

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO - FEAACS
CENTRO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - CETREDE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA
DAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

JOSÉ TIBURCIO DE OLIVEIRA

FORTALEZA, NOVEMBRO, 2005

MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA DAS
EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS BANCÁRIOS

JOSÉ TIBURCIO DE OLIVEIRA

Professor Orientador: ZORANDY LOPES OLIVEIRA

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado -
FEAACS e ao Centro de Treinamento e Desenvolvimento -
CETREDE, para obtenção do título de Especialista em
Estratégia e Gestão Empresarial.

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Curso de Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos à obtenção do 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.

Nota/Conceito

JOSÉ TIBURCIO DE OLIVEIRA

Professor Zorandy Lopes Oliveira
Orientador

Todo homem busca uma meta: sucesso ou felicidade. O único caminho para se alcançar o verdadeiro Sucesso é colocar a si próprio completamente a serviço da sociedade. Primeiro, ter um ideal definido, claro e prático – uma meta, um objetivo. Segundo, ter os meios necessários para alcançar seus propósitos – sabedoria, dinheiro, materiais e métodos. Terceiro, ajustar seus meios a seus propósitos.

A **Deus**, Senhor do Universo,
pela vida - dádiva divina, cujo sentido
encontra-se na capacidade do aprendizado diário.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, José Balbino de Oliveira (*In memorian*) e Maria José de Oliveira, pelas orações, incentivo à inquietação e à busca constante pelo saber.

A minha esposa, Daniela, incentivadora e companheira do meu caminhar diário.

A meus filhos, Laura, Bruno e Ticiane que foram privados de minha presença durante esses meses de dedicação e pelo fascínio e força extraordinários que exercem sobre a minha vida.

Ao meu orientador, professor Zorandy Lopes Oliveira, pela colaboração e dedicação com os quais fui apresentado durante a construção deste trabalho.

Aos professores do curso de Pós-Graduação da Especialização em Estratégia e Gestão Empresarial.

Aos colegas de turma, pelo companheirismo e colaboração no decorrer dessa jornada.

A todos, que direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

RESUMO

Este trabalho versa sobre marketing de relacionamento: um caminho para a excelência das empresas prestadoras de serviços bancários. A metodologia que norteou a construção deste trabalho foi o método de pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros, artigos de revistas científicas e artigos de internet. A principio descreve e analisa à luz dos teóricos da administração a origem e evolução do marketing de serviço seus principais modelos e diferenças básicas. Apresenta-se as principais bases do marketing de relacionamento e suas implicações no campo de serviço, enfocando os desafios dessa nova ferramenta que passa a exigir mais preparo, envolvimento e comprometimento por parte dos profissionais de serviços. E finalmente examina-se o CRM (Customer Relationship Management) seus benefícios e aplicabilidade. Por fim, os remates procedidos nas considerações finais, encontram-se numa seção própria, logo após o último capítulo. Espera-se uma conscientização dos profissionais de marketing, em busca do reconhecimento e da valorização da profissão por intermédio da qualidade do trabalho prestado, do seu potencial, capacidade de relacionar-se, de lidar com as novas tecnologias e de pensar e agir estrategicamente.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	ix
INTRODUÇÃO.....	10
1 MARKETING DE SERVIÇO.....	12
1.1 Distinções Entre Bens e Serviços: Principais Modelos.....	17
1.2 Bens e Serviços: Diferenças Básicas.....	26
2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	30
2.1 Conceitos e Definições.....	30
2.2 O Database e o Cliente.....	35
2.3 Lealdade, Comunicação e Marketing Direto.....	37
2.4 Qualidade, Serviços e Pós-Marketing.....	46
3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM/SOFT PRINCIPAL	49
3.1 Conhecendo o CRM.....	49
3.2 Aplicabilidade do CRM.....	50
3.3 Benefícios do CRM.....	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60

LISTA DE QUADROS

1. DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO.....	16
2. ESCALA DE TANGIBILIDADE.....	18
3. FATORES QUE INFLUENCIAM A EXPERIÊNCIA DE SERVIÇO.....	21
4. REPENSANDO A ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL.....	25
5. DIFERENÇAS ENTRE BENS FÍSICOS E SERVIÇOS.....	27

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o mundo organizacional vem despertando para uma nova modalidade do Marketing que objetiva cada vez mais criar e manter um relacionamento mais duradouro com seus clientes, tentando uma maior fidelização dos seus consumidores. Este processo está ocorrendo também no setor de serviços, as empresas vêm implementando esforços no sentido de procurar conhecer mais as necessidades e desejos de seus consumidores e buscar assim satisfazê-los.

Os serviços estão em todos os lugares – uma visita ao médico, um atendimento religioso na igreja, um passeio ao restaurante preferido ou um dia na escola. A economia global de serviços está crescendo rapidamente, cada vez mais os países ditos industrializados descobrem que os seus produtos internos brutos estão sendo gerados pelo setor de serviços.

No entanto, o desenvolvimento desse setor não está apenas nas empresas de serviços tradicionais, como de saúde, educacional, financeiros, de seguros e bancos. Fabricantes de bens diversos estão atualmente se preocupando com os aspectos dos serviços das suas operações a fim de estabelecer a vantagem diferencial no mercado e, além disso, gerar fontes de lucros adicionais para suas empresas.

O marketing de relacionamento surge como uma nova abordagem para auxiliar as organizações a compreenderem melhor e estabelecerem relações com seus clientes, sendo um ponto importante para o sucesso de qualquer empresa. A manutenção de sua clientela é parte vital deste processo.

O marketing, apesar de ser uma área do conhecimento já madura e utilizada por muitos profissionais, ainda é pouco utilizado por diversas classes empresariais como a educacional e de saúde. No entanto, entrou com força total em outros segmentos, entre eles, pode-se citar os serviços bancários. Portanto, estudar a temática é de grande relevância considerando-se a importância da interação entre empresas prestadoras de serviços e seus clientes, é ela quem vai procurar responder as expectativas e necessidades dos consumidores, pois com os avanços constantes da tecnologia e a busca pela melhoria da qualidade dos serviços, as pessoas estão se tornando cada vez mais exigentes e a empresa que não se adequar a essa nova realidade está fadada ao fracasso.

No Brasil, o tema do relacionamento cliente/empresa encontra-se, ainda em ensaios e

reflexões, em um número considerável de empresas de serviços. Observa-se uma grande carência de estudos sistematizados que possibilitem uma melhor análise e argumentação do tema. Esta carência é mais marcante quando se considerar a relação cliente/empresa dentro da perspectiva do marketing.

Uma pergunta urge formular neste momento: Justifica-se que em pleno século XXI, apesar dos avanços no mundo organizacional, o marketing de relacionamento como ferramenta auxiliar da prestação de serviços na relação, satisfação e manutenção dos clientes ainda não seja utilizado por grande parte das empresas prestadoras de serviços?

A possibilidade de responder a esta questão não será vislumbrada segundo considerações de todas as formas de relacionamento, nem da clientela envolvida, mas, com efeito, a partir do conhecimento acerca do conceito de marketing de relacionamento e das ferramentas utilizadas para este fim.

A metodologia que norteou a construção deste trabalho foi o método de pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros, artigos de revistas científicas e artigos de internet. O estudo está dividido em três capítulos. No primeiro trabalhou-se o Marketing de Serviços, onde se apresenta uma visão geral do marketing de serviço seus principais modelos e diferenças básicas. Um segundo capítulo tendo como objetivo a discussão do marketing de relacionamento conceitos e definições e seus componentes básicos. No terceiro capítulo apresenta-se a descrição do CRM (Customer Relationship Management), sua aplicabilidade e benefícios. Por fim, os remates procedidos nas considerações finais, encontram-se numa seção própria, logo após o último capítulo.

Pretende-se, neste trabalho apresentar a constatação da realidade do marketing de relacionamento nas empresas de serviços na visão dos mais conceituados estudiosos do assunto. Deseja-se acenar com sugestões possíveis de contribuir de alguma maneira para ajudar em outros momentos, trabalhos que se proponham ao desafio de buscar respostas neste difícil, mas importante, cenário tão pouco explorado com a necessária profundidade.

1 MARKETING DE SERVIÇO

A competitividade e a concorrência estão bem agressivas nos dias atuais. Não é que o ambiente empresarial esteja mudando; o ambiente empresarial já mudou. Não é que todas as empresas estejam passando por mudanças; foram as mudanças que as alcançaram e as pegaram.

A economia global de serviços na Alemanha, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, e outros estão crescendo rapidamente. Percebe-se que, nos países industrializados, os setores de serviços impulsionados pelo marketing, representam parcela significativa dos seus produtos internos brutos. De acordo com Wright (2003, p 6), os serviços estão em todos os lugares, os portes das empresas de serviços variam desde grandes corporações internacionais como:

“Companhias aéreas, bancos, seguradoras, empresas de telecomunicações, cadeias de hotéis e transportadoras até uma ampla gama de pequenas empresas de propriedade e administração locais, que inclui restaurantes, lavanderias, táxis, oculistas e inúmeros serviços específicos”.

No entanto, o desenvolvimento desses setores não se encontra apenas nas empresas de serviços tradicionais, como de saúde, financeiros e de seguros. Fabricantes de bens diversos estão atualmente se preocupando com os aspectos dos serviços das suas operações a fim de estabelecer a vantagem diferencial no mercado e, além disso, gerar fontes de lucros adicionais para suas organizações.

O surgimento de novas tecnologias está alterando o modo de se trabalhar, interagir e perceber o universo. A internet mudou o conceito de valor do serviço e tornou as informações parte do conteúdo da maioria dos produtos mais corriqueiros.

Um número considerável das coisas que a humanidade depende, como telefone, serviços financeiros, loja de varejo etc., necessita de infra-estrutura complexa para dar apoio a sua existência. O desenvolvimento da infra-estrutura (informática, pesquisa, fax, etc.) alcançou com a internet um ponto tal que muda muitas premissas arraigadas de modo pelo qual se tem feito negócios, principalmente em relação à maneira de encarar-se o poder das marcas, a fidelidade do cliente e a mídia.

Com base nas melhorias decorrentes do desenvolvimento tecnológico, Kotler (2000, p. 33) assevera que: “Nos dias de hoje, a humanidade precisa agradecer por muitas coisas – Os grandes avanços da medicina moderna, a produtividade excepcionalmente alta graças à automação e à mecanização, a promessa dos computadores e da internet, o acelerado crescimento do comércio global e o fim a Guerra Fria”.

Líderes que precisam traçar o futuro de suas empresas enfrentam o desafio de encontrar um caminho que seja lógico, pois as mudanças ocorrem em um ritmo cada vez mais acelerado. Hoje não é como ontem e não será como amanhã. Manter a estratégia atual é arriscado, assim como adotar uma nova tática.

Nesse contexto, conforme Kotler (1999) há algumas certezas que devem ser observadas. Primeiramente, forças globais continuarão a afetar a vida profissional e a pessoal de todos; a atividade fabril se deslocará para lugares economicamente mais favoráveis, a não ser que medidas protecionistas impeçam tais deslocamentos, elevando os custos gerais. Em segundo, a tecnologia continuará a avançar e a maravilhar a humanidade.

Cada vez mais, os seres humanos estão se convencendo que os negócios funcionam melhor sob condições relativamente livres. Esse cenário possibilita os consumidores a decidir o que e onde comprar e também as organizações podem gozar de mais liberdade para decidir o que fabricar e comercializar. Economias competitivas giram mais dinheiro do que aquelas altamente regulamentadas ou planejadas. De acordo com Kotler (1999, p.33), a globalização, os avanços tecnológicos e a desregulamentação são fatores que representam infinitas oportunidades e assevera que:

“O velho ‘marketing de Neanderthal’, equipara marketing como vendas, enfatiza a conquista do cliente em vez do atendimento, tenta obter lucro em função do custo em vez de definir um preço conforme o alvo e não planeja as ferramentas de comunicação de forma integrada. Preocupa-se em vender o produto e não em entender as necessidades do cliente”.

O novo marketing tem novas maneiras de pensar. Passa por mais conhecimento sobre os clientes e pela interação com eles, é mais flexível e vê os canais de distribuição como parceiros, e não como adversários.

O panorama atual, moldado pela tecnologia e pela globalização, está fazendo com que as empresas mudem seus métodos administrativos ou desapareçam. As nove práticas vencedoras de marketing são quase mitos: mais qualidade, melhor atendimento, preços

menores, grande participação de mercado, adaptação e personalização, melhoria contínua de produtos, inovação em produtos, entrada em mercados de grande crescimento e superação das expectativas do cliente.

Para Hoffman e Bateson (2003, p. 3) esse novo momento de serviços globais caracteriza-se por:

“Indicadores de economias e força de trabalho dominado pelo setor de serviços; mas envolvimento do cliente em decisões estratégicas de negócios; produtos cada vez mais fortalecidos no mercado[...]; desenvolvimento de tecnologia que ajudam clientes e funcionários no provimento de serviços; funcionários com mais autonomia para desenvolver soluções personalizadas para solicitações especiais de clientes [...] e surgimento de novas empresas de serviços e do **imperativo de serviços**”.

Estes autores explicam que o **imperativo de serviço** reflete a visão de que os aspectos intangíveis dos produtos estão se tornando as características principais que as distinguem no mercado. Assim sendo, os serviços proporcionam o montante da riqueza e são fontes importantes de empregos e exportações para muitos países.

No mundo inteiro, a mudança das economias para serviços é evidente. As empresas desse ramo não apenas têm crescido em tamanho, como também vêm absorvendo a mão de obra dispensada pelas indústrias tradicionais, como agricultura, mineração e manufatura.

Albrecht e Zemke (2002) asseveram que o professor Levitt da Harvard Business Schol, sustentou, de forma convincente, que a distinção entre serviços e não-serviços torna-se cada vez menos significativa, à medida que se aumentam os conhecimentos sobre serviços. Para este professor “não há essa coisa de setores de serviços. Há apenas setores cujos componentes de serviços são maiores ou menores do que os de outros setores. Todos trabalham com serviços”. (*apud* ALBRECHT e ZEMKE, 2002, p. 31).

A demanda por serviços tem crescido enormemente como resultado de avanços tecnológicos, mudanças demográficas e aumento das pressões competitivas. Hoffman e Bateson (2003, p.81) explicam que: “De acordo com as projeções de pessoal para os anos de 1998 a 2008, do U.S. Bureau of Labor Statistics, espera-se que o setor de serviços respondam por mais de 90% de todo o aumento do trabalho”.

