

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

CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ESTRATÉGIA E GESTÃO EMPRESARIAL

MARKETING DE SERVIÇOS E A SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL:
análise sob o aspecto do gerenciamento das relações com os clientes

VITORIA GRÊCYE ALVES DE MENDONÇA

FORTALEZA
2006

**MARKETING DE SERVIÇOS E A SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL:
análise sob o aspecto do gerenciamento das relações com os clientes**

VITORIA GRÊCYE ALVES DE MENDONÇA

Orientador: PROF. JOSÉ JÚLIO MARTINS TÔRRES

**Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuarias e Contabilidade e ao CETREDE,
para a obtenção do grau de Especialista em Estratégia e
Gestão Empresarial.**

**FORTALEZA
2006**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Estratégia e Gestão Empresarial, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão e Estratégia 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.

Aluno – Vitoria Grêcyne Alves de Mendonça

Nota

Prof. Orientador: **José Júlio Martins Tôres**

Monografia aprovada em de Junho de 2006

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que com sua simplicidade e sabedoria, me mostraram que apenas eu posso escolher o meu melhor caminho, especialmente homenageio a minha mãe Maria do Céu (in memoriam) por sempre me dar incentivo e apoio em todos os meus projetos, mesmo que não concordasse com eles.

Dedico este trabalho ao meu filho Pedro Victor, por me compreender e apoiar nesta jornada com muitas ausências e abnegações de nossos momentos, agradeço à Reginalda, pois sem ela teria sido quase impossível a finalização deste projeto cheio de desafios para todos nós.

RESUMO

O trabalho ora apresentado e desenvolvido sob o tema “MARKETING DE SERVIÇOS E A SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL: análise sob o aspecto do gerenciamento das relações com clientes”, está desenvolvido em cinco capítulos. No primeiro, consta a introdução com a sua justificativa, problematização, objetivos e metodologia. No segundo, focalizam-se os conceitos iniciais de empresa apresentados por renomados especialistas na área de administração organizacional, para em seguida, mostrar a evolução desses conceitos e alguns dos mais importantes paradigmas do novo processo mercadológico, como princípio norteador para a sobrevivência das empresas diante da forma competitiva de como elas se apresentam na atuação como um todo, e, ainda, pontuando aspectos referentes às habilidades e capacidades técnico-científicas e pessoais exigidas para o perfil de um(a) gerenciador(a) de relacionamentos com clientes. O terceiro capítulo apresenta a evolução do marketing e algumas conceituações do mesmo, assim como também é abordado o tema do marketing de serviços, no sentido de documentar teoricamente o que está exposto no quarto capítulo, o qual retrata a real proposta deste estudo, que é mostrar a importância do novo e importante papel do gerente executivo(a) como gestor(a) de relacionamentos com clientes. Neste momento são apresentados os princípios e dimensionamentos do marketing em sua origem como Customer Relationship Management (CRM), que se configura no mais recente programa de gerência de relacionamentos com clientes, cujo principal objetivo é pontuar que a competitividade mercadológica atual obriga que as empresas tratem seus clientes de forma diferenciada, na tentativa de buscar, conquistar e perenizar sua sobrevivência no mercado globalizado, no qual, para tanto, os administradores deverão promover a contínua capacitação em serviços e/ou possibilitar condições de qualificação profissional a seus colaboradores para que possa ofertar serviços diferenciados e cada vez mais especializados aos seus clientes. A conclusão desta pesquisa se dá no quinto capítulo, no qual serão apresentadas algumas considerações pessoais, tentando responder ao questionamento principal deste trabalho, até sugerindo que a empresa utilize sempre meios tecnológicos eficientes no sentido de promover avaliações periódicas, melhorias contínuas e desta forma propiciar um clima de excelente qualidade no relacionamento desta com seus colaboradores e clientes.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	A EMPRESA DIANTE DOS NOVOS PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS	11
2.1	Conceito de empresa	11
2.2	Características de uma Nova Organização Empresarial.....	13
2.3	A Nova Organização e o Perfil de Empregabilidade Exigido para seu Gerenciamento	23
2.3.1	Características Pessoais e Profissionais.....	24
2.3.2	Habilidades Técnico-científicas	25
3	O MARKETING GERENCIANDO AS RELAÇÕES COM OS CLIENTES	28
3.1	Evolução Histórica do Marketing	29
3.2	Marketing de Serviços.....	32
4	MARKETING DE RELACIONAMENTOS E O CRM	34
4.1	Princípios Essenciais do Marketing a partir da Filosofia CRM	38
4.2	Dimensionamento do Marketing de Relacionamento Referenciado pelo CRM	41
4.3	O Novo Papel da Gerência Executiva a partir do CRM	45
5	CONCLUSÃO	48
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

1 INTRODUÇÃO

A atual exigência do mercado determina que a perenização de uma empresa diante de toda competitividade existente somente ocorrerá se a mesma fizer face ao concorrente com o diferencial de ter a qualidade por excelência em seus produtos ou serviços ofertados.

Dentro do ambiente interno da empresa estão as pessoas que farão isto acontecer na rotina de seus relacionamentos. Estas pessoas são: seus acionistas, seus funcionários, seus clientes (consumidores) e seus fornecedores. A empresa como um todo deve se esforçar para considerar que seus colaboradores são essenciais para o seu sucesso e sua sobrevivência diante do processo de globalização, no qual os seus clientes estão mais bem informados e cada vez mais exigentes. Diante deste quadro faz-se primordial que os empregados de uma empresa sejam mais bem capacitados e que tenham qualificação profissional como requisito de empregabilidade.

A verdade do momento atual, é que, a empresa precisa valorizar o seu cliente (consumidor), sendo esta sua principal preocupação no atendimento de todas as suas necessidades, visto que ele é quem sustenta seu negócio e todo o processo mercadológico. Contudo, não poderá realizar este objetivo se dentro da empresa as pessoas não estiverem imbuídas de motivação e satisfação profissional, assim como se não estiverem capacitadas para fazerem parte deste processo de fidelização do cliente em todas as suas áreas e estando diretamente ligadas ao desempenho das gerências, quer seja, na gerência de controle, de mercado, do setor de pessoas, de produção ou gerência de relacionamentos.

Diante desta realidade, este trabalho deverá mostrar a importância do novo papel do gerenciamento no ambiente de uma organização moderna, o que leva a autora do mesmo a enfatizar dentro dos próximos capítulos assuntos

pertinentes a esta nova realidade, pontuando além dos aspectos relacionados aos novos paradigmas organizacionais, a questão do marketing de serviços e seu principal desdobramento, que é o marketing de relacionamento, sendo para isso necessário delinear o perfil da empregabilidade exigido para profissionais que gerenciam pessoas no exercício de suas profissões, principalmente, quando se trata de profissionais que lidam diretamente com clientes com o objetivo de encantar e fidelizar os mesmos.

Após tomarmos conhecimento do teor na leitura dos parágrafos anteriores, percebe-se a vital importância que esta nova gerência terá dentro de uma organização como um todo, principalmente, pela abrangência de seu relacionamento interno e externo. Exatamente por seu trabalho ser tão abrangente, estes profissionais, no desenvolvimento de suas funções de gerência executiva, se tornam elos entre os seus colaboradores e a alta cúpula da administração e entre esta e os clientes externos. É necessário destacar esta presença visto que dentro de uma organização existem vários setores com uma variedade de departamentos que, dependendo de sua extensão, precisarão ter orientadores de pessoal em todos os seus processos.

Dentro desta relação, a importância dada ao feedback de informações e ao processo de comunicação que parte de uma postura gerencial, ambas tornam-se elementos-chave para o sucesso no desempenho das atividades organizacionais, que juntamente com o correto emprego das técnicas de marketing, aliadas à prática de uma gerência estratégica, podem assegurar a efetividade dos planos organizacionais, com eficiência e eficácia.

Portanto, a preocupação principal deste trabalho é definir o perfil ideal da gerência, mediante sua qualificação profissional. Tendo este profissional a função de coordenar pessoas e serviços, visando conquistar e fidelizar clientes no sentido de garantir a sobrevivência da empresa no mercado, ofertando a qualidade total no atendimento às suas necessidades, é essencial o conhecimento de toda sua importância no processo de transformação.

Mediante a constatação da adoção de novos paradigmas organizacionais em escala mundial, sabe-se que as empresas modernas

tentam, além de fortalecer sua tecnologia de ponta, promover o homem cidadão que trabalha no interior de organizações por meio do incremento de educação organizacional continuada em serviço.

Além disso, seja qual for o tipo de mercado de uma empresa, o serviço ou o produto que ela venda, o seu modelo de gerenciamento tem sempre os mesmos tipos de objetivos, isto é, ela deve organizar a produção, criar processos internos eficientes e eficazes, conquistar clientes, lidar com fornecedores, garantir investimentos para a sua sobrevivência, e, de preferência, contentar os acionistas ou proprietários com uma boa lucratividade.

Com tantos objetivos em comum, é natural que a ciência da administração evolua com modelos razoavelmente homogêneos, que as boas práticas de negócios se espalhem e ajudem em cada época, a melhor maneira de gerenciar uma empresa. Partindo do que foi enunciado nos parágrafos acima, e fazendo uma junção com o que foi exposto em sua justificativa, este trabalho, pretende responder os seguintes questionamentos:

- Como a gerência executiva poderia manter um clima de excelência no relacionamento entre a empresa e seus clientes, no sentido de conquistar a fidelização dos mesmos?
- Será que os graus de educação e qualificação profissional podem influir para que a qualidade dos serviços prestados aos clientes por meio das técnicas do marketing e de relacionamento seja realmente eficiente?

Ao tentar responder estas questões, tenta-se alcançar o principal objetivo neste trabalho, já que é a partir das ações integradas pela gerência, enquanto gerenciadora de relacionamento, que se pode definir um modelo de gestão de uma empresa, que venha ao encontro das necessidades do cliente e dos interesses da organização.

O objetivo geral do estudo é focar a importância da gerência numa organização, enfatizando o seu novo papel na relação com clientes, respaldado

na filosofia do marketing de serviços e de seus desdobramentos, na tentativa de delimitar o perfil gerencial exigido pelo processo mercadológico atual.

