

**ANTONIO ADOLFO DANIEL GARCIA**

**O GESTOR DA INFORMAÇÃO NA ÁREA DO MARKETING DE  
RELACIONAMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina de Pesquisa em Informação II do Curso de Gestão da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Ulf Gregor Baranow

**CURITIBA**

**2004**

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	ii
RESUMO .....	iii
1 INTRODUÇÃO AO TEMA.....	1
2 JUSTIFICATIVA .....	2
3 OBJETIVOS .....	4
3.1 OBJETIVO GERAL .....	4
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	5
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	6
5.1 VISÃO GERAL SOBRE O MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	6
5.2 CARACTERÍSTICAS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	8
5.3 ESTRATÉGIAS DE USO .....	11
5.3.1 Suporte à Força de Vendas .....	11
5.3.2 Geração de Contatos ( <i>Leads</i> ) .....	12
5.3.3 Vendas Cruzadas ( <i>Cross Selling</i> ).....	13
5.3.4 Vendas Diretas .....	13
5.3.5 Fidelização.....	15
5.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	18
6 ATIVIDADES DO GESTOR DA INFORMAÇÃO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO..	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS.....	27
REFERÊNCIAS .....	28
GLOSSÁRIO .....	30
APÊNDICE .....	31
ANEXO.....	34

## RESUMO

Partindo de pressupostos colhidos na literatura especializada, é realizada uma investigação de ordem teórica sobre Marketing de Relacionamento, assim como a tentativa de viabilizar conceitos e estratégias para estabelecer um relacionamento duradouro entre organizações e clientes. Relaciona-se o referencial teórico abordado ao perfil profissional do gestor de informação, investigando a possibilidade de atuação deste em uma cultura de Marketing de Relacionamento, apoiado especialmente na Inteligência Competitiva em organizações enquanto assunto consolidado no meio acadêmico e nas empresas de consultoria. No Marketing de Relacionamento é preciso conhecer os clientes, suas preferências, seus hábitos de consumo, sua história. Através de uma estratificação de dados o Gestor da Informação poderá criar bancos de dados, possibilitando a troca de informações de forma dinâmica e trabalhando em sintonia com o Marketing de Relacionamento e a Inteligência Competitiva.

PALAVRAS CHAVE: Marketing, Relacionamento, Informação, Cliente, Empresa, Gestor da Informação, Inteligência Competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO AO TEMA

O Marketing de Relacionamento originou-se da necessidade de manter o cliente satisfeito com os serviços prestados pela organização.

A análise evolutiva do Marketing de Relacionamento, contemplada na fundamentação teórica, assim como os conceitos, definições, estratégias e resultados a ele associados, mantêm-se permanentemente alinhados com situações reais que as organizações apresentam em seu esforço constante para manter o cliente. Assim, quando apresentada a importância do Marketing de Relacionamento, fica claro que a preocupação deixa de ter o foco no produto, para visar o cliente, o qual vive momentos diferentes a cada circunstância de sua vida.

O processo de acompanhamento do histórico do cliente, no contexto da demanda, tem como objetivo atingir suas necessidades; por isso, todas as ações devem ser planejadas e estruturadas através de dados e informações confiáveis.

O fator crítico, atualmente, consiste na abordagem de marketing voltado para o conhecimento da estrutura do mercado de negócios. Neste mercado estão inseridos os serviços de informação, havendo necessidade de desenvolver relações com fornecedores, distribuidores, investidores e clientes (DIAS; BELLUZZO, 2003, p. 68-69).

A Gestão da Informação, voltada às atividades de coleta, análise e gerenciamento de informações, pode contribuir para as tomadas de decisão, visando o aumento da competitividade de mercado e, conseqüentemente, a rentabilidade financeira.

Dessa forma, por razões de mercado, surge a necessidade de as organizações criarem estratégias e formas de manutenção de seus clientes, o que é vital para que possam ter sucesso.

Representando a base e o futuro da organização, justifica-se a atual tendência rumo à chamada fidelização/lealdade dos clientes como um dos propósitos fundamentais das organizações. O Marketing de Relacionamento atende a este propósito com o conhecimento sobre o mercado de atuação, enquanto que a Gestão da Informação, com suas ferramentas e técnicas, além de alguns procedimentos de

Inteligência Competitiva, complementam as ações direcionadas ao monitoramento dos ambientes externo e interno, proporcionando as informações estrategicamente necessárias, além de seu processamento.

## 2 JUSTIFICATIVA

Conhecer o cliente tornou-se uma questão de sobrevivência no mercado globalizado. Uma série de fatores conjuntos consolidaram uma drástica mudança no comportamento dos consumidores em todo o mundo, tornando-os mais exigentes e centralizadores de atenções.

Sendo assim, o Marketing de Relacionamento, através de suas ferramentas e estratégias, procura atingir as necessidades específicas dos clientes da organização.

Esse desafio está cada vez mais difícil de ser enfrentado, devido a fatores internos nas organizações, tais como:

- a) alto custo de investimentos em ferramentas e recursos pessoais inadequados ao desempenho da atividade;
- b) dados inexatos e informações desatualizadas nos planos de marketing elaborados;
- c) duplicação de processos e atividades.

A superação desses problemas é crucial para o crescimento e sucesso de uma organização. Neste contexto, a Gestão da Informação pode cooperar com o Marketing de Relacionamento, com vista à estratégia mais competitiva, já que o Gestor da Informação é capacitado para monitorar, planejar, analisar e gerenciar informações pertinentes aos clientes.

Foi encontrada pouca literatura específica em língua portuguesa sobre o tema proposto, além de alusões esparsas em trabalho sobre assuntos afins. O presente trabalho ofereceu também a oportunidade de tentar inserir atividades desempenhadas por um profissional da Gestão da Informação no âmbito do HSBC (Hong Kong Shanghai *Banking Corporation*), organização bancária que propiciou a obtenção do conhecimento prático do autor, nas atividades do Marketing de Relacionamento em

suas estratégias de captação e retenção de clientes (ver APÊNDICE e ANEXO).

Resumindo, o desenvolvimento do tema proposto justifica-se, por um lado, em função das necessidades operacionais da área de Marketing de Relacionamento numa organização e, portanto, pelas possibilidades de contribuição da Gestão da Informação neste contexto.

### **3 OBJETIVOS**

Nos objetivos do presente trabalho distinguem-se um de conteúdo geral e quatro específicos.

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Caracterizar o espaço e a contribuição do Gestor da Informação em relação às atividades do Marketing de Relacionamento.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos, respectivamente, de conteúdo teórico, teórico-descritivo, teórico-comparativo e propositivo (conclusivo), são os seguintes:

- a) conceituar e contextualizar a área de Marketing de Relacionamento;
- b) descrever as principais estratégias de uso e técnicas de gerenciamento de Marketing de Relacionamento;
- c) relacionar Marketing de Relacionamento com Gestão da Informação, especificamente com a Inteligência Competitiva;
- d) identificar possíveis papéis do Gestor da Informação nas atividades de Marketing de Relacionamento em uso no HSBC.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia deste trabalho, de conteúdo basicamente descritivo, é assentada sobre a análise da literatura específica, procurando-se relacionar as atividades do Gestor da Informação com a área de Marketing de Relacionamento. Os objetivos estabelecidos refletem a concepção metodológica do mesmo.

Em um primeiro momento, são abordados o conceito de Marketing de Relacionamento e suas características, bem como suas estratégias de uso, possibilitando uma melhor compreensão da área e de suas necessidades.

No capítulo seguinte é relacionada a área de Marketing de Relacionamento com a Gestão da Informação, com destaque para a Inteligência Competitiva, sub-área que devido às suas técnicas pode oferecer contribuição importante em relação ao marketing.

Finalmente, o Gestor da Informação no presente contexto, não é visto apenas como responsável pela localização de fontes de informação apropriadas para problemas específicos e pelo treinamento de pessoas no uso de novos instrumentos e recuperação da informação, mas sobretudo como avaliador de bases de dados e analista de informações específicas destinadas à área de Marketing de Relacionamento.

No intuito de apresentar algumas possibilidades de atuação do Gestor da Informação nas tarefas do Marketing de Relacionamento em uma organização, será utilizada a experiência do próprio autor no HSBC (ver APÊNDICE).

