumidores querem comprar de um vencedor e usam o desempenho financeiro como indicador da aceitação e do sucesso do produto da empresa. A condição financeira da empresa é um sinal de estabilidade, ou instabilidade, para o mercado. Pois, quando as empresas perdem dinheiro, reduzem as operações, as linhas de produto e os serviços.

O posicionamento da empresa está no topo da hierarquia. As empresas têm que posicionar seus produtos primeiro. Em seguida, os produtos têm que ganhar aceitação da infra-estrutura. O resultado do sucesso nessas duas áreas é uma posição forte para a empresa.

Às vezes, a posição de uma empresa pode ser estabelecida com base em apenas um ou dois produtos –chave. Se uma empresa escolher cuidadosamente esses produtos, e ganhar uma aceitação altamente visível por sua comercialização, pode construir uma reputação sólida, mesmo se o resto de sua linha de produtos for medíocre. O ideal, portanto, é que as empresas desenvolvam um mix balanceado de produtos. Devem desenvolver e

construí uma imagem de liderança tecnológica; porém para manter o fluxo de capital, devem desenvolver também produtos que ampliem a linha de produtos existentes.

Se uma empresa consegue estabelecer uma posição sólida, ou definir uma personalidade, pode ter muitos benefícios. O posicionamento da empresa tende a ter efeitos duradouros. Dentre os outros benefícios de uma posição sólida para a empresa estão: penetração mais rápida no mercado, os consumidores se sentem seguros quando lidam com líderes do setor; ao menos obstáculos aos produtos, uma posição sólida permite que uma empresa tenha sucesso em vender produtos mais fracos, bem como os mais fortes; melhores acessos às informações tecnológicas e sobre o mercado, todos querem discutir com eles novas idéias; custos de vendas menores, o mercado aceita seus novos produtos com maior rapidez simplesmente porque levam seu nome; preços mais altos, por terem maior aceitação podem cobrar preços mais altos pelos seus produtos e serviços, muitas vezes, elas determinam, os preços no setor; melhor recrutamento pode recrutar os melhores talentos, pois as pessoas querem trabalhar onde têm projeção; maior lealdade dos funcionários, os funcionários se identificam com seu sucesso; e melhor relação preço/ganhos, os investidores são atraídos por empresas com uma posição Sólida no mercado.

Obviamente, todos esses benefícios desaparecerão se os lucros da empresa começarem a diminuir. As pessoas não se preocupam muito com a estabilidade financeira das empresas de bens de consumo. Porém, comprar um produto tecnológico caro envolve um compromisso maior. Se a empresa falir, quem dará assistência ao produto? Quem fornecerá novas peças? Portanto, em se tratando do posicionamento de uma empresa de tecnologia, só uma coisa importa, o sucesso financeiro, que por sua vez irá possibilitar estabilidade a toda empresa.

3.3.3.4 Desenvolvendo uma Estratégia: O Marketing do Conhecimento e o Marketing da Experiência

No atual mercado competitivo, a empresa só sobreviverá se conseguir definir uma posição singular. O desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento sólida é a chave para o sucesso do marketing.

Trata-se de um processo composto de três etapas. Inicialmente a empresa precisa conhecer muito bem seus pontos fortes e fracos, seus objetivos. Segundo, a empresa precisa conhecer o mercado. As empresas devem usar abordagens mais qualitativas. Os

gerentes de marketing têm que desenvolver uma noção intuitiva do mercado. Ao invés de coletar números, as empresas devem estar atentos às necessidades, problemas, frustrações e desejos dos clientes. Por fim, a empresa tem que usar essa informação para definir uma estratégia de posicionamento. Cada empresa precisa encontrar seu próprio caminho e estar disposta a ajustar a estratégia de acordo com as mudanças nas condições de mercado.

1ª etapa: auditorias internas: conhecimento do mercado

Para se dar início ao desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento, é essencial que a empresa se conheça muito bem, situação financeira, objetivos, pessoal e capacidade de mudança.

A compreensão das forças internas em uma empresa deve vir naturalmente mas, na maioria das vezes, isso não acontece. Muitos gerentes estão tão concentrados em fatores externos - novas tecnologias, novos concorrentes, novos mercados - que se esquecem de olhar para dentro. Não conseguem examinar o próprio processo decisório.