No entanto, para que essa migração de produtos para serviços seja totalmente alavancada como força motriz Albrecht (2002, p. 29) explica que é necessário que se promova uma modificação paralela na forma como as empresas são conceituadas, estruturadas e, mais

importante, gerenciadas. O autor sustenta ainda que:

“As organizações que valorizam o projeto, o desenvolvimento e a prestação de serviços são tão diferentes das organizações industriais tradicionais quanto a fábrica é da fazenda. A diferença aplica-se não apenas às organizações que comercializam serviços puros (os tradicionais setores de serviços), como também aos fabricantes de produtos industrializados que atribuem alto valor estratégico aos serviços, vendo-os como parte integrante de suas ofertas de produtos”.

Portanto, não importa se os serviços são valorizados por serem uma estratégia útil para a diferenciação de produtos ou por estarem profundamente arraigados nas crenças e valores da organização, os resultados são os mesmos.

Em diversos países, incluindo o Brasil, há uma enorme economia subterrânea que não é captada pelas estatísticas oficiais. De acordo com Christopher e Wright (2003), uma parte significativa da produção de serviços é criada por meio de empregos sem registro em trabalhos domésticos como os de faxineira, cozinheiro e jardineiro, ou em pequenas empresas baseadas na troca em dinheiro vivo, como restaurantes, lavanderias, hotéis e táxis.

Coincidindo com o enorme crescimento da economia global de serviços, a demanda por pessoas especialistas em marketing de serviços também está se expandindo consideravelmente.

Hoffman e Bateson (2003, p. 17) mostram que:

“Os especialistas que monitoram a economia norte-americana observam que, à medida que os serviços substituíram os bens como forma dominante na economia, o capital humano substituiu o capital físico como a mais importante fonte de investimento”.

Christopher e Wright (2003, p. 6) ressaltam que um número considerável de pessoas se surpreende ao descobrir que o domínio do setor de serviços não se limita a nações altamente desenvolvidas, e informa ainda que “Estatísticas do Banco Mundial, por exemplo, mostram que o setor de serviços responde por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) e emprega também mais da metade da mão-de-obra em muitas nações da América Latina e do Caribe”.

Os autores apresentam, conforme Quadro 1 abaixo o tamanho do Setor de Serviços em Países da América Latina.

QUADRO 1 – DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

Pais	Porcentagem dos Serviços no PIB	Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	63	12	32	57
Brasil	52	22	23	53
Costa Rica	59	25	27	48
República Dominicana	62	24	18	58
Equador	50	31	18	51
El Salvador	66	11	29	60
Guatemala	55	50	18	32
Honduras	50	37	21	42
México	63	23	28	50
Panamá	72	27	15	67
Porto Rico	57	4	26	70
Trinidad-Tobago	55	10	33	57
Uruguai	64	15	26	60
Venezuela	53	11	28	61

Fonte: Banco Mundial, *El Mundo del Trabajo em uma Economia Integrada*, Washington, D.C.: Banco Mundial, 1995 (*Apud* CHRISTOPHER e WRIGHT, 2003, p. 7).

Assim sendo, é evidente de que são os serviços, e não a fabricação, os verdadeiros criadores de riquezas em muitos países. Portanto, o foco central do marketing hoje está no entendimento de que os lucros advêm da satisfação, dos desejos e necessidades do consumidor. Isso implica que o marketing deve se voltar para o relacionamento com seus clientes, distribuidores e consumidores.

Atualmente o marketing está alterando sua performance, ou seja, se preocupando menos com os lucros de cada transação para maximizar relacionamento que beneficie tanto a empresa como o cliente. De acordo com Kotler, citado por Marcos Cobra e Áurea Ribeiro, em seu livro *Marketing Magia e Sedução* (2000, p. 36), “*O princípio operacional do marketing é construir relacionamentos, e as transações rentáveis são decorrência [...]*”.

Fortalecendo o pensamento acima, Cobra e Ribeiro (2000, p.36) asseveram que:

“Em um mundo onde a concorrência é intensa, ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada, que permitirá enfrentar a concorrência [...]. Sem um claro direcionamento

de onde está e onde quer chegar, a empresa pode não chegar a lugar algum”.

Assim sendo, o sucesso de uma empresa pode ser medido não apenas pelos lucros financeiros obtidos, mas, sobretudo pelo número de clientes e pela satisfação ou insatisfação dos seus consumidores e clientes. Portanto, o marketing organizacional deve ser revisto com base em informações de como os clientes vêem seus produtos e serviços.

1.1. Distinções Entre Bens e Serviços: Principais Modelos

Pode-se admitir que a distinção entre bens e serviços nem sempre é perfeitamente clara. Na verdade é muito difícil exemplificar um bem puro ou um serviço puro, vez que um bem puro implicaria que os benefícios recebidos pelo cliente não contivessem subsídios fornecidos por serviços. Igualmente, um serviço puro não conteria bens tangíveis. Hoffman e Bateson (2003, p. 4-5) apresentam as definições que ajudam a compreensão das diferenças entre bens e serviços.

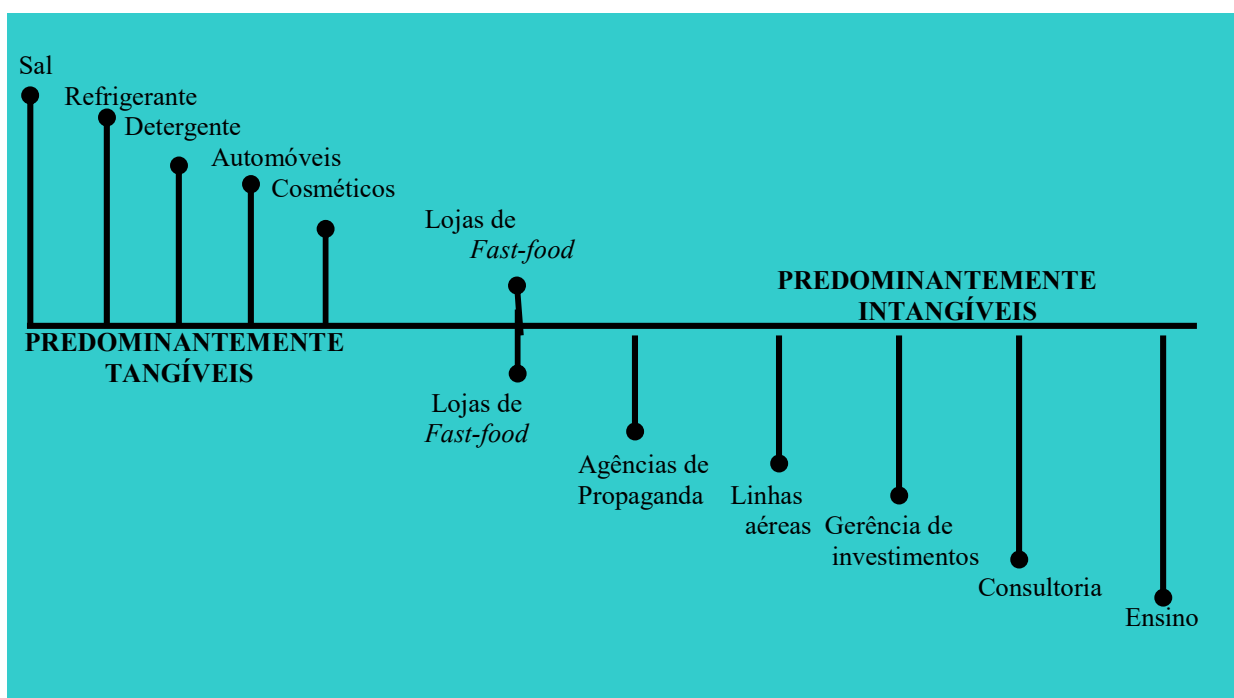
“No geral, **bens** podem ser definidos como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que **serviços** podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos. [...] quando é mencionado o termo **produto**, ele se refere tanto a bens quanto a serviços. Finalmente, a diferença principal entre bens e serviços é a propriedade da intangibilidade – ausência de substância física”.

Assim sendo, como um resultado da diferença em intangibilidade, aparece uma série de problemas de marketing, que nem sempre podem ser resolvidos por soluções de marketing referente a bens.

Outro recurso, apresentado por estes autores, de perceber as diferenças entre bens e serviços é fornecido pela **escala de tangibilidade** exemplificada no Quadro 2, onde apresenta uma série de produtos com base em sua tangibilidade. Os bens puros são predominantemente tangíveis, ao passo que os serviços puros são intangíveis.

Portanto, pode-se observar que negócios como *fast-food*, o qual contém elemento tanto de bens como de serviços, situam-se no meio da linha contínua. Para Hoffman e Bateson (2003), empresas que fabricam bens e desconhecem os ambientes de serviço (intangíveis) de suas ofertas estão negligenciando um componente essencial do empreendimento.

QUADRO 2 – ESCALA DE TANGIBILIDADE



Fonte: Adaptado de G. Lynn Shostack, “Breaking Free from Product Marketing” (*Apud* HOFFMAN e BATESON, 2003, p.5).

Dessa forma, de acordo com a escala de tangibilidade, bens são predominantemente tangíveis, isto é, suas propriedades físicas podem ser sentidas, experimentadas e vistas pelo cliente antes da efetivação da compra. O mesmo não se pode afirmar com relação à aquisição de serviços – eles são predominantemente intangíveis.

Contrastando-se com bens, serviços não possuem os elementos físicos que podem ser sentidas pelos consumidores antes da aquisição. Como resultado, muitos desafios de marketing tornam-se imediatamente evidentes. Para uma melhor compreensão, Hoffman e Bateson (2003, p. 7) apresentam os seguintes exemplos: Como você:

- “Faria a divulgação de um serviço que ninguém pode ver;
- Estabeleceria o preço de um serviço que não tem custo de bens vendidos;
- Faria um estoque de um serviço que não pode ser armazenado; e
- Comercializaria em massa um serviço que precisa ser feito por uma só pessoa – Ex. médico, dentista, advogado”?

Dessa forma torna-se claro que é muito mais difícil gerenciar uma operação de serviços, do que administrar uma empresa geradora de bens.

Fortalecendo o que já fora apresentado, os autores oferecem, além da escala de tangibilidade, outros modelos como:

- Modelo Molecular

De acordo com Hoffman e Bateson (2003), modelo molecular é um modelo conceitual do relacionamento entre componentes tangíveis e intangíveis das operações de uma empresa. Esse modelo reforça o entendimento de que potencialmente todos os produtos apresentam tanto elementos tangíveis quanto intangíveis.

Assim sendo, a razão para desenvolver modelos moleculares é apreciar os elementos tangíveis e intangíveis que constituem as entidades de marketing.

Para Hoffman e Bateson (2003, 2003, p. 7)

“Um dos principais benefícios de um modelo molecular é que ele é uma ferramenta de gerenciamento que permite visualizar a entidade de mercado (produto) de uma empresa por inteiro. [...] O modelo molecular também demonstra que o ‘conhecimento’ de serviço e o ‘conhecimento’ de bens do cliente não são obtidos da mesma maneira. Com produtos predominantemente tangíveis, o conhecimento de bens é obtido pela concentração nos aspectos físicos do produto”.

Assim, a razão para produzir modelos moleculares é contemplar os elementos intangíveis e tangíveis que constituem as entidades de marketing. Quando os administradores demonstram ter uma visão mais ampla dos seus produtos, podem desenvolver um trabalho mais sofisticado para entender as necessidades dos clientes com mais eficácia e individualizar suas ofertas de produtos das dos seus competidores.

O conhecimento do serviço é adquirido de forma diferente da dos bens. Essa experiência se dá em virtude da predominância de intangibilidade dos serviços. Hoffman e Bateson (2003) explicam que clientes podem experimentar refrigerantes e biscoitos antes da aquisição. No entanto, o mesmo não ocorre com os serviços, vez que não podem testar um corte de cabelo, um procedimento cirúrgico ou o conselho de um consultor antes da compra. Assim, de acordo com Albrecht (2000, p. 67),

“Ao usar nosso radar do cliente/consumidor, temos de focar cada um dos principais participantes da molécula dos vários clientes ou consumidores. Temos de entender não só o que cada um deles

valoriza, mas como eles interagem uns com os outros, e como tais interações afetam nossas oportunidades”.

Como se vê, grande parte dos métodos que podem ser usados para entender o cliente/consumidor aplicar-se-á com as devidas variações, ao processo de entender o relacionamento com o cliente molecular. Para este autor, um deles é, necessariamente, mais complexo que o outro, mas eles são conceitualmente muito semelhantes.

Portanto, compreender a importância e os componentes da experiência de serviços é fator determinante para a organização.

- Modelo Servuction

Modelo servuction – é um modelo relativamente simples, mas de relevada importância, pois ilustra os fatores que influenciam a experiência de serviço. É utilizado para esclarecer os fatores que influenciam a experiência de serviço, compreendendo os que são visíveis para o cliente e os que não são. A parte visível é constituída por três aspectos: ambiente inanimado, provedores de contato pessoal/serviço e outros clientes. Já a organização e sistemas invisíveis refletem as regras, regulamentos e processos em que se baseia a empresa.

Segundo Hoffman e Bateson (2003, p.13) explicam que para contemplar a parte visível do modelo *servuction*, precisa-se apresentar duas classes de clientes A e B. O **cliente A** é o receptor do pacote de benefícios gerado por intermédio da experiência de serviços, ou seja, ele é aquele que realmente compra o serviço, o **Cliente B** representa todos os outros clientes que são partes da experiência do Cliente.

Para estes autores, o consumo de serviços é muitas vezes descrito como uma experiência compartilhada, pelo fato de ocorrer com muita frequência na presença de outros clientes. Os exemplos incluem comer em um restaurante, assistir a um espetáculo em um teatro, ou ser espectador de um evento esportivo.

Segundo Hoffman e Bateson (2003) ressaltam que a influência do Cliente B sobre a experiência do Cliente A pode ser ativa ou passiva e positiva ou negativa. Clientes turbulentos em um restaurante ou cinema podem afetar as experiências de outros clientes. O sistema *servuction* cria a experiência e a experiência cria o pacote de benefícios para o cliente.

