

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**ADMINISTRAÇÃO**

***MARKETING* DE RELACIONAMENTO**  
**EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO PRÉ-ESCOLAR**

**Autora: Claudia Sarem Canova**

**Projeto Técnico apresentado  
à Universidade Federal do  
Paraná para obtenção de  
título de Especialista em Gestão  
Empresarial.**

**Orientador: Profº Sérgio  
Bulgacov**

**Curitiba**  
**2003**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao professor Sérgio Bulgacov, pela disposição com a qual me orientou durante toda a realização deste projeto e pelo incentivo nos momentos decisivos para sua finalização.

Agradeço também a todos os outros professores que, cada um em sua área, contribuíram para a melhoria não somente de minha formação acadêmica, mas principalmente de minha atuação como profissional.

## SUMÁRIO

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO .....	01
1.1 Objetivos .....	05
1.2 Justificativas .....	06
1.3 Metodologia .....	07
Capítulo 2 – REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....	07
2.1 Introdução ao <i>Marketing</i> de Relacionamento .....	07
2.2 Definições do conceito .....	08
2.3 Características .....	12
2.4 Benefícios .....	14
2.5 Capacidades básicas .....	19
2.6 Níveis do <i>Marketing</i> de Relacionamento .....	28
2.7 Mudanças organizacionais .....	32
2.8 Tecnologias .....	40
2.9 Gestão de Relacionamentos .....	44
2.10 Avaliações do <i>Marketing</i> de Relacionamento .....	61
Capítulo 3 – A EMPRESA .....	64
3.1 Descrição Geral .....	64

Capítulo 4 – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO .....	65
4.1 Mercado .....	65
4.2 Escola .....	67
4.3 Ações atuais .....	67
Capítulo 5 – CONCLUSÕES .....	69
5.1 Contribuições .....	69
5.2 Sugestões e recomendações .....	71
Capítulo 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem a finalidade de realizar um estudo de caso quanto a viabilidade da aplicação do *Marketing* de Relacionamento em uma instituição de ensino pré-escolar e berçário. Sua efetivação se concretiza na Escola de Educação Infantil e Berçário Peixinho Dourado, localizada na cidade de Curitiba/PR, no bairro Alto da XV, e se justifica pela necessidade de fidelização dos clientes existentes, bem como de conquista de novos alunos, em virtude de uma demanda comprovadamente decrescente na região.

## 1. INTRODUÇÃO

As aceleradas mudanças que caracterizam o mundo neste novo século impõem às empresas novos desafios e demandas.

As organizações precisam não somente, serem flexíveis e competitivas, como também devem a cada momento, inovar o valor que agregam aos clientes, através dos seus produtos e serviços.

Nesse cenário, o *marketing* adquire importância cada vez maior, considerando ser uma atividade que visa identificar e satisfazer as necessidades dos clientes e superar suas expectativas.

No contexto mercadológico, as organizações podem desenvolver várias abordagens (por exemplo *marketing* de massa, de segmentos, de nichos, de relacionamento, um a um), baseadas nas características de seus clientes (mercados). Em geral essas abordagens podem ser classificadas em três grandes grupos: *marketing* de massa, *marketing* focalizado, e *marketing* de relacionamento.

Para efeito deste texto, será abordado apenas o *Marketing* de relacionamento.

No *marketing* de relacionamento, no qual podemos incluir o *marketing* de relacionamento e o um a um, um relacionamento de longo prazo é desenvolvido com o cliente, buscando sua fidelização.

O processo de desenvolvimento de relacionamento compreende a identificação e criação de novos valores com clientes individuais através do contato direto e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional (Gordon, 1998).

No caso específico do segmento escolar, o *Marketing* de relacionamento torna-se fundamental para conquistar novos alunos e, principalmente, manter os clientes leais.

Isto porque há hoje neste segmento, uma redução do número de crianças em idade de 0 a 6 anos, já que os casais têm optado por compor uma família com menor quantidade de filhos. Esta diminuição da quantidade de filhos gera um maior grau de exigência quanto à qualidade dos serviços a serem prestados no atendimento educacional.

Kotler (1999) anuncia a era do *marketing* eficiente: "...o relacionamento com o cliente ganha importância cada vez maior, a tarefa do *marketing* é construir e identificar a percepção de valor que o cliente tem... Se o consumidor deseja trocar de carro a cada três anos, é importante saber quais os valores e conceitos que ele mais valoriza em um automóvel, para oferecer o modelo ideal, na hora certa e dentro das condições de pagamento consideradas ideais..."