Durante a auditoria interna, não coleta-se meros fatos e estatísticas. Busca-se informações qualitativas, tais como as percepções e os sentimentos da gerência. Acima de tudo, queremos descobrir se todos os membros chave da equipe gerencial estão cantando a mesma música e até que ponto acreditam nela.

As percepções e atitudes dos executivos da empresa são fundamentais ao posicionamento da empresa. A gerência tem que implementar a estratégia de posicionamento e comunicá-la a seus funcionários, clientes e parceiros. Para que ela seja implantada da melhor forma possível.

Para desenvolver uma visão conjunta, partes diferentes de uma empresa têm que conhecer os objetivos e as necessidades umas das outras. A equipe gerencial precisa entender e apreciar a mecânica do mercado e as necessidades dos clientes. Todos os funcionários da empresa têm que participar do processo de marketing de relações. Mais especificamente, as equipes de marketing e desenvolvimento do produto precisam trabalhar juntas e se conhecerem. Pois, as pessoas gostam de ter a tecnologia mais recente. Por isso é tão importante fazer com que o pessoal técnico participe do processo de marketing e vendas. Essas pessoas podem representar melhor os avanços e o potencial tecnológico.

3.3.3.5 Auditorias Externas: Marketing de Experiências

É necessário conhecer os pontos fortes e os pontos fracos de seus concorrentes, as opiniões e atitudes dos possíveis clientes e as tendências políticas e sociais do mercado. É de suma importância que as empresas entendam, que elas têm que satisfazer as necessidades dos clientes, não apenas produzir mercadorias. E para isso, tem que monitorar e conhecer o mercado.

A maior parte das pesquisas simplesmente não conseguem proporcionar as conclusões e a Em uma tentativa de entender as necessidades e os desejos do cliente, muitas empresas realizam pesquisas de mercado e análises estatísticas. Em alguns negócios onde as mudanças são lentas, essas técnicas podem funcionar bem. Os fabricantes de pneus, por exemplo, desenvolveram análises estatísticas de demanda que vinculam as vendas de pneus às vendas de automóveis. No entanto, essas técnicas de estatísticas não funcionam bem em setores de rápida transformação que começam a entrar em territórios inexplorados. Como por exemplo, em 1976, pouquíssimas pessoas precisavam de computadores pessoais. Pesquisas de marketing tradicionais teriam mostrado um mercado para algumas centenas de unidades e não para alguns milhões, como se verificou. As estatísticas não mentem, mas também não entendem o consumidor. A maioria das abordagens tradicionais ao marketing tenta prever com precisão o imprevisível. E ninguém controla as respostas das pessoas aos novos avanços. "As pessoas querem prever tudo. Tentam transformar tudo em ciência. Não ficam a vontade com a incerteza. Porém, uma certa dose de incerteza tem que ser aceita como um fato da vida", explica Levy.

A maioria das empresas pesquisam o mercado afim de determinar o nível de demanda do consumidor. Porém, os aspectos qualitativos do mercado são mais importantes.

3.3.3.6 A abordagem qualitativa

Se os gerentes de marketing não podem confiar nos números, como poderão entender o ambiente de mercado ? Tem que usar uma combinação de intuição e de perspicácia, a fim de perceber as mudanças nas atitudes. Tem que desenvolver uma intuição de mercado. Entretanto como alguns pensam, intuição não é mágica. É julgamento baseado na experiência. Só se adquire este tipo de sexto sentido através da experiência e da dedicação aos clientes e ao mercado.

Durante a auditoria, entrevista-se pessoas de diversos grupos: clientes existentes, possíveis clientes, distribuidores, especialistas do setor e analistas financeiros. Nessas entrevistas, não procura-se fatos e números específicos. Ao contrário, identifica-se os padrões, atitudes e opiniões que influenciam o processo.

Quase sempre tem uma noção intuitiva do mercado para o qual está vendendo. Os altos executivos lidam diretamente com seus clientes. Estão sempre conscientes do que está acontecendo no mercado. Esse é um dos principais motivos do sucesso de tantas pequenas empresas de setores em rápido crescimento. Essas empresas estão mais afinadas com o mercado do que seus concorrentes maiores.

O objetivo de uma auditora externa é coletar informações e idéias do ambiente. Essas informações são então usadas no desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento. A auditoria pode funcionar como uma verificação sobre a veracidade das percepções expressas pelos executivos da empresa durante a auditoria interna.