Assim, pode-se considerar que a maior implicação do modelo é que ele demonstra que clientes são partes integrantes do processo de serviços, embora sua participação possa ser ativa ou passiva eles estão sempre envolvidos no processo de prestação do serviço. Isso tem

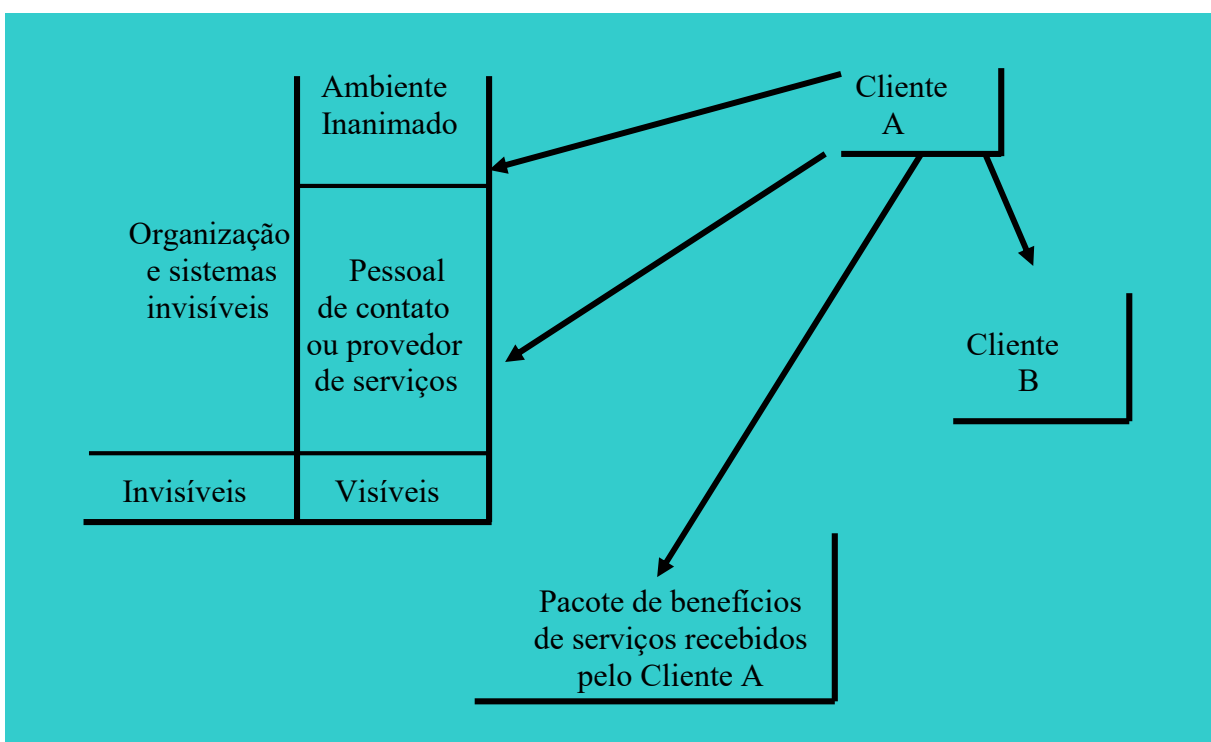
um efeito significativo sobre a o papel do marketing de serviços e oferece alguns desafios que normalmente não são enfrentados por fabricantes de bens.

O ambiente inanimado envolve todas as características invisíveis presentes durante o encontro do serviço. Dado a intangibilidade dos mesmos, eles não podem ser analisados como os bens. Portanto, na carência de um produto tangível, os consumidores procuram por indícios tangíveis, que envolvem os serviços, para fins de mensuração de seu desempenho.

Assim sendo, o espaço inanimado está repleto de indícios tangíveis, *layout*¹, temperatura do ar, mobiliário, piso, luminosidade, música, aroma, quadros, balcões e equipamentos. O interior do estabelecimento inclui não somente estes elementos, mas também preocupa-se com outros fatores tangíveis da empresa como: cartões de visitas, itens de papelaria, faturas, relatórios, aparência dos empregados e fardamento.

Porquanto a proeminência física organizacional afeta a experiência do cliente durante todo o encontro de serviço.

QUADRO 3 – FATORES QUE INFLUENCIAM A EXPERIÊNCIA DE SERVIÇO



Fonte: Adaptado de E. Langeard, J. Bateson, C. Lovelock e P. Eiglier, *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers* (Apud HOFFMAN e BATESON, 2003, P. 11).

O **peçoal de contato** representado na figura acima são os empregados que interagem de forma breve com o cliente (repcionista, atendentes e anfitriões).

¹ Layout – Divisão do espaço dentro do ponto-de-venda (MOREIRA. PASQUALE; DUBNER, 2003, p. 259)

Segundo Hoffman e Bateson (2003), o uso extensivo da evidência física varia com o tipo de empresa de serviços. Hospitais, estâncias e creches fazem amplo uso da evidência física no plano das acomodações e outros tangíveis ligados ao serviço. No entanto, as agências de serviços como as de seguros e de correio expresso são mais limitados no que tange a utilização dessas evidências.

Para que uma empresa possa ter sucesso com o cliente externo, deve exercer com sucesso o marketing interno, ou seja, praticá-lo em primeiro lugar com seu corpo funcional, pois a meta final do marketing interno é estimular um comportamento eficaz de marketing; é construir uma empresa formada de pessoas capazes de criar verdadeiros clientes para a organização. Um empregado bem informado e satisfeito é o melhor agente de marketing de uma organização voltada para serviços.

Cobra e Ribeiro (2000) são do entendimento de que o pragmatismo dos negócios implica em saber cultivar e respeitar a natureza dos seus empregados, como também o seu potencial de realização, como forma de diferenciação dos serviços oferecidos. Para estes autores, isto exige uma compreensão das atribuições a serem desempenhadas por cada indivíduo na organização, e também sua individualidade, dignidade e seu caráter holístico.

Dessa forma, é de grande relevância reconhecer que o corpo funcional de uma empresa é mais que um elemento da máquina produtiva, pois representa a alma da organização, e são também, consumidores de bens e serviços em potencial.

Em contrastes os provedores de serviços são os fornecedores principais do serviço central, como: médicos, dentistas, garçons ou professores de bancos. A responsabilidade desses provedores é de grande relevância, vez que a qualidade dos serviços percebida pelo cliente implica fortemente na condição da interação comprador/vendedor.

Assim sendo, o cliente julga a qualidade do serviço, não apenas pelos atributos da técnica (como, o sucesso de uma operação lucrativa), mas também pela ótica da funcionalidade, ou seja, a preocupação demonstrada pelo prestador de serviço e a confiança que ele inspira.

O consumo de serviços na maioria das vezes ocorre no local onde o mesmo é produzido, ou seja, bancos, consultório médico, restaurante, salão de beleza ou sala de aula. Para Hoffman e Bateson (2003), não importa o local da prestação do serviço, pois as interações entre clientes e pessoal de contato/provedores de serviços são situações comuns, mas apesar disso, não se pode reduzir o nível de importância dessa relação.

Portanto, o modelo servuction gera a experiência e esta cria o montante de benefícios para o consumidor. Sua maior implicação diz respeito à participação do cliente como parte

integrante da produção do serviço. Sua atuação pode ser ativa ou passiva, mas há sempre um forte envolvimento. Isso é de grande valor para o marketing de serviços e oferece desafios que geralmente não são enfrentados por produtores de bens.

Nas três últimas décadas, ocorreram alterações substanciais no ambiente global de negócios. Setores emergentes de serviços, com e sem fins lucrativos, estão atualmente dominando economias que antes eram apreciadas pela sua força industrial. De acordo com Hoffman e Bateson (2003), empregados do setor de serviços aprenderam com rapidez que as estratégias de marketing tradicionais e os modelos gerenciais, com pilares no setor manufatureiro de produção de bens, nem sempre podem ser aplicados nas empresas de serviços.

Para Hoffman e Bateson (2003, p. 16), a demanda por conhecimento em marketing de serviços tem sido sustentada por:

- enorme crescimento dos empregos no setor de serviços
- crescentes contribuições do setor de serviços para a economia mundial
- desregulamentação de muitas empresas de serviços
- mudanças revolucionária de filosofia gerencial de como empresas de serviços devem organizar suas companhias.

Sem equívoco, a economia mundial está passando pelas transformações mais significativas desde a revolução industrial. Acompanhando essas mudanças, está havendo uma alteração da filosofia de como as empresas de serviços devem organizar seus negócios.

Atualmente, grande parte dos analistas de negócios são do entendimento de que para as empresas de serviços sobreviverem e prosperar no mundo contemporâneo faz-se necessário substituir o modelo de gerenciamento industrial, em uso, para o modelo de gerenciamento orientado para o mercado. No entanto, “*os profissionais de marketing de serviços compreendem que os prós e os contras de ambos os modelos são necessários para efetuar as mudanças requeridas*” (HOFFMAN e BATESON, 2003, p. 20).

O modelo de gerenciamento industrial é alicerçado no setor de produção, ainda é usado por grande parte das empresas de serviços. Segundo os autores acima, esse modelo focaliza receitas e despesas operacionais e esquece o papel que o empregado representa na criação da satisfação do cliente e dos lucros sustentados. Valoriza mais os gerentes de nível médio e alto do que os funcionários da linha de frente.

Assim, pessoas que prestam atendimento ao cliente são colocadas em segundo plano. Em decorrência desse modelo, as empresas de serviços têm sido autodestrutivas. Além disso,

a abordagem industrial tem gerado desagrado dos clientes, manutenção ou declínio da receita de vendas, grande rotatividade de empregados e pouco ou nenhum crescimento na demanda geral de serviços.

Opondo-se ao modelo industrial de gerenciamento, os proponentes do novo modelo de gerenciamento orientado para o mercado são do entendimento de que a finalidade da organização é servir o cliente. Assim sendo, o gerenciamento de serviços é extremamente relevante em quase todos os setores de atividades que lidam com produtos intangíveis ou em que os produtos tangíveis sejam pouco diferenciados entre si. Até mesmo as organizações que fabricam produtos tangíveis podem beneficiar-se de certos elementos da abordagem do gerenciamento de serviços.

Segundo Cobra e Ribeiro (2000), as empresas modernas devem ter a alma cheia do conhecimento de que a prosperidade nos negócios emana de uma força mágica centrada na qualidade de vida das pessoas, no bem estar da comunidade e na disposição de investir em ações sócias tanto quanto em ações lucrativas. Para eles, as organizações que querem sobreviver no mundo de hoje, precisam repensar o seu modelo de atuação e isso implica redirecionar suas ações.

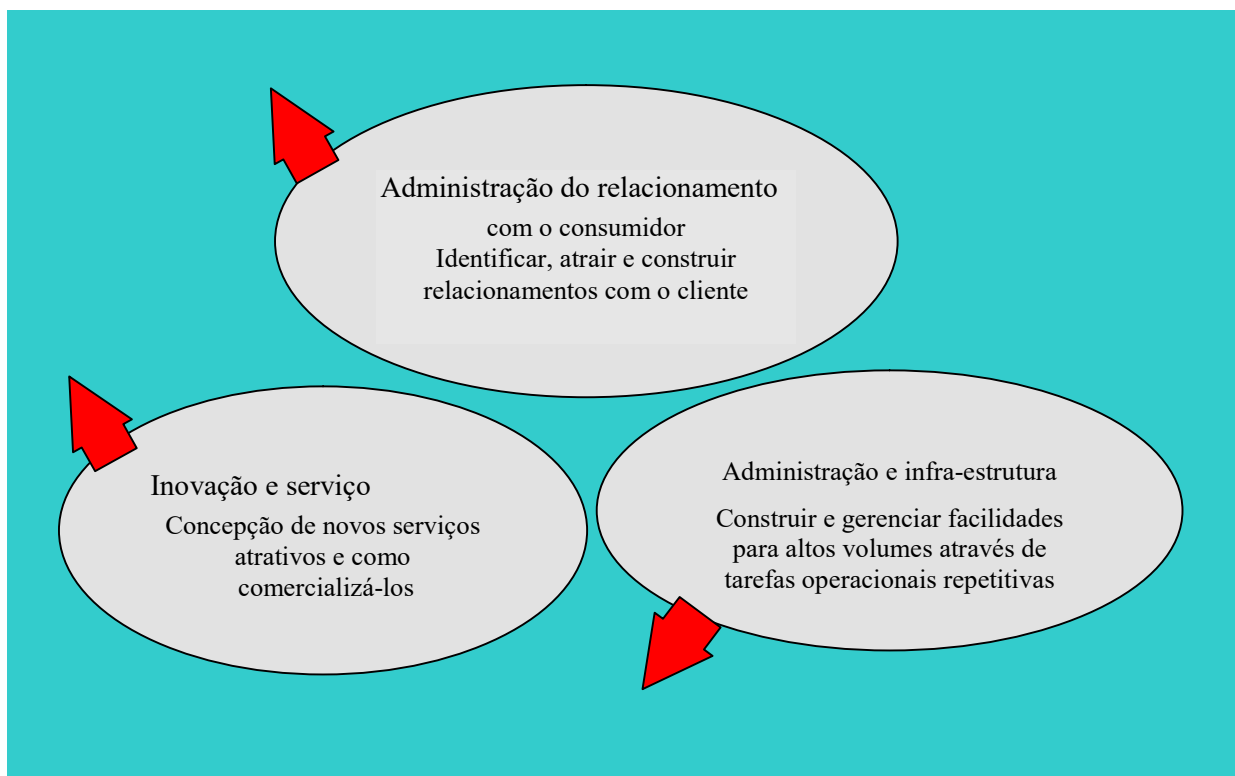
Albrecht e Zemke (2002, p. 60) acreditam que “o gerenciamento de serviços seja como um conceito transformacional. Trata-se de uma filosofia, de um processo mental, de um conjunto de valores e atitudes, e, mais cedo ou mais tarde, de um conjunto de métodos”. Desse modo, converter toda uma empresa em entidade orientada para serviços exige tempo, recursos, planejamento, imaginação e enorme comprometimento da administração.

Para Hoffman e Bateson (2003, p. 22), “*A lógica sugere que a empresa deveria ser organizada de maneira a apoiar as pessoas que servem o cliente. [...], a prestação de serviços torna-se foco do sistema e a vantagem diferencial em termos de estratégia competitiva*”. Essa coerência torna-se mais clara quando examinada à luz dos três tipos de organização apresentados por Cobra e Ribeiro (2000, p. 203-204):

“Gerenciamento de relacionamento com cliente - nesse modelo as empresas buscam identificar compradores potenciais, procurando os seduzir e a partir daí edificar um relacionamento mais duradouro; **Gerenciamento da inovação de produtos** - são organizações que procuram atrair seus clientes por meio da criação de novos e atraentes bens ou serviços; **Gerenciamento de infraestrutura** - são organizações que constroem e administram facilidades de grandes volumes, por meio de atividades operacionais repetitivas, como logística e estoque, manufatura e comunicação”.

Para melhor compreensão apresenta-se o **Quadro 4** onde está demonstrado os três modelos.

QUADRO 4 – REPENSANDO A ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL



Fonte: Harvard Business Review, março/abril 1999, p.135, Rethinking the organization. (Apud COBRA e RIBEIRO 2000, p. 202).

No entanto Hoffman e Bateson (2003) são do entendimento de que os conceitos básicos e as conseqüências da abordagem do gerenciamento orientado para o mercado são representados por seis relacionamentos-chave, batizado por eles como o triângulo de serviços:

- Primeiro, a estratégia de serviço da empresa deve ser comunicada aos seus clientes;
- Segundo, a estratégia de serviço também precisa ser comunicada aos funcionários da empresa;
- O terceiro relacionamento [...] concentra-se na consistência da estratégia de serviço e nos sistemas desenvolvidos para direcionar as operações do dia-a-dia;
- O quarto relacionamento envolve o impacto dos sistemas organizacionais sobre os clientes;
- O quinto relacionamento [...] identifica a importância dos sistemas organizacionais e dos esforços dos funcionários;
- O último relacionamento [...] é a interação cliente/provedor de serviços. Essa interação representa **incidentes críticos** ou **‘momento da verdade’**.