Segundo Mckenna (2002) as novas tecnologias, o novo mercado competitivo e um novo consumidor estão dando início à era, que irá mudar todas as premissas do *marketing* atual: a era do Acesso Total, onde o consumidor dialoga diretamente com a empresa. Essa interação contínua e direta entre produtores e consumidores muda o centro de gravidade do *marketing*: o consumidor tem o poder de iniciar o contato e tomar as decisões de compra.

Rapp & Martin (2002) evidenciam a importância do relacionamento para a organização:

*"(...) Vivemos em uma época em que a venda de uma mesma coisa para o maior número de pessoas possíveis, como ocorria há uma geração, está sendo substituída pela satisfação de necessidades e preferências individuais de clientes institucionais e consumidores bem informados. A luta pela comoditização, que reduz as margens de lucro, é conduzida com produtos personalizados, serviços e ofertas que possam ampliar as margens de lucro.*

*É a substituição do faça uma venda agora, a qualquer custo pela construção e gestão de bancos de dados relacionados, voltados para o*

valor de vida útil de cada cliente...” (Rapp, Stan & Martin, Chuck. *Maxi e-marketing no futuro da internet*. São Paulo: Makron Books, 2002, p.7).

O *marketing* de relacionamento permite à organização desenvolver ofertas de produtos e serviços com valor superior. Na medida em que as necessidades e desejos dos clientes são conhecidos, os produtos e serviços ofertados podem ser exclusivos ou altamente adaptáveis às exigências, com muito mais conteúdo de conhecimento incorporado do que anteriormente.

Assim, os relacionamentos com os clientes tornam-se os ativos mais preciosos de uma empresa. Seybold (2002) afirma:

*“Na economia do cliente, os clientes se tornaram a mercadoria comum mais preciosa. Hoje, o mais difícil para uma empresa adquirir não é capital de investimento, produtos, funcionários ou mesmo uma marca. É a fidelidade do cliente. Os relacionamentos com os clientes são a fonte fundamental de valor na nova economia do cliente. O capital do cliente agora é, no mínimo, tão importante quanto o capital de investimento. E o valor de seus relacionamentos presente e futuros - a franquia de seu cliente - vai determinar o valor de sua empresa.”* (SEYBOLD, Patrícia. *A Revolução do Cliente*. São Paulo: Makron Books, 2002, p.5).

O relacionamento desenvolvido com os clientes abrange não somente a venda, mas também a pré-venda e a pós-venda, ou seja, o processo inicia-se com o conhecimento do cliente e continua na geração da demanda, efetivação de venda, entrega eficaz do produto e/ou serviço e no serviço de atendimento ao cliente. Não são apenas as transações que constroem o relacionamento, mas também as ações que desencadeiam as transações (Zenone, 2001).

Kotler, Jain & Maesincee (2002) afirmam que na economia contemporânea, profundamente influenciada pela globalização, hipercompetição e pelas novas tecnologias (*Internet*, biotecnologia, comunicações e *microchips*), as empresas devem desenvolver um processo de *marketing* mais holístico para explorar, criar e fornecer

valor, mediante a renovação continuada de seus mercados. A função de *marketing* deixa de ser busca de clientes para produtos e passa a ser busca de produtos para clientes.

Para Sheth, Eshghi e Krishnan (2002) a era da *Internet* provoca uma revisão radical de como a missão do *marketing* é realizada, em virtude de três mudanças de paradigmas: o *marketing* reverso, a crescente exigência dos clientes e o desenvolvimento do conceito de espaços de mercado.

Na primeira mudança de paradigma, o conceito de *marketing* da era industrial, onde os profissionais de *marketing* iniciavam e controlavam o processo de troca, dá lugar ao *marketing* reverso, onde os clientes cada vez mais iniciam e controlam o intercâmbio, “os clientes definem quais informações precisam, em quais ofertas estão interessados e que preços estão dispostos a pagar”.

A crescente exigência dos clientes por produtos e serviços de alta qualidade, com preços razoáveis e oferecido de forma mais rápida e melhor, e o aumento dos padrões pelos quais o desempenho do *marketing* é avaliado, caracterizam a segunda mudança de paradigma que influencia profundamente o *marketing* contemporâneo.