3.3.3.7 A opção por uma estratégia

Depois que conhece o mercado, a empresa precisa optar por uma estratégia, a fim de posicionar seus produtos neste mercado. Trata-se de um processo confuso, sem regras nítidas que o orientem.

A verdade é que boas estratégias empresarias surgem da liderança, criatividade e de um ambiente que as estimulem. A estratégia tem que se tornar um processo ativo. Deve incluir acréscimos ao conhecimento da equipe, aperfeiçoamento e busca de idéias, levando-as aos clientes e membros da infra estrutura. O posicionamento é um processo em eterna mudança. Tem que ser continuamente trabalhado.

Uma das técnicas utilizadas para se desenvolver uma estratégia é usar a idéia de denominadores do posicionamento. Faz-se um esquema, enumerando os pontos fortes e fracos em três categorias de posicionamento: produto, mercado e empresa. Na categoria produto comparamos o produto com seus concorrentes em termos de poder, velocidade e compatibilidade. Na categoria mercado, comparamos distribuição, equipe de vendas e clientes. Na categoria empresa, comparamos recursos financeiros, reputação e imagem gerencial. Então depois de conseguir uma visão geral de todos os elementos, define-se uma estratégia inicial, que será alterada continuamente conforme as alterações do mercado e da empresa.

4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

4.1 Conclusão

A contribuição do trabalho para os estudos sobre varejo e, mais especificamente sobre comércio varejista, tem-se a nítida certeza de que o comércio local, bem como os estudos sobre o mesmo, está merecendo um aprofundamento maior por parte dos pesquisadores. As configurações e formas que as empresas varejistas têm assumido, em função das necessidades e desejos do consumidor final, provocam alterações significativas nas estratégias da própria produção e requerem investigações mais específicas sobre o tema.

Dessa forma, pode-se afirmar que a relevância deste trabalho é sentida, pela relação que se estabelece, a partir do ponto de vista do consumidor, entre os principais atores do processo: produção, distribuição e consumo. Nele foi possível entender as abordagens do marketing assumidas pelo próprio varejo, como intermediário e elemento de persuasão, voltado para a mudança de comportamento do consumidor, no escopo das decisões de compra.

Com isso, foi possível atingir os objetivos deste trabalho, embora entende-se que o tema mereça ser mais explorado, pois o fenômeno comércio varejista é relativamente novo e o processo de relacionamento com os clientes está apenas começando e tende a evoluir na medida em que a concorrência vai crescendo. Esses objetivos foram alcançados da seguinte forma:

- conhecer o contexto do marketing de varejo e sua evolução: isso foi possível no capítulo dois, fundamentação teórica;
- identificar os fundamentos do marketing para conquista e retenção de clientes: essa identificação pode ser verificada nos capítulos dois e tres;
- verificar a influência da proximidade do cliente, no processo de relacionamento: constatou-se, no capítulo tres;
- analisar o processo de construção de estratégias de retenção de clientes a partir do atendimento e satisfação do cliente, as promoções: essa análise foi possível na fundamentação teórica, no capítulo tres;
- identificar o perfil do cliente expectativas com relação ao formato estabelecido: essa identificação ocorreu no capítulo dois.

Conforme o que já se descreveu anteriormente, a pesquisa foi realizada com o intuito principal de identificar percepções e efeitos das estratégias desenvolvidas pelo comércio varejista, para conquistar e fidelizar clientes.

Com isso, nota-se um desenho mercadológico propício para o comércio local. Ainda assim, as preocupações dos empresários com o futuro de seu negócio são múltiplas e variadas, desde a atenção que deve ser dada ao cliente dentro da loja, como com as ações da concorrência, que aperta e procura atacar pelos pontos fracos. Apesar do item preço ganhar maior visibilidade nessa discussão - talvez por que ele seja o motivo mais palpável no processo de escolha - o cuidado com os demais atributos não pode ser esquecido, pois ninguém nota quando uma loja está bem limpa e organizada, mas se há a desorganização as pessoas percebem imediatamente e reclamam, ou vão embora para bater na porta da concorrência.