Diante do que foi apresentado, torna-se claro que o campo do marketing de serviço é muito dinâmico. Como tal, grande parte dos julgamentos e táticas apresentadas pelos autores têm suas raízes em ciências da gestão, recursos humanos, psicologia da administração e também em marketing. Basicamente, o marketing de serviços diz respeito a administrar os relacionamentos referentes ao compromisso que precisam existir entre marketing, operações e recursos humanos.

1.2. Bens e Serviços: Diferenças Básicas

O trabalho na construção do conhecimento sobre marketing de serviços inicialmente foi muito lento. Segundo Hoffman e Bateson (2003), somente após 1970 é que essa categoria começou a fazer parte do campo acadêmico. Isso deveu-se, em parte, ao entendimento de um número considerável de educadores acreditarem não havia diferença substancial entre marketing de serviço e de bens; como também, a necessidade de segmentação dos negócios e a falta de desenvolvimento do mercado-alvo almejado pela organização.

No entanto, desde essa época, muito tem sido escrito sobre as diferenças específicas entre bens e serviços e suas implicações em marketing. Christian Grönroos (*Apud* GONÇALVES, 1999, P.78) apresenta a seguinte definição para serviços:

“O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s)”.

As diferenças básicas entre bens e serviços são atribuídas principalmente a quatro categorias únicas: “Intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade” (HOFFMAN e BATESON, 2003, p. 30).

Intangibilidade - a intangibilidade é considerada a mãe de todas as diferenças entre bens e serviços, pois dela emergem todas as outras. Os serviços são desempenhos, ações e esforços. Como consequência, não podem ser vistos, experimentados ou tocados igualmente como os bens tangíveis. Grönroos (1995, p.36) apresenta as principais diferenças entre bens físicos e serviços, conforme **Quadro 5**.

QUADRO 5 – DIFERENÇAS ENTRE BENS FÍSICOS E SERVIÇOS

Bens Físicos	Serviços
<ul style="list-style-type: none"> • Tangível • Homogêneo • Produção e distribuição separados do consumo • Uma coisa • Valor principal produzido em fábricas • Clientes normalmente não participam do processo de produção • Pode ser mantido em estoque • Transferência de Propriedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Intangível • Heterogêneo (varia de cliente para cliente) • Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos • Uma atividade ou processo • Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor • Clientes participam do processo de produção • Não pode ser mantido em estoque • Não transfere propriedade

Fonte: MAURÍCIO GONÇALVES GANGANA (*Apud* Grönroos, 1999, p. 104).

Como resultado da intangibilidade dos serviços, muitos desafios de marketing não são normalmente encontrados no marketing de bens tangíveis. Isso ocorre, em parte, pelos seguintes fatores: ausência de estoque de serviços falta de proteção por intermédio de patentes, dificuldades para expor e comunicar os atributos do serviço para o mercado-alvo pretendido.

Inseparabilidade - a mais obscura característica da experiência de serviços tem envolvimento com o conceito de inseparabilidade. Para Hoffman e Bateson (2003, p. 35), a inseparabilidade refere-se a: “Conexão física do provedor de serviços com o serviço prestado; O envolvimento do cliente no processo de produção do serviço; O envolvimento de outros clientes no processo de produção do serviço”.

Contrariamente, o produtor de bens, que dificilmente vê um cliente durante o processo de fabricação, os provedores de serviços na maioria das vezes estão em contato direto com seus clientes e constroem suas produções de serviços levando em conta a presença física do consumidor.

A inseparabilidade, ou seja, a conexão física do provedor de serviços com o serviço pode acarretar problemas de marketing, pois para que ocorra a produção de diversos serviços, é necessária a presença física do provedor para executá-lo. Como exemplo pode-se citar serviços dentários, cirúrgicos, domésticos os quais exigem que um provedor de serviços execute o trabalho.

Hoffman e Bateson (2003, p. 35), explicam que “*Por causa da intangibilidade dos serviços, o provedor de serviços torna-se um indício tangível no qual se baseia pelo menos parte da avaliação da experiência de serviço pelo cliente*”. Assim sendo, como indicativo de tangibilidade, os produtores de serviços são individualmente julgados pelos atributos da linguagem, do vestuário, higiene pessoal e especialmente pela habilidade do entendimento interpessoal.

Portanto, a inseparabilidade reflete a interconexão entre provedores de serviço e seus clientes. Contrariamente aos fabricantes de bens, os elaboradores de serviços estabelecem intercâmbio frente a frente com seus consumidores, que estão completamente envolvidos no processo de produção do serviço.

Heterogeneidade - no que tange as diferenças observadas entre bens e serviços, a incapacidade no controle da qualidade do serviço, antes que ele seja efetuado é a mais freqüente. Isso deve-se, em parte, ao fato do encontro do serviço ocorrer em tempo real, ou seja, o cliente está presente na produção do mesmo. Assim sendo, na heterogeneidade a qualidade depende de quem os proporciona e para quem, quando, onde e como são proporcionados.

Para Hoffman e Bateson (2003, p. 43):

“A **heterogeneidade** – Característica peculiar dos serviços que reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para a seguinte. [...]. A **heterogeneidade**, quase que por definição, torna impossível que uma operação de serviços alcance 100% de perfeita qualidade continuamente”.

Outro desafio ocasionado pela heterogeneidade é que não somente a consistência do serviço muda de uma organização para outra, mas também entre empregados dentro da mesma companhia devido à oscilação de humor dos funcionários. Os autores citam como exemplo franquias tipo *McDonald's*, onde muitas possuem empregados simpáticos e prestativos, ao passo que outras empregam indivíduos que agem como verdadeiros robôs.

O marketing de serviços pode ser invadido por problemas acarretados pela heterogeneidade. As maiores barreiras apresentadas por ela podem se traduzir no fato de que a

uniformização e o controle de qualidade dos serviços são difíceis de serem alcançados. Isso acontece por causa da característica da inseparabilidade.

Hoffman e Bateson (2003, p. 45) explicam que:

“Os problemas de marketing criados pela heterogeneidade são particularmente frustrantes. Uma empresa pode fazer o melhor produto do mundo, mas, se um funcionário estiver em um dia ruim, as percepções de um cliente poderão ser afetadas desfavoravelmente. A empresa poderá nunca mais ter outra oportunidade de servir aquele cliente”.

Como se vê, as expectativas dos clientes desempenham um papel fundamental na avaliação do serviço de uma organização. Os consumidores avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtêm, e as empresas obtêm sucesso satisfazendo ou superando essas expectativas.

Percibilidade - esta é a última característica que difere bens de serviços. “A percibilidade refere-se ao fato de que não podem ser estocados. Ao contrário dos bens, que podem ser armazenados e vendidos depois, os serviços que não são vendidos quando disponíveis cessam de existir” (HOFFMAN e BATESON, 2003, p. 45). Essa incapacidade de estocar gera intensa dificuldade para o marketing de serviços.

Além disso, como os serviços não podem ser estocados, as poucas vezes em que a oferta se iguala à demanda comumente dar-se por acaso. De acordo com os estes autores diversas estratégias foram desenvolvidas com a finalidade de paralisar as dificuldades potenciais acarretadas pela percibilidade. Algumas atacam os problemas na tentativa de gerenciar a demanda, ao passo que outras procuram administrar a oferta.

Nas táticas de administração da demanda estão inseridas as fixações críticas dos preços, sistemas de reservas, que promove a demanda através de serviços complementares e o desenvolvimento da mesma fora do período de pico.

Assim sendo, devido a intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e percibilidade, o marketing assume um papel bem diferente nas empresas orientadas para serviços do que exercem em organizações de bens puros. Pois o setor de marketing de serviço necessita manter uma verdadeira aproximação com todos os outros setores da organização de serviços. Assim, o entendimento de que o departamento de operações tem como encargo fabricar o produto e o setor de marketing é responsável por comercializá-lo o mesmo procedimento não pode ocorrer em organizações voltadas para serviços.

2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

2.1 Conceitos e Definições

Marketing, palavra mágica que hoje permeia quase todas as atividades humanas e desempenha um papel importante na integração das relações sociais e de troca. Está presente nas atividades que geram lucros, que vão desde produtos de consumo, industriais e agrícolas, passando por serviços de saúde, educação, política e outros.

No entanto, o marketing não deve ser entendido como algo inflexível. O mundo mudou, modernizou-se, agilizou a comunicação e informatizou as indústrias, abrindo espaço para um dinamismo nunca visto nas organizações. Vive-se a transformação de uma coletividade industrial de massa para uma sociedade fundamentada na informação e na prestação de serviços. Para Bogmann (2000, p. 22), *“o marketing, assim como a economia, e porque não dizer, o mundo, precisa se readaptar e se redefinir diante de uma realidade mutante”*.

Pois, os clientes sejam consumidores ou empresas, não estão mais em busca de opções. Querem encontrar exatamente aquilo que desejam, quando, onde e da forma que imaginam. A tecnologia interativa e os bancos de dados permitem as empresas armazenarem uma quantidade enorme de informações sobre necessidades e preferências individuais de cada consumidor e por sua vez a tecnologia e o avanço da informática permitem a indústria produzir cada vez mais em grande escala produtos sob medida para cada consumidor e relativamente a custos mais baixos e em menor tempo possível. No entanto, somente um universo muito pequeno de empresas está explorando todo esse potencial, a maioria continua vendo o mundo através da ótica das ferramentas tradicionais de marketing e da produção de massa.

Segundo McKenna (1999), o marketing hoje é tudo não pode estar mais separado do desenvolvimento do produto, da produção, das vendas, das finanças, têm que haver uma grande interação. As empresas precisam de disposição e coragem para adaptar seus produtos e serviços às necessidades de seus clientes, criando uma nova relação entre compradores e empresa, trazendo o cliente para dentro da organização, firmando assim, um relacionamento mais próximo.

Portanto, o que conta agora são as relações que a empresa estabelece e desenvolve com seus clientes, parceiros, distribuidores e até com a concorrência. As empresas devem estar interessadas em oferecer aos seus clientes exatamente aquilo que eles precisam e desejam comprar, através da tecnologia sempre ofertar bens e serviços personalizados individualmente, ou seja, um marketing um a um.

De acordo com McKenna (1999), desde a década de 90 as empresas bem sucedidas estão se voltando para o mercado adaptando seus produtos às estratégias dos seus clientes. O marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado, baseado, portanto na educação do desenvolvimento, no aperfeiçoamento e não mais em simples táticas para conquistar fatia de mercado, fundamenta-se na experiência e no conhecimento existente nas organizações.

Kotler (1998) define marketing *“como um processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”*. Enquanto a tecnologia se encarrega de oferecer uma quantidade e variedade maior de produtos, o marketing faz com que todas essas diferentes opções de um mesmo produto cheguem às mãos do cliente.

As equipes de administradores variam consideravelmente na forma de estudar o cenário ambiental em que suas empresas estão inseridas. As mais exigentes estão sempre atentas ao que está acontecendo fora da empresa. No entanto, ao que parece, nem todas tem este nível de preocupação, fato esse evidenciado por Albrecht (2000, p. 14) quando diz:

“Muitas organizações, [...], quase não têm contato com o mundo. Seus executivos podem estar preocupados com os problemas e questões que os cercam que acham que não encontram tempo para pensar em um âmbito mais amplo. Essas organizações tendem a assumir uma posição de inércia e são as mais castigadas quando uma onda de choque as atinge”.

Desse modo, muitas equipes de executivos poderiam fazer um trabalho bem melhor ao colocar as informações em prática, para, assim entender melhor os desafios de negócios que a empresa enfrenta e estar preparado para capitalizar esse conhecimento no processo de desenvolvimento de estratégias, bem como na liderança de sua própria unidade, a fim de concretizar sua missão. .

McKenna (1999) acredita que a experiência e o conhecimento são dois fatores de grande relevância, e quando bem explorados pelas empresas podem se transformar uma

importante ferramenta de marketing, já que são eles que vão definir os recursos de uma organização de marketing bem sucedida.

Possivelmente esta nova abordagem do marketing denominada marketing de relacionamento suplante ao marketing tradicional. A antiga parte de uma idéia, fazer pesquisas de mercados tradicionais, desenvolverem um produto, testar o mercado e finalmente lançá-lo para comercialização. McKenna (1999) acha o processo lento, não gera respostas e é arriscada, e principalmente o ritmo de mudanças como com que as coisas acontecem, há, portanto, cada vez mais motivos para se acreditar que esta abordagem tradicional possa não corresponder aos desejos e demandas dos clientes.

Peppers e Rogers (1996) comentam que a tecnologia da linha de montagem possibilitou a produção em massa, mais foi o surgimento da mídia de massa que praticamente ditou o desenvolvimento do marketing de massa, de modo semelhante a mídia individualizada gerará um tipo de concorrência comercial totalmente nova, posto que, no marketing individualizado disputa-se um único cliente de cada vez.

Nessa nova abordagem de marketing individualizado precisa-se travar relações específicas com os clientes individuais, algumas afinidades serão mais importantes que outras, suas melhores relações e os seus negócios mais lucrativos, definirão os melhores clientes.

A abordagem do marketing de massa visualiza a tarefa de esforço de venda de um único produto ao maior número de clientes, em um processo que envolve propaganda, promoção de vendas, publicidade. Procurando sempre distinguir o produto de modo que agrade ao maior número possível de consumidores, e depois publicar essas distinções utilizando mensagens de mídia de massa unilaterais que sejam interessantes, informativas, persuasivas em relação ao produto. No marketing individualizado a abordagem é contrária, pois, procura-se vender a um único cliente o maior número possível de produtos.

Para Vavra (1997), o objetivo primeiro do marketing de relacionamento é conseguir um valor integral de permanência de cada cliente. O segundo é aumentar o valor de duração de cada cliente e manter essa duração crescente ano após ano. Numa menção clara que a única forma e caminho mais rentável para o marketing e conseqüentemente para a organização no longo prazo é centralizar os esforços e o foco no cliente.

McKenna (1999) sugere como alternativa ao marketing tradicional ou de massa, essa nova abordagem chamada de marketing de relacionamento, começando a despertar o interesse das empresas dispostas a aproveitar as grandes oportunidades que surgiram através da tecnologia da informação. Essa nova forma de atuação das organizações conhecida como, “marketing um a um”, “pessoa a pessoa”, ou marketing de relacionamento, está possibilitando

as empresas desenvolverem e tentarem manter um relacionamento mais duradouro e individualizado com seus clientes.