## 5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo, de conteúdo teórico, refere-se aos objetivos específicos, sendo baseado na literatura pertinente.

### 5.1 VISÃO GERAL SOBRE O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Intimamente ligado à dinâmica social, o marketing surge e se desenvolve à medida que uma determinada sociedade evolui de um estágio de economia artesanal, auto-suficiente, para um sistema sócio-econômico que compreende a divisão do trabalho e, posteriormente, a industrialização.

Para MCKENNA (1997, p. 6), o marketing não é uma função, mas uma forma de fazer negócios. Deve ser uma atividade difundida e sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da organização, mas sim, integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação estabelecida entre o cliente e a organização.

Segundo CASOTTI (1995, p. 17), no ano de 1985, a *American Marketing Association* (AMA) fez uma revisão de 25 alternativas para definir marketing, no intuito de chegar a uma definição aceita universalmente. Marketing foi então definido como “o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos de indivíduos e organizações”. Esta definição, portanto, encara o marketing como processo, por meio do qual a organização identifica as necessidades do consumidor, planejando produtos, serviços e programas adequados a ele.

Muitos autores têm argumentado que o marketing, além de sua característica funcional, é também uma filosofia organizacional. KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 15) afirmam que “o marketing é muito mais do que uma função isolada - é uma filosofia que orienta toda a organização. A meta do marketing é satisfazer ao consumidor de forma lucrativa, através da criação de relacionamentos de valor”. Porém, nenhum departamento de marketing atinge tal meta sozinho. Precisa relacionar-se com os outros departamentos da organização e mesmo associar-se a

outras organizações para proporcionar um valor superior aos seus consumidores.

MCKENNA relata que na década de 1990, “as dimensões críticas da organização - incluindo todos os atributos que definem como a empresa faz negócios - acabam sendo as funções de marketing: por isso, o marketing é trabalho de todos dentro da organização” (1992, p. 20).

Também para BRETZKE (2000, p. 15), o Marketing de Relacionamento é uma filosofia de administração organizacional baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a organização. Deve-se buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, com fornecedores e todos os intermediários, como forma de manter uma vantagem competitiva sustentável.

O Marketing de Relacionamento era a forma pela qual já se faziam negócios antes da Revolução Industrial, isto é, antes da existência dos produtos de massa e das grandes mídias. Esta observação histórica é fornecida por PEPPERS E ROGERS (2000, p. 336), ao constatar que o pensamento dos empresários da época era que o seu negócio coincidia exatamente com “a participação no cliente”. Ainda segundo estes autores, o lojista era o responsável pelo marketing e levava um banco de dados na cabeça. Hoje, a tecnologia da informação dá possibilidades às grandes organizações de serem tão eficazes nos relacionamentos pessoais, guardadas as proporções, quanto os pequenos lojistas daquela época.

Nesse contexto ambiental, surge a oportunidade para a prática da estratégia de Marketing de Relacionamento que pressupõe a introdução de um novo paradigma para as relações de troca no mercado. Enfatiza-se, principalmente, a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o mercado, buscando a fidelização dos clientes, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo.

Embora conceitos de parceria e contratos de longo prazo já estejam sendo praticados há bastante tempo, principalmente no mercado industrial, a terminologia Marketing de Relacionamento surgiu com Berry, na literatura de Marketing de Serviços, em 1983. O autor reconhecia a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade das organizações e maior satisfação dos próprios clientes. Berry definiu Marketing de Relacionamento como a atração, manutenção e,

em organizações multi-serviços, o aumento de relacionamentos com os clientes. Ele enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado o marketing propriamente dito (BERRY, 2001, p. 72).

O Marketing de Relacionamento se utiliza de ferramentas como Banco de Dados, Marketing, Telemarketing e Comunicação Dirigida, assentando-se sobre informações e conhecimento (*knowledge-based*) e experiência (*experience-based*). Seus principais enfoques incidem sobre:

- a) a tecnologia no que lhe compete;
- b) a concorrência externa;
- c) os seus clientes da organização;
- d) as novas fontes de tecnologia (que podem alterar o ambiente competitivo);
- e) a estrutura capaz de desenvolver planos e recursos necessários.

Uma base de dados como suporte de conhecimento e experiência visa ao desenvolvimento de estratégias que objetivem, entre outros, aumentar a lealdade dos clientes e incrementar as vendas.

## 5.2 CARACTERÍSTICAS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

As principais características do Marketing de Relacionamento com respeito ao paradigma de conhecimento (*knowledge-based*) são segundo MCKENNA (1997, p. 6-20):

- a) Integração do cliente no processo de planejamento dos produtos e serviços, para garantir que os mesmos sejam desenvolvidos não somente em função das necessidades e desejos do cliente, mas também de acordo com a sua estratégia. Isto é válido, principalmente, no mercado *business to business*;
- b) Desenvolvimento de nichos de mercado, onde o conhecimento da organização sobre canais de distribuição e identificação de segmentos

leva a um ganho de mercado;

- c) Desenvolvimento da infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da organização e o seu desenvolvimento tecnológico.

MCKENNA também relata quanto ao aspecto de experiência (*experience-based*), o Marketing de Relacionamento enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade, o que implica que a organização:

- a) Irá despender esforços mercadológicos (e tempo) com seus clientes, monitorando constantemente as mudanças no ambiente competitivo, por meio de um Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas;
- b) Terá monitoramento constante da concorrência, no qual uma análise da mesma é utilizada como importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria. Este monitoramento dos prováveis movimentos de cada concorrente e da sua capacidade de responder a mudanças podem determinar a perda ou o ganho de vantagem competitiva da organização;
- c) Deverá garantir o desenvolvimento de um Sistema de Análise de Mercado que (principalmente pela mensurabilidade) retorna a informação sobre mercado, concorrência e comportamento dos clientes, fornecedores e outros intermediários para o Sistema de Suporte à Decisão. Isto aperfeiçoa o próprio sistema e permite uma tomada de decisão ágil e consistente, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo (MCKENNA 1997, p.6-20).

Para o cliente, isto terá como consequência um atendimento personalizado, de acordo com suas reais necessidades. Desta forma, as organizações que estão investindo no Marketing de Relacionamento sabem que cada contato com o cliente é uma oportunidade valiosa de conhecê-lo melhor, de desenvolver ações que façam com que ele se sinta “especial”, transformando desconhecidos em consumidores, consumidores em clientes e clientes em amigos, que recomendam a organização para outros amigos.

Reconhecer o cliente na hora em que ele entrar em contato, seja por meio do

atendimento (*call center*) ou via Internet, representa muito para a organização. Ele tem que ser identificado e esta interação faz uma grande diferença. O usuário é um cliente, não importa se ele está todos os dias em contato com a organização. No momento em que se consegue individualizar esse consumidor e entender qual o seu comportamento, qual sua necessidade, pode-se chegar à oferta certa.

Os custos do marketing de conquista de um cliente têm-se tornado cada vez mais insustentáveis, uma vez que os custos de mídia de massa sobem exponencialmente. Por isso, a concorrência bem sucedida requer uma realocação do esforço de marketing entre ferramentas e táticas que possibilitam a conquista e aquelas que favorecem a retenção. Sob essa perspectiva, torna-se imprescindível atentar para o valor dos clientes atuais a partir de estatísticas apropriadas e significativas.

Diversas fontes de informação relacionadas a novas formas de gestão organizacional têm abordado uma ferramenta que vem ganhando espaço em grandes organizações no mundo inteiro, o CRM (*Customer Relationship Management*), sigla inglesa para Gestão de Relacionamento com o Cliente. Várias organizações de grande porte em tecnologia estão agregando a seus sistemas de gestão empresarial módulos de Marketing de Relacionamento ou, mais precisamente, a ferramenta CRM. Este módulo tem apresentado valores elevados, quando se fala sobre o custo para sua implementação.

Implantar a filosofia de Marketing de Relacionamento não deve ser encarado como um pacote de produtos, mas como uma nova cultura de melhoria de serviços. Por isso, o preço de cada solução varia conforme o modelo de negócio, as necessidades do cliente, a tecnologia já implantada e a capacidade de investimento de cada organização.