O composto estratégico do comércio varejista segue basicamente a estrutura esboçada pelos autores clássicos para o varejo de maneira geral. O que dá maior especificidade a esse formato de negócio é o aproveitamento traduzido pela proximidade das lojas e a oferta de produtos a preços muito parecidos. Com essa estabilidade dos preços, as compras diluídas no mês e uma sensível melhoria em suas operações, os comerciantes começaram a tirar clientes dos grandes concorrentes. Nesse contexto, a qualidade dos serviços ao cliente e o ambiente de loja podem estar fazendo a diferença.

A tecnologia, os check-outs, as prateleiras, gôndolas e equipamento encontrados seguem os mesmos padrões das grandes lojas, contribuindo para que a aparência do comércio seja muito agradável e atraente, propiciando ao consumidor um conforto adequado e maior agilidade no atendimento. Isso, no entanto, não garante a tão sonhada fidelidade do cliente, mesmo porque entre as estratégias apresentadas não existe um programa de fidelização propriamente dito.

O comércio ainda está com o foco direcionado para as “vendas agressivas”, baseadas em promoções e ofertas de preços baixos, configurando-se como o ponto mais alto de seu esforço de marketing. Eles estão preocupados em chamar a atenção e conquistar os clientes das grandes lojas, mas não estão estruturados para adotar um marketing de relacionamento com as ferramentas necessárias, capazes de desenvolver um trabalho pós-venda e o monitoramento da satisfação dos consumidores.

Finalmente, foi possível concluir, com esse trabalho, que o comércio varejista está utilizando as estratégias tradicionais do marketing e conseguindo atrair a atenção dos consumidores, levando-os até as lojas, com a promessa de menores preços e promoções variadas, fomentando uma verdadeira guerra de preços no setor. Eles recebem seus clientes em lojas bem estruturadas, com um mix limitado de produtos, mas satisfatório, procurando ser eficientes nas operações da área de vendas. Não há dúvida de que estão conseguindo alcançar os objetivos de conquista de clientes. Porém, considera-se bastante precário seu conceito de fidelização, pois nenhum esforço concreto nesse sentido foi identificado.

Assim, as pessoas se dirigem ao comércio para adquirir as promoções anunciadas no material de propaganda, ou para comprar algo que está faltando, depois vão embora sem sentir que a loja possui qualquer proposta para um relacionamento duradouro. Dessa forma, os clientes continuam como antes: infiéis e vulneráveis, prontos para experimentar outro concorrente que seja mais conveniente.

4.2 Recomendações

Alguns aspectos e questões, que não puderam ser tratados neste trabalho, para não fugir aos objetivos delineados, são agora descritos como forma de sugestão para desenvolvimento em trabalhos futuros. Como já foi dito, o fenômeno comércio varejista, há o que se pesquisar sobre ele. Assim, propõe-se como sugestão os seguintes estudos:

- pesquisar a relação desse formato de negócio com os fornecedores de pequeno porte, localizados na mesma região, uma vez que o pequeno fabricante não consegue colocar seu produto nas redes de grande porte;
- avaliar as técnicas de propaganda utilizadas pelo comércio de varejo, bem como o volume de verba dotado para campanhas publicitárias;
- fazer um estudo sobre programas de relacionamento e de fidelização de clientes;
- avaliar a relação dos pequenos lojistas com a grande indústria;
- estudar o fenômeno em outras regiões do país;
- avaliar a adoção de ferramentas de comunicação informatizada entre o comércio varejista e os fornecedores, para redução de custos;
- estudar, de forma mais aprofundada, os conceitos e as questões que permeiam o comportamento do consumidor e os fatores de influência do processo de compras habituais e por impulso.

Esses foram alguns dos aspectos que se destacaram entre as questões percebidas durante a realização deste trabalho e que merecem aprofundamento

4.3 Recomendações para trabalhos futuros

Detecta-se a necessidade de expandir os estudos sobre as formas de fidelização dos clientes no comércio varejista baseados no marketing de relacionamento e satisfação de clientes. Recomenda-se para trabalhos futuros que a pesquisa seja ampliada levantando-se dados de clientes empresas de outras regiões, chegando-se ao âmbito nacional. Ressalta-se que a pesquisa foi feita por pesquisa bibliográfica enfatizando o comércio varejista, porém o marketing de relacionamento é aplicado a qualquer ramo de atividade.