Os objetivos específicos são:

- Focar os paradigmas organizacionais mais recentes vitais à sobrevivência das empresas no processo mercadológico atual;
- Conceituar marketing, mediante definições científicas de especialistas estudiosos no assunto, apresentando alguns de seus desdobramentos, dando ênfase ao marketing de serviços e de relacionamento;
- Definir o perfil desejado da gerência executiva, em consonância com os objetivos organizacionais pré-determinados e com os novos paradigmas administrativos e
- Apresentar o novo papel da gerência executiva, mediante a necessidade de buscar capacitação e qualificação profissional, não só para si, mas, para todos os seus comandados, como requisito de empregabilidade.

Todos estes aspectos apresentados nesta introdução, e que serão discorridos em seu desenvolvimento, têm a intenção de mostrar o quanto a competitividade dentro do mercado empresarial condiciona as empresas a buscarem continuamente formas novas de gerenciamento, no sentido de garantir a sua sobrevivência no mercado, principalmente em relação à questão da qualidade nos serviços, tanto internos quanto externos.

2 A EMPRESA DIANTE DOS NOVOS PARADIGMAS ORGANIZACIONAIS

Faz-se necessário que no início desse estudo, tenhamos a apresentação de alguns conceitos sobre empresa e os mais importantes paradigmas organizacionais da atualidade. Este ato tem como objetivo oferecer uma visão generalizada do ambiente mercadológico de alta competitividade que se processa no âmbito interno de uma empresa, por ocasião do incremento do processo de globalização da economia. Vale ressaltar que não será desviado do tema principal desta pesquisa, que é estudar a problemática do gerenciamento das relações com os clientes, respaldado na eficiência do marketing de serviços e no marketing de relacionamento, focalizando a atuação e a postura da gerência dentro de um novo contexto organizacional mediante o imperativo de esses organismos empresariais estarem continuamente acompanhando as inovações desta área.

2.1 Conceito de Empresa

Os seres humanos, desde os primórdios dos tempos, procuram formas de agrupamento para garantir sua sobrevivência. Ao estudar os grupos primitivos, mesmo a mais simples forma de agrupamento, claramente pode-se identificar a existência de uma liderança, podendo ser nata, percebem-se algumas normas e técnicas utilizadas por eles. Já naquela época, as técnicas usadas na caça, na pesca e nos meios de subsistência denotavam-se leis de convivência, por vezes até rigorosas impostas a fim de se alcançar os objetivos do grupo.

O conceito de empresa surge do entendimento do homem como ser social, que necessita associar-se em busca de um objetivo quer pela própria sobrevivência, ou pela busca da melhoria dela.

A definição de empresa existente nos dicionários de língua portuguesa (FERREIRA, 2004) diz: “Empresa é a associação de pessoas para exploração de um negócio”.

Almeida (1996, p. 27) complementa a definição acima, dizendo que, além disso, ela é uma distribuição de tarefas entre os seres humanos, quando afirma que “empresa é um agrupamento de seres humanos, com atribuições de atividades e responsabilidades entre os vários seres que a constituem, de modo que se possam atingir objetivos predeterminados”.

Já numa visão capitalista e fria do mundo contemporâneo, o ex-presidente dos Estados Unidos da América, Roosevelt, em uma de suas citações (apud ALMEIDA, 1996, p. 31) diz que “empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades da população”.

Atualmente, em detrimento destas necessidades, as empresas, dentro do mundo globalizado, se expõem frequentemente a fatores externos e ambientais, devido ao acesso fácil a informações que deu nova consciência ao público consumidor, que por sua vez, ficou e permanece cada vez mais exigente.

Daí, que surge uma complementação à antiga visão e uma nova conceituação de empresa: a empresa voltada para o futuro, a qual precisa se estruturar para poder sobreviver frente às oscilações do mercado, utilizando os seus próprios recursos de maneira mais eficiente e eficaz, sem deixar de lado recursos outros, que podem estar na aquisição de tecnologias modernas, ou desenvolver alianças com outras empresas, ou ainda fazer esquemas cooperativos com fornecedores, e, sobretudo, utilizar plenamente a sua força de trabalho, dando condições ambientais e estruturais aos seus colaboradores. De maneira que, este novo cenário foi observado já no final da década de 90 com a aproximação do século XXI, quando as empresas precisarão adaptar-se a esta nova realidade cambiante que se impôs pelo próprio mercado.

Chiavenato (1994, p. 18), ainda no início da referida década, já prognosticava que:

“as empresas que pretendem atuar no próximo século, deverão ser adaptativas, inovadoras e totalmente abertas ao mundo exterior. Precisam investir pesadamente em seu pessoal, propiciando educação continuada para o desenvolvimento profissional destes, primando ainda pelos círculos de controle da qualidade, pela adoção do trabalho em grupo, formação de equipes interdisciplinares, módulos de produção, células de trabalho, sendo tudo isso, altamente compensador para as empresas”.

Diante desta necessidade das empresas de se envolverem e adaptarem-se a este novo modelo, até como imperativo para sua sobrevivência, se faz necessário listar neste estudo, alguns indicadores, que se configurem como elementos-chave na busca desta sobrevivência, conhecidos, como novos paradigmas mercadológicos, e, que estarão dispostos no próximo item.

2.2 Características da Nova Organização Empresarial

Os indicadores a seguir listados foram extraídos de várias obras pertinentes à abordagem do assunto. Os referidos indicadores considerados como paradigmas da nova consciência administrativa, são os seguintes:

a) COMPETITIVIDADE

De acordo com Araújo Jr. (apud BAUMANN, 1998, p. 75-86), a palavra competitividade, popularizou-se no início da década de 80. De lá para cá, como todo neologismo, ela adquiriu múltiplos significados. Neste estudo, ela se relaciona com as formas recentes de mercado.

Para o autor em referência (ibid, p. 76) “uma economia é competitiva na produção de uma determinada mercadoria, quando consegue pelo menos igualar padrões de eficiência vigentes no resto do mundo, quanto à utilização de recursos e à qualidade do bem”.

Ainda segundo Araújo Jr, nem sempre é possível se estimar os graus de competitividade por meio de indicadores simples, como produtividade, comparações de preços locais e internacionais, mas podem-se atingir padrões bem confiáveis, por meio de uma avaliação geral das condições de competitividade vigentes na economia mundial fazendo um contraponto das condições gerais da organização analisada em confronto com o seu contexto ambiental externo e interno, relacionando-se com os seus objetivos e metas organizacionais. Analisando todas estas variáveis, pode-se ter uma visão da empresa, se ela é sustentável ou não.

Portanto, competitividade internacional, consiste na capacidade adquirida pelos agentes econômicos para acompanhar o ritmo do progresso tecnológico e utiliza eficientemente o acervo de conhecimentos disponível pela sociedade contemporânea.

Outro fato que pode influenciar na análise de competitividade de uma empresa é a estreita relação nas articulações entre as estratégias adotadas pelas empresas privadas e a conduta do governo, nas quais as primeiras buscam competitividade através da aquisição do progresso tecnológico, mudando o perfil da empresa, mudando seu funcionamento quanto ao seu departamento de pessoas, bem como promovendo difusão de novas rotinas produtivas e possibilitando associações entre empresas. Já os governos têm sido forçados a abandonar gradativamente as formas clássicas de protecionismo, e buscar novos mecanismos de cooperação internacional, renovando o estilo de gestão dos recursos públicos e dificultando em alguns casos a permanência das empresas no cenário da competitividade.

Campos (1992, p. 6-7) diz que “o que realmente garante a sobrevivência das empresas é a garantia de sua competitividade”.

Haugenauer (apud BAUMANN, 1998, p. 196) defende competitividade “como capacidade da empresa formular e implementar estratégias

concorrenciais, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Fazendo um resumo das visões dos autores citados, pode-se concluir que competitividade é, portanto, a fusão da adequação das estratégias das empresas individualmente ao padrão de concorrência vigente no mercado.

b) CONHECIMENTO

Quem se confronta com problema da educação nos dias de hoje, vai deparar-se em primeiro lugar, com uma sociedade diferente em relação ao saber. A cada dia que passa, as pessoas ficam mais conscientes do papel central que tem o saber nas sociedades pós-industriais, uma vez que o conhecimento mediado se transformou na fonte mais importante de produção de riquezas.

Em detrimento disto, o conhecimento encontra-se no centro do processo produtivo, e, a partir da realidade que se apresenta, daqui para frente, cada vez mais, ele passa a marcar toda a configuração da vida pessoal, profissional e coletiva dos seres humanos.

As conseqüências mais imediatas são em relação ao trabalho. Mudaram radicalmente as exigências para a obtenção do trabalho, o que provocou uma divisão no interior da própria classe trabalhadora nas novas sociedades da informação e do saber.

Por um lado, temos o centro do mundo do trabalho constituído por artesãos eletrônicos, o trabalhador polivalente, altamente qualificado, com segurança no emprego, horários flexíveis, maior autonomia no âmbito da produção imediata e possibilidade e necessidade de atualização permanente, uma vez que a iniciativa e a criatividade incorporadas ao processo de trabalho exigem maior conhecimento da atividade exercida; do outro lado, está a periferia constituída de trabalhadores de pouca

qualificação, com ocupação, às vezes, apenas em tempo parcial, se constituindo numa força de trabalho instável.

Com estes últimos, a nova revolução tecnológica ressuscitou formas de exploração da força de trabalho, que já haviam desaparecido das sociedades capitalistas avançadas, pelo fato de estes não serem possuidores de capacidades e habilidades favorecidas por uma educação formal especializada, que os tornem capazes de ingressar neste mercado de trabalho, fazendo com que os mesmos se submetam a formas diversas de exploração, que vão desde a falta total de condições e ambientes dignos de trabalho, até a pagamentos irrisórios pela mão-de-obra ofertada, inclusive em tempo integral que ultrapassam os limites da lei.

A nova realidade que se apresenta, estabelece assim, uma nova relação entre produção e conhecimento, de modo que a exclusão do indivíduo no mercado de trabalho vai depender sempre mais, da posse desse conhecimento. Isto significa dizer que do conhecimento dependem agora, as chances de vida nas sociedades de mercado, pois o trabalhador competitivo, ou seja, aquele de alta qualificação, se tornou essencial para o sistema produtivo, uma vez que responde às exigências de inovação, de qualidade, de competitividade e, portanto, de sobrevivência das empresas.