Fornecedores americanos tomam como base o número de usuários simultâneos do sistema. Alguns poucos fabricantes, cujo foco não está no *front-end*, preferem cobrar em função do tamanho do banco de dados.

É preciso diferenciar, no entanto, o investimento feito em licenças de software e em serviços. No caso do CRM – atualmente a ferramenta mais utilizada no Marketing de Relacionamento - além dos programas, entram na conta os custos de consultoria e integração.

### 5.3 ESTRATÉGIAS DE USO

MCKENNA (1997, p. 17) relata que o Marketing de Relacionamento é aplicado com sucesso nas seguintes linhas estratégicas:

#### 5.3.1 Suporte à Força de Vendas

O Marketing de Relacionamento, como suporte à força de vendas, permite aumentar a produtividade do vendedor, realizando para ele todas as atividades de prospecção, apoio (como por exemplo o envio de informações para o cliente), liberando tempo para que o vendedor se dedique ao trabalho de negociação e fechamento da venda.

As funções específicas do Marketing de Relacionamento como suporte à forças de vendas são as seguintes, de acordo com BRETZKE:

- a) Fazer a prospecção de clientes potenciais, separando efetivamente aqueles que sejam interessantes na enorme massa de compradores aparentes. Em outras palavras, identificam-se os possíveis compradores não compradores;
- b) Identificar todas as pessoas-chave na cadeia decisória de compra do produto ou serviço para atingi-las com informações que dêem seqüência ao processo de vendas. A partir da informatização e da estruturação de um Banco de Dados, acionar campanhas de comunicação segmentada – por meio de comunicação dirigida (mala direta) ou telemarketing – visando romper barreiras iniciais, fornecer argumentos básicos, fazer uma pré-venda do conceito do produto/serviço e, acima de tudo, colocar o vendedor em uma posição favorável perante o possível comprador já predisposto a iniciar a negociação;
- c) Gerenciar o trabalho de vendas, pois ao qualificar o possível comprador por meio do Marketing de Relacionamento, a organização entrega a seus vendedores apenas as oportunidades realmente interessantes, tornando o

esforço de vendas mais eficiente e controlável, e impedindo que boa parte dessa função de Marketing fique na dependência do estilo pessoal e da sorte de cada vendedor. Isto é possível por meio da construção de algoritmos que percorrem o banco de dados;

- d) Apoiar todo o processo de venda. De posse das informações contidas no banco de dados sobre cada possível comprador, tais como decisões efetivas, comportamento de compra e perfil da organização, entre outras, o vendedor pode ser mais eficiente em todo o seu trabalho, contando com o excelente sistema de Marketing de Relacionamento para agilizar até o fechamento da venda;
- e) Possibilitar uma perfeita mensuração de resultados. Isso ocorre pela capacidade de acompanhamento do sistema e o controle objetivo da ação do vendedor. A organização pode avaliar com precisão os resultados do trabalho de cada um e aferir a eficácia de sua força de vendas como um todo (BRETZKE MARKETING & STRATEGIES, 2003).

A partir destas funções o Marketing de Relacionamento proporciona confiança para que a força de vendas invista seu tempo na captação de novos clientes.

### 5.3.2 Geração de Contatos (*Leads*)

Consiste em uma série de ações que buscam identificar clientes qualificados para revendedores e forças de vendas. É uma das aplicações com maior potencial de crescimento, inclusive no Brasil.

Um cliente qualificado significa que o possível comprador respondeu à comunicação e que está interessado no produto ou na informação disponibilizada na campanha.

O fator-chave de sucesso é a estratégia de comunicação, que irá veicular a mensagem certa, pela mídia mais pertinente, disponibilizando o meio de resposta mais adequada para atingir a meta mais importante, e assim obter a maior taxa de resposta possível.

O fator decisivo está na possibilidade da segmentação precisa do mercado e a mensuração dos respectivos resultados, proporcionando uma forma de comparar e acompanhar o custo por nome gerado, taxa de conversão e custo total por unidade vendida, bem como o número de nomes gerados pela mídia, por tipo de oferta e tipo de mensagem publicitária, entre outros.

O importante de um programa de *lead generation* é a disposição de se fazer inúmeros testes envolvendo todos os elementos de uma campanha.

### 5.3.3 Vendas Cruzadas (*Cross Saling*)

Trata-se de venda de outro produto (complementar ou não) a clientes atuais de um determinado produto. Através das ferramentas que dão suporte ao Marketing de Relacionamento, são detectadas as necessidades e oportunidades de venda:

- a) bancos de dados e sistemas de suporte à decisão permitem identificar o público alvo, além de produtos/necessidades;
- b) telemarketing e comunicação dirigida possibilitam ativação e estímulo à compra e meio de resposta.

Além disso, pode-se mensurar o esforço realizado e aprofundar o conhecimento sobre o comportamento de compra de dado público-alvo.

O *Cross Saling* aumenta a lucratividade do cliente durante o seu valor de tempo útil (*lifetime value*), que é o prazo médio em que o cliente trará lucro para organização através da compra repetida ou pela reposição.

### 5.3.4 Vendas Diretas

Tem sido bem sucedida no Brasil a aplicação do ferramental do Marketing de Relacionamento como canal de venda (ativo ou receptivo), fazendo parte dos canais de Marketing para venda e distribuição de produtos e serviços.

O canal de Marketing tradicional, normalmente, pode ter vários intermediários, entre o fabricante e o consumidor final, diferentemente da venda direta.

Nesta última, as duas principais funções do canal de distribuição são:

- Como intermediário
- Como agente facilitador

O intermediário desenvolve as atividades de venda dos produtos, assume os riscos da transferência de posse e concede o crédito. Nem todos os intermediários assumem todas as funções.

Facilitadores são essencialmente prestadores de serviços, mais do que agentes do canal. Como agente facilitador o canal de distribuição engloba a propaganda e promoção dos produtos e serviços, transporte e armazenagem, mas não necessariamente envolve diretamente as transações entre compradores e vendedores.

Conforme BRETZKE, a estrutura voltada para vendas diretas cumpre as duas funções, tanto como intermediária como no papel de facilitadora. Transfere a posse do produto ou executa o serviço, utilizando a propaganda para gerar uma resposta direta e imediata pelo tipo de comunicação que estabelece com os clientes e consumidores através de um canal de vendas direta com determinadas características:

- a) Imediatismo: Significa que a comunicação de venda direta provoca uma ação imediata, seja qual for a mídia, ou, em último caso, uma resposta que capacita a perguntar por um pedido de compra na próxima comunicação. Na tentativa de persuasão para uma ação imediata, exhibe-se um meio de resposta, que pode ser o cartão resposta comercial, telefone, telemarketing receptivo, entre outros.
- b) Concentração: O uso das técnicas de banco de dados e a segmentação de mercado permitem concentrar os esforços de mídia em metas bem definidas. Dessa forma obtêm-se resultados melhores do que aqueles alcançados com a propaganda tradicional, que vende indiretamente pela alteração promovida na percepção, imagem e atitudes dos consumidores e clientes.
- c) Personalização: Trata-se de um dos primeiros indícios da prática de Marketing de Relacionamento, por meio do uso das técnicas de base de dados. Isto significa não só personalizar a carta, colocando o nome do consumidor, mas também segmentar o mercado-alvo, personalizando o produto e a oferta (artifício para levar à ação imediata), para

determinados segmentos identificados como homogêneos em relação a características sócio-demográficas, estilo de vida, comportamento de compra, entre outros.

- d) Mensurabilidade: É particularmente importante na aferição dos resultados do canal de vendas, pois permite o teste. Este pode ser realizado em relação ao *mix* de mídia utilizado, à estratégia de comunicação, ao tipo de oferta, ao produto ou *mix* de produtos (principalmente no caso de catálogos). Neste caso, o uso das técnicas estatísticas em conjunto com o banco de dados desempenha um papel decisivo para o sucesso da operação. O *feedback* resultante da mensuração permite aperfeiçoar todos os componentes da campanha ou o canal, obtendo taxas de retorno cada vez maiores. Permite, também, detectar onde há necessidade de promover mudanças e onde não.
- e) Conveniência: A venda direta pelo correio ou telemarketing continua conveniente, principalmente nesta década em que os estilos de vida estão mudando e os consumidores buscam mais tempo para o lazer e os esportes (BRETZKE MARKETING & STRATEGIES, 2003).