Na terceira mudança de paradigma, e provavelmente a mais revolucionária, as trocas de *marketing* já não acontecem em função de uma única transação em um determinado momento. As empresas estão mudando seu foco em categorias de mercado-produto, para a totalidade das experiências dos clientes em “espaços de mercado”.

Um espaço de mercado é o contexto no qual “os clientes são ligados não só a produtos, mas ao sistema por inteiro” e no qual as empresas podem fornecer “um conjunto completo de serviços com valor agregado” como mecanismo para obter vantagem competitiva sustentável.

Diante desse contexto, apresenta-se o problema da pesquisa: como alterações demográficas e sociais afetam a gestão mercadológica da Escola Peixinho Dourado?

## 1.1 Objetivos:

### 1.1.1 Objetivo geral:

Identificar alterações sobre a demografia regional e social escolar local e avaliar as ações de *Marketing* de Relacionamento da escola Peixinho Dourado.

### 1.1.2 Objetivos específicos:

O estudo tem como objetivos específicos:

- descrever as alterações sobre a demografia da micro-região atendida pela escola;
- verificar como as mudanças demográficas e sociais podem afetar a gestão mercadológica da escola;
- avaliar as ações de *marketing* de relacionamento desenvolvidas pela escola;
- identificar as contribuições do *marketing* de relacionamento na gestão da escola.

## 1.2 Justificativa:

O ambiente empresarial tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos, as quais têm sido relacionadas com as alterações no modo de vida das pessoas enquanto consumidores de produtos e serviços.

Um dos aspectos mais importantes desse novo contexto é a alteração no conceito de família. Há algumas décadas atrás, as famílias tinham um perfil patriarcal onde a mãe correspondia apenas a função de maternidade e afazeres domésticos. Com a chegada da mulher no mercado de trabalho, houve uma grande transformação na base familiar, ocasionando em princípio uma maior demanda de instituições educacionais que supririam, em parte, a função materna enquanto a mulher estivesse exercendo suas atividades remuneradas.

Esta saída da mulher (mãe) para a economia formal e informal, também propiciou uma nova maneira de pensar sobre a família, uma vez que seus objetivos de vida foram ampliados, passando de apenas casamento e maternidade, para também carreira e auto-satisfação. Desta forma, vem ocorrendo uma natural redução nas taxas de natalidade, afetando diretamente o segmento educacional.

Uma outra consequência desta mudança de paradigma é o aumento do grau de expectativa depositado nos filhos o que gera uma crescente ansiedade e exigência com o nível dos serviços prestados às crianças pelas escolas.

No contexto das relações de consumo dos serviços educacionais, o *marketing* de relacionamento vem para fortalecer os laços de parceria entre os pais e as escolas, com a missão de aumentar a fidelização destes clientes.

## 1.3 Metodologia

A pesquisa é do tipo estudo de caso, com abordagem qualitativa de análise. Foi utilizada pesquisa bibliográfica, dados da empresa e observação

## 2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 Introdução

#### **MARKETING DE RELACIONAMENTO**

O referencial teórico sobre *marketing* de relacionamento baseia-se em nove pontos principais: definições do conceito, as características, e os benefícios do relacionamento, as capacidades básicas necessárias para a organização desenvolver o *marketing* de relacionamento, os níveis de relacionamento, as mudanças organizacionais com o *marketing* de relacionamento, a tecnologia necessária para o relacionamento, a forma de gestão dos relacionamentos com os clientes, e suas principais avaliações.

## 2.2 Definições do conceito:

Estabelecer relacionamentos com os clientes é a ênfase do *marketing* contemporâneo. A visão focada no produto evolui para o foco no cliente, na compreensão e satisfação de suas necessidades.

Berry (in: Ribeiro et al.,1999) define *marketing* de relacionamento como a atração, a manutenção e – em organizações multiserviços – o realce (aumento) de relacionamentos com clientes. Ele enfatiza que a atração de novos clientes deve ser vista apenas como um passo intermediário no processo de *marketing*. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deve ser considerado *marketing*.

Para Stone & Woodcock (2002) *marketing* de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de *marketing*, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

1. identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
2. criar um relacionamento entre sua empresa e esses clientes, um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
3. administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Para os clientes, segundo os autores, o *marketing* de relacionamento pode ser descrito da seguinte forma:

*“Marketing de Relacionamento é como nós:*

1. *Achamos você.*
2. *Passamos a conhecê-lo.*
3. *Mantemos contato com você.*

4. Tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer – não apenas em termos de produto mas também em todos os aspectos do nosso relacionamento com você.

5. Verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos. Desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para nós.”  
(STONE, Merlin, & WOODCOCK, Neil. *Marketing de Relacionamento*. São Paulo: Littera Mundi, 2002, p.26).

Vavra (1993), no livro *After Marketing*, cujo título foi traduzido como *Marketing de Relacionamento*, analisa o pós-*marketing* como um estágio do *marketing* de relacionamento que ocorre após a venda.

Define o pós-*marketing* como o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos.

A partir da perspectiva do cliente, a compra é o início de um relacionamento. O cliente sente o desejo ou necessidade considerável para uma interação continuada com a organização de venda.

De acordo com o autor, a interação continuada no pós-venda é uma parte muito importante do pós-*marketing* e tão necessária quanto a venda, se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro. O *marketing* deve, então mudar a mentalidade de “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade”.

Para Gordon (1998) o *marketing* de relacionamento se desenvolve a partir dos princípios do *marketing* tradicional, porém possui seis dimensões que se diferem materialmente das definições históricas de *marketing*:

- procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor;

- reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não como compradores, mas na definição do valor que desejam; o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza, o valor é assim criado com os clientes e não por eles;

- exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de *marketing* e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;

- é um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor; desse modo, funciona em tempo real;

- reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra; ao reconhecer o valor do período de vida (ou vitalício) o *marketing* de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes;

- procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

Essas diferenças em conjunto, têm o potencial para transformar a visão da empresa sobre o *marketing* que ela pratica e sobre quase toda a empresa, desde o trabalho que ela efetua com a tecnologia empregada, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos.

McKenna (1993) afirma que o *marketing* de relacionamento pressupõe a interatividade, a conectividade e a criatividade para que o cliente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo.

Para o autor, o *marketing* de relacionamento é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado.

A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Entretanto, o autor afirma que em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Kotler e Armstrong (1999) definem o *marketing* de relacionamento como a criação, manutenção e aprofundamento de sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos.

Afirmam que cada vez mais o *marketing* vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O *marketing* de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação a longo prazo.

Para isso, segundo os autores, é preciso que todos os departamentos da empresa trabalhem em conjunto com o de *marketing* para servir o cliente. Isto exige que se construa bons relacionamentos em vários níveis: econômico, social, técnico e jurídico, que resultam em alta lealdade do cliente.

Peppers e Rogers (2000) denominam *Marketing* de Relacionamento como *Marketing Um a Um (Marketing One-to-One)*, enfatizando que esse novo paradigma de *marketing* envolve o acompanhamento da preferência manifestada pelo cliente individual, ao longo do tempo, a administração de uma série de interações com o cliente e a avaliação de suas operações relacionadas com diferentes produtos e serviços.

### 2.3 Características do *marketing* de relacionamento:

Segundo McKenna (in: Zenone, 2001), o *marketing* de relacionamento baseia-se no conhecimento e na experiência. As principais características do *marketing* de relacionamento relacionadas com o “conhecimento” são:

- a integração do cliente no processo de planejamento dos produtos e/ou serviços, para garantir que os mesmos sejam desenvolvidos, não somente em função das necessidades e desejos dos cliente, mas também de acordo com a sua estratégia;
- o desenvolvimento de nichos de mercado, onde o conhecimento da empresa sobre canais de distribuição e identificação de segmentos leva a um ganho de mercado;
- desenvolvimento da infra-estrutura de fornecedores, vendas, parceiros, governo e clientes, em que o relacionamento irá ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu desenvolvimento tecnológico;

Assim, no *marketing* de relacionamento, a organização cria, mantém e desenvolve uma cadeia de relacionamentos, em seu nome e no do cliente.