Portanto, conhecer o cliente, procurando identificar seus costumes, suas preferências, e principalmente suas necessidades, representa assim o grande desafio da guerra de mercado e da busca da relação duradoura com os clientes.

Para Peppers e Rogers (1996), no mundo individualizado, tem-se que calcular o sucesso em relação a um cliente de cada vez, o foco passa a ser na fatia de cliente, e não na de mercado. De acordo com este autor, o marketing tradicional procura aumentar sua fatia de mercado através da venda de produtos com a maior qualidade possível para um número cada vez maior de cliente. Já no marketing individualizado o foco está na fatia de clientes, tratando individualmente cada indivíduo que compra o seu produto a fim de que consuma mais, seja fiel a marca em vez de procurar outro produtor/produto para atender suas necessidades.

Zeithaml e Bitner (2003, p. 139) fortalecem o pensamento acima quando afirmam que:

“Houve uma alteração de foco em marketing, saindo das transações para os relacionamentos. Os clientes tornaram-se parceiros e a empresa precisa estabelecer compromisso de longo prazo a fim de manter relacionamentos que possuam qualidade, serviços e inovação”.

Portanto, o marketing de relacionamento representa uma mudança de paradigma para o setor de marketing, migrando o foco em compra/transações para outro em retenção/relações. Assim sendo, o marketing de relacionamento é uma filosofia de praticar negócios que objetiva a fidelização e o aperfeiçoamento dos atuais clientes, e não na procura de novos consumidores.

Segundo Gordon (2002, p. 31) “o *marketing de relacionamento* é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida de parceria”.

Assim sendo, o marketing de relacionamento é uma atitude de trabalho onde o cliente é assistido de maneira mais ordenada. O motivo que torna o marketing de relacionamento importante é o seguinte: ganhar novos clientes custa muito mais caro que os manter. Essa verdade fica mais evidente no marketing direto, em que os custos de aquisição e manutenção de clientes podem ser quantificados com precisão. Em outras áreas do marketing, estimativas mostram isso também.

O marketing de relacionamento tem na sua base o marketing tradicional, ainda que

seja bem diferente. Para Gordon (2002, p. 32) o marketing tradicional tem na sua definição o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atender os objetivos da empresa. Já o marketing de relacionamento desenvolve-se a partir daí, porém possui seis dimensões que se diferem materialmente das definições histórica do marketing:

“Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e consumidor; Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam; Exige que uma empresa planeje e alinhe seus processos e negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja; Existe um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor, funcionando em tempo real; Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo; Procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes”.

Desse modo, a empresa deve procurar atrair para si consumidores que sejam passíveis de se tornar clientes de relacionamento de longo prazo. Pois, por meio de segmentação de mercado a organização pode vir a compreender quais são os melhores mercados-alvo para a construção e durabilidade desses relacionamentos.

Segundo Zaithaml e Bitner (2003, p. 140), *“à medida que os números desses relacionamentos crescem, os próprios clientes fiéis, por meio do boca-a-boca, geralmente são os responsáveis pela atração de novos clientes com potencial de relacionamento similar”*.

McKenna (1999) assevera que:

“A propaganda de boca provavelmente é a forma mais poderosa de comunicação no mundo dos negócios. Pode tanto ferir a reputação de uma empresa [...], quanto alavancá-la no mercado. As mensagens da propaganda de boca a boca ficam na cabeça das pessoas”.

Assim, a meta do aprofundamento das relações com o cliente sugere que compradores leais podem ser ainda melhores quando esses compram produtos e serviços da mesma empresa ao longo do tempo. Essa lealdade não somente proporciona uma base sólida para a empresa, mas também pode representar um potencial de crescimento através da publicidade boca-a-boca.

Então sob esta nova visão de marketing as organizações precisam estabelecer um

relacionamento com seus clientes para poder identificar com mais profundidade suas necessidades e desejos, para poder interagir com os mesmos.

No momento em que a nova economia, a globalização, as relações de trabalho e os avanços tecnológicos estão transformando o cenário dos negócios em todo o planeta surgem novas ferramentas e modelos de marketing para a comercialização de produtos e serviços, não descartando a validade das técnicas tradicionais.

Assim, no cenário contemporâneo, muitas empresas afogam-se no mar de informações da interatividade e dos bancos de dados sobre os seus clientes, mas a verdade é que somente poucas sabem como utilizar esse potencial como ferramenta diferenciada, integrando as inovações tecnológicas, esse acervo de informações permite a organização oferecer ao cliente exatamente aquilo que ele quer, respondendo a uma exigência mercadológica cada vez mais freqüente.

2.2 O Database e o Cliente

O database é um dos instrumentos mais importantes de marketing para as organizações, portanto independentemente do tamanho ou atividade, uma empresa pode e deve construir um banco de dados dos seus clientes para poder conhecê-los melhor e identificar com mais clareza suas necessidades. Convém ressaltar que também é importante conhecer os *prospects*² (pessoas ou empresas que demonstrarem interesse em comprar um produto).

De acordo com Kobs (1993), a tecnologia de database entrou com impacto nas grandes empresas de pedidos pôr correspondência, no final da década de 60, transformando a lista de compradores em oportunidade de vendas. O database de clientes difere do *prospects*, pois acrescenta as informações sobre seu histórico de compra e essência deve conter informações suficientes para segmentar o mercado e personalizar a comunicação.

Personalizar a comunicação é mais que preparar uma *mailing* (endereçamento) em nome de alguém. É a seleção de quem vai receber a oferta, através da percepção de suas necessidades, estabelecendo um contato de resposta direta mais apurado com o cliente. Anteriormente o database era formado a partir da resposta recebida, quando tinha-se que preencher um pedido ou enviar uma literatura solicitada. Atualmente inicia-se com um nome qualificado e acrescentam-se informações a medida que esse relacionamento consolida-se.

² *Prospects* – 1. Cliente que a agência tem em perspectiva; 2. Pessoa ou empresa que demonstra interesse em comprar um produto (MOREIRA; PASQUALE; DUBNER, 2003, p. 355) .

Portanto com o database sabe-se quem são os clientes, onde estão, o que compram, com que frequência, quanto gastam, se compram por telefone, como pagam, enfim a empresa dispõe de um levantamento mais aprofundado do cliente e sua ação.

O database marketing é tratado como ferramenta importante da interação entre marketing e a tecnologia da informação, notadamente a tecnologia de banco de dados constitui-se assim em um maior facilitador para a implementação e execução da orientação para o mercado. O database marketing forma-se pela integração da tecnologia do banco de dados, do conhecimento dos sistemas de informação, das técnicas próprias da pesquisa mercadológica e do marketing direto, com o objetivo de desenvolver certas atividades na consecução de estratégias de marketing de sucesso.

Kobs (1993, p. 63) define o database como sendo “*uma coleção de dados inter-relacionados de clientes e transações que permite a oportuna busca e uso daquelas informações para transformá-las em oportunidade de mercado*”.

Portanto, o database é um excelente instrumento de marketing e ganha a cada dia uma conotação mais presente nas organizações, porque através dele pode-se descobrir mais necessidades e desejos dos consumidores e a partir de um relacionamento mais próximo procurar oferecer os produtos/serviços que realmente os clientes desejam. Conforme Kobs (1993, p. 63), por meio do database pode-se descobrir:

“quem está comprando nossos produtos ou serviços; gerar e acompanhar dados sobre suas preferências; identificar oportunidades para novos negócios; monitorar a fidelização dos clientes; quantificar as compras e transações dos clientes; tentar construir relacionamento mais próximo com seus clientes”.

Os clientes sejam consumidores ou empresas, não estão mais em busca de opções, querem encontrar no comércio o que procuram. Assim, através da ferramenta de marketing que a tecnologia colocou a disposição das empresas que é o banco de dados elas têm muito mais informações sobre os hábitos e comportamento dos seus clientes, esses dados coletados e utilizados pelo database marketing podem atingir resultados espantosos para a sobrevivência e o sucesso das organizações.

Nash (1996, p. 54) compara o database marketing como uma ferramenta que é o produto do processo evolutivo, ou seja, um produto que ainda está em evolução. Para este autor:

“Marketing como banco de dados é uma abordagem nova e poderosa para o marketing de empresas de grande porte, e elas usam para definir um novo modelo de realizar negócios, uma redefinição do gerenciamento de marketing conduz a uma nova maneira de definir o relacionamento entre uma companhia e seus clientes. Ele funciona criando um banco de informações sobre os clientes individuais, gerando dessa forma a habilidade de direcionar produtos e serviços com mais precisão com vistas em clientes específicos”.

Este autor é do entendimento de que as empresas usam o database marketing de diferentes formas, e nem todas as características do database marketing são visíveis em todas as empresas que as praticam. Segundo Nash, 1996, p. 54, as características de um database marketing completamente integrados são: *“cada registro de um consumidor não tem apenas a identificação e a instrução de acesso, mas um leque de informações de marketing. A informação está disponível para a empresa no momento da transação da venda com o cliente, o que possibilita uma melhor resposta com as necessidades dos clientes”*.

Shaw e Stone (1994, p 57) enumeram algumas informações de um database que é usado para guardar respostas dos consumidores diante das iniciativas da empresa, são elas:

“A informação está também disponível para estrategistas, que buscam atingir quais são os mercados apropriados para determinados produtos ou serviços e qual é o marketing mix para cada produto em seu mercado; Em grandes empresas, que vendem muitos produtos a cada consumidor, o database é usado para assegurar o contato com o cliente coordenadamente, e com uma técnica de aproximação adequada; O database marketing eventualmente toma lugar das pesquisas de mercado”.

Shaw e Stone (1994) definem marketing como banco de dados. Para eles esta modalidade de marketing é uma abordagem interativa que se utiliza de canais e meios de comunicação de marketing enredáveis individualmente. Para ampliar a ajuda a um público alvo da empresa, para estimular sua demanda e para estar perto deles, registrando e mantendo uma memória eletrônica de banco de dados de clientes (consumidores potenciais), todos os contatos comerciais e de comunicação para ajudar a melhorar os futuros contatos e assegurar um planejamento mais realista de todo o marketing.

2.3 Lealdade, Comunicação e Marketing Direto

O marketing de lealdade entrou com força total. Ao que parece, grande parte das

organizações mundiais descobriram o marketing da lealdade. Nos últimos anos surgiram iniciativas do gênero em grande parte dos ramos de atividade com empresas tentando repetir o sucesso dos programas de milhagens das companhias aéreas. São inúmeras as ferramentas utilizadas como: clube de compras, boletins informativos, tratamento especial para clientes preferenciais entre outros.

Nash (1995) comenta sobre a lealdade ou escala de relacionamento como sendo uma maneira comum de analisar um banco de dados. A idéia é de que se tem um relacionamento com todos que estão na lista e de que a intenção de cada esforço promocional é fazê-los subir escada acima degrau a degrau.

O autor defende a seguinte escala: 1 – *Suspect*, (possíveis clientes), nesse ponto verifica-se os imagináveis clientes ou suspeitos; 2 – *Prospects* (clientes potenciais) procura-se identificar essa clientela; 3 – Usuários iniciais, ou seja, clientes que compram o produto pela primeira vez e fazem o teste, são chamados de clientes experimentais; 4 – clientes fiéis, de acordo com a escala seria o cliente repetidor da compra, conseqüentemente aquele que iniciam o relacionamento duradouro com a empresa; 5 – *advocates* (defensores) são clientes de grande importância, pois, por gostarem do produto/serviço tornam-se fiéis e fazem a propaganda boca-a-boca.

No entendimento de Vavra (1997), um cliente considerado fiel não é aquele que faz compras constantes. E ressalta que as empresas estão confundindo compras regulares com fidelidade. Na compreensão do autor, os clientes fiéis são aqueles que superam qualquer obstáculo para comprar um produto específico e não um equivalente e tem menos probabilidade após uma experiência ruim.

Assim sendo, o papel do gerente de relacionamento nesse contexto é de grande relevância. Inclui a responsabilidade de escutar o cliente e integrar comunicações, tecnologias, pessoas e processos colaborativos com ele. Este profissional estará disponível para o cliente e trabalhará com ele para garantir que ambos obtenham o valor que procuram.

Os custos do marketing de relacionamento podem ser aqueles associados à mudança e à crescente complexidade dos processos empresariais. Descobrir e depois atender às necessidades dos clientes, não apenas em relação aos produtos e serviços, mas também para o gerenciamento do relacionamento, são atividades-chave para definir esse processo.

De acordo com Nash (1995), todas as novas ferramentas de marketing são projetadas para tirar os negócios dos competidores, assim, seria apenas sensato julgar que algumas delas estão nas mãos de seus concorrentes. Enquanto a empresa dedica-se a delinear uma estimulante campanha de captação, os adversários podem estar fazendo o mesmo visando os

seus clientes.

Com esta afirmação fica claro que a concorrência nos dias atuais está muito acirrada, tentando sempre tirar os clientes de uma empresa, mostrando, portanto a importância de desenvolver-se o relacionamento mais duradouro com os clientes e um espírito de lealdade.

Gordon (2002) acredita que haja necessidade da empresa investir, adquirir novos sistemas de comunicação e novos procedimentos, treinar a equipe de forma diferente. Como também, os pontos de venda podem estar precisando de uma nova distribuição. A comunicação com os clientes deve mudar. Sendo assim, é preciso enfrentar o marketing de relacionamento ao longo de vários anos. É necessário encarar o marketing de relacionamento como um investimento. De acordo com Zeithaml e Bitner (2003, p. 142),

“São inúmeros os benefícios para uma organização advindos da manutenção e do desenvolvimento de uma base de clientes fiéis. Eles podem estar associados diretamente com os fundamentos em que sustentam uma empresa: aumento das compras, custos baixos, publicidade gratuita por meio do boca-a-boca e retenção de funcionários”.

Portanto, os benefícios do marketing de relacionamento geralmente ocorrem em uma ou mais das seguintes áreas: aumento da retenção e lealdade do cliente (ficam por períodos longos, compram mais e também o fazem com maior frequência); maior lucratividade por cliente, não porque o cliente compra mais, mas em função de: custos menores para o seduzir (é desnecessário conseguir tantos consumidores se espera um volume de negócio mais ou menos estável); e redução do custo de venda (geralmente os clientes já existentes reagem mais e melhor ao marketing).

Shaw e Stone (1994, p. 62) apresentam os três maiores benefícios para identificar os melhores clientes de uma organização por meio de um banco de dados:

“Economizará dinheiro comunicando-se somente com os melhores clientes, eliminando segmentos de consumidores improdutivos, pode-se assim, controlar os custos e manter a resposta; Pode-se aumentar as respostas e a eficácia dos esforços de marketing pela identificação de mais novos consumidores; Pode-se criar uma lealdade com os consumidores pela relação que os seus melhores clientes possuem com a empresa. Isso pode ser obtido por meio de um programa de comunicação (*ongoing communications*) que custa pouco e propicia grandes resultados em lealdade”.