A partir do que foi exposto, fica evidente que só o trabalhador educado/especializado, dá lucro. Pensando nisto, é que a empresa moderna tem favorecido em seu âmbito interno, uma educação organizacional continuada na prática, já que ela só conseguirá fazer mudanças se entrar num processo de acompanhamento e desenvolvimento do conhecimento, conhecimento este, que chega em velocidade e quantidades cada vez maiores.

Percebe-se então, que aprender e continuar aprendendo, são os processos vitais para a manutenção da eficácia de qualquer mudança organizacional.

c) INFORMAÇÃO

Existem dois tipos de informações que interessam à empresa do futuro: aquelas que oferecem dados para as direções táticas da mesma, as quais revelam o estado atual da empresa, e que podem ser a respeito dos conhecimentos essenciais para o seu funcionamento (contabilidade, custos, compra, venda etc), sobre produtividade, sobre competência, sobre alocação de recursos, e outros; e, aquelas que para atender estrategicamente os procedimentos acima, buscam competitividade e lucratividade através de outros tipos de informações, as quais se encontram no ambiente externo, a respeito de mercados, clientes e não clientes, tecnologias modernas, finanças e mudanças na economia mundial.

Estas informações podem estar ao alcance da empresa, por meio de fontes externas, como: banco de dados, publicações especializadas, relatórios, trabalhos científicos, internet, congressos, palestras, e outras.

Um sistema de informações adequado precisa incluir dados que levam os executivos a se questionarem sobre a sua eficiência e aplicabilidade. Drucker (1995, p. 37) diz que: “as empresas podem e devem gerar seu próprio banco de dados, até como forma de divulgar e permitir que seus funcionários tenham a oportunidade de participar do processo organizacional como um todo e possam se atualizar constantemente sobre as mudanças que ocorrem no mundo dos negócios”.

Esse mesmo autor (*ibid*, p. 39) enfatiza que antigamente, nos seus escritos, definia empresa como sendo “uma organização com o fim de criar riquezas”. Hoje, ele diz que, empresa “é uma organização que adiciona valor e cria riquezas, e que o importante não são as ferramentas que trazem as informações, mas os conceitos por trás delas”.

Portanto, é necessário que a empresa tenha à sua disposição, funcionários altamente especializados na área da informação e

informatização, tornando-se vital o entrelaçamento com mais um indicador para a sobrevivência da empresa: a necessidade de mão-de-obra especializada.

d) INFORMATIZAÇÃO

Se o mundo do trabalho atual, por si só, impõe mudanças rápidas às pessoas que dele dependem, muito maior é a necessidade de adaptação ao trabalho informatizado, já que ele insere dados entre o trabalhador e o produto, e não se configura mais como um trabalho físico e sim como uma seqüência de padrões de informações.

A tecnologia tem tornado obsoletos os empregos, ao substituir o mundo de mudanças lentas das coisas pelo muito mais veloz dos dados.

Drucker (1995, p. 56) estima que os novos trabalhadores (os da informatização), “já perfazem no mundo todo, um terço, e, mais provavelmente, mais de dois quintos de todos os empregados”.

Os administradores das empresas que pretendem atuar no terceiro milênio, segundo, Drucker, devem ter em mente, que as estruturas, procedimento e normas do passado, são demasiadamente lentos para o mundo impulsionado e ligado em rede por dados eletrônicos.

Em recente artigo, Drucker (2000, p. 112-114), considerado o maior *guru* do mundo dos negócios mostra como o comércio eletrônico e a Internet estão transformando as empresas, o trabalho e a economia, dada a evolução e os mecanismos utilizados pelo trabalho da informatização. Ele prevê que o comércio eletrônico, via Internet, hoje com perspectivas de ser o mais importante e o maior canal de distribuição de bens, riquezas e serviços do mundo, já está provocando e tenderá, mais ainda, provocar transformações profundas na economia dos mercados e nas estruturas de indústrias inteiras; nos serviços e nos fluxos; na segmentação, nos valores e no comportamento dos consumidores; nos mercados de

trabalho e de empregos, e porque não dizer, na sociedade, na política e na visão que as pessoas terão do mundo.

Todos estes segmentos sofrerão mudanças radicais mediante processo, esta revolução da informatização, que tem como princípio ativo, o intercâmbio cada vez maior de informações sobre tudo o que acontece na esfera global.

Ainda analisando o artigo de Drucker acima mencionado, no qual ele faz menção, que hoje, as pessoas ficam deslumbradas com os efeitos e as mudanças trazidas por esta revolução. Mas, ele lembra que tanto quanto esta revolução da informação/informatização vem causando impacto na vida pessoal e profissional das pessoas, a humanidade já sentiu estas sensações em épocas passadas: foi com a chegada da Revolução Industrial, a qual avançou tão rapidamente quanto esta pela qual a sociedade global passa nesse momento, talvez num mesmo espaço de tempo causando impactos e expectativas em iguais proporções, já que a Revolução Industrial trouxe grandes inventos, ocasionando inúmeras descobertas.

Na perspectiva de Drucker, é certo que outras tecnologias, ainda mais importantes, irão surgir, talvez de forma repentina, levando à criação de outras indústrias, outros modelos e processos. Aliás, ele afirma, no mesmo artigo, que um segmento novo e futurista já está entre estas perspectivas e é real: a biotecnologia.

Portanto, observa-se que, em qualquer aspecto que se analise a questão da sobrevivência das empresas, todos os indicadores e variáveis relacionados a ela, estão de tal forma interligados, que um, por si só, mesmo exercido de forma eficiente, não é suficiente para manter esta empresa no processo mercadológico atual, havendo ainda a necessidade de apresentar outros indicadores de igual importância, que são apresentadas a seguir.

e) QUALIDADE TOTAL

Seria necessário elaborar uma enciclopédia para narrar todos os aspectos relacionados à questão da qualidade total desde a sua mais remota origem. Mas neste estudo, ela será mencionada apenas como forma de enfatizar que a empresa, para adquirir novos mercados e ser competitiva, deve primar prioritariamente em oferecer produtos e serviços com qualidade.

A qualidade costuma ser destacada como uma filosofia produtiva e, às vezes, também como uma nova cultura, que tem origem na sociedade japonesa.

A questão é que para o empresário, a qualidade só pode significar alguma coisa no mundo dos negócios, se ela for mensurável e qualificável. Ela é necessária, e, como tantas outras coisas necessárias, não é grátis.

Segundo Campos (1992, p. 29), ela tem custos em duplo sentido: primeiro, no que se refere à qualidade na produção, que envolve investimento em tecnologia de ponta e na matéria prima de boa qualidade; e, segundo, no que se refere à qualidade nos serviços, que envolve produção de conhecimentos, através de treinamentos em serviço, capacitações, qualificação e re-qualificação profissional, busca de melhores níveis de escolaridade, já havendo a preocupação, em muitas organizações de favorecer aos seus funcionários a possibilidade de utilizar-se de programas institucionalizados para o aprendizado coletivo e individual, visando à satisfação e o autodesenvolvimento do trabalhador, fazendo com que este possa elaborar e dinamizar o seu projeto de vida.

Campos (*ibid*, p. 31) define um produto ou serviço de qualidade, “como sendo aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, às necessidades do cliente”. Outra definição de Campos (*ibid*, p. 34) diz que “Qualidade Total são

todas aquelas dimensões que afetam a satisfação das necessidades das pessoas e, por conseguinte, a sobrevivência da empresa”.

Albrecht (1992, p. 45) diz que Qualidade Total “é uma situação na qual uma organização fornece qualidade em produtos e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”. Ele enfatiza que, em se tratando de qualidade total, é importante que esta não se limite a ser ofertada apenas aos clientes externos da empresa, mas que seja cultivada em todas as ações dentro dela e por todos os que nela interagem.

Las Casas (1991, p. 15-17) mostra em sua obra, alguns objetivos da Qualidade Total, os quais se configuram como indicadores de desempenho de gestão, que serão mostrados a seguir, resumidamente:

a) Relativos à Empresa:

- Primar pelos requisitos legais;
- Manter seu destaque no mercado;
- Trabalhar buscando lucratividade máxima;
- Valorizar a unidade e continuidade organizacional;
- Promover a melhoria da qualidade de vida dos clientes internos e externos.

b) Relativos ao Produto:

- Melhorar constantemente a qualidade do produto;
- Gerar confiabilidade do produto;
- Fornecer rapidez no fornecimento;
- Ter compatibilidade ambiental.

c) Relativos ao Cliente:

- Oferecer serviço de atendimento ao consumidor via serviço telefônico;
- Primar pela reclamação do cliente, encaminhando soluções.

d) Relativos ao Acionista:

- Minimizar custos para a empresa, ofertando qualidade;
- Orçar custos de qualidade, mediante planejamento;
- Controlar a eficiência e a eficácia no âmbito interno da organização;
- Conceber novos produtos, processos e sistemas impostos pelo mercado mundial;
- Trabalhar com visão logística, futurista e holística.

e) Relativos aos Funcionários:

- Desenvolver seus ativos humanos na área pessoal e profissionalmente;
- Buscar melhoria nas relações interpessoais, para uma melhor qualidade do ambiente de trabalho;
- Incentivar o trabalho em equipe;
- Permitir a participação na gestão;
- Propiciar a participação nos resultados.

É preciso que os gestores estejam continuamente preparados para inovar, se pretendem sobreviver explorando a mudança como oportunidade de negócios, pois quem trabalha com inovação, antecipa com previsibilidade as necessidades do mercado, oferta mais qualidade nos produtos e nos serviços fornecidos, controla custos e, acima de tudo, tem domínio dos detalhes de sua atividade.