Quanto aos aspectos relacionados a “experiência”, o *marketing* de relacionamento enfatiza a interatividade, conectividade e criatividade, significando que:

- a empresa irá despender esforços mercadológicos e tempo com os seus clientes, monitorando constantemente as mudanças que ocorrem no ambiente competitivo, através de um Sistema de Suporte a Decisões Mercadológicas, possuindo um afinado sistema de “*Market Intelligence*” integrado a toda a empresa;
- monitoramento constante da concorrência, dentro do conceito definido por Porter (1989), onde a análise da concorrência é usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras da indústria, em que os prováveis

movimentos de cada concorrente e da sua capacidade de responder a mudanças pode determinar a perda ou ganho de vantagem competitiva da empresa;

- desenvolvimento de um Sistema de Análise Mercadológica, que, pelo *feedback* (retroalimentação) retorna a informação sobre mercado, concorrência, comportamento dos clientes, fornecedores e outros intermediários, para o Sistema de Suporte à Decisão, aperfeiçoando o próprio sistema e permitindo uma tomada de decisão ágil e consistente, em um processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo.

Desse modo, no *marketing* de relacionamento, a organização deve acompanhar todas as informações do mercado e utilizá-las, transformando o conhecimento em ações.

Outra característica fundamental é a relação de aprendizado entre empresa e os clientes. Peppers e Rogers (2001), destacam que nessa relação o cliente participa ativamente com reclamações, sugestões e *feedback*. Com isso, a organização faz com que suas ações sejam conduzidas pelas necessidades dos clientes, respondendo-as, e muitas vezes antecipando novas necessidades. Assim, esse tipo de relação torna-se cada vez mais inteligente e faz com que o cliente invista seu tempo e muitas vezes seu dinheiro para preservá-la.

No *marketing* de relacionamento, segundo os autores, a única vantagem competitiva real é a informação que a empresa possui sobre o cliente e que os concorrentes não têm. Essas informações têm de vir do cliente através do diálogo. O diálogo desenvolvido com os clientes é único, ao longo de toda a relação com eles. Cada nova conversa é baseada na anterior, construindo um longo e único diálogo. Independentemente do meio utilizado pelo cliente para o contato, a organização deve lembrar de todas suas interações e transações passadas.

Nesse tipo de relação, os interesses do cliente sempre têm de ser preservados. Afinal, se o cliente é incentivado a fornecer informações sobre si e sobre sua vida, a empresa precisa garantir que algo será fornecido em troca. Todas as ações têm de estar alinhadas às necessidades do cliente para que ele perceba que

houve valor no fornecimento das informações e que a relação é válida, continuando a fornecer mais informações.

## 2.4 Benefícios do *marketing* de relacionamento:

Glazer (in: Ribeiro, 1999) destaca que a lealdade dos clientes resultante de um relacionamento permite uma base maior de conhecimento acerca deles. E explorando-se essa base de conhecimento, é possível alcançar maior lucratividade devido à possibilidade de maiores receitas com transações futuras, de custos menores das transações e até mesmo da venda da informação.

Segundo o autor, as maiores receitas com transações futuras resultam de:

- aumento do número de transações;
- habilidade de vender unidades adicionais ou produtos complementares;
- habilidade de praticar preços mais elevados;
- habilidade de prover serviços customizados<sup>1</sup>.

Os custos reduzidos de transações futuras resultam, por exemplo, de programas de comunicação mais eficientes, distribuições mais eficiente (estoques, entregas, etc.).

Ribeiro et al. (1999) afirmam que o relacionamento, é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor somente é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de *marketing* de relacionamento, dessa forma, possibilita a oferta contínua de valor superior,

---

<sup>1</sup> Produto e/ou serviço que pode ser configurado de acordo com as preferências do cliente.

trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

Para Stone & Woodcock (2002) os benefícios do *marketing* de relacionamento tem como pressuposto básico que ganhar novos clientes custa mais caro do que os manter. Assim, os benefícios geralmente ocorrem em uma ou mais das seguintes áreas:

- aumento da retenção e lealdade do cliente: os clientes permanecem com a organização por períodos mais longos, compram mais e com maior frequência (aumento do valor do tempo de vida);
- maior lucratividade por cliente, não apenas porque cada cliente compra mais, mas também em função da redução dos custos de venda, geralmente os clientes usuais reagem melhor ao *marketing*.

Segundo Gordon (1998), o *marketing* de relacionamento tem condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como desenvolver a fidelidade entre os clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas idéias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer.