### 5.3.5 Fidelização

A administração da fidelidade do cliente é um componente crítico do Marketing de Relacionamento, segundo STONE (1998, p. 95).

Todo esforço de segmentação concentra-se em identificar o grau de fidelização na base de clientes para desenvolver uma série de atividades de relacionamento que manterá o cliente constantemente motivado a repetir a compra.

Dentro do contexto do Marketing de Relacionamento, o programa de fidelização, seja qual for sua amplitude, é considerado muito importante na construção de relacionamentos estáveis e duradouros.

A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e/ ou subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores. Em ambos os casos a fidelização se relaciona com a satisfação

em relação aos produtos ou aos seus atributos sendo que essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

Estimular a repetição de uma compra por meio de um ciclo vicioso de desconto e promoções faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas à qualidade dos mesmos. Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores dos clientes. Constantemente, a comunicação, nesse contexto, deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço com a mensagem certa, na hora certa.

O diálogo sistemático com clientes facilita à organização obter dados relevantes para a formação do respectivo banco de dados que, agregados aos dados da compra, permitem desenvolver estratégias de marketing customizadas e programas para indivíduos ou grupos de clientes, criando uma forte afinidade com a organização.

As definições que se encontram na literatura para designar clientes apresentam um caráter muito amplo, a exemplo da definição de NICKELS & WOOD (1999, p. 421) que consideram o cliente um “indivíduo ou organização que compra ou troca algo de valor pelos produtos da empresa”.

Os clientes compram de determinada empresa por que acreditam que ela lhes oferece o mais alto valor de consumo (KOTLER 1998, p. 392).

A partir desta premissa, pode ser feita uma segmentação de clientes; atualmente, de acordo com vários autores consultados, são utilizadas seis ferramentas que se destacam no mercado:

- a) Atendimento a reclamações: de acordo com pesquisas, grande parte dos clientes entrevistados afirma que as organizações não sabem atender bem às reclamações. O atendimento eficaz de reclamações tem-se mostrado uma excelente oportunidade para a organização fortalecer as relações com o cliente;
- b) Coleta de sugestões ou idéias: algumas organizações investem em consultoria para trazer idéias e sugestões e, infelizmente, não incentivam e recompensam os seus clientes e colaboradores nesta área. Muitos acreditam que uma caixa de sugestões num canto de um balcão possa desempenhar esse papel;

- c) Sistema de Benefícios Progressivos: as organizações aéreas, por exemplo, tornaram-se especialistas em programas de milhagem e fidelização, “vendendo” a idéia de que quanto mais o cliente fizer pela organização, mais esta fará por ele. Reforçam assim, o processo de reciprocidade que faz parte da base de um relacionamento;
- d) Rede de Relacionamentos: as organizações estão cada vez mais interessadas em aprender a utilizar uma rede de relacionamento para a propagação de idéias e vender produtos e serviços, a fim de tornar o cliente o melhor vendedor da organização;
- e) Gerenciamento de Relacionamento com Cliente: Também conhecido como CRM (*Customer Relationship Management*), é talvez a ferramenta mais comentada hoje no mercado. Tem como objetivo principal aproveitar cada contato com o cliente para conhecê-lo melhor, a fim de proporcionar um tratamento exclusivo. Funciona como uma espécie de prontuário médico, que detalha o que aconteceu de importante em cada contato e quais foram as reações do cliente;
- f) Colaboração interativa: esta talvez seja uma das ferramentas menos exploradas do mercado. As organizações oferecem oportunidades para que os clientes desenvolvam relacionamentos entre si. Supermercados podem ajudar um grupo de donas de casa a trocarem receitas; livrarias podem ajudar seus clientes a encontrar outros que gostem do mesmo gênero literário; agências de viagens podem gerar oportunidades de troca de experiências entre seus clientes.

As organizações estão descobrindo que investir numa comunicação mais evoluída, baseada no diálogo aproxima mais o cliente. Além disso, diminui os custos de comunicação, contribui de forma efetiva para a concepção e aprimoramento de produtos e serviços. Chegou-se à conclusão que clientes podem atrair com muito mais eficiência e menor custo outros clientes, e que eles podem contribuir com idéias. Em suma, fidelizá-los é muito mais rentável do que estar sempre em busca de novos clientes.

#### 5.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Em seu livro “Marketing de Relacionamento”, MCKENNA (1997, p. 163) afirma que depois de conhecer o mercado a empresa precisa optar por uma estratégia para posicionar seus produtos.

Neste intuito, é preciso conhecer os clientes, suas preferências, seus hábitos de consumo, seus problemas, enfim, sua história. Só assim a organização pode entender de fato quanto cada cliente custa, o que cada um gera de negócios, e qual cliente compra o quê. Para o cliente, isto permite um atendimento personalizado, de acordo com suas reais necessidades.

O conhecimento acerca do cliente - uma óbvia vantagem competitiva - não pode ser obtido pelos processos tradicionais de venda do tipo “publicidade – venda – entrega”, pura e simplesmente. Não pode tampouco ser obtido com diferentes tecnologias de *hardware* e *software*. Para que o conhecimento sobre o cliente possa ser captado, retido, disseminado e usado pela organização, é preciso repensar estratégias, recursos humanos e processos.

O ambiente em que as organizações estão inseridas vive constantes mudanças, fruto da globalização do mercado. Constata-se a queda de barreiras comerciais em quase todo o mundo, o que possibilita uma maior integração dos negócios e uma rápida transformação nos processos produtivos.

Outra característica marcante no cenário mundial atual é a transição de uma economia tipicamente industrial para uma economia voltada ao setor de serviços, com forte embasamento na informação e no conhecimento. TARAPANOFF destaca (2001, p. 344), que na Sociedade da Informação, “a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação”.

Quanto à Inteligência Competitiva, ela trabalha sistematicamente com a coleta, processamento, análise e disseminação de informações sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais do mercado.

Pode ser considerada um processo sintonizado com a Era do Conhecimento,

constituindo, do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, uma nova abordagem e síntese teórica, para o planejamento e a administração estratégica das organizações e suas tomadas de decisão TARAPANOFF (2001, p. 23).

Com os recursos da Inteligência Competitiva pode-se auxiliar as organizações a obterem melhores resultados, antecipando movimentos do macro-ambiente que impactam positiva ou negativamente a organização. Pode-se prever movimentos dos concorrentes, dos fornecedores ou dos clientes, antecipando o surgimento de novas tecnologias de produtos substitutos ou novos produtos, respondendo a questões e anseios dos tomadores de decisão e reduzindo o risco da tomada de decisão (ARAÚJO JR. e CORMIER, 2000, p. 535).

Segundo TYSON (1998, p. 11), a Inteligência Competitiva não exige o conhecimento e o uso de técnicas sofisticadas ou o desenvolvimento de novas habilidades que já não estejam disponíveis na maioria das organizações. De fato, ela está focalizada nas competências, habilidades e técnicas já existentes, mas numa direção e propósito inovadores em muitas organizações.

Obviamente, a Inteligência Competitiva não se faz apenas por meio da coleta de informações já publicadas. Participar de eventos, conversar com consumidores, fornecedores, parceiros, empregados, especialistas na área e até mesmo concorrentes também faz parte do processo da coleta de dados (ARAÚJO JR. e CORMIER, 2000, p. 535).

O conteúdo e as fontes das informações a serem utilizadas dependerão das técnicas e métodos de análise, que podem ser diversos: análise SWOT, fatores críticos de sucesso, *balanced scorecard*, *data mining*, perfil dos competidores, análise financeira, cenários, jogos de guerra etc.

Enquanto processo, a coleta de dados passa por dois ciclos. Inicialmente, as informações de caráter informal são acumuladas e passam por tratamentos de validação, edição e indexação adequados, sendo assim transformadas em informações formais e parte integrante do sistema que compreende a Inteligência Competitiva. Nesse ponto, segundo STOLLENWERK (2000, p. 31), encontra-se o grande desafio do processo de geração de conhecimento ambiental competitivo da organização.