Outros indicadores de sobrevivência empresarial, tão importantes quanto os já acima citados, como: um programa de marketing, a excelência de um clima organizacional interno, o zelo pela marca e pela imagem que a empresa projeta no mercado, uma boa política de comunicação nos canais de informações, a prática de um comportamento ético dentro do ambiente de trabalho, a adoção de um planejamento estratégico e participativo pelos seus gerentes, geração de uma educação continuada ou em serviço, para capacitar

sua equipe de colaboradores. Tudo isto, se configura, como novos paradigmas dentro da nova consciência administrativa, pelos quais a empresa deve primar, se pretende atingir o perfil de empresa moderna e com pretensão de atuar no século XXI.

2.3 A Nova Organização e o Perfil de Empregabilidade Exigido para o seu Gerenciamento

Decorrente do processo de globalização da economia emerge um novo perfil e um novo conceito de gerência, que vai além do simples domínio de habilidades motoras e da disposição para cumprir tarefas, passando a incluir ampla formação geral e sólida base tecnológica, não bastando mais que o profissional saiba só “fazer”, é preciso também “conhecer” e, acima de tudo, “aprender a aprender”.

O trabalhador com tarefas de gerência tem que ir mais além, pois esse novo perfil valoriza traços como gerência participativa, iniciativa, raciocínio lógico e discernimento, atitudes estas valorizadas pelas empresas modernas, as quais se mostram empenhadas em assumir responsabilidades no processo de qualificação e re-qualificação de seus ativos humanos, abrindo, em paralelo, novos espaços para obtenção de melhorias concretas em condição de trabalho.

É nesse momento que a gerência tem papel importantíssimo para alcançar os objetivos da empresa, quer seja na área de produção, na área administrativa, na área social, na área de vendas, e, conseqüentemente, na área de relacionamento com clientes.

Essa evidência, de que as empresas começam a investir na formação, qualificação e re-qualificação dos seus trabalhadores, vem sendo ampliada desde meados da década de oitenta. A recuperação e valorização de competência, que além de representar interesse das empresas em atender ao processo de inovação tecnológica e organizacional, envolve também uma dimensão de cidadania que extrapola os limites da empresa: ler, interpretar a realidade, expressar-se

verbalmente e por escrito, lidar com conceitos matemáticos abstratos, trabalhar em grupo na resolução de problemas.

Em face da continuada difusão desse novo perfil de competência não só do empregado, como requisito de empregabilidade, mas principalmente, para o empregado na função de gerente, que no seu papel de liderança deve atuar dentro de alguns princípios exigidos pelo globalismo, os quais, segundo Ianni (1997, p. 21), “estão diretamente ligados com a problematização da ética e da comunicação no âmbito interno das organizações e que influem de maneira significativa nas relações interpessoais no cotidiano do trabalho”.

Portanto, de acordo com esta afirmativa, a pessoa qualificada para gerenciar pessoas e processos, deve primar em valorizar estas relações. Já que o ativo humano, dentro da empresa moderna, se configura como elemento-chave para o sucesso e a dinâmica do processo de produção, de vendas, de bens e serviços tendo como consequência a boa imagem da empresa no mercado.

Mediante a exigência mercadológica, de que as empresas devam ser cada vez mais competitivas. Estas, por sua vez, irão exigir que seus quadros de trabalhadores sejam cada vez mais competentes, principalmente, os gerentes.

No caso da gerência de relacionamento, o novo perfil de competências, se constitui por características profissionais e pessoais que fazem parte de um “*check-list*” que se configura como requisitos de empregabilidade que serão expostos nos próximos itens desse capítulo.

2.3.1 Características Profissionais e Pessoais

Na opinião de Morgan (1996, p. 38),

“os conhecimentos técnicos são respaldados dentro de uma perspectiva universal, exigindo um segmento especializado, onde o empregado seja dotado de uma condição de multifuncionalidade, que tenha o domínio de idiomas estrangeiros e de informática”.

Além desses conhecimentos técnicos, é necessário que a gerência proporcione bons padrões de inter-relacionamento pessoal e grupal, que tenha um comportamento interativo, com disposição para o novo, capacidade criativa e de questionamento. Além disso, é essencial que ela tenha postura frente à tarefa, como tomada de decisão e pró-atividade, sabendo agir com previsibilidade.

Para gerenciar processos e pessoais no mundo globalizado, o/a gerente, além das características anteriormente demonstradas, deve ser dotado(a) de características pessoais que fazem parte ainda do mesmo “*check-list*” referente ao perfil ideal de gerenciamento, atuando como gestor(a) das relações com os clientes internos e externos, complementado aqui por uma referência retirada de uma das obras de Mariotti (1995, p. 155), onde ele diz que o/a gerente, necessariamente deve:

“possuir espírito criativo e inovador, ter aptidão para assumir riscos, ser paciente, quando necessário, ser atualizado sempre sobre eventos e acontecimentos, ter a capacidade de resolver e analisar problemas, ser ágil e persistente, agir com flexibilidade diante de diversidades, ter energia e determinação, saber liderar trabalho de equipe, ouvir mais do que falar, ser dinâmico, ter visão holística, futurista e sistêmica”.

2.3.2 Habilidades Técnico-científicas

Além das características profissionais e pessoais, o/a gerente, deve ser dotado(a) de habilidades e conhecimentos técnico-científicos, que vão desde os conhecimentos em métodos e técnicas de pesquisa, saber colocar em prática gerência de planejamento, gerência de organização e gerência de direcionamento de projetos e planos, ainda dominar amplos conhecimentos de áreas afins, como Sociologia, Relações Públicas e Humanas, Psicologia Humana e Organizacional, Marketing, Ciência Política, e outros conhecimentos específicos na área de Economia, de Estatística, e de Contabilidade Geral.

Sabe-se que nem sempre é possível juntar todas essas qualidades em uma só pessoa, mas há meios, utilizando-se de treinamentos, capacitações e experiências de outras pessoas que já fazem parte do próprio grupo de trabalho.

Mediante estas capacidades e habilidades pessoais listadas nos parágrafos anteriores, necessariamente deve-se juntar algumas outras capacidades profissionais, que dizem respeito às capacidades de construção de uma visão abrangente, mundial e multidisciplinar, conhecida no mundo empresarial, como capacidade de visão logística.

Morgan (1996) ainda lembra que o/a candidato(a) a gerente, deve ter ainda a capacidade para buscar o desenvolvimento de compreensão para com os problemas sociais, administrando internamente seus recursos humanos, de forma a auxiliá-los na busca da satisfação de suas necessidades; capacidade de identificar os princípios elementares e as variáveis de impacto com relação à dinâmica de funcionamento da organização, enfim, ter domínio de pensamento administrativo.

Por isto tudo, é que a escolha das pessoas certas se torna vital para o funcionamento de uma empresa. O desempenho eficaz de um(a) gerente vai depender da descoberta e da atração de que ele/ela tenha em relação à sua capacidade e à sua motivação para um desempenho eficaz, na opinião de Chiavenato (1994).

Para que esta capacidade e esta motivação sejam sentidas, e observadas pelo todo organizacional, em relação ao trabalho exercido pela secretária executiva, Chiavenato (*ibid*) aconselha que seja dada a oportunidade a todos os integrantes de participar das decisões que dizem respeito às questões relacionadas ao trabalho dentro da empresa, como também sejam criadas oportunidades para as pessoas, enquanto profissionais, se desenvolverem na área técnica, na área de informações, e de conhecimentos abrangentes que sirvam não só para sua vida profissional, mas também para a sua vida pessoal e social.

Poder-se-iam nomear aqui vários outros aspectos relacionados com essa ação pró-ativa, contingencial e sistêmica tão necessários ao trabalho de uma gerência executiva, e que aliados ao que já foi exposto sobre os novos

paradigmas administrativos, daria para se formalizar um manual de procedimentos internos de sua gestão.

Mas, não é essa a intenção desse trabalho, e sim fazer que hoje a nova consciência administrativa, impõe para a empresa que pretende continuar atuando dentro do cenário da economia global, além de produzir excelentes produtos, ter preços competitivos, minimizar despesas, oferecer serviços de boa qualidade aos seus clientes, ser equipada com tecnologia de ponta altamente moderna, deve, principalmente e, prioritariamente, primar por um gerenciamento eficaz que abranja desde a questão da qualidade nos produtos e nos serviços ofertados até os mecanismos ideais para encantar e fidelizar os clientes.

É notório que todos esses aspectos vistos anteriormente estão relacionados com as novas formas de administrar. Mas, nada disso pode levar essa empresa a atingir suas metas e seus objetivos organizacionais, se no âmbito interno não forem levados em consideração esses novos perfis de empregabilidade e de gerenciamento apresentados.

3 O MARKETING E O GERENCIAMENTO DAS RELAÇÕES COM CLIENTES

Hoje, o bem mais valioso em qualquer organização empresarial é a força de seu relacionamento com os clientes, já que se sabe que relacionamentos duradouros com os consumidores são a base para o aumento da rentabilidade. Todavia, estes relacionamentos só existirão se for percebida a existência de vantagens para ambos os lados – empresa e consumidor.

Conquistar e manter clientes requer cada vez mais a clara compressão do que eles valorizam e uma atenção especial aos processos pelos quais esse valor pode ser continuamente fornecido.

Portanto, o grande desafio passa a ser identificar maneiras de aumentar o valor para o cliente, pois se o mesmo percebe que há um grande valor em permanecer fiel a um determinado produto e/ou fornecedor, em vez de mudar, naturalmente, procurar se manter fiel.

A empresa, ao procurar conhecer mais profundamente as atividades de seus clientes, sua estrutura de vida e a dinâmica de seus negócios, pode ajustar sua própria estratégica logística a fim de alcançar melhorias significativas de valor adicionado e aumentar a rentabilidade da cadeia de relacionamento.

Quanto a isto, Kötler (1993) diz que:

“À medida que os mercados amadurecem e os custos de conquistar novos clientes aumentam, uma ênfase maior precisa ser dada à retenção dos existentes e à estabilização dos negócios fechados com eles [...] Existem evidências que comprovam que reter clientes é, geralmente, mais lucrativo do que conquistar novos e, conseqüentemente, o desafio é achar meios de construir relacionamentos duradouros”.

Assim, analisando a afirmativa de Kötler acima citada, pode-se afirmar que, as empresas devem melhorar cada vez mais a qualidade do relacionamento com os seus clientes, além de ter que ofertar uma excelente qualidade nos produtos e serviços que vendem, e que, em vista disto, aquela que ficar fora dessa tendência, necessariamente, estará fora do mercado.