Entusiasmados pelo sucesso dos programas das companhias aéreas, diversas

empresas aderiram ao chamado marketing de lealdade. No entanto muitas se limitam a copiar as estratégias de quem teve êxito sem analisar as necessidades e as demandas próprias do seu negócio. Um bom programa de marketing de lealdade precisa ser sob medida para sua empresa. Deve dar recompensas justas e servir para compilação de um poderoso banco de dados, deve estabelecer e manter relações duradouras.

Um programa de marketing de lealdade tem que estabelecer uma boa comunicação com o cliente. Só há fidelidade quando a comunicação é permanente e quando a empresa se concentra nos clientes realmente importantes.

Já no campo da comunicação, os programas de fidelização muitas vezes perdem o valor por não propiciar uma comunicação regular entre empresa e cliente. Algumas organizações passam por todo processo de criação e desenvolvimento, e gastos em programas de fidelização e falham na hora de fortalecer o relacionamento através da comunicação com seus clientes, que pode ser feita por uma carta personalizada, cartão, oferta.

Vavra (1997) comenta que o principal mecanismo para manter relacionamentos de longa duração com os clientes é aumentar sua satisfação através de interações com a empresa, tanto em qualidade quanto em número. Em relação às interações com a organização, a empresa deve saber quando, como, em que condições, para quais propósitos e com quem os clientes interagem. Muitos dos *feedbacks* (retornos) que as empresas recebem de seus clientes, podem ser analisados e reconhecidos pela organização como uma fonte poderosa de informações que podem ser utilizadas amplamente pelo marketing.

Portanto, no marketing de relacionamento tanto a seriedade da retenção do cliente como a inquietação com a qualidade deve transcender os limites departamentais, ou seja, ampliar a definição do cliente do usuário final para todos os grupos (fornecedores, funcionários, segmentos influentes etc.), que integram o processo de levar o bem ou o serviço para o mercado. Os esforços para firmar todos esses tipos de clientes estão a essência do conceito de marketing de relacionamento.

Segundo Vavra (1997), o diálogo com o cliente pode proporcionar a empresa o seguinte: Informar o cliente quando esse fizer algo errado e corrigi-lo; dar idéias para novos produtos e formas de apresentar os atuais produtos; torna o cliente potencial mais interessado e menos aborrecido ou frustrado; fornece apóio interessante para sua propaganda; acrescenta valor para seu produto ou serviço.

De acordo com Shaw e Stone (1994), o marketing como banco de dados é a habilidade de antecipar as necessidades dos consumidores, superando os competidores e assim estabelecer um diálogo com eles no momento certo e providenciar os produtos e

serviços adequados. A interação entre clientes e a empresa possibilita a identificação dos consumidores que estão ou não satisfeitos e de como atendê-los plenamente.

Organizações precisam saber utilizar as informações dos bancos de dados para identificar a melhor forma de comunicar-se com os clientes. Deve estar ciente que a comunicação eficaz é uma via de mão dupla. Existe, portanto uma necessidade de construção de relacionamento através da interação.

No entanto, muitas empresas vêm encontrando dificuldades na comunicação com os seus clientes. Isso deve-se a fatores como: ou o mercado que elas atuam está distante e as identidades dos clientes são desconhecidas, ou a frequência de compra está tão baixa que afeta o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo da empresa. Daí a importância da formação de um programa de comunicação com os consumidores para ajudar a estabelecer um melhor relacionamento.

Vavra (1997, p. 36) explica que o sucesso de um programa de comunicação com clientes depende da fixação de objetivos específicos que a empresa deseja realizar e apresenta alguns objetivos comuns para as organizações de maneira geral:

- *Posicionar a empresa.* Uma organização pode usar a comunicação com os clientes para posicionar-se, identificar-se com o mercado específico ou fortalece sua imagem global.
- *Informar os clientes sobre os produtos ou serviços atuais ou novos.* As comunicações com clientes podem ser usadas para informá-los, notificá-los sobre novos produtos ou serviços.
- *Educar clientes.* Os clientes necessitam saber da superioridade dos produtos e serviços de uma empresa. Pois, melhor conhecimento da produção ou do processo de entrega freqüentemente torna o cliente um comprador mais astuto, beneficiando a empresa.
- *Estimular a venda cruzada.* Encorajar o cliente a comprar outros produtos ou serviços da empresa não é objetivo do pós-marketing. Por outro lado, o marketing de relacionamento é praticado no setor financeiro visando à venda cruzada como principal motivo.
- *Proporcionar sensação de pertencer e de importância aos clientes fazendo-os sentirem-se parte de um grupo exclusivo ou privilegiado que é parte integrante do programa de comunicação com clientes.* Isso implica valor real de um programa. Os clientes não se sentirão recompensados se as comunicações possuírem pouco ou nenhum valor inerente.

- *Reafirmar a decisão de compra do cliente.* A dissonância pós-compra, ou “remoço do comprador”, pode ser aliviada consideravelmente por um programa de comunicação. Nenhuma empresa deve dar-se ao luxo de acreditar que seja aos clientes nos momentos adequados, as publicações dirigidas a eles podem ajudar a orientar suas perspectivas sobre o assunto e, em certa extensão, vaciná-lo contra algum ponto de vista oposto.

Os programas de comunicação mantêm e fortalecem o relacionamento entre empresa e seus clientes. A organização tem a oportunidade através do contato diário com seus clientes, de construir um relacionamento com eles. Sendo, portanto um importante e eficaz meio de conservar a sua lealdade para com a organização. Esse é o papel de um programa de comunicação mantido pela empresa, seja ela de grande, médio ou pequeno porte.

Vavra (1997) comenta ainda sobre as prerrogativas das publicações de propriedade da empresa em relação a outras mídias de marketing. Algumas desses benefícios decorrem do fato de existir um único patrocinador. O autor apresenta algumas dessas vantagens:

- *Seletividade.* As publicações de clientes não são produzidas para atingir todo mundo. Podem ser destinados as audiências específicas e seus interesses, evitando no início atingir clientes potenciais que estão em um mercado de serviço específico.
- *Concorrência* – Ao contrário das publicações em circulação no mercado, as publicações patrocinadas por empresas permitem total controle sobre o material editorial. Elas também permitem veiculação de assuntos importantes para audiências segmentadas que as revistas especializadas podem considerar muitos comerciais.
- *Credibilidade* – Os editoriais dessas publicações são consideradas de alta credibilidade. Um estudo realizado pela *Opinion Research Corporation* mostrou que quase 100% dos leitores acreditam no conteúdo editorial das revistas, ao passo que apenas 60% acreditam nos anúncios. Em comparação apenas 40% acreditam em anúncios veiculados a televisão.
- *Compatibilidade* – Essas publicações não precisam disputar a atenção em um ambiente em constante mudança. Devidamente projetados, editados, dirigidos à audiência alvo, elas geram um ambiente próprio, construindo um campo mental propício para a divulgação de seus anúncios.
- *Utilidade* – Em geral, as publicações destinadas aos clientes são raramente triviais. Satisfazem uma necessidade por conhecimento. Podem suprir interesse pessoal especial ou negócios como nenhuma outra mídia.

- *Profundidade* – Elas não são limitados por um cronômetro, uma revista, tablóide, jornal ou livreto podem abordar seus argumentos de venda em profundidade, como tantas palavras quantas forem necessárias.
- *Lembrança* – Elas não são facilmente esquecidas, como ocorre com as mídias de massa.
- *Tangibilidade* – Elas não desaparecem da frente de seus olhos. Permanecem mais tempo e seus artigos e anúncios ficam nas mãos dos clientes para serem relidos, arquivados, recortados e enviados pelo correio.
- *Resultado a longo prazo* – Em função de sua tangibilidade, elas podem continuar produzindo resultados de seis meses a um ano após a veiculação.
- *Portabilidade* – Elas podem ser transportadas em pastas e sacolas. Podem ser levadas para qualquer lugar: residência, hotéis, aviões e assim por diante.
- *Retenção* – A vida de uma publicação destinada a clientes bem produzida tem uma amplitude de trinta dias para a retenção permanente em residência ou escritório alvo.

No que tange ao marketing direto Bacon (1994) explica que marketing direto em sua forma mais simples é o que busca a resposta imediata. Essa resposta pode ser em formato de solicitação com mais elementos, devolução de um formulário preenchido, chamada telefônica ou visita em um estabelecimento ou clínica. Por meio da resposta, um indivíduo é identificado pela organização como um cliente real ou potencial que deve ser contactado novamente.

Segundo Kotler (1998), marketing direto é um sistema interativo que se utiliza de uma ou de várias formas de mídias de publicidade para alcançar uma resposta e/ou transação mensurável em qualquer localização.

Kobs (1993) compreende marketing direto como sendo uma mensagem que alcança o cliente real ou potencial (*prospect*) de modo a gerar algum tipo de ação imediata, envolvendo normalmente a criação de um banco de dados dos respondentes.

Bacon (1994) comenta também de uma maneira mais abrangente do marketing direto, não apenas inclui as atividades que geram respostas, mas ainda o atendimento, serviços ao cliente e a imediata venda decorrente. Atender solicitações ou ministrar serviços prontamente, manter boas relações com os clientes e vender novamente aos mesmos consumidores motivaram a margem de sucesso do marketing direto.

O crescimento do marketing direto em resposta aos padrões sociais mutantes e como resultado de esforços de alguns praticantes astutos, a resposta direta, que vem crescendo lentamente, mas com boa retaguarda, começou a caminhar a passos largos. Muitas famílias

tinham marido e esposas trabalhando fora com pouco tempo para fazer compras, a mala direta e as compras pelo correio através de catálogos tornaram-se uma maneira de economizar tempo.

Os congestionamentos e demorada do tráfego de automóveis torna as compras em lojas de varejo mais difícil e demorada. A expansão do crédito ao consumidor através dos cartões de crédito possibilitou ainda mais comodidade para os compradores de mala direta, porque podiam pagar suas compras através do correio ou telefone.

O avanço do processamento de dados também ajudou muito ao crescimento e utilização pelas empresas do marketing direto, o uso tornou-se mais crescente e sofisticado das listas de clientes, a elaboração de um banco de dados mais preciso para atender as campanhas. O desenvolvimento tecnológico na indústria de informática também ajudou a expandir o uso de malas personalizadas e eficazes.

Como cresceu o sucesso da mala direta em marketing direto, as empresas começaram a perceber que muitas formas e maneiras de marketing direto podiam ser usadas para vender com maior eficácia. Para Kotler (1998), a flexibilidade do marketing direto tornou-se uma ferramenta importante e utilizada com frequência, tanto para consumidores como para as empresas (*business-to-business*). Em vez de concorrer com o varejo, com a força de venda no campo, a mala direta podia ser usada para enriquecer a resposta global da publicidade.

Assim sendo, as empresas percebiam as vantagens da resposta direta, eles começaram a destinar mais verbas e demonstrar maior interesse pelo marketing direto do que pela propaganda. Usavam o marketing direto e particularmente a mala direta como parte integrante de seus planos de marketing. A resposta direta tornou-se tão importante para muitos anunciantes quanto à propaganda geral em televisão ou jornais.

Bacon (1994) relaciona algumas formas de utilização de marketing direto como:

- **Mala direta** – o marketing direto pode tomar muitas formas e usar muitas mídias, ele não está limitado apenas como correio, embora a mala direta seja sua mídia mais popular, para obter respostas diretas.
- **Revistas e jornais** – podem frequentemente ser eficazes mídias de mala direta. Pode-se distinguir um anúncio de resposta direta de outra de formação de imagem em uma revista de diversas formas, uma delas é procurar um cupom ou proeminente uso de um telefone 0800 (DDG), esses anúncios de resposta direta solicitam respostas diretas.
- **Telemarketing** - Vem sendo muito utilizado pelas empresas, sua possibilidade de comunicação um a um torna-se um meio eficaz e amplamente utilizado de interação com o cliente, embora alguns estudos demonstrem que seja uma forma cara de contato. Existem duas

formas de utilização desses meios, o telemarketing ativo em que a empresa toma a iniciativa e faz o contato com o cliente, e o telemarketing receptivo que é a forma pela qual as empresas atendem as ligações dos clientes atuais e potenciais.

- **Encartes** - são outros meios de respostas diretas, sendo folhetos ou livretos encontrados em jornais ou revistas, ou também pacotes de encartes enviados como anúncios de respostas diretas, inseridos em envelopes, podem ainda ser compartilhados com outras empresas diminuindo o custo da mala direta, tornando-se uma propaganda cooperativa.

- **Televisão** – Embora que seja utilizada em grande escala como mídia de massa, pode ser usada como ferramenta de marketing direto através de abordagem para vender diretamente aos consumidores. Podem existir três formas de utilização da TV na comunicação direta. A primeira são anúncios persuasivos que descrevem o produto e suas vantagens, informando aos clientes um número telefônico de discagem direta (geralmente o 0800) para a solicitação de pedidos do produto. A segunda abordagem utiliza a TV como canal de vendas a domicílio, em que toda a programação veiculada destina-se a vendas de produtos. A terceira abordagem trata-se de um vídeo texto onde o aparelho de TV pode ser conectado a um banco de dados de uma empresa.

- **Os canais on line** (em tempo real) – representam hoje, a mais nova modalidade em marketing direto. Através de um computador, que acessam a internet e a canais comerciais os clientes e não clientes podem ter a seu dispor uma infinidade de produtos para comprar, 24 horas por dia. Além de comparar preços, condições de pagamentos, formas de garantia, marcas e ter a opção de outros similares, na hora que for decidir pela compra.

Entre todas as formas de marketing direto, a mala direta é a mais versátil. A mala direta tem quase todas as vantagens de outras mídias de respostas diretas, o caminho para tornar a mala direta bem sucedida hoje, especialmente com taxas postais crescentes, é atingindo seus clientes constantemente por meio de marketing com banco de dados.

Segundo Kotler (1998) o custo da mala direta é menor que outras mídias e existe também a possibilidade de testar antes as reais condições do mercado, sendo uma das vantagens do marketing direto e sobre tudo da mala direta. O retorno da taxa de resposta geralmente fica em torno de 2% das malas diretas enviadas aos clientes. As empresas também podem mensurar a intenção de compra, conhecimento da mensagem e até o impacto da mala direta na conscientização do produto, impacto de alguma promoção, e estabelece uma comunicação direta com o cliente.

Entretanto, todas estas formas de marketing direto precisam estar respaldadas em um bom banco de dados, que contenha informações sobre seus clientes ativos e potenciais,

incluindo nomes, endereços, cargos, empresas, registro de compras. Banco de dados baseado nas informações dos clientes atuais e prospects em características comuns como renda, padrões de compra ou estilo de vida.