O ambiente em que as organizações estão inseridas é dinâmico e eloquente,

suas mensagens são informações básicas para uma análise e posterior tomada de decisão. MORESI (2000, p. 512), deixa claro que o ambiente é fonte inesgotável de recursos para geração de conhecimento. Suas mudanças, eventos, ameaças e oportunidades são subsídios de informação que norteiam as devidas adaptações dos planejamentos estratégicos e das habilidades de enfrentamento ambiental.

A Inteligência Competitiva, por meio da monitoração no ambiente externo, pode contribuir para as áreas de planejamento e marketing com um conjunto de princípios comuns (CHOO, 1998, p. 198):

- a) Planejamento e gerenciamento da monitoração como atividade estratégica;
- b) Implementação da monitoração como sistema formal, sendo planejado, contínuo e coordenado;
- c) Parceria com peritos de domínio e especialistas em tecnologia da informação em projetar sistemas de monitoração;
- d) Gerenciamento da informação como função básica da monitoração, conforme mostrado na FIGURA 1.

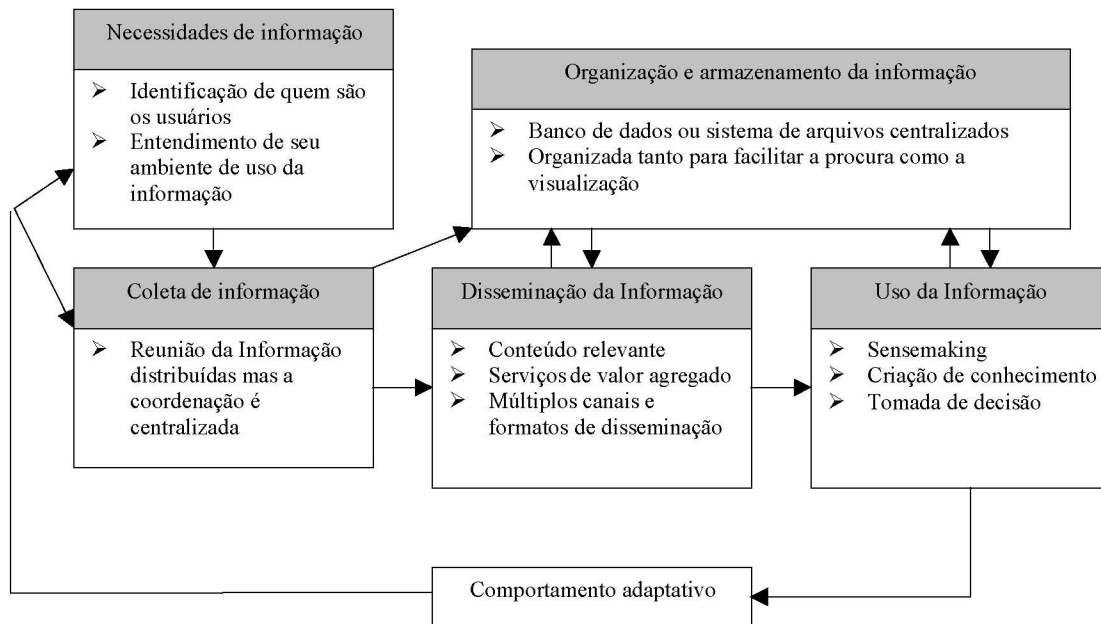


FIGURA 1 – GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NA MONITORAÇÃO AMBIENTAL (CHOO, 1998)

Com essas práticas é possível balancear as tensões entre controle e criatividade, centralização e descentralização, foco e exploração.

Um dos princípios da Inteligência Competitiva, referente à transformação de dados em conhecimento, pode ser aplicado de forma a consubstanciar-se as bases de um sistema de informação para as decisões de marketing. (STOLLENWERK, 2000, p. 479)

Tais decisões de marketing têm características estratégicas próprias, e para sua completa eficácia devem estar embasadas em informações já consolidadas e mensuradas quanto ao seu valor estratégico. De acordo com SANTOS (2000, p. 494), o problema “não é o acesso à informação, mas de decifrar o seu valor estratégico para utilizá-la no bom momento”. O objetivo maior, portanto, deve ser a busca de informações estratégicas caracterizadas como rentáveis. Neste contexto, a presença de um profissional de informação poderá desempenhar uma função importante.

A partir de um banco de dados é possível segmentar uma base de clientes, utilizando critérios como o FRVC (Frequência, Regência, Valor e Categoria de Produto), realizando, promoções dirigidas, de acordo com a necessidade da organização, por exemplo, “desova de estoque” e outros, bem como o potencial de conversão do cliente.

A organização detentora da habilidade de gerir adequadamente seus sistemas de informações se localizará um passo à frente dos concorrentes. O uso desses sistemas, conforme ARAÚJO JR. e CORMIER (2000, p. 528), deve estar aliado a uma política de aprimoramento contínuo da qualidade dos serviços, incluindo sua inovação, sob pena de as unidades informacionais deixarem de ter importância social, implicando na necessidade do atributo de pró-atividade da informação, que antecipa o conhecimento das necessidades do cliente.

Após o processo de identificação das necessidades do cliente, se faz necessário o início de um novo procedimento chamado Marketing de Permissão.

O Marketing de Permissão é um tipo de relacionamento desejado por parte dos clientes, pois como sua denominação já pressupõe, implica na permissão de informar diretamente o cliente sobre produtos ou serviços que ele tenciona ter em determinados momentos e situações. GODIN (2000), *apud* ARAÚJO JR. e CORMIER, (2000, p.

534) distingue três características essenciais do Marketing de Permissão, que o destacam diante da utilização otimizada da Inteligência Competitiva. Na modalidade de marketing:

- a) pró-ativa – os clientes estão à espera de sua comunicação;
- b) pessoal – as mensagens são diretamente relacionadas com cada pessoa;
- c) relevante – o marketing se refere a algo em que o cliente potencial esteja interessado.

Constitui o Marketing de Permissão um dos exemplos práticos mais comuns para visualizar um tipo de Marketing de Relacionamento lastreado pela Inteligência Competitiva.

Através do Marketing de Permissão o público-alvo específico será atendido de forma mais eficiente e a menor custo. Os gastos para a prática de Marketing de Massa são onerosos e não oferecem garantia de atingir o real consumidor. A variedade de opções de mídia impõe uma linguagem generalizada que acaba por excluir algumas camadas de possíveis consumidores. Para não ocorrer a generalização da linguagem, faz-se necessária a utilização de vários tipos de mídia, o que, por sua vez, implica no aumento do valor a ser investido.

No primeiro contacto com o cliente, algumas ações especiais devem ser efetuadas para que, de modo quase que espontâneo, ele se disponha a dar as informações necessárias para a alimentação do banco de dados a ser utilizado pelo profissional de marketing, com o intuito de encontrar a forma correta de aproximação do cliente. Os meios mais comuns para a obtenção de dados são os sorteios e brindes, entre outros. Uma vez armazenadas e processadas, as informações obtidas determinarão um padrão de consumo, possibilitando a oferta de produtos correlatos ou complementares, possivelmente desejáveis pelo cliente.

Com a exemplificação do Marketing de Permissão evidencia-se uma possível contribuição metodológica da Inteligência Competitiva, onde existe transformação de dados em conhecimento numa base de um sistema de informações para definições estratégicas dos planos de marketing (ARAÚJO JR. e CORMIER, 2000, p. 535).

Além de processar as informações relativas aos clientes, a Inteligência Competitiva contempla, também, dados relacionados a clientes internos (funcionários),

fornecedores, mercado, tecnologias, produtos, ambientes e concorrentes. Entre outras informações pode ser verificada a atual e futura posição competitiva da empresa e a dos concorrentes, as forças que conduzem o mercado, além de informações econômicas, legais, políticas e demográficas que impactam esse mercado.

Tendo em vista a complexidade das informações com que lida a Inteligência Competitiva, ela não deve ser realizada em um único departamento, mas na empresa como um todo. Sua contribuição para o Marketing de Relacionamento fica mais evidente, quando se trata de estratégias de competitividade e monitoração do ambiente externo.