Para se conseguir estes objetivos, as empresas têm buscado utilizar estratégias propostas pelo marketing de relacionamento, que por sua vez, se apresenta como um desdobramento do marketing de serviços, buscando criar e desenvolver relacionamentos duradouros e lucrativos entre as partes – empresa e clientes.

O marketing de relacionamento é uma tendência recente de mercado. Para entender bem o seu significado, necessário se faz apresentar algumas considerações do que vem a ser o marketing enfatizando sua origem e alguns conceitos de especialistas no assunto.

3.1 Evolução Histórica do Marketing

A evolução histórica do marketing, de acordo com dados da Fundação Demócrito Rocha (1996, p. 56-61), teve início na década de 50. No referido documento, está exposto que sua história embrionária poderia ser contada a partir das atividades comerciais e de troca da antiga Mesopotâmia, dos fenícios e dos egípcios, passando pelos gregos, árabes, romanos, depois portugueses, espanhóis, holandeses, ingleses. Estes últimos, inclusive, para quem conhece a História do Brasil, sabe das medidas atrativas que eles tomavam para agradar os índios, na intenção de explorar bens materiais próprios da região e que tinham muita comercialização por toda a Europa. Depois, vieram os americanos, que até hoje exportam seus produtos e suas marcas para o mundo todo.

Naquele tempo, a atividade produtiva era artesanal e, mesmo após o advento da era industrial (1770), dividia-se entre a obtenção dos suprimentos, fabricação, vendas e uma fraca forma de distribuição (entrega). Assim, numa

primeira fase, o ciclo do trabalho produtivo tinha ênfase na busca dos suprimentos, pela dificuldade de consegui-lo.

Portanto, numa fase inicial, a ênfase era dada ao suprimento, obedecendo a seguinte seqüência:

SUPRIMENTO → fabricação → vendas → entrega

Depois da guerra civil norte-americana, possivelmente já em plena efervescência da industrialização, a ênfase passa a ser na fabricação:

Suprimentos → **FABRICAÇÃO** → vendas → entrega

Em 1990, começaram a ser utilizados os reclames, panfletos e almanaques. Era o início da divulgação do produto, através da propaganda. Nessa fase, a ênfase passou a ser nas vendas:

Suprimentos → fabricação → **VENDAS** → entrega

Mas, é a partir dos anos 50, que nasce o marketing propriamente dito, quando a empresa deixa de se orientar tão somente pelo produto e passa a concentrar-se no que as pessoas querem comprar. A ênfase passou a ser dada ao consumidor, ou seja, às pessoas:

Suprimentos → fabricação → vendas → distribuição → **PESSOAS**

E hoje, ainda de acordo com dados da Fundação Demócrito Rocha (1996) com a globalização da economia, o marketing está cada vez mais centrado na ótica do cliente e na satisfação de suas necessidades, tendo as empresas de se adaptarem às novas situações, sob pena delas se tornarem obsoletas.

Kötler (1989, p. 17), um dos maiores especialistas em marketing, dentre uma de suas definições, diz que marketing “é fabricar produtos com a qualidade que atendam as expectativas geradas no cliente”. Ele é tão importante que não pode estar restrito a um departamento isolado.

Kötler, ainda enfatiza que muitas pessoas, inclusive profissionais, pensam em marketing apenas como vendas e suas promoções. Na realidade, ele diz que vender bem é apenas uma das várias funções do marketing e que mesmo que o processo de vendas esteja relacionado a ele existem outras atitudes que envolvem conceitos com o de necessidades, desejos, demanda, produtos, trocas, transações, mercados e competitividade.

Todos estes conceitos, segundo Kötler, estão relacionados com a satisfação de necessidades de ambas as partes – do vendedor e do consumidor – sendo que no momento atual a evidência dessa satisfação é dada em cima das preferências dos clientes.

Daí porque a opinião mais abrangente de marketing na visão de Kötler (1993, p. 07) é que “para se alcançar objetivos organizacionais é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvos e proporcionais às satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes”. Observa-se que esta citação retrata uma verdadeira filosofia de negócios.

McCarthy (1976, p. 48-50), em sua obra, frisa que marketing “pode ser definido como sendo a resposta do empresário às demandas do consumidor, por meio de ajustamentos processados nos meios de produção”, ou ainda,

“que é uma atividade dedicada à concepção de um sistema eficiente e correto, sistema este que dirigirá o fluxo dos produtos e serviços de uma economia, dos produtores para os consumidores, e atingirá os objetivos visados pela sociedade [...] marketing pode ser ainda definido como o desempenho de atividades empresariais que dirigem o fluxo de produtos e serviços do produtor para o consumidor ou usuário, a fim de satisfazer as necessidades do consumidor e atingir os objetivos da companhia”.

Campos (1992, p. 32) diz que marketing, “é a entrada e a saída da qualidade. Ele é diretamente responsável pela qualidade perante o consumidor”.

Las Casas (1991, p. 12) diz que marketing,

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

3.2 Marketing de Serviços

Marketing de serviços, para Jouclas (1992, p. 131),

“é a disciplina que procura estudar os fatos e fenômenos que ocorrem na venda de serviços, cuja função principal é primeiro gerar expectativa adequada à real configuração do serviço, procurando torná-lo tangível. Em Segunda instância, é a de prover as condições mais adequadas de uso em relação à expectativa gerada. É o que chamamos de gerenciamento da expectativa”.

Outra conceituação de marketing de serviços é de Denton (1992, p. 126), na qual ele mostra que de acordo com diversos economistas e estudiosos, são três os principais motivos que enfatizam a importância dos serviços no sistema empresarial e econômico de uma maneira geral, que resumindo o pensamento do autor, se apresenta da seguinte forma:

- O primeiro motivo é o peso dos serviços no sistema econômico mundial, com o aumento de sua contribuição para o PIB de cada país;
- O segundo motivo se deve ao progresso das técnicas em geral e da informática, em particular, onde as informações e os processos de comunicação transitam a longas distâncias, tornando os níveis de serviços mais competitivos em ambientes mais amplos, nacionais e mundiais e

- O terceiro motivo está intrinsecamente ligado à ampliação da concorrência, agora de âmbito internacional, onde se alargaram a abertura das fronteiras comerciais e as distâncias se tornaram mais curtas devido a Internet e os negócios gerados através dela.

De qualquer forma, na opinião de Denton (*ibid*), o sucesso de um serviço depende da segmentação do mercado e do posicionamento da empresa, com imagem e estratégias de marketing bem definidas.

Outras tantas definições sobre marketing poderiam ser focalizadas, mas acredita-se que as já apresentadas são suficientes para detectar que os procedimentos de marketing, necessariamente, se voltam em primeiro lugar para a preocupação em satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores.

Este ensaio sobre a evolução e significado do marketing serviu como pesquisa ao entendimento do que vem a ser marketing de relacionamento com clientes. Este, como a própria palavra denota, parte da intenção de se criar um relacionamento mais amplo e voltado para o desenvolvimento de negócios junto aos clientes, no qual o fornecedor (empresa) tem uma visão holística das necessidades dos mesmos.

4 MARKETING DE RELACIONAMENTO E O CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

As conceituações sobre marketing, mostradas no capítulo anterior demonstram claramente a importância do emprego de suas técnicas para a sobrevivência empresarial, dentro do processo mercadológico atual, dado o grau de competitividade existente entre as empresas, principalmente entre aquelas que vendem produtos e/ou serviços similares. Segundo Kötler, a empresa moderna hoje, considera que,

“o objetivo da organização é desenvolver a ‘empresa-cliente’, voltando a atenção para o retorno sobre o investimento e o aumento da capacidade fidedigna deste cliente. O benefício direto para o fornecedor é vir a ser tratado como favorito pelo cliente, estabelecendo vínculos bastante estreitos”.

Para isto acontecer é necessário que a empresa tenha informações bastante completas sobre estes clientes e de suas necessidades, havendo a preocupação, por parte da mesma, de integrar as estratégias do marketing de relacionamento às da tecnologia da informação já existente no gerenciamento das relações com os mesmos servindo como exemplo as interações telefônicas, *e-mails*, fichas pessoais, inclusive, com as reclamações de cada um, se for o caso, com todo o seu conteúdo registrado e analisado. Estas interações são muito valiosas para mostrar o grau de satisfação, atitude e sentimento que o cliente tem em relação à organização.

É dentro deste contexto que está a importância do trabalho da gerência executiva no direcionamento dessa dinâmica que deve acontecer para que o relacionamento empresa/cliente se torne eficaz e atinja os objetivos organizacionais pré-determinados. Ela, como gestora do relacionamento, cada vez mais se afirma em relação à empresa como um todo, assumindo o dever com os objetivos, as metas e os planos da organização, fornecendo serviços e agregando valores às transações comerciais.

Daí, porque, sendo considerada como a “porta de entrada” da empresa, e, tendo o seu serviço laboral ampliando-se com o manuseio e o conhecimento da nova tecnologia, a gerência executiva torna-se a melhor agente para multiplicar os valores agregados em relação à fidelização dos clientes, até porque dentro dessa realidade ela passa a dominar e utilizar os sistemas inteligentes de informatização e de controle, de telecomunicações, de telefonia, de estações de multimídia, dos CD’s interativos, facilitando dessa forma manter-se atualizada acerca não só em relação ao perfil dos clientes, mais, em relação a todas as inovações referentes ao seu “fazer” administrativo.

É claro, que além desses domínios para que possa gerenciar eficazmente e satisfatoriamente o relacionamento com os clientes, um(a) gerente executivo(a), deve saber explorar o seu marketing pessoal, sendo simpático(a), tratando tanto os seus pares hierárquicos quanto os subalternos com gentileza e respeito. Na sua missão de gerenciador(a) deve primar por uma aparência elegante e segura, prestar atenção nas pessoas, sabendo ouvi-las, direcionar um elogio no momento certo, e, principalmente, ter poder de liderança, ser pró-ativo(a), saber delegar poderes para outras pessoas da equipe de trabalho.