Recomenda-se também a medição dos resultados incrementais obtidos com a fidelização dos clientes em termos de lucratividade e ganho à longo prazo. Nada está pronto. As possibilidades são imensas. As pessoas estão mudando rapidamente. Por isso a proposta deste trabalho é somente o início de uma experiência em busca de melhorar e aprender e, portanto, deve ser continuada e aprimorada. Sendo assim conclui-se com Henry Ford, que, com todos os seus defeitos e virtudes iniciou a história da qualidade. “Quando um homem começa a pensar que finalmente achou um método, seria melhor que iniciasse um minucioso exame de si próprio para verificar se alguma parte de seu cérebro não está adormecida”.

4.4 Considerações Finais

Da arte de vender produtos o marketing passa a ser a ciência e arte de conquistar clientes, mantê-los e aprofundar o relacionamento, aumentando sua lucratividade Kotler (2000). Ganha-se, portanto no volume de negócios. A empresa, tendo controle da rentabilidade individual têm condições de premiar os clientes que aumentam sua lucratividade. É a construção da lucratividade do cliente, por meio da criação de novos valores com esse último e com a partilha dos mesmos, que se faz pelo marketing de relacionamento Gordon (1998).

Para que se possa oferecer vantagens aos melhores clientes, as empresas devem classificá-los e medir a lucratividade individual de cada um para a empresa. Com esse conhecimento se define em qual tipo de cliente é importante investir. Para tanto é importante a segmentação de mercado possibilitando a correta avaliação dos clientes, a definição de objetivos e qual o relacionamento a ser desenvolvido com lucratividade.

O investimento em tecnologia da informação é importante na formação de um banco de dados, possibilitando um conhecimento mais profundo e completo dos clientes. Essas informações dão suporte para oferecer atendimentos e serviços melhores, com maior rapidez, de acordo com o que o cliente queira e com custo reduzido. A tecnologia permite formar uma cadeia de valor no relacionamento com o cliente, permitindo que com a adoção de equipamentos modernos e máquinas sofisticadas, possa-se oferecer uma diferenciação na prestação de serviços e os processos passam a ser mais eficientes aumentando a lucratividade para o comércio e resultando em valor agregado ao cliente.

Conclui-se após a pesquisa que as formas utilizadas para fidelizar os clientes estão sendo bem aceitas. O comércio varejista deve considerar a necessidade de se aliar, a tecnologia e o atendimento humano, julgados necessários pelas empresas na manutenção do relacionamento.

Baseando-se nas informações obtidas por meio da pesquisa bibliográfica, buscado maior relacionamento com sua clientela, propor-se-á um plano para fidelizar os clientes do varejo pelas ações à seguir:

- Segmentar os clientes, determinar o foco, para conhecer-los e personalizar o atendimento.
- Atender eficazmente com gerente especializado.
- Prestar assessoria.
- Atribuir maior autonomia de alçadas aos gerentes para que haja maior velocidade nas decisões e conseqüentemente no atendimento ao cliente.
- Oferecer produtos e serviços específicos e adequados ao segmento, com qualidade e custo compatível ao valor agregado.
- Disponibilizar canais de distribuição e acessos variados, para atendimento em tempo real as necessidades do cliente, seja por, pontos de auto-atendimento, acesso eletrônico (*fax*, telefone, internet, *etc.*), a tecnologia é usada como fator redutor de custos.
- Criar banco de dados e manter atualizado um sistema de informações; dos clientes. As informações devem ser alimentadas pelos vendedores, gerentes, administradores, para serem utilizadas de acordo com os objetivos da empresa como: informação interna, para uma comunicação abrangente e interativa com o cliente, podendo ser utilizada como embasamento para abordagem ao cliente no incremento de relacionamento.
- Integrar o cliente aos processos da empresa, atentando para que todos os processos sejam direcionados à criação de valor e resultado mútuo.

- Utilizar-se da tecnologia aliada as pessoas: pessoas habilitadas a utilizar a tecnologia *versus* tecnologia apropriada para potencializar o conhecimento e capacidade humana.
- Valorizar o desempenho das pessoas.
- Organizar dados para compor estratégias de acordo com metas do segmento e objetivos da empresa; respeitando a aceitação do cliente, com sistemas projetados para informações e incentivos que recompensem a equipe pela lucratividade e relacionamento com o cliente, não somente pela conquista de novos clientes.
- Mensurar resultados individuais de cada tipo de cliente, qual a potencialidade de cada um, identificando quem traz ou trará retorno, em quem investir, á quem recompensar.
- Desenvolver ações de marketing integrado ao cliente com transparência e confiabilidade.