## **6 ATIVIDADES DO GESTOR DA INFORMAÇÃO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO**

O Marketing de Relacionamento requer insumos informacionais precisos, devendo a base de dados apresentar um máximo de consistência. Os resultados podem ser extraídos com ferramentas adequadas de Tecnologia da Informação.

Integrar o cliente à organização é resultado de uma metodologia voltada para o mercado. Quando houver opção por esta estratégia, torna-se necessário estruturar e capacitar a organização para isso. Portanto, as principais capacidades que uma organização precisa desenvolver, levando-se em consideração o Marketing de Relacionamento, são as capacidades de: pessoal, processo, tecnologia, conhecimento e de percepção.

Os clientes podem ensinar às organizações como querem que elas lhes sirvam, diz BERRY (2001, p. 73). As organizações de relacionamento captam e utilizam esse conhecimento e tornam difícil para os clientes abandonar essa relação. Isto é o que se pode chamar de “aprendizagem contínua sobre os clientes”.

No momento de segmentar os relacionamentos a serem criados, algumas considerações devem ser levadas em conta:

- a) Identificar e manter os clientes mais lucrativos, ou de maior valor. Quanto mais a organização conhece as preferências individuais de seus melhores

- clientes, mais ela pode personalizar sua oferta de serviços e produtos;
- b) Identificar e desenvolver os clientes de maior potencial. Muitas vezes, o cliente tem necessidades que são satisfeitas pela concorrência;
  - c) Identificar os clientes que dão prejuízo à organização. Deve-se pelo menos saber quem são, quanto custa atendê-los e, se possível, diminuir ou eliminar o custo deste atendimento. Tornar a organização sensível às diferenças que existem entre os clientes é o primeiro passo para garantir a fidelidade dos melhores. O relacionamento contínuo também é conveniente para o consumidor.

Utilizando uma estratificação de dados segmentados, o Gestor da Informação poderá criar pequenos bancos de dados, de acordo com a estratégia definida para a captação de novos clientes ou na função de manter os já existentes.

O instrumento de pesquisa utilizado poderá reportar resultados decisivos para tomada de decisões, seja em qualidade do produto, preço, atendimento, ou até mesmo sobre a concorrência e personalização do produto a necessidade do cliente.

O Gestor da Informação, por outro lado, poderá, a partir de planejamento, apresentar resultados rápidos e confiáveis, desempenhando funções específicas, tais como:

- a) *Pesquisa*: referente à captação de informações sobre segmentos de interesse, seja por corte geográfico, etnográfico ou outro a ser estabelecido. As fontes usadas neste ponto são, em geral externas à organização;
- b) *Estudo de demanda*: com os resultados da pesquisa realizada anteriormente, a demanda pode ser definida. Desta forma, é possível elaborar um quadro mais completo dos clientes;
- c) *Planejamento*: abrange as informações a serem captadas, definição das mídias a serem usadas e respectivos processos de negócio, planejamento de campanhas, modelagem e projeto da base de dados e das séries históricas;
- d) *Análise*: processamento analítico das informações obtidas, segundo os critérios definidos nos objetivos planejados. Os resultados dessa análise

deverão alimentar os processos de tomada de decisão e estratégias de marketing da organização;

- e) *Monitoração*: acompanhamento das informações sobre clientes e possíveis compradores, visando a manutenção do histórico, orientação de campanhas, aperfeiçoamento de produtos e serviços, gestão de problemas e solução de reclamações, entre outros;
- f) *Gestão de projetos*: aplicação de metodologias e estruturadas de forma coerente, desenvolvimento de projetos de pesquisa para estudo de clientes ativos e não ativos e captação de mercado de não-clientes;

As organizações vêm disponibilizando fontes de informações, que contribuem para o desenvolvimento das atividades do Gestor da Informação, entre elas:

- a) *Central de atendimento (telefone 0800)*: a vantagem desta fonte é que seus resultados podem ser extraídos rapidamente com auxílio de ferramentas inteligentes e precisas. Também possibilita reparos imediatos em campanhas de venda que não estão atingindo seus objetivos;
- b) *Sistemas de informação gerencial*: proporcionam ao Gestor da Informação a possibilidade de extrair dados importantes no que se refere a lucratividade de um determinado grupo de clientes, além do direcionamento de foco; assim, o Marketing de Relacionamento decidirá em qual segmento de clientes deve ser investido e recuperado;
- c) *Pesquisas formais (organizações especializadas atuando em campo)*: as informações disponibilizadas por estas fontes podem contribuir para que o Marketing de Relacionamento detecte as áreas onde produtos da concorrência tem maior aceitação e prover planos estratégicos para a correção de processos;
- d) *Web sites (Internet) e canais via e-mail*: este canal, ainda insuficientemente utilizado na área para obtenção de dados, vem demonstrando receptividade por parte de alguns clientes; mas ainda não existem projetos concretos para esta fonte;
- e) *Mídia (jornais, TV, radio, entre outros)*: é uma fonte incerta pelo fato de

nem tudo que é divulgado ser verídico; mas é uma das responsáveis pelo monitoramento da concorrência. Através desta fonte, o Gestor da Informação pode optar por estratégias de competitividade destinadas a rebater promoções e novos produtos da concorrência;

As atividades do Gestor da Informação, utilizando as fontes de informação acima citadas, podem resultar em produtos/serviços, tais como:

- a) Organização documentária e de informações sobre o material utilizado no momento da monitoração ou até mesmo do resultado de uma atividade;
- b) Análise de fluxos de informação, essenciais em momentos de tomada de decisão;
- c) Disseminação seletiva por meio de meios eletrônicos que se atualizam a partir da inclusão de novas informações. É um serviço rápido e de custo baixo;
- d) Construção de bases de dados para auxiliar e contribuir nas áreas relacionadas que podem agir sob os resultados disponibilizados pelo Gestor da Informação;
- e) *Clipping*, com anúncios publicados da organização e da concorrência, recuperados pela monitoração do ambiente externo;

Desta forma, o gestor poderá captar, processar e disponibilizar as informações específicas para as necessidades definidas no planejamento no Marketing de Relacionamento.

Para tanto, ele pode dispor de uma série de técnicas específicas, que auxiliam no processo de tomada de decisão em sistemas de informação (cf. TARAPANOFF et al., 1995).

Resumindo, tanto as áreas de Gestão da Informação como de Inteligência Competitiva podem contribuir para o suporte processual, necessário às atividades de marketing, permitindo que as informações obtidas junto aos clientes sejam tratadas e analisadas, gerando resultados com valor agregado. Tais resultados, por sua vez, poderão servir de insumo para as decisões estratégicas da organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS

Cada vez mais estão sendo discutidos e implementados conceitos de Marketing de Relacionamento (bem como uma de suas principais ferramentas utilizadas: o CRM), sugerindo uma constante evolução em sua estrutura e tornando o marketing mais amplo, englobando o *antes*, o *durante* e o *após* a produção e a venda.

Hoje, promover o relacionamento com clientes deve fazer parte da cultura e da missão das organizações, pois cada vez mais a fidelização é encarada como fator de sobrevivência para a empresa.

Com a elaboração deste trabalho, tentou-se mostrar que na área de Marketing de Relacionamento existem desafios também para o Gestor da Informação. Há possibilidades para a Gestão da Informação e, em escala menor, para a Inteligência Competitiva de contribuir com respostas que vêm sendo solicitadas pelas organizações. Trata-se, especialmente, dos resultados do tratamento de informações obtidas a partir do monitoramento externo e interno, contribuindo para as tomadas de decisão da organização.

Nesse contexto, algumas competências e atividades do Gestor da Informação podem efetivamente vir ao encontro das necessidades da organização. Essas atividades, associadas em um corpo teórico consolidado, oferecem ao marketing conhecimentos consistentes e sistematizados, com os quais é possível realizar avanços relevantes na prática organizacional. Dessa forma, a Gestão da Informação pode contribuir para o progresso e a constante atualização do Marketing de Relacionamento, principalmente com vista à competitividade das organizações.