2.4 Qualidade, Serviço e Pós Marketing

Segundo Vavra (1997) existem alguns componentes que estão diretamente relacionados com o sucesso e desenvolvimento do marketing de relacionamento. Os componentes chaves para essa modalidade de marketing são qualidade, serviços ao cliente e pós-marketing. Esses três elementos têm sido descritos como fatores essenciais pelas organizações no trato do marketing de relacionamento, mas na prática isso não ocorre na sua plenitude.

Para este autor, qualidade representa investimento, é um compromisso assumido pela empresa e pelas pessoas que nela trabalham. Estratégias de pós-marketing não podem ser bem sucedidas na ausência de qualidade. Qualidade na ausência de um forte programa de pós-marketing pode estar longe do sucesso previsto.

O pós-marketing significa o fortalecimento da lealdade dos clientes ao encontrar e administrar suas esperanças. Os clientes têm expectativas sobre qualidade básicas de um produto ou serviço que compraram, além da expectativa do grau de serviço que desejam receber. Qualidade e serviço devem acompanhar cada produto e serviço colocado no mercado.

Vavra (1997) comenta que existem correlatos de qualidade, que empresas ao investir em qualidade podem produzir mudanças positivas em participação de mercado e rentabilidade. Porém o relacionamento entre comportamento de mercado e qualidade vem sendo estudado de maneiras diferentes e nem sempre estão de acordo e não mostram suas relações positivas entre qualidade, participação de mercado e rentabilidade.

Qualidade e preço, em termos econômico qualidade e preço podem estar correlacionados positivamente, à medida que a qualidade aumenta o preço acompanha, produtos e serviços com qualidade superior. Essa parece ser uma observação razoavelmente verdadeira em situações em que clientes têm uma abundância de recursos.

Qualidade e participação de mercado, se a alta qualidade for definida de acordo com a definição do produto. Sendo assim um produto de qualidade será vendido por um preço mais alto e conseqüentemente para um menor número de consumidores. Entretanto, se a qualidade for determinar de acordo com a definição do usuário, onde estética superior, adequação e produção melhorada ter que ser inerentes ao produto ou serviços, não justifica

vender por um preço mais alto.

Qualidade e custo, existe dois pontos de vista em relação a qualidade sobre os custos de produção. No primeiro a produção, qualidade e custo estão positivamente relacionados e é razoável que o desempenho e durabilidade aumentem os materiais e os custos de produção. No segundo ponto de vista que qualidade e custos estão negativamente relacionados, nesse processo de melhoria continua erros na produção são custos de qualidade que ao final, tem que ser pagos.

Qualidade e rentabilidade, está relacionado a rentabilidade, como por exemplo ganhos de mercados, ganhos em participação e possibilidade de cobrar um preço mais elevado. Na área de custos, com economias de custos, aumento da produtividade possibilita custos menores de refugo, concerto, garantia.

Serviço ao cliente são diferentes da prestação de um serviço. Serviços ao clientes são cuidados e pós-marketing e devem integrar qualquer oferta de mercado, eles envolvem o cuidado, a consideração e atenção focados nos clientes. Um exemplo de um serviço ao cliente pode ser uma rápida substituição do produtos defeituoso.

Segundo Vavra (1997) existem também componentes de serviços ao cliente como:

Espontaneidade – Os serviços ao cliente para serem distintos da prestação de serviços, devem ser inesperados. O apóio oferecido deve ocorrer espontaneamente, sem solicitação do consumidor. Eles são oferecidos dentro do espírito de fazer algo especial para formar uma interação com a organização útil, significativa e memorável.

Sinceridade – Eles devem ser percebidos pelos clientes como algo sincero; de outra forma, eles podem ser interpretados como apenas outro artifício ou dispositivo de marketing para aumentar as vendas.

Significância – O cliente pode se sentir importante porque a organização o reconhece e o procura para expressar sua gratidão.

Consistência – As ações classificadas como serviços ao cliente podem ser desempenhadas com consistência a todos os clientes e de modo rotineiro em situações semelhantes.

Pós-Marketing – Vavra (1997) define como um programa de integração que deve estar verdadeiramente voltado para o cliente, no sentido de exercer uma contínua atividade de pós-marketing com o objetivo de reter clientes. O pós-marketing deve ser uma forma consistente e ampla de conduzir negócios, ele não pode pertencer a uma área, departamento ou função. Ele tem que ser uma filosofia da empresa, uma prescrição como os negócios podem ser conduzidos. Envolve a satisfação e reforço contínuo para aqueles grupos de

indivíduos ou organizações que são clientes ativos ou que já foram cliente. Os clientes ativos (atuais) são o sangue da organização e deve ser respeitado por sua importância.

O terceiro e último capítulo serão trabalhados as questões referentes ao CRM como soft principal.

3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM/SOFT PRINCIPAL

3.1 Conhecendo o CRM

Conceituar CRM – Gestão do relacionamento com o cliente – é trazer à mente a necessidade de mudar o foco do produto para focar o cliente. Os vários conceitos trazidos pelos estudiosos do assunto e aqui detalhados buscam mostrar a importância de se tirar a prioridade do produto, uma vez que manter o cliente é condição para a sobrevivência das organizações.

Na definição dada pelo Group, apud Santana (2003, p.1) *“CRM é uma estratégia de negócio voltada ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais”*. É um conceito no qual estão envolvidos: ambientes, tecnologias e pessoas. Para se ter um bom resultado de um sistema desses faz-se necessário a utilização de todas as informações geradas nos contatos da empresa com o cliente. O gestor precisa saber exatamente que perfil de cliente deseja, qual o valor que agregará à empresa, utilizando todos os meios disponíveis como: Marketing direto, marketing de relacionamento, Database Marketing e, principalmente, o CRM.

Taurion (2003, p.1) fala que o relacionamento mais direto com o cliente leva-o à fidelização. Segundo ele, o CRM não é um modismo, mas uma evolução natural do marketing de massa para um marketing mais personalizado, procurando não apenas criar, mas manter relacionamentos com os clientes. O direcionamento do foco da organização para esse segmento trará à mesma vantagem competitiva. Por isso, importante na estratégia de utilização do sistema, a conscientização de sua importância pela alta administração, investimentos em tecnologia e esforços em redesenho de processos e mudanças organizacionais.

Outro conceito trazido por Cabral (2003, p.1) desmistifica o termo trazido do inglês, e vai dizer que CRM *“é um conceito novo que propõe a saída de um mundo orientado para produtos e a entrada em um outro orientado para clientes”*. Diz que as empresas que têm a cultura do CRM impregnada em todos os seus colaboradores fidelizam seus clientes pelo conhecimento profundo que têm deles, e que esta é uma cultura que além de identificar, diferencia seus clientes com a finalidade de mantê-los e desenvolvê-los.

Falar de CRM é detalhar estratégias, metodologias e software cuja finalidade única é focar o cliente. Este instrumento não apenas satisfaz, mas antecipa as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Bucci (2005, p.1), ao falar da base tecnológica do sistema, diz que CRM envolve capturar todos os dados do cliente, em toda a empresa, consolidar todas as informações colhidas interna ou externamente em um banco de dados central, e, após analisá-los, distribuir essa análise a todos os pontos da empresa, para que todo o funcionário em qualquer ponto possa utilizá-los com a finalidade de interagir melhor com o cliente.

Assim, o CRM ajuda a empresa no sentido de que a Diretoria de Marketing é auxiliada a identificar e buscar seus melhores clientes, saber exatamente quais são suas metas e alcançar os objetivos propostos. Auxilia, ainda, a melhorar a Gerência de Vendas, facilitando a comunicação, fazendo fluir melhor e mais rapidamente os processos e reduzindo os custos. Além de identificar os melhores clientes passa a ser uma fonte de satisfação para os mesmos fidelizando-os e maximizando os lucros.

3.2 Aplicabilidade do CRM

A prática contínua e correta do CRM faz com que a empresa atinja o marketing *one to one* (um a um) com alguns benefícios citados por Taurion (2003, p. 15):

- Aumenta o índice de retenção dos clientes, com aumento na participação dos negócios, mesmo sob a flecha da concorrência;
- Aprimora estratégias para incrementar as margens por unidade;
- Traz *insights*³ que permitem obter mercados totalmente novos para a empresa;
- Traz a modernidade da tecnologia para o dia-a-dia da organização, com todas as suas facilidades.

Importante lembrar com Bucci (2003, p.2):

“CRM não é exclusivamente uma iniciativa da tecnologia..., ou uma iniciativa de marketing..., ou exclusivamente uma iniciativa de vendas... ou exclusivamente uma iniciativa de suporte ao cliente..., mas uma iniciativa em larga escala na empresa. Envolve todas as áreas

³ *Insight* – Expressão usada quando se faz uma descoberta no momento em que se está criando algum texto ou anúncio (MOREIRA; PASQUALE; DUBNER, 2003, p. 247).

da organização, e requer que todas as áreas da organização trabalhem para o objetivo comum de um relacionamento mais forte com o cliente”.

Há a necessidade de repensar a estrutura organizacional, os sistemas de informação, os processos, os orçamentos, o perfil das pessoas e a forma de remuneração das equipes de venda, para que o comprometimento e o valor do cliente seja entendido e traduzido pela cultura organizacional.

Os estágios de negócio de CRM são contínuos e interdependentes. Quando se move de um estágio para outro, se ganha conhecimento tácito e impulsiona o estágio seguinte. Quanto maior utilização, mais o sistema se sofisticava trazendo melhores resultados e otimizando os lucros. O negócio começa com a aquisição dos clientes, mas a sua manutenção é a maior finalidade do sistema.

Assim, sem um conhecimento profundo do cliente, torna-se impossível manter um relacionamento saudável e duradouro com ele. Para isso, Taurion (2003, p.1) adverte que se precisa: *“Identificar os seus valores de referência; Não tomar como referência a média do mercado, mas cada cliente individualmente; Buscar ajustar os produtos e serviços às necessidades de cada cliente”*.

É extremamente importante conhecer cada cliente, reconhecendo-os em todos os pontos de contato e em todas as áreas da empresa. Todos os canais devem ter disponíveis essas informações e conseguir uma interação tão completa que nunca deixe o cliente precisar dizer o que deseja mais de uma vez sem que seja atendido em suas necessidades.

Para Bucci (2003, p.5), *“a compreensão verdadeira é baseada em uma combinação de análise e de interação detalhadas”*. Para que isso aconteça, este autor informa que são necessárias algumas atividades: *“Composição de perfil para conhecer o tamanho, os padrões e a preferência do público-alvo; Segmentação para descobrir clientes com características semelhantes; Pesquisa de necessidades e atitudes; Avaliação do cliente”*.

A seguir, a empresa utiliza essas informações para agir de forma a diferenciar os clientes. Essas ações visam detectar e “segurar” os clientes de maior valor para a organização. Bucci (2003, p.9) acredita que alguns itens podem servir de subsídio, tais como: formador de opinião, potencial de compra, variação e número de operações por período, comportamento, nível de maturidade da relação, tolerância a prazos e falhas, fidelidade do relacionamento, imagem percebida, entre outros.

Após estabelecer os critérios, atribuem-se valores para cada item, separa-se por segmento e por região, tipo de produto ou serviço, até conhecer-se o “DNA” de cada cliente, isto é, passa-se a ter um conhecimento profundo do mesmo. Importante lembrar que cada pessoa muda continuamente e isso também deve ser acompanhado e mudado.

Até pouco tempo, as empresas voltavam sua atenção para o produto, investindo em campanhas caras, na expectativa de que os clientes os utilizariam tal como ofertados. Hoje, com a tecnologia da informação, o cliente não quer apenas receber um pacote pronto, mas algo que faça diferença e alie prazer à satisfação das suas necessidades. Assim, as organizações têm buscado cada vez mais incrementar em seus produtos e serviços novos canais que possibilitem a fidelização por atender ao que se espera e até por criar uma nova expectativa.

A customização em massa é a saída encontrada, uma vez que ainda é difícil para as organizações a personalização dos produtos por cliente. Dessa forma, buscam segmentar quantitativamente o cliente, utilizando-se da segmentação. Essa personalização permite que o atendimento do cliente seja capaz de tratá-lo de forma particular, diferenciada, a partir de suas necessidades de relacionamento com a empresa. Isso pode acontecer em qualquer área: produtos, serviços, distribuição, forma de pagamento, atendimento no Suporte ao Cliente, apresentação via Internet etc.

De acordo com Bucci (2003, p.7), “*personalizar significa desenvolver um tratamento para cada cliente baseado na percepção de valor de cada um*”. E lembra que embora não pareça, o Suporte ao Cliente é um dos mais poderosos pontos de contato porque esse contato do cliente com a empresa indica a sua predisposição em interagir naquele momento e é oportunidade ímpar de conhecê-lo com mais profundidade.

Infelizmente, na maioria das vezes esse recurso é desperdiçado, porque as organizações ainda estão mais preocupadas com o processo: tempo médio de espera, quantidade de ligações ou de vendas, enfim, estatísticas que nem sempre levam ao problema principal – o relacionamento que leve à satisfação do cliente e o torne um defensor da empresa. E isso só é possível quando o cliente é realmente atendido em tempo real e se sente um membro da organização.

Cada contato deve visar a fortalecer a relação do cliente com a empresa. Essa interação precisa manter continuidade, independente do prazo em que foi efetuada porque é através dela que se podem identificar as necessidades individuais e as mudanças dessas expectativas, quando ocorrer. Essa interação é a única maneira que se tem de obter informações confiáveis do seu cliente, livre das interferências dos concorrentes.

Para Bucci (2003, p. 10), a interação é também um componente crítico de uma iniciativa bem sucedida de CRM, porque ocorre em vários canais, incluindo as de apoio indireto, serviços ao cliente e a Internet. Por isso, são necessários alguns passos para que o sucesso aconteça:

“Todas as áreas da organização precisam ter acesso fácil à informação relevante acionáveis do ponto de vista do cliente; Todas as áreas da organização têm de ser treinadas em como usar essas informações para fortalecer a interação, sempre voltadas para a necessidade do cliente e o seu valor potencial”.

Se houver esse treinamento, as empresas estarão preparadas para aumentar o valor que entregam a seus clientes. Bucci lembra que “*entregar o valor é um ponto fundamental do relacionamento*”, e esse valor não está baseado apenas no preço, mas na qualidade, na conveniência, na velocidade, na facilidade de utilização, no comprometimento, na excelência dos serviços, enfim, numa gama de fatores que formarão a razão da preferência do cliente.

Assim sendo, quanto mais conhecimento as empresas tenham do seu cliente, tanto maior a possibilidade de selecionar aqueles que agregam valor e trazem resultados efetivos, traduzido em lucros. Esses serão os padrões para critérios de segmentação de uma campanha que visa identificar clones nos esforços de *prospecting* (pesquisa) e de aquisição. E isso só se torna possível com canais diretos, marketing direito, oferta direita e mensagens relevantes, que podem ser levantados numa análise do custo por aquisição de um novo cliente ou a retenção de um já existente.