Com a globalização da economia, os protagonistas se tornam mais ágeis em seus movimentos estratégicos. Esta é a nova tendência mundial. A complexidade vai dando lugar à simplicidade, à facilidade como fator primordial para a competição. Isto reflete estruturas enxutas e empreendedoras. Isso significa 'foco'.

A globalização dos mercados, paradoxalmente, exige que as empresas se restrinjam ao seu espaço, determinem o foco de atuação e direcionem para ele os esforços, procurando sempre manter o marketing de relacionamento. Uma das formas de se viabilizar esse objetivo é a segmentação de mercado. As relações passam a ser baseadas na confiança, apoiadas na comunicação horizontal e estabelecendo relações de trabalho com os colaboradores.

Observa-se a mudança era da eficácia (foco no resultado) para a era da efetividade, ou seja, preocupação voltada a satisfação das necessidades com visão de longo prazo, buscando a fidelização do cliente em relações de parceria e reciprocidade. Não basta o cliente ser fiel é necessário que a empresa também seja fiel ao cliente. Esse relacionamento de parceria será o marketing de integração entre cliente e comércio com personalização e resultado para ambos os lados.

As necessidades e expectativas dos clientes e do comércio podem ser consideradas comuns. Cada qual busca resultados, crescimento, lucratividade. A apropriação de tecnologia propicia; aliada ao diferencial humano, ganho em vários aspectos como custos, agilidade, gerenciamento, e maximização do relacionamento com o cliente por meio da interconexão.

Ressalta-se em tal conclusão a aliança ao fator humano, pois, à medida que a computação, a automação e a robotização abrangem, cada vez mais, áreas diversas do dia

a dia, percebe-se a necessidade do toque humano, que cria e dá origem a todas as atividades. O ato de criar, de revolucionar, de crescer e aprimorar, quaisquer aspectos está nas mãos das pessoas.

A conquista e retenção de clientes é a base de sustentação das empresas à longo prazo. Com as inovações de produtos tecnológicos, segmentação de mercado e competência dos funcionários, o comércio busca, relacionamento de longo prazo com a clientela; tem como objetivo a redução de custos, conhecimento do parceiro, prestação de serviços com qualidade, fidelização de seus clientes, e conseqüente lucratividade.

Cabe ao comércio varejista que têm conseguido atingir esses objetivos serem cada vez mais criativos, ágeis, inovadores e estrategistas para se manterem nesse mercado de concorrência acirrada por clientes, um mercado com certa instabilidade e que ainda poderá passar por muitas transformações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELO, C.F., SILVEIRA, J.A.G. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2000, p.163.

ALBRECHT, K. **O Pensamento Gerencial precisa descobrir o cliente e o serviço**. São Paulo: Folha de São Paulo, *Folha Management*. n. 4, setembro de 1995.

ALBRECHT, K. **Vocação para Serviço**. Revista *HSM Management*. São Paulo: p.47-54, Edição Especial, 2000.

BARROS, A. J. P., LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERRY, L. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEEMER, C. Brito. **Marketing estratégico: tudo o que mega e micro empresários devem saber para conquistar novos clientes**. São Paulo: Futura, 1998.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.

COSTA, Antonio R; **Marketing promocional para mercados competitivos** / Antonio R. Costa ; Edson Crescitelli; prefácio de Gilmar Pinto Caldeira. - São Paulo: Atlas,2003.

COBRA, Marcos. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e controle**. 1ª ed. São Paulo; Atlas, 1986.

CHURCHILL JR, G.; PETER, J. P. **Marketing : Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M. **Marketing de Serviço Financeiro**. São Paulo: Cobra, 2000.

CHRISTOPHER, Martim. **O marketing da logística**. São Paulo: Futura, 1999.

DEMING, E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

ENGEL, James F, **Comportamento do Consumidor** / Roger D. Blackwell, Paul. W.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GATES, B. **Na velocidade do Pensamento**. *HSM Management*, São Paulo: p.12-16, Edição Especial ano 2000.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e metodologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GODIN, Seth. **Marketing de permissão: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes** / Seth Godin; tradução de Flávia Rössler. Rio de Janeiro: Campus; 2000.