O marketing de relacionamento é conhecido oficialmente nas suas origens como Marketing *One-to-One* (1 para 1), ou seja, técnicas de marketing empregadas na abordagem do “corpo a corpo”, e está amparado pelo Programa Customer Relationship Management (CRM), e significa gerenciamento das relações com os clientes. O mesmo é de origem inglesa, estando embasado em dois “pilares”, onde o primeiro se relaciona com o seu conceito filosófico, o qual envolve uma série de políticas de relacionamentos, treinamentos, integração dos processos da empresa e adoção de ferramentas e soluções para implementar toda essa política, que significa também mudança de cultura organizacional, dado o grau de inovação trazido pelo programa.

O segundo “pilar” é representado justamente pelas ferramentas de automação para a área de vendas e marketing, onde, por meio de informações sobre o cliente, é possível diagnosticar seus anseios, adequar os produtos e

serviços a ele e ainda traçar horizontes novos para a empresa. A importância dessas informações para melhor se relacionar com os clientes, já foi bastante discutida no item anterior.

A idéia da criação de um programa que tratasse o cliente de forma diferenciada, sem, no entanto, discriminá-lo, partiu do Peppers and Rogers Group, que é uma empresa de consultoria inglesa fundada em 1993 por Don Peppers e a Dra. Martha Rogers, sendo estes os criadores oficiais do conceito de *Marketing One-to-One* (1 para 1), que é a base de toda filosofia do marketing de relacionamento com clientes e, por sua vez, do CRM.

Segundo os seus autores Peppers e Rogers (2001, p. 07), apesar do marketing de relacionamento (e/ou *One-to-One*) apresentar-se como algo inovador. Vale lembrar que já nos remotos tempos da atividade comercial praticava-se este conceito, pois naquela época os negócios eram pequenos e podiam-se conhecer as necessidades de cada cliente. Hoje, com a produção em massa, com o crescimento populacional, com a exigência do consumidor e o grau de competitividade mercadológica torna-se inviável conhecer e atender o cliente de forma diferenciada sem o auxílio das novas tecnologias. Aliás, eles (*ibid*, p. 8-9) afirmam que:

“Graças à tecnologia digital de informação e à World Wide Web, agora é possível sair da armadilha da comoditização e ressuscitar as bem sucedidas estratégias utilizadas por nossos predecessores. Em vez de vender para mercados, vende-se para clientes. Em vez de procurar maior participação no mercado, busca-se maior participação no cliente. E em vez de oferecer descontos para aumentar as receitas, criam-se vínculos mais fortes com os clientes, pois com estes relacionamentos mais fortes e duradouros, se ganha a fidelidade dos mesmos, aumentando a lucratividade”.

Na realidade, o *Marketing One-to-One*, só tornou-se prático e acessível, recentemente, devido à baixa dos custos dos recursos de computação, o que fez com que em vez de procurar atender o “cliente médio” através de pesquisas com amostras de mercado, estatisticamente falando, passasse a trabalhar com um cliente de cada vez. O que na opinião de seus criadores, PEPPERS e Rogers, isso

só é possível utilizando três tipos de tecnologia: base de dados, interatividade e personalização em massa.

Inclusive, é bom que se diga que a Peppers and Rogers Group, através de seus ilustres representantes já anteriormente citados implementaram seus serviços aqui no Brasil em agosto de 1999, prestando a mesma assessoria de seu local de origem, só que adaptados às necessidades locais, apontando caminhos para as empresas que desejam ter sucesso no relacionamento com seus clientes.

Peppers e Rogers (*ibid*, p. 14) afirmam que no Brasil observam-se ainda iniciativas muito tímidas em relação à adoção do *Marketing One-to-One* – CRM. Na opinião deles, as empresas brasileiras que mais utilizam este programa são as grandes redes de supermercados, os operadores de telefonia, as companhias de aviação, as empresas bancárias e o comércio eletrônico com as suas lojas virtuais pela Internet.

Giardino (*apud* Revista FORBES Brasil: 2000, p. 22) apresenta um estudo em parceria com a Consultoria Edge Group, onde focaliza uma projeção do uso do *Marketing One-to-One* em oitenta (80) empresas dentre as maiores do Brasil, prevendo que o “mercado de *software* e serviços de CRM no país até o ano de 2004 deve faturar cerca de 2,6 bilhões de dólares, ou seja, quatro vezes mais do que foi estimado para 2001”. Neste artigo, segundo o seu autor, esta expectativa poderia ser maior se não fosse a desaceleração econômica mundial desencadeada em meados de 2000, e que deixou o mercado brasileiro temeroso, forçando a adiar investimentos nesta direção. Também, não se pode esquecer, que como toda nova tecnologia, a conquista de clientes não acontece de forma imediata.

Outra observação interessante é que devido ao alto investimento no uso dessa tecnologia, torna-se necessário lembrar que o retorno só acontece de forma rápida se este programa for implantado em empresas de grande porte e com uma quantidade considerável de clientes.

4.1 Princípios Essenciais do Marketing de Relacionamento a partir da Filosofia do Customer Relationship Management (CRM)

A globalização da economia exige que os trabalhadores sejam pessoas qualificadas e diferentes das que atuavam nas empresas que sobreviviam do lucro inflacionário, e que não valorizavam o talento e nem a criatividade. Hoje, com o mercado saturado de produtos, sobrevive nele a empresa que for competitiva e que valorize seus colaboradores.

A bem dessa realidade, a gerência executiva mediante as novas filosofias organizacionais, passa a ser assessora e/ou gerenciadora de atividades vitais ao funcionamento da organização como um todo.

Nessa nova economia, a gerência executiva fica mais valorizada, já que ela tem que atender ao perfil de empregabilidade exigido pelos efeitos da globalização em relação à sua qualificação profissional, para que possa enfrentar e conviver com as mudanças velozes desta área.

Diante de suas múltiplas funções, a gerência executiva deve agir necessariamente como agente multiplicador de programas específicos que agreguem valor para a organização. Um desses programas pode ser baseado na filosofia do CRM, que parte do princípio de que para conquistar e manter o cliente é necessário suprir e superar suas necessidades e expectativas utilizando para isto o compartilhamento de informações sobre eles dentro da empresa como um todo.

Por meio do CRM, é possível planejar e desenvolver produtos e serviços que possam atender melhor os clientes em todas as fases de sua vida, enquanto consumidores desta ou daquela empresa que utilizar o sistema.

Para tanto, além da implantação do conceito propriamente dito do CRM, que significa gerenciamento das relações com os clientes, as empresas podem se valer, na opinião de Kato (*apud* Revista Secretária Executiva, 2001, p. 12), de “programas de automação específicos que dêem suporte ao CRM, como

sejam: marketing de serviços, marketing de relacionamento, marketing eletrônico, marketing *One-to-One* na Internet, *e-commerce* e outros”.

Para melhores esclarecimentos, vale ressaltar que o marketing *One-to-One*, de acordo com o exposto na revista em referência, é uma solução composta por *softwares* aplicativos que operam de forma co-relacionada, permitindo às organizações a implantação do processo de gerenciamento das relações com os clientes, e o *e-commerce* que na definição de Cabral e Corrêa (2000, p. 41), está sendo referido como o comércio eletrônico (*electronic commerce*), que segundo eles,

“é o sistema comercial que tem como característica realizar transações envolvendo troca de bens e serviços entre duas ou mais partes de formas automáticas, utilizando a Internet como principal ferramenta, transformando o Website de determinada empresa numa verdadeira central de bons negócios, inclusive, gerando demanda para produtos ou serviços, melhorando, ainda, a comunicação e o relacionamento com o cliente no gerenciamento de pedidos, pagamentos etc, permitindo minimizar custos e reduzir o tempo no processo negocial”.

Partindo do pressuposto que não é possível se relacionar com o cliente de forma adequada sem conhecê-lo bem, o papel da gerência executiva neste relacionamento deve partir de três princípios básicos, no entender de Bretzke (2000, p. 23-24), que em resumo assim se apresenta:

- a) **Conhecer o Cliente** – para se chegar a isso é muito importante a existência de um bom banco de dados para que, a partir dele, possa-se extrair informações mais precisas. A única vantagem competitiva real vem do conhecimento que se tem de um cliente e que os concorrentes não têm.

- b) **Segmentação do Cliente** – significa diferenciá-lo dos demais. É preciso entender que eles não são iguais, não têm as mesmas necessidades, os mesmos desejos, o mesmo poder aquisitivo, não consomem os mesmos produtos e/ou serviços e, se consomem, pode ser que o façam de forma diferenciada. Portanto, devem ser tratados, abordados, contatados, de maneiras diferentes. Por isto, é que a

definição do marketing *One-to-One* recomenda que o cliente seja tratado de forma diferente uns dos outros.

- c) **Interação** – trata de executar e gerenciar as comunicações com clientes utilizando-se dos conhecimentos adquiridos para tornar a comunicação mais eficiente. Ações essas que passam necessariamente pelos canais de interação que podem ser: *call center*, Internet, aplicações de vendas, aplicações interativas, etc. Esse processo passará constantemente por uma análise e um refinamento para aprimorar os processos existentes. Assim, uma contínua coleta e análise das interações com o cliente e a empresa é primordial. Quanto mais contato se tem com o cliente, maiores possibilidades de gerar dados novos surgirão, mais informações a empresa terá e mais chances de se antecipar às suas necessidades, o que se configura num dos maiores desafios competitivos pelo aumento da participação no mercado.

Estas providências tornam-se um “pacote” de ferramentas que auxiliam o trabalho da gerência executiva tornando-a muito mais abrangente e eficiente, já que inserida neste contexto, ela passa a ser super-assistente da alta administração da organização, abrindo caminhos para a conquista, reconquista e fidelização dos clientes antigos e os clientes em potencial.

Vale ressaltar que, estando a gerência executiva de posse de todas as informações sobre os clientes na opinião de Bretzke (*ibid*, p. 27), “ela deve transformar as mesmas em dados a serem compartilhados por toda a organização, possibilitando que os clientes sejam conhecidos, atendidos e cuidados pela empresa inteira”. A autora acima citada sugere ainda que a gerência pode se beneficiar grandemente desses conceitos **CRM versus marketing de relacionamento**, que juntos formam um todo que otimiza todo trabalho gerencial, da própria diretoria e da empresa como um todo.