Entretanto, de acordo com o autor, o *marketing* de relacionamento não apresenta benefícios idênticos para todas as organizações. Em alguns casos, as empresas que aplicarem os conceitos do *marketing* de relacionamento podem achar a abordagem desafiadora e talvez mesmo inadequada para ser adotada integralmente. Por exemplo:

- em alguns setores, pode não haver muito valor a ser criado mutuamente entre a organização e seus clientes e, ainda que houvesse, os clientes podem não se mostrar sensíveis a tal criação de valor. Por exemplo, os consumidores que compram sabão, podem considerar isso uma decisão de compra de baixo envolvimento e para a qual estão bem satisfeitos por ter o vendedor em segundo plano, produzindo o produto;

- em algumas situações, embora exista potencial de valor mútuo, pode haver valor vitalício<sup>2</sup> insuficiente para garantir a criação de valor recíproco. Certamente uma indústria automobilística tem condições de gastar mais para atrair e preservar clientes selecionados do que, digamos um fabricante de queijo, se fosse o único produto promovido;

- há casos em que o alinhamento de uma empresa para servir apenas clientes e segmentos de clientes específicos pode ser excessivamente limitador;

- para as organizações que, recentemente, investiram verbas importantes para projetar e desenvolver produtos, ou aplicaram valores elevados em infra-estrutura e processos de negócio, a adoção do *marketing* de relacionamento pode ter o efeito de depreciar ou mesmo desperdiçar uma parte de seu investimento;

- nem todas as empresas possuem capacidade para aplicar os princípios do *marketing* de relacionamento além dos comportamentos básicos. Se uma organização está lutando para sobreviver, seria melhor ela prestar atenção às questões de curto prazo que estão à sua frente, caso contrário pode não haver longo prazo.

Para o autor, a organização deve analisar se está realmente em posição adequada para o *marketing* de relacionamento, através de uma matriz (figura 1), que compara a lucratividade do cliente (valor vitalício) com a possibilidade de interatividade de comunicações e flexibilidade de processos.

---

<sup>2</sup> Valor vitalício de um cliente: projeção das despesas do cliente ao longo de seu período de vida de consumo, menos os custos de atendimento, manutenção, e de fabricação do produto e/ou serviço. O significado do termo e suas implicações no *marketing* de relacionamento serão detalhados no item 2.8.2 Diferenciação dos clientes.

<b>Lucratividade Vitalícia do Cliente</b>	Alto	<b>Especialização e criação de nichos</b>	<b>Marketing de Relacionamento</b>
	Baixo	<b>Marketing de massa</b>	<b>Administração de Custos</b>
		Baixo	Alto
<b>Interatividade de comunicações e flexibilidade de processo</b>			

Fonte: Gordon (1998, p. 175).

**Figura 1 – Marketing de relacionamento em relação a outras estratégias.**

Essa matriz evidencia que o *marketing* de relacionamento é ideal quando o comportamento dos clientes resultar em exigências fundamentalmente diferentes à empresa, quando essas exigências emitirem diferentes níveis de lucratividade vitalícia, quando a preferência do cliente resultar em pacotes de produtos e serviços únicos e quando os processos de comunicação, produção e logística puderem ser organizados de modo flexível para entregar aos clientes o valor exigido. Assim, uma série de condições prévias deve existir para o *marketing* de relacionamento fazer sentido para a organização:

- cada cliente deve desejar uma solução que seja única, customizada ou personalizada, e verificar se ele obtém valor adicional da empresa atendendo sua necessidade;
- a organização deve ser capaz de obter uma gratificação de valor por satisfazer esta exigência, seja em custos reduzidos, em um preço mais elevado ou ambos;

- as capacidades da empresa: pessoal, processo, tecnologia, conhecimento e percepção devem ser capazes de ter flexibilidade e adaptabilidade suficientes para acomodar as preferências individuais dos clientes; se não forem, a empresa deve estar preparada para fazer as mudanças necessárias nas suas capacidades;

- ao fornecer ao cliente solução individualizada, o vínculo entre a organização e o cliente deve se aprofundar e o cliente deve querer repetir esta experiência ou envolver a empresa em outra oportunidade para criarem valor juntos;

- os clientes individuais devem ser economicamente acessíveis para a empresa interagir e se comunicar com eles, o que é de particular importância para mercados de consumo fragmentados;

- os clientes individuais devem ser economicamente acessíveis para a organização fornecer bens físicos; por exemplo, embora os alimentos possam ser comprados *on-line*, o processo atual ainda não é econômico para a maior parte das empresas que oferecem esses serviços de compra customizada, porque a execução, o transporte e a entrega de encomendas individuais estão ainda muito caros.