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente** / Irineu G.N. Gianesi, Henrique Luiz Corrêa. - São Paulo: Atlas, 1996.

GRIFFIN, Jill, **Customer Loyalty: howw to eanr it, how to keep it**. Nova york: Lexington Books, 1995, p.36.

HEATH, P. **O Preço da lealdade**. *HSM Management*. São Paulo: n.10, p.44-48 set/out 1998.

JOSEPH, D.; McBURNIE, T. **Marketing plus**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1991.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

KOTLER, P. **Valor com valor se paga**. *HSM Management*. São Paulo: n.19, p.6-16, mar/abr, 2000.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000 e 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio (10ª ed), São Paulo: Prentice Hall 2000.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle** / Philip Kotler; tradução Ailton Bonfim Brandão - 5ªed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTABE, Masaaki, **Administração de marketing global**. Kristiaan Helsen. Tradução: Ailton Bonfim Brandão; revisão técnica Maria Coutinho de Arruda. - São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVITT, Theodore, **The Marketing imagination**. Nova York: Free Press, 1993, p.119.

LOVELOCK, Christopher, WRIGHT, Laurem. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MIRANDA, Roberto L. **Marketing do varejo e alianças estratégicas com a indústria**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

Miniard – Rio de Janeiro; **Livros Técnicos e Científicos**; Editora S/A, 1995.

MCGEE, James V. **Gerenciameto estratégico da Informação** / James Mcgee, Laurence Prusak; tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo – Rio de Janeiro; Campus, 1994.

McKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MÖLLER, C. **A Qualidade através das pessoas**. *HSM Management*, São Paulo: n.3, jul/ago, 1997

NICKELS, W.G.; WOOD, M.B. **Marketing : relacionamentos-qualidade-valor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1999.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo. Negócio, 1999.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

SEYBOLD, Patrícia; Marshak, Ronni T. **Clientes.com**, tradução: Maria Claudia Ratto; Revisão Técnica; Marcelo Alessandro Vitorino _ São Paulo: Makron Books, 2000.

PEPPERS, D; ROGERS, M. **O gerente um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAPHEL, M. **A escala da lealdade**. *HSM Management*. São Paulo: n.13, mar/abr 1999.

RAPP, S. **Pegadas no futuro**. *HSM Management*. São Paulo: p.56-64, Edição Especial ano 2000.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

STONE, Merlin. **Marketing de Relacionamento**; Merlin Stone, Neil Woodcock: tradução Luiz Liske. - São Paulo: Litera Mundi, 1998.

SEMENIK, J. R.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing : uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEYBOLD, P. B; MARSHAK, R. T. **Cliente.com**. São Paulo: Makron Books, 2000.

STONE, M.; WOODCOCK, N; MACHTYNGER, L. **CRM Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

STONE, M; WOODCOCK, N; **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Litera Mundi, 1998.

SHIOZAWA, Ruy Sérgio CECESSE, **Qualidade no atendimento e tecnologia de informação** / Ruy Sérgio Cacesse Shiozawa; colaboradores Henrique Silveira de Almeida .../et al/. – São Paulo; Atlas, 1993.

SALVADOR, Paulo. **Fidelização**. *Revista Marketing*, São Paulo, ago. 1999. Edição 319. p.20.

SANDHUSSEN, Richard. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, Ceila. **Caldeirão de resultados. Supervarejo**, São Paulo, jun. 2000, p.76.

SILVEIRA, José A. G. **Serviços do varejo**. In: ANGELO, Cláudio F. GIANGRANDE, Vera. (Org.). **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999, p.77.

SUPERVAREJO. São Paulo, nov.2000. Ano 1, Edição nº 10.

TAKAOKA, Hiroo, NAVAJAS, Paulo F. **Intercâmbio eletrônico de dados: vantagens para o varejo**. In: ANGELO, C. F., SILVEIRA, J. A. G. (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

TSCHOHL, J.; FRANZMEIER, S. **A satisfação do cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing** / Terry G. Vavra; tradução Ailton Bonfim Brandão - São Paulo: Atlas, 1993.

WHITELEY, R. **Ouvir o cliente é o melhor caminho do sucesso**. São Paulo, Folha de São Paulo, Folha Management. n.5, setembro de 1995.

WOOD JR., T. (org.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZEMKE, R. **A Nova estratégia do marketing**. São Paulo: Pioneira, 1995.