4.2 Dimensionamento do Marketing de Relacionamento Referenciado pelo CRM

Antes de iniciar esta apresentação do dimensionamento do marketing de relacionamento baseado no CRM, é bom lembrar que neste trabalho, ele não é estudado de forma técnica e/ou operacional, mas também como uma filosofia que se configura como uma ferramenta inovadora e eficiente para o gerenciamento de relações com clientes e que muito facilita o trabalho de identificação e de atendimento do consumidor por parte da pessoa que dinamiza este processo dentro de uma empresa moderna, aqui identificada pela figura do(a) gerente executivo(a), dentro do novo papel vivenciado por este(a) profissional atualmente dentro das organizações.

Para uma boa compreensão do que vem a ser CRM, nada melhor do que defini-lo mediante conceituação por quem o criou. Peppers e Rogers (2001, p. 44) dizem que,

“CRM é uma estratégia de negócio voltada para o entendimento e para a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa”.

Dessa definição pode-se concluir que CRM tem a ver com a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas), mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre com os sistemas tradicionais).

Os sistemas tradicionais geralmente são concebidos ao redor de processos ou de produtos e o cliente é meramente reconhecido como algo necessário. Nos sistemas e processos que são concebidos à luz do CRM, o cliente é o centro, e todos os relatórios e consultas têm o cliente como ponto de partida do negócio.

É claro que a forma de segmentar clientes varia de empresa para empresa. No caso de a empresa adotar o programa CRM, necessariamente deve partir do apoio de tecnologia tipo *data warehouse* e *data mining*. Estas ferramentas formam um banco de dados corporativo de clientes e um conjunto de aplicações especializadas voltadas para a segmentação, preferências e análises de suas necessidades.

As aplicações de análises incluem modelos estatísticos e analíticos, que destinam a prever o comportamento do cliente, daí podendo direcionar ações de marketing específicas, incluindo modelos que analisam o processo de perda de clientes, retenção, segmentação, aquisição, canais preferenciais, análise do valor do cliente durante a relação deste com a empresa.

De forma que, segundo Cabral e Corrêa (2000, p. 15), a arquitetura de CRM se compõe de dois blocos principais:

- **O bloco de Aquisição do Conhecimento**, onde estão guardadas todas as informações sobre essas transações – *o data warehouse*;
- **O Bloco da Interação**, representado por *call center*, quiosques eletrônicos, ou seja, tudo que possa se relacionar com o cliente.

Hoje, parece que o grande desafio das empresas que adotam programas como este é gerar repositório de informações. E o CRM facilita esta operação.

As estratégias de CRM são quatro na concepção de Peppers e Rogers (2001, p. 28), que resumidamente serão apresentadas a seguir:

- a) IDENTIFICAR – o primeiro passo é identificar os clientes. Segundo estes autores, a filosofia *One-to-One*, não pode ser utilizada inicialmente com todos os clientes, antes, deve-se identificar quais clientes vale a pena iniciar uma relação “corpo a corpo”. Esta identificação deve ser feita por toda a empresa, e não apenas por

um funcionário ou um departamento. É óbvio que sem identificar o cliente fica impossível conhecê-lo;

- b) DIFERENCIAR – é fundamental diferenciar os clientes após a identificação para poder saber com quais clientes vale a pena desenvolver uma “relação de aprendizado”, com o objetivo de fidelizá-los. Neste sentido é necessário armazenar dados transacionais dos clientes, ou seja, histórias e transações, receitas e lucratividade, reclamações anteriores, canal de comunicação preferido, momento da vida, valor real, potencial e estratégico, potencial de crescimento e riscos. Peppers e Rogers lembram que é importante dispor estes dados em todos os pontos de contato do cliente na empresa e nunca fazer com que o cliente relate estes dados cadastrais mais de uma vez. O objetivo de fazer esta diferenciação é detectar os Clientes de Maior valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP). Com estes, pode-se iniciar uma relação de aprendizado baseado no *One-to-One*. Pode-se ainda diferenciar os clientes pelo valor vitalício, pelas suas necessidades e pelo programa de personalização e estratificação. Após passar por estes três estágios, a empresa poderá segmentar o cliente.
- c) INTERAGIR – uma vez descobertos os Clientes de Maior Valor (CMV) e de Maior Potencial (CMP), o próximo passo é fazer com que eles interajam com a empresa, fazendo surgir uma relação íntima entre a interação e diferenciação, inclusive criando situações em que a interação seja iniciada pelos clientes. Estas têm mais possibilidades de serem mais duradouras. Dentro dessa interação deve-se encaminhar a relação de aprendizado mediante objetivos claros, não pedindo dados do cliente já disponíveis no sistema, usando uma forma de diálogo preferida pelo cliente, observando o limite de tempo disponível que ele tem para aquele contato, tendo a certeza que o mesmo esteja vendo e sentindo que está ganhando valor naquela relação. Deve-se também incentivar futuros contatos pelo canal 0800, páginas da empresa na *web*, caixas de sugestões,

etc. Enfim, o cliente deve sentir que ele faz parte do sucesso da empresa;

- d) PERSONALIZAR – a partir do conhecimento das necessidades dos clientes, devem-se personalizar os serviços e produtos disponíveis para que eles sintam que aquela forma de interagir é única daquela empresa. Isso só será possível se a empresa criar um ciclo de retroalimentação para que cada vez mais possa conhecer os clientes e oferecer a eles o que esperam e o que necessitam. Assim, consegue-se fidelizar o cliente.

Todas as ações ligadas ao processo de CRM (ou *One-to-One*), dependem do sucesso dessas estratégias listadas anteriormente. Para isto é necessário que as pessoas que lidam com os clientes sejam treinadas adequadamente. Isto implica que as mesmas sejam flexíveis e preparadas para mudar seu comportamento de acordo com cada cliente.

No entanto, Peppers e Rogers (2000, p. 41) lembram que,

“praticar CRM não vacina a empresa contra moléstias operacionais. Se a empresa tem problemas básicos de processos, não os vai resolver com estratégias de relacionamento com os clientes. Embora isso possa auxiliar a empresa a conseguir encontrar um caminho que a leve a recuperar rentabilidade, a simples utilização de iniciativa de CRM, sem a concomitante revisão dos processos não evita o colapso.”

A função primordial do CRM, aparentemente simples de que se deve tratar o cliente de forma personalizada e diferenciada, vai além desse conceito. A função analítica do processo é determinar quais são os clientes que devem ser tratados de forma *One-to-One*.

Peppers e Rogers (*ibid*, p. 43) enfatizam que as empresas no Brasil que adotam a filosofia de CRM estão quase sempre preocupadas em reduzir custos. Para estas “fidelizar” o cliente é melhor porque é mais barato do que conquistar outros novos, ou seja, ela só está pensando nela. Mas... e para o cliente? Eles lembram que não se pode perder de vista os benefícios da

empresa, mas não se pode esquecer que os benefícios também devem estar dirigidos para o cliente, pois só assim, e através deles, é que virão os benefícios para a empresa.

Os benefícios para o cliente seriam informações de melhor qualidade, facilidade de compra e de comunicação, economia de tempo e de dinheiro, eliminação de solicitações de dados redundantes, etc. Percebe-se que dessa forma o cliente tem mais facilidade de fazer negócios com a empresa e, sendo assim, o retorno seria em forma de lucratividade, boa imagem no mercado, valorização da marca patrimonial da empresa no mercado de ações.

4.3 O Novo Papel da Gerência Executiva a partir do CRM

Teoricamente, o/a gerente executivo(a) é um profissional que se enquadra perfeitamente no perfil adequado para trabalhar com CRM. Dentro do seu novo papel, pressupõe-se que a pessoa encarregada desse serviço seja organizada, disciplinada, educada, cortês, tenha domínio das técnicas recentes de informação e de informatização etc.

Por menor que seja uma organização, a gerência responsável pelo atendimento de clientes será tão ou mais eficiente do que é, quando souber aplicar técnicas de marketing de relacionamento e de qualidade total no “fazer” de suas funções.

Esse aspecto das habilidades e das capacidades básicas do(a) gerenciador(a) de relacionamento já foi bastante discutido em capítulo anterior, quanto ao perfil desejado de empregabilidade do gestor ou da gestora de pessoas e de processos, não havendo mais a necessidade de enfatizar neste comentário. Mas, é bom lembrar que por mais preparado(a) que este(a) profissional seja, torna-se necessário buscar aprimoramento constante não só para si, mas para todo o ativo humano sob o seu comando.

Por sua vez, a empresa deve responder de forma positiva a todo esse esforço, pois se torna necessário que a organização entenda que o

aprimoramento contínuo dos seus produtos e dos seus serviços, bem como dos seus departamentos de pessoas é que vai garantir a satisfação dos seus clientes.

Dentro desse processo e, com o surgimento constante de novas tecnologias, o/a gerente deve estar preparado(a) para assumir outras responsabilidades, identificar oportunidades, dar sugestões, ter competências definidas, pois só assim poderá demonstrar qualificação profissional para fazer parte do processo gerencial e do poder decisório da organização, favorecendo dessa forma uma mudança cultural dentro da empresa como um todo a partir da alta administração. Essa mudança cultural é necessária para a compreensão e operacionalização do programa CRM.

Acerca desse aspecto citado anteriormente, Peppers e Rogers (*ibid*), diz que três pontos são importantes para garantir as mudanças culturais e alcançar os objetivos propostos nas iniciativas de CRM. Segundo eles (*ibid*, p. 62), os três pontos são os seguintes:

- **Educação em Serviço** que garanta a todos o entendimento comum sobre o conceito que está por trás do CRM;
- **Comunicação Eficaz**, no sentido de utilizar estratégias corretas de comunicação, mantendo acesa a chama da iniciativa e,
- **Mudança de Atitude** mostrando na prática para os colaboradores da empresa quais os problemas que a mesma arca hoje e como ela poderá ser no futuro mediante estas mudanças.