Por outro lado, o *marketing* de relacionamento oferece para os clientes (Berry; Bitner; in: Ribeiro, 1999):

- a. obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades;

- b. redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor;

- c. oferta de certo benefício social (*status*) por estarem recebendo um serviço personalizado;

d. maior bem-estar e melhor qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações como adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros.

## **2.5 Capacidades básicas para o *marketing* de relacionamento:**

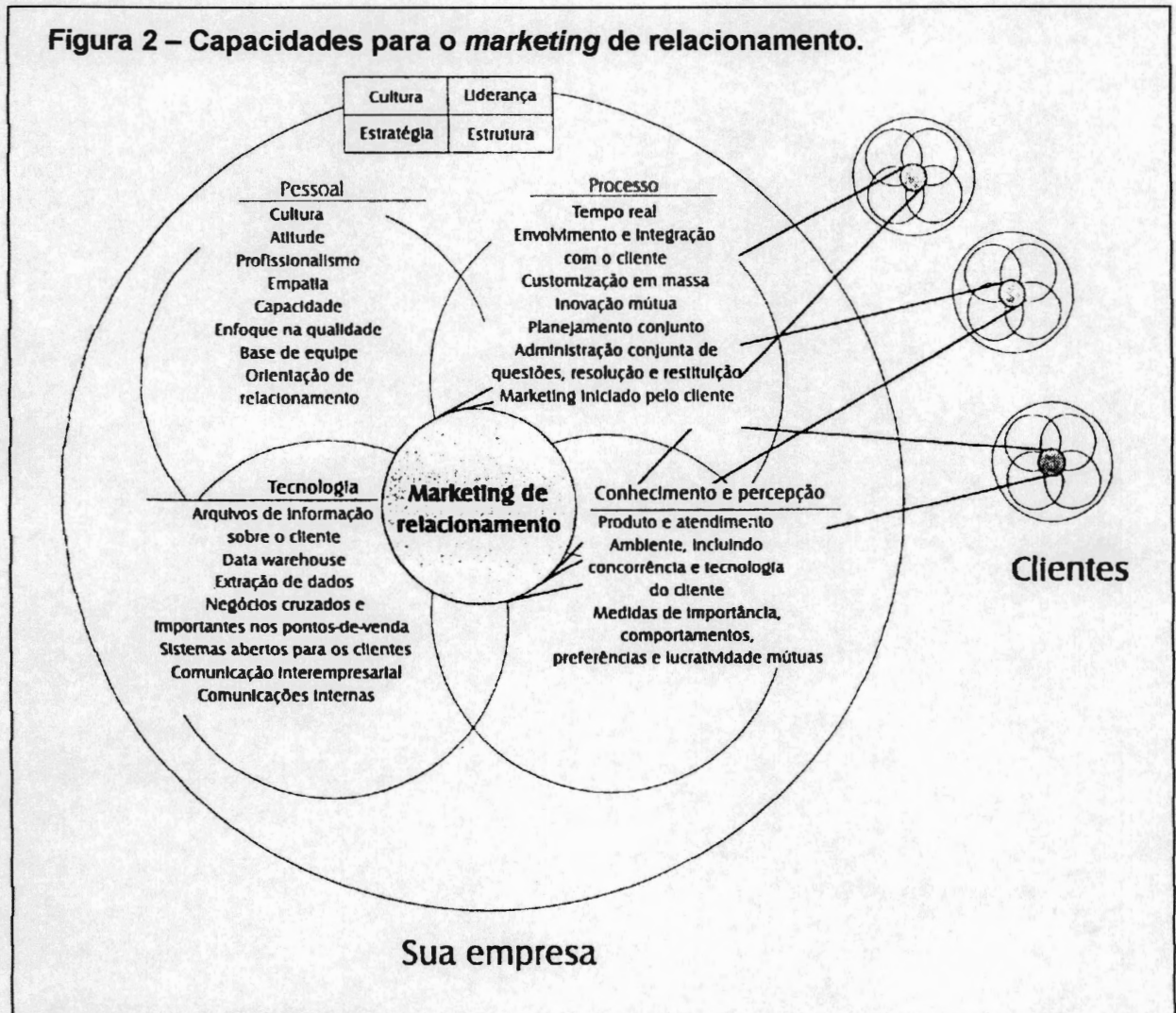
Para Stone & Woodcock (2002) o *marketing* de relacionamento depende do conhecimento sobre os clientes para que seja eficaz. Segundo os autores, a informação acerca dos clientes e mercados é um dos maiores patrimônios da empresa. Assim, no centro da abordagem do *marketing* de relacionamento deve estar um canal de comunicação eficaz e um banco de dados dos clientes, que permita desenvolver o conhecimento e percepção da empresa sobre os mesmos.