Ainda segundo Bucci (2003, p.8),

“A retenção bem sucedida do cliente envolve basicamente começá-la ‘direitamente’ em uma base já constituída [...] baseada na habilidade da organização de empregar constantemente três princípios: manter a interação (nunca parar de escutar); continuar a entregar o produto e/ou serviço na definição de valor do ponto de vista do cliente; recordar que os clientes mudam”.

Assim, o ciclo continua enriquecendo o relacionamento e criando novas formas de interação nos estágios seguintes, que devem ser contínuos. Esse desenvolvimento se sofisticava com a execução de processos de CRM. Para isso, as empresas devem apostar em muitas mudanças necessárias e utilizar estratégias identificadas para diminuir custos de implantação do sistema, obter benefícios do processo baseados em dados corretos e ajuste do clima

organizacional, boa utilização do fator tempo, inclusive o despendido em treinamento e mudança cultural.

No entendimento deste autor, é necessário estabelecer metas e medidas para alcance dos objetivos que devem ser buscados constantemente e analisados em números reais que traduzam resultados. Vai servir também para projetar o comportamento futuro e o valor projetado de seus clientes quando observar o sucesso de suas iniciativas de CRM. Este é o conceito do valor da vida do cliente na empresa.

A competitividade é um desafio de todas as empresas, mas só conseguirão sucesso e permanência no mercado aquelas que atenderem às necessidades dos clientes e conseguirem mantê-los leais e fiéis.

Desse modo, ao investir-se em um sistema que facilite o relacionamento com o cliente, devem ser levantados no custo de aquisição do sistema muitos outros elementos que compõe a sua estrutura, como hardware, software, pessoal, consultoria para o desenvolvimento das etapas do projeto, medidas dos resultados de fácil compreensão para todos, e os benefícios que possam trazer, não apenas reduzindo custo, mas aumentando a receita. Insiste-se na questão da métrica de resultados porque nem sempre o cliente satisfeito significa resultados positivos para a empresa.

No entendimento de Bucci (2003) implantar uma cultura de CRM na organização significa saber negociar como o Seu Zé da Bodega, o conhecimento profundo desse freguês deve trazê-lo para junto da organização e permanecer como seu defensor, desde que isso retorne em lucros para a empresa.

Bucci (2003, p.10), fala que “*um Scorecard de cliente pode ser desenvolvido para refletir a dinâmica do cliente em uma maneira que seja a mais significativa para a organização*”. Dessa forma, deve refletir medidas da aquisição, da retenção, da penetração e da reativação, em todas as áreas tanto funcionais quanto dos pontos de negócio. Segundo ele, “*o conceito de Scorecard do cliente reforça o conceito de impactos cumulativos, refletindo visões simples em relacionamentos do cliente*” e, por isso, deve ser razoavelmente claro, de forma a ser o *meaning* de toda a organização.

Curry (2002) descreve estatísticas que permitem conhecer não apenas a rentabilidade do cliente, mas sua mobilidade dentro da segmentação da pirâmide. Segundo os autores, essa informação é útil na hora de realizar planos realistas com respeito aos clientes e de estabelecer comparações entre períodos de planejamento e entre unidades de negócios.

A matriz de migração de negócios mostra de forma clara os prováveis, os potências, os inativos, os pequenos, médios, grandes e superiores clientes, enquanto a tabela de

comportamento vai demonstrar o percentual de crescimento, manutenção ou perda de clientes. Dessa forma, torna-se possível a empresa, visualizar situações completas e projetar seus passos seguintes inclusive para os anos posteriores. As tabelas apresentadas ao final deste trabalho detalham mais claramente o presente estudo.

3.3. Benefícios do CRM

As novas tecnologias serão claramente as impulsionadoras da nova economia e por isso os gestores devem deixar de encará-las apenas como ferramentas para melhorar o rendimento de seus sistemas e processos, mas vendo-as como capaz de implantar novas estratégias de negócios, baseada na integração de processos, mas voltados a serviço da estratégia.

Na visão de Valcárcel (1995, p.149), um novo modelo de marketing baseado na recepção e na informação através do ciclo CRM, vem substituir o antigo modelo linear, porque possibilita obter uma avaliação instantânea do cliente por meio das tecnologias e-business.

Qualquer empresa que deseje gerir os contatos com seus clientes através de vários canais e processos necessitará de uma solução CRM. O problema colocado é reconhecer qual tipo de sistema deve ser utilizado por cada empresa para que o seu investimento deixe de ser apenas uma onda, mas se consolide em resultados. Para isso, ao ser planejado um CRM, deve-se atentar para os desafios citados por Bucci (2003, 21):

“Ser instrumento efetivo de fidelização (que deve ser medido através da satisfação do cliente e das vendas cruzadas); Desenvolver estratégia para uma constante redução de custos (tempo médio de atendimento, tempo médio de espera, tempo médio de solução de problemas)”.

Dessa forma, todo investimento feito no gerenciamento de relacionamento com o cliente só terá retorno quando puder satisfazer às suas necessidades, elevando o lucro da organização.

No entanto, na visão de Stone (2001), não existe um modelo exclusivo de gestão de clientes que funcionem em todos os mercados. Os profissionais de marketing operaram com diversos modelos como o de definição de marcas de bens de consumo, o de marketing de varejo e o de gestão da força de vendas. Eis, então, que surge o CRM, essa nova visão do relacionamento com os clientes chega para substituir ou complementar os modelos de fazer-se

negócio, até então existentes.

Stone (2001, p. 19) ressalta que atualmente, as idéias existentes para aprimorar a gestão de clientes passaram por diferentes fases, incluindo:

- Marketing de relacionamento com o cliente, cujo foco principal era o cliente;
- Gestão de relacionamento com o cliente, que deveria remediar a pretensa ausência de contribuições das outras funções para a gestão de relacionamentos com o cliente;
- Marketing de relacionamento empresarial, que acrescenta a dimensão da cadeia de suprimentos; e
- CRM – gestão eletrônica de relacionamento com o cliente –, cujo foco é o e-business.

Desse modo, o foco principal das atividades descritas pelos diferentes nomes que o marketing de relacionamento possui permaneceu o mesmo, alinhado com a definição inicial e atual de marketing de relacionamento na visão de Stone.

Para Stone (2001, p. 19), o marketing de relacionamento é:

“A utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviços e atendimento ao cliente para: identificar os clientes individuais de uma empresa; criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ele possui; e gerenciar esses relacionamentos para beneficiar os clientes e a própria empresa”.

Stone (2001) explica que um dos principais fatores que influenciaram essa nova questão foi a rápida mudança no comportamento do cliente, resultante das novas tecnologias de marketing – em geral, tecnologia de marketing direto, como o telemarketing, e, posteriormente, a World Wide Web⁴. No entanto, na prática, muitas empresas fazem seu marketing utilizando uma combinação de vários desses elementos.

Apesar disso, o CRM ainda é a aspiração de grande parte das empresas. No dia-a-dia das organizações, progredir com a rapidez necessária está fortemente relacionado com a prioridade que a empresa dispensa aos seus clientes-alvo, ou seja, cliente de valor positivo e/ou alto. Para Stone (2001), o modelo CRM reconhece que o relacionamento é apenas uma

⁴ World Wide Web (rede mundial), criada em 1991 pelo laboratório europeu Cern, era o espaço dentro da Internet com interface gráfica que pela primeira vez permitia o uso comercial. Em 1993, começou timidamente a ser utilizada; em 1994, começou a ser notada; em 1995, a ser povoada; em 1996, a ser totalmente ocupada; e em 1997 tornou-se sinônimo de Internet (MOREIRA; PASQUALE; DUBNER, 2003).

parte do mix de marketing e que há situações em que os elementos clássicos do mix de mercado são indispensáveis para que as estratégias de marketing alcancem seus objetivos, ou seja, o sucesso: liderança em termos de produto, preço, marca, localização de varejo, entre outras.

Assim sendo, a maior contribuição que o CRM pode trazer para as empresas é a integração de todas as áreas, todos os canais e todas as pessoas com foco total, permanente, e de forma singular com o cliente. Assim, o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente trará benefícios tecnológicos, incrementa a gestão de oportunidades, transforma-se numa enciclopédia de marketing porque passa a ser um repositório de informações consolidadas sobre cada segmento da clientela, gerencia ofertas, analisa vendas e, principalmente, seleciona e permite reter os clientes que realmente fazem diferença para a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização da economia acarretou muitas conseqüências para as organizações mundiais. A concorrência entre as empresas tornou-se mais acirrada e por sua vez os consumidores estão a cada dia, mais exigentes e esclarecidos, formando um novo cenário na ótica dos negócios no mundo. Neste contexto cresce a importância do marketing no universo das corporações, e em especial o marketing de relacionamento ocupa mais espaço e importância dentro das organizações, às corporações estão buscando desenvolver novas formas e atuação junto aos clientes. Produtos massificados cedem lugar a produtos personalizados, a complexidade vai dando lugar a simplicidade, as relações passam a ser baseadas na confiança apoiadas na comunicação mais estreita com o cliente.

Um dos grandes influenciadores desta transformação foi e continua sendo a globalização, que surgiu em meio a um cenário de revolução tecnológica, revolução da informática e dos meios de comunicação. A globalização trouxe consigo características como abertura de mercado, tecnologia de ponta, competitividade e qualidade, assim sendo, as empresas precisam enfrentar cotidianamente a acirrada concorrência, atualizar-se diariamente, criar e extrair vantagens do desenvolvimento tecnológico e tirar proveito das novas oportunidades e dos novos negócios que estão surgindo.

Existe hoje uma preocupação cada vez mais eminente nas empresas com a satisfação, superação das expectativas e no atendimento das necessidades dos clientes, “não basta mais satisfazer o cliente é preciso encantá-lo”, é fazer com que o cliente interaja e se integre na concepção de produtos/serviços com a instituição, sentindo-se identificado e personalizado com o mesmo.

Neste contexto o marketing de relacionamento surgiu como uma nova ferramenta para as organizações voltadas para serviço, que passa por mais conhecimento sobre cada cliente e pela interação com eles, é mais flexível e vê os canais de distribuição como parceiros, não como adversários.

Entende-se que o marketing de relacionamento em serviços bancários não é um estimulador ou direcionador de demanda, mas um orientador de qualidade de vida, de qualidade de assistência, levando o produto ao melhor uso e levando à clientela mais segurança. É antes de tudo um disciplinador de qualidade, um controle de assistência e uma

técnica de aprimoramento de serviços e de satisfação de necessidades e de conforto no atendimento dessas necessidades, e tudo isso passa pelo relacionamento mais íntimo da empresa com seu cliente.

Objetivou-se neste trabalho aprofundar os conhecimentos sobre marketing de relacionamento empresa/cliente. Para alcance deste objetivo fez-se um levantamento bibliográfico sobre o assunto na visão dos seus mais consagrados pensadores. Apresentou-se as principais bases do marketing de relacionamento e suas implicações no campo de serviço, enfocando os desafios dessa nova ferramenta que passa a exigir mais preparo, envolvimento e comprometimento por parte dos profissionais de serviços.

É neste novo cenário que os profissionais de serviços devem procurar assumir o papel mais humanístico utilizando-se das ferramentas do marketing de relacionamento para satisfação, manutenção e fidelização da clientela, vez que passa agora a exigir desses profissionais competências diferentes de tempos atrás, e uma das mais valorizadas atualmente é explorar o relacionamento empresa/cliente com atendimento de qualidade e personalizado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Rom. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- ALBRECHT, Karl. **Radar Corporativo**. São Paulo: Makrom Books, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR 14724: **Informação de Documentação – Trabalhos Acadêmicos – apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.
- _____, NFR 10520: **Informação de Documentação – citações em documentos: Apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.
- _____, NBR 10523: **Informação de Documentação – Referências – Elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.
- BACON, Mark. **Faça Você Mesmo Marketing Direto, Segredos Para as Pequenas Empresas**. São Paulo, 1994.
- BOGMANN, Itshak Meir. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BUCCI, Antonio G., CRM- **Conceitos e Aplicabilidade**. (www.bucci.com.br). Acesso em 19/08/2005. p.1.
- _____, **A Gestão do Conhecimento como um dos caminhos para ajudar a Organização a Aprender e principalmente não Esquecer**. (<http://www.fineprint.com>). Acesso em 19/08/2005.
- _____, **CRM: Bolha ou Onda?**, (www.google.com). Acesso em 28/08/2005.
- CABRAL, Adriana, **CRM, A Cultura de pensar o Cliente**. (www.pauloangelim.com.br). Acesso em 28/08/2005.
- COBRA, Marcos; RIBEIRO, Áurea. **Marketing Magia e Sedução**. 2ª ed. São Paulo: Cobra, 2000.
- CURRY, Jay e Adam, **CRM – Como Implementar y Beneficiarse de la Gestión de las Relaciones con los Clientes**. Barcelona, Editora GESTIÓN 2000.com., 2002.
- GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2002.
- GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: A competição por Serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John. **Princípios de Marketing de Serviços. Conceitos, estratégias e casos**. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2003.
- KOBS, Jim. **Marketing Direto ao Database**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KOTLER, Philip. **Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados**. HSM Management. São Paulo: ed. 14, p. 33, Maio-Junho de 1998.

- _____. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Pretence Hall, 2000.
- McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____, **Estratégias de Marketing em Tempo de Crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____, **As Cinco Regras do Novo Marketing**. HS. M Management. São Paulo: ed. 22, p. 14, Setembro-Outubro, 2000.
- MOREIRA, Júlio César; PASQUALE, Perrotti Pietra; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de Termos de Marketing**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NASH, Edward. **Direct Marketing; Strategy Planning, Execution 3**. Ed. New York: Mc. Graw, 1996.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactiv Age**. New York: Currency Doubleday, 1997.
- SAHW, Robert; STONE, Merlin. **Marketing com Banco de Dados**. São Paulo: Atlas, 1994.
- SANTANA, Fabio de Faria, **Definição de CRM**. (www.tinfonews.com.br). Acesso em 28/08/2005.
- STONE, Merlin; WOODCCK, Neil; MACHTYNGER, Liz. **CRM – Marketing de Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Futura, 2001.
- TAURION, Cezar, **Justificando o CRM na Empresa**, (www.tinfonews.com.br). Acesso em 27/08/2005.
- VALCÁRCEL, Ignacio García, **CRM – Gestión de la Relación con los Clientes**, Madri, Editora FC Editorial, 1995.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento – after marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WRIGHT, Christopher Lovelock Lauren. **Serviços Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ZEITHAML, Valéria A; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: A Empresa Com Foco no Cliente**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.