Na busca do atingimento desses três pontos citados por Peppers e Rogers, o papel da gerência executiva como gerenciadora de relacionamento com os clientes internos – no caso, seus comandados, seus pares hierárquicos e seus chefes –, torna-se de vital importância para a implantação do programa CRM, pois é através da capacidade gerencial emanada por este(a) profissional que a empresa

poderá criar e manter diálogos com seus clientes, definindo dessa forma o grau de profundidade e de duração desses relacionamentos.

Ao finalizar este item, o qual retrata o novo papel da gerência executiva baseado no conceito do marketing de relacionamento com clientes, e sendo este apresentado mediante a filosofia do Marketing *One-to-One*, também nominado de CRM, a autora deste trabalho acha necessário enfatizar que é preciso que os empresários tomem consciência de que a mercadoria mais importante no mundo moderno chama-se conhecimento e o investimento prioritário passa a ser o capital humano associado ao desenvolvimento tecnológico, o que se torna imprescindível promover dentro de suas “fábricas” uma constante educação continuada em serviços, no sentido de direcionar os esforços para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por sua vez, um(a) gerenciador(a) de serviços, não pode esquecer a questão estratégica da inteligência, podendo ele/ela formar a cultura da inteligência participativa, favorecendo a que todos que fazem parte da organização, ao mesmo tempo em que possam ter acesso a informações diversas, possa também contribuir com idéias inovadoras que possam ser contextualizadas na vida prática da empresa. Isso só pode se tornar realidade com o investimento, primeiramente, em treinamentos e capacitações dos ativos humanos, no sentido de qualificá-los profissionalmente e tecnicamente, para poder atender os requisitos das inovações nas áreas administrativas, tecnológicas e de serviços.

Depois, vem a necessidade de se investir em tecnologia de informação, de informatização e “de ponta” (tecnologia pesada / maquinário). Para atender a esta segunda dimensão, há a necessidade de se atingir o nível da primeira, para que se possa dar funcionalidade a todo o processo de produção e de oferta de bons serviços, ambos respaldados na questão da qualidade total naquilo que as empresas produzem e naquilo que vendem.

5 CONCLUSÃO

O despertar generalizado para a qualidade em serviços e com foco no cliente – razão de ser de qualquer negócio – é um movimento que começou a ganhar força na década de 90. O cliente influenciado por fatores tecnológicos, econômicos, históricos, políticos e sociais, vem mudando o seu comportamento. O que ele quer, hoje, é adquirir um bom produto e ser bem atendido. Como os produtos estão cada vez mais parecidos, em virtude da globalização da economia, o que faz diferença é o atendimento recebido.

Sintonizado com esse processo, o Programa Customer Relationship Management – CRM, vem promovendo mudanças que se traduzem em ações pró-ativas e no desenvolvimento de estratégias mercadológicas dentro das empresas visando prestar melhores serviços e atender às expectativas do seu público alvo – o cliente. Estas estratégias são advindas de uma gama de técnicas, programas e *softwares*, os quais representam serviços que visam principalmente à rapidez no atendimento ao cliente nos pontos de vendas das lojas comerciais.

Por este motivo é que neste trabalho, cujo tema focaliza o novo papel da gerência executiva dentro da empresa moderna e suas formas de gerenciamento nas relações com os clientes, onde o alvo principal foi mostrar além dos novos paradigmas organizacionais voltados para as novas competências deste(a) profissional no delineamento de seu perfil de empregabilidade, como o/a mesmo(a) no exercício de suas funções poderia manter um clima de excelência no relacionamento entre a empresa e seus clientes, no sentido de conquistar a fidelização destes.

Para responder a este questionamento teve-se a preocupação de discorrer nos capítulos pertinentes, assuntos que enfatizaram conceitos de empresa desde os tempos mais remotos até os conceitos mais atuais,

perpassando pela evolução do marketing de massa atingindo o que hoje é chamado de *Marketing One-to-One*, ou seja, marketing de relacionamento com clientes, lastreado nos paradigmas que norteiam todo o processo mercadológico atual.

A gerência executiva enquanto gerenciadora de relações com clientes, hoje, dispõe de inúmeras tecnologias que podem facilitar o seu trabalho. Nesse sentido, e para responder ao questionamento principal deste trabalho, optou-se por mostrar além da importância do marketing de serviços neste processo, a mais recente filosofia de gerenciamento de clientes, que é o Customer Relationship Management (CRM).

Por meio da implantação desse sistema, a gerência executiva, como gerenciadora de relações de clientes, pode planejar ações de marketing que agreguem valor não só para a empresa, mas, principalmente, para o cliente.

Ressalta-se aqui, que o CRM entra neste estudo como uma sugestão a ser implantada na empresa (parte-se do pressuposto que esta empresa é de no mínimo de médio porte, pois só assim compensa investir em CRM) para que a gerência executiva atinja o clima de excelência no relacionamento entre a empresa e seus clientes, fidelizando-os continuamente, já que esta questão é o ponto de partida e de chegada deste estudo.

Após as discussões apresentadas no decorrer do seu desenvolvimento, chega-se à conclusão, conclusão esta respaldada em opiniões de vários especialistas no assunto, inclusive, opinião dos próprios criadores do CRM, Peppers e Rogers, que no Brasil, o conceito dessa filosofia é tão novo que praticamente nenhuma empresa nacional o está utilizando, justamente porque não se costuma ou não se sabe utilizar ainda práticas de marketing de relacionamento de forma completa e correta.

Algumas empresas ainda se valem de partes desse conceito, reforçando o *call center*, incrementando o gerenciamento de campanhas, o database, o marketing direto, automatizando a força de vendas. Na verdade,

segundo Peppers e Rogers (2001), estas empresas estão tratando cada uma dessas ferramentas como sinônimos de CRM. No entanto, elas são apenas conceitos sobre os quais se pode aplicar a filosofia de gerenciamento de relacionamento com clientes, mas de forma incompleta.

Ao que parecem, poucas empresas tem tido sucesso na implantação do CRM, basicamente por três razões:

- Dificuldade para mudar a cultura atual delas, que ainda estão voltadas para formas tradicionais de fazer negócios;
- Incapacidade de mudar os processos de negócios existentes, deixando de fora a participação do cliente;
- Dificuldade de adaptar e atualizar os sistemas legados, inclusive muitas vezes deixando de repassar ou de delegar poderes aos seus assessores, já que isto é um fator base para o trabalho de uma gerência executiva.

Para Zalla (*apud* Revista FORBES Brasil: 2001, p. 25),

“a transformação cultural é o principal desafio a ser enfrentado pelas empresas que adotam o CRM. Os modelos de gestão atualmente, ainda estão baseados em resultados imediatistas e não numa verdadeira gestão de relacionamento, o que tem gerado conflitos internos, principalmente nas áreas de vendas. No futuro, a tendência é que as empresas fiquem tão próximas de seus clientes que cada encomenda ou reclamação interferirá em todas as áreas da companhia”.

É certo que não é fácil sair do mundo dos negócios orientado a partir do produto e entrar para o mundo dos negócios voltado para o cliente. Mas, é perfeitamente possível, já que a tecnologia por mais sofisticada que seja não constrói relações com os clientes. Isso só é possível através de pessoas, de funcionários altamente treinados e qualificados.

Daí, que para responder o segundo questionamento deste estudo, e que tem relação com o primeiro já analisado, onde pergunta o seguinte: **será que os níveis de educação e qualificação profissional podem influir para que a qualidade dos serviços prestados aos clientes através das técnicas do marketing de serviços e de relacionamento seja realmente eficiente?**

No entender da autora deste trabalho, é óbvio que sim, pois mesmo sabendo que as estratégias de marketing de serviços e de relacionamento mencionadas neste estudo são importantes e necessárias para aumentar a quantidade, a eficácia e a profundidade dos relacionamentos com os clientes, de forma organizada, resultando obrigatoriamente em empresas mais rentáveis e em clientes mais satisfeitos, fiéis e lucrativos, de nada adianta implementá-las se as pessoas designadas para operacionalizá-las não são capacitadas e/ou qualificadas técnica e profissionalmente, para por em prática de forma eficiente e eficaz todas as fases pertinentes ao processo de segmentação e de fidelização dos clientes já existentes na empresa (e, inclusive, outros em potencial), principalmente em se tratando de um programa da envergadura do Customer Relationship Management (CRM), ou de outros de menor porte, já existentes no mercado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BAUMANN, Renato (org.) et al. **O Brasil e a economia global**. São Paulo: Campus, 1998.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CABRAL, Elisio dos Santos e CORRÊA, Fco. Sérgio F. **Um estudo sobre o sistema de gestão CRM**. Belém: UNAMA, 2000, mimeo.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoais: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DENTON, Reith. **Qualidade em serviço**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. (versão condensada). Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1995.
- _____. **O futuro já chegou**. Revista Exame. São Paulo: Abril, 2000. Ano 34. Nº. 06, edição 710, p. 112-114.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de O. **Pequeno dicionário da língua portuguesa**. 11ª Ed. Rio de Janeiro, 2004.
- FUNDAÇÃO DEMÓCRITO ROCHA. **Marketing para todos**. Fortaleza: Ed. FDR, 1996, Periódicos, p. 56-61.
- GIARDINO, Andréia. **CRM: a revolução que veio para ficar**. *Apud* Revista FORBES Brasil. São Paulo: 2001, ano 2, nº 23.
- IANNI, Octávio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.
- JOUCLAS, Paulo S. **Marketing de serviços**. São Paulo: INTER, 1987.
- KATO, Mônica Régia. **A Secretária e o CRM: novo enfoque ao Cliente**. *Apud* Revista Secretária Executiva. Curitiba (PR): Ed. Quantum 2001, ano 6, nº 65.
- KÖTLER, Phillip. **Respostas de Kötler aos desafios dos anos 90**. por Ana Cecília Americano. São Paulo, Gazeta Mercantil, 1/9/89.

_____. **Princípios de marketing**. RJ: ED. PRENTICE-HALL DO BRASIL LTDA, 1993.

LAS CASAS, Alexandre. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagens**: educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

McCARTHY, E. Jerome. **Marketing básico**: uma visão gerencial. RJ: Zahar, 1976.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Marketing one-to-one**. 2ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

ZALLA, Souvenir. **A nova filosofia**. *Apud* Revista FORBES Brasil. São Paulo: 2001, ano 2, nº 23.