Finalmente, o Gestor da Informação pode também oferecer contribuições importantes ao Marketing de Relacionamento pela aplicação de técnicas de disseminação seletiva da informação, conceitos de usuários e clientes, serviços e técnicas em informação, enquanto profissional estimulado pela multidisciplinaridade da própria área de Gestão da Informação.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO JR., R. H. & CORMIER, P. M. J. Inteligência em marketing: o marketing de permissão como ferramenta para a fidelização de clientes. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 23/24, n. 04, p. 527-544, especial, 1999/2000.

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

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

BRETZKE MARKETING & STRATEGIES. **Informatização da Força de Vendas: O Segredo do Sucesso!** Disponível em: <<http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos>>. Acesso em: 25 jul. 2003

CASOTTI, L. **O desafio de pensar e ensinar marketing**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 19. João Pessoa: ANPAD, 1995, p. 5-21.

CHOO, Chun W. The art of scanning the environment. ASIS Bulletin Article, 1998. Disponível em: <http://choo.fis.utoronto.ca/ResPub/>. Acesso em: 23 jun. 2004

CONSUMIDOR MODERNO. **Marketing de relacionamento deverá crescer até 30%**. Disponível em: <<http://www.consumidormoderno.com.br>>. Acesso em: 25 jul. 2003.

DIAS, M.M.K.; BELLUZZO, R.C.B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

FILHO J. T. **Gestão de Relacionamento com Clientes**. Disponível em: . <<http://www.informal.com.br/insight/insight39.htm>>. Acesso em 25 jul. 2003.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 4.ed. São Paulo: Atlas,1994.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional no contexto da sociedade da informação. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**. Brasília, v.23/24, n.4, p.509 - 526, especial, 1999/2000.

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

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Marketing 1 to 1**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

\_\_\_\_\_. **O gerente um a um**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

PAZZOLINI FILHO, E.; ZARPELON, M.I. **Dicionário de administração de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2003

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência. 2. ed., São Paulo: Campus, 1989, p. 82-85

**Revista HSBC 100% mais pelo cliente**, O Relacionamento sob medida para cada cliente. Curitiba: abril. 2002, p. 12.

SANTOS, R. N. M. Processos, métodos e ferramentas de inteligência competitiva: características, aplicabilidade e limitações: **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 23/24, n. 4, p. 493-508, especial 1999/2000.

SILVA, A. L. da; ALCANTRA, R. C. Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos. **Revista de Administração**, São Paulo: v. 36, n. 3, p. 49-58. jul/set 2001.

STOLLENWERK, M. F. L. Implantação de sistemas de inteligência competitiva: a abordagem corporativa. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 23/24, n. 4, p. 473-492, especial 1999/2000.

STONE, M. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TARAPANOFF, K. (org.) **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. 344 p.

\_\_\_\_\_. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 1995.

TYSON, Kirk W. M. **The Complete Guide do Competitive Intelligence**: gathering, analyzing, and using competitive intelligence. Chicago: Lisle, 1998.

## GLOSSÁRIO

**Balanced scorecard:** Balanço de resultados através de grupos estratégicos.

**Business to business:** Transações realizadas de empresa para empresa.

**Call center:** Central de atendimento.

**Clipping:** Resumo de informações atualizadas e agrupadas por assunto.

**CRM:** (*Customer Relationship Management*) Ferramenta de gestão de relacionamento com o cliente.

**Cross Saling:** Oferecer outro produto quando o cliente efetua uma compra.

**Data mining:** Tecnologia de informação utilizada para estabelecer novos padrões de conhecimento, partindo de uma massa de dados, coletada e preparada previamente (“Mineração de dados”).

**Experience-based:** Baseado em experiência (“base de experiência”).

**Feedback:** Retorno de uma análise feita sobre uma determinada ação.

**Front-end:** Facilitação de uma tela inicial.

**Leads:** Contatos.

**Knowledge-based:** Baseado em conhecimento (“base de conhecimento”).

**Lead generation:** Geração de contatos.

**Lifetime value:** Valor do tempo útil.

**Marketing 1 to 1:** Marketing direto.

**SWOT:** Metodologia para analisar a competitividade da organização, seguindo quatro variáveis: **S** – strengths (forças), **W** - weaknesses (fraquezas), **O** – opportunities (oportunidades) e **T** – threats (ameaças).

## APÊNDICE

### OPORTUNIDADES DE ATUAÇÃO DO GESTOR DA INFORMAÇÃO NA ÁREA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Este modelo de relacionamento é utilizado como ferramenta para ações de incrementar o relacionamento do cliente com o HSBC, tanto de forma centralizada quanto pela área de Marketing de Relacionamento, a qual, por sua vez, vem atuando de forma conjunta com o Gestor da Informação.

Uma das contribuições deste profissional dar-se-á a partir de uma ferramenta já utilizada na organização: o CRM (*Customer Relationship Management*).

O CRM atua na gestão de relacionamento com clientes. Nesta abordagem, a maioria das organizações e provedoras de tecnologia de gestão empresarial estão focadas atualmente. Existem sistemas voltados à automação de força de vendas, sites de Internet e os sistemas de atendimento ao cliente, que são as centrais de atendimento.

A Gestão da Informação pode atuar sobre clientes, sendo este o diferencial essencial entre o negócio conduzido a partir da mera intuição (do “palpite”) e o conhecimento do negócio gerido estrategicamente, com a atenção voltada para os tipos de público que interessam à organização. Neste caso, a ferramenta exata para a condução de uma gestão estratégica das informações seria um sistema de tipo do CRM.

Trata-se da integração entre o Marketing de Relacionamento e a Tecnologia da Informação, destinada a prover a organização de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer, cuidar do cliente e transformar estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitem que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos. Mas essa integração pressupõe que a organização esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais ágeis e que selecione a tecnologia adequada. Isto requer metodologia e experiência comprovada neste tipo de solução.

Com a ferramenta do CRM, o Gestor da Informação pode criar soluções que visam otimizar processos, organizar fluxos de atendimento e encaminhamentos de

ocorrências na organização.

Neste contexto, a transformação da informação em conhecimento ocorre exatamente através do sistema de inteligência que capta e processa as informações, gerando um valor agregado, de imediata aplicabilidade em situações práticas. Assim, possibilita-se que a organização mantenha sua vantagem competitiva de forma sustentada e esteja em perfeita consonância com as necessidades do mercado, tendo uma visão integrada de tudo que nele ocorre.

Outra atividade na qual o Gestor da Informação poderá vir a contribuir, é o estudo de demanda e a gestão de projetos.

Como exemplo, no fluxograma a seguir, encontra-se inserida uma ação do Gestor da Informação no contexto de um projeto de campanha de vendas, onde a organização entra em contato com o cliente para disponibilizar produtos e serviços.

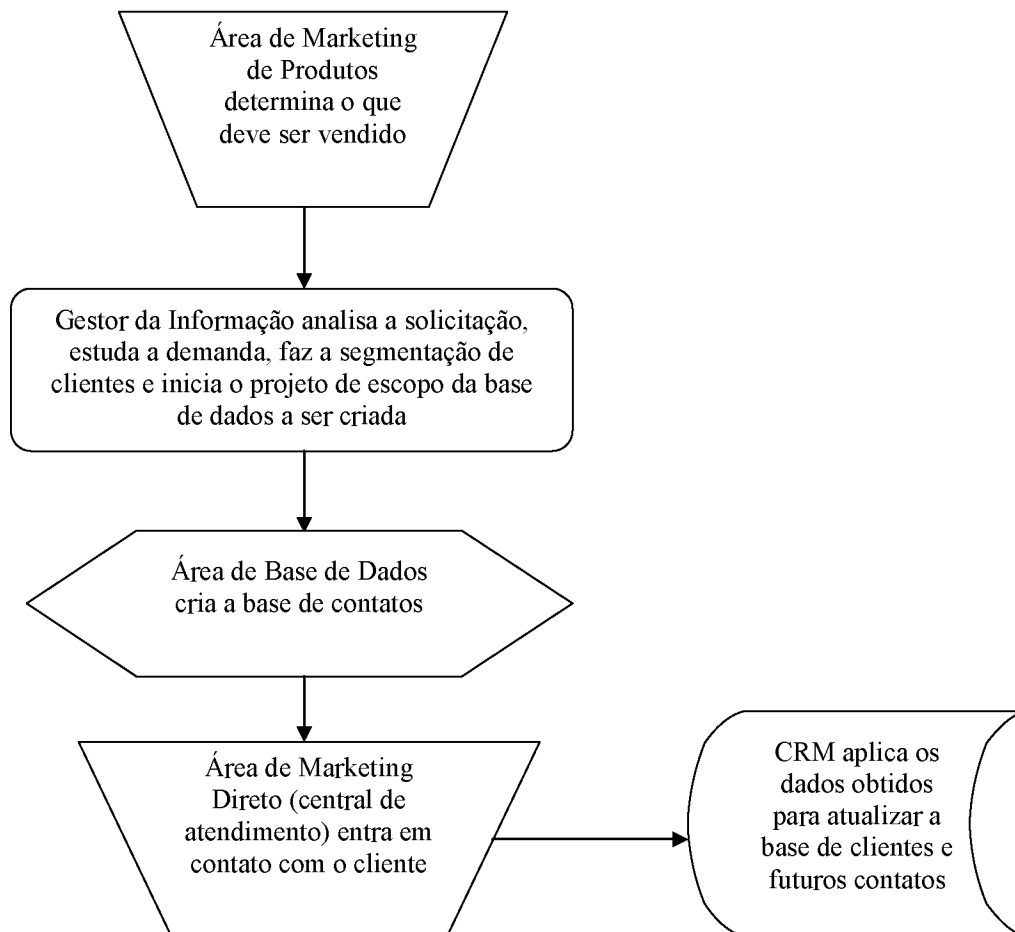


FIGURA 2: Fluxograma de uma campanha de vendas, com inserção do Gestor da Informação (Fonte do autor).

Toda ação estratégica de uma organização financeira visa lucratividade, Sendo assim, a área de Marketing de Produtos, que determina o que vender, repassa para o Gestor da Informação as características do produto, este avalia a solicitação e realiza o processo de segmentação, encaminhando o resultado para a área de criação de bancos de dados para confeccionar a base.

No final deste processo, inicia-se a fase de contato com o clientes. Posteriormente, os dados retornam para o CRM atualizar os dados na base de clientes, sendo que e o Gestor da Informação, utilizando esta ferramenta, avalia o resultado da sua segmentação.

Com a análise destes resultados, o Gestor da Informação e a área de Marketing de Produtos, farão uma série de cruzamentos de dados para verificar, por exemplo, se seria interessante para a organização levar sua força de vendas para uma região em que há um número significativo de clientes interessados em outros produtos.

Nas expectativas de contribuição do Gestor da Informação para o Marketing de Relacionamento, vale lembrar que este profissional, com sua capacitação de monitoração do ambiente externo, poderá passar também insumos informacionais às áreas de Marketing de Produto, por exemplo, visando a criação de campanhas de contatos junto a clientes que trabalham com produtos da concorrência.

O Gestor da Informação na equipe de Marketing de Relacionamento poderá contribuir com sua visão estratégica, identificando novas demandas de clientes e quais as vantagens de entrar ou não no mercado sob análise.

Dessa forma, pode-se maximizar o valor e os benefícios derivados do uso da informação, minimizar seu custo de aquisição, processamento e uso, determinar responsabilidades para o uso efetivo, eficiente e econômico e assegurar sua distribuição contínua nos processos da área de Marketing de Relacionamento.

## ANEXO

### **O RELACIONAMENTO SOB MEDIDA PARA CADA CLIENTE IMPLANTADO NO HSBC (1)**

O novo modelo de gestão de vendas do HSBC implantado em 2002, baseado na segmentação dos clientes, vem exigindo uma nova postura por parte a área de Marketing de Relacionamento. Essa segmentação foi desenvolvida a partir do pressuposto de que o mercado é formado por grupos distintos, caracterizados por clientes com diferentes necessidades, atitudes, comportamentos de compra e capacidade de resposta a incentivos de marketing. Por essas razões, nenhuma oferta ou abordagem única poderia motivar e satisfazer a todos os clientes.

Entretanto, essa estratégia só trará resultados efetivos, se a força de vendas adequar seu padrão de atendimento às formas de relacionamento estabelecidas no novo modelo estabelecido pelo Gestor da Informação. O enquadramento dos clientes nos diversos segmentos vai muito além de sua renda, único parâmetro utilizado até então. Por ser mais complexo, o novo modelo exige da área de Marketing de Relacionamento melhor conhecimento do perfil de cada segmento de clientes, buscando atender suas necessidades específicas.

O grau e a intensidade do relacionamento do Marketing de Relacionamento com o cliente é determinado pela segmentação estabelecida pelo Gestor da Informação. Um cliente HSBC com altos investimentos e rentabilidade para o banco demanda muito mais relacionamento do que um cliente que mantém apenas uma conta para depósitos de salário, por exemplo. Não só porque a renda mensal do alto investidor é maior, mas porque suas necessidades exigem da instituição financeira uma gestão mais completa dos seus negócios.

O Gestor da Informação, com sua experiência de monitoração do ambiente externo e de pesquisa formal, contribui na determinação de qual caminho seguir e em qual campo atuar.

(1) Adaptado de: O Relacionamento sob medida para cada cliente. Revista HSBC 100% mais pelo cliente, Curitiba, abril 2002, p. 12.

Um bom exemplo da aplicação prática desta atividade foi a criação de um novo segmento de clientes com nível intermediário de investimentos que preencheu uma lacuna entre os dois tipos de clientes atendidos até então pelo marketing da organização.

A partir desta ação estratégica, foi possível adequar os produtos e serviços a um grupo expressivo de clientes, com perfil bem definido, além de trazer para o banco maior rentabilidade e equilíbrio entre os grupos de clientes já existentes.

O relacionamento com o cliente é determinado pelo seu potencial, risco, rentabilidade e fidelização. Realizando o cruzamento destes fatores de cada cliente com o seu índice de quantidade de produtos, é obtida uma matriz que permite a classificação em quatro níveis distintos de relacionamento:

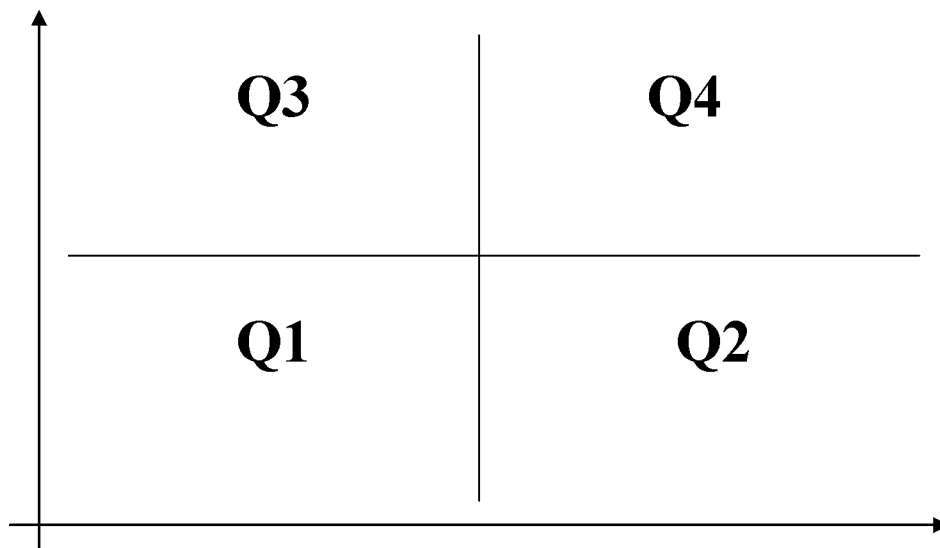


FIGURA 3: Matriz de relacionamento com clientes (Revista 100% Mais pelo Cliente, 2002, p.12)

Q4: CLIENTES COM ALTO RELACIONAMENTO E ALTO POTENCIAL;  
Q3: CLIENTES COM BAIXO RELACIONAMENTO E ALTO POTENCIAL;  
Q2: CLIENTES COM ALTO RELACIONAMENTO E BAIXO POTENCIAL;  
Q1: CLIENTES COM BAIXO RELACIONAMENTO E BAIXO POTENCIAL;