Além disso, os autores destacam também a importância das pessoas no processo. O *marketing* de relacionamento exige pessoal motivado, treinado e alocado corretamente na estrutura organizacional, de forma que elas possam gerenciar os clientes de maneira eficaz.

Vavra (1993), também evidencia a interação e o conhecimento como capacidades básicas para o *marketing* de relacionamento:

*“...Relacionamentos são construídos sobre familiaridade e conhecimento. A empresa do futuro restabelecerá relacionamentos ‘pessoais’ com clientes por intermédio de banco de dados detalhados e interativos. O desafio é definir rapidamente os bancos de dados exigidos, e daí agir sobre eles para restaurar relacionamentos pessoais em marketing.” (VAVRA, Terry G. Marketing de Relacionamento: aftermarketing. São Paulo: Atlas, 1993, p.45).*

Gordon (1998), em uma visão mais ampla, afirma que além do conhecimento e percepção dos clientes, a empresa deve desenvolver outras capacidades básicas para o *marketing* de relacionamento, que devem ser alinhados com os clientes e participantes: cultura e valores, liderança, estratégia, estrutura, pessoal, processos, e tecnologia (figura 2).



Fonte: Gordon (1998, p.80).

### 2.5.1 Cultura e valores:

Os valores e a cultura dos clientes devem ser conduzidos para formar relacionamentos duradouros.

Por exemplo, onde a cultura e os valores de uma organização maximizarem o valor das transações atuais e utilizarem qualquer combinação de competência, astúcia e esperteza para alcançar seus fins, é improvável que se possa

formar um relacionamento durável com outra empresa, com o objetivo de criar valores genuínos a longo prazo.

Organizações com culturas distintas podem criar valor juntas, porém as semelhanças e as diferenças entre as culturas precisam ser entendidas desde o início. Diferenças culturais extremas pode, prejudicar a formação e a manutenção de um relacionamento.

### **2.5.2 Liderança:**

A liderança deve ver a partilha como uma virtude e entender o significado real de um relacionamento antes de comprometer a organização no *marketing* de relacionamento.

Os líderes dentro da empresa e aqueles de seus clientes devem estar preparados para se concentrar no valor que pode ser desencadeado, e no interesse mútuo dos clientes individuais e dos fornecedores. Ao exercer a liderança, tanto o cliente quanto o fornecedor devem escolher as empresas com as quais se envolverá. E ambos devem estar preparados para se privar de certos tipos de clientes/fornecedores e do possível valor que criariam se concentrassem suas empresas em um único tipo de relacionamento. Devem então alinhar suas organizações de acordo com esta forma de relacionamento.

As empresas com poder de barganha maior do que seus clientes e fornecedores têm um papel especial. Elas possuem a obrigação de comandar tanto a sua própria organização quanto as de seus clientes e fornecedores para um estado superior de relacionamento, no qual novos valores possam ser criados e compartilhados, ao contrário do modelo mais tradicional de um jogo no qual os participantes barganham para ficarem com a "maior fatia do bolo".

### 2.5.3 Estratégia:

A estratégia precisa estar centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais, para que o *marketing* de relacionamento seja efetivamente implementado.

É também necessário que haja um alinhamento estratégico entre a empresa e seus clientes para assegurar que ambos entendam a direção um do outro, o que capacita cada um deles a avaliar o outro em seu papel de parceiro a longo prazo, e para criar o valor desejado por todos. Com o tempo, isso significa que o fornecedor deve se familiarizar com os clientes de seus clientes, e se colocar em uma posição capaz de fazer progredir as iniciativas de modo positivo, talvez antes mesmo que o cliente o faça.

### 2.5.4 Estrutura:

O *marketing* de relacionamento com o impacto que é capaz de causar, pode resultar em uma maneira inteiramente diferente de estruturar uma organização.

Uma empresa organizada conforme o *marketing* de relacionamento terá gerentes que possuem categorias específicas de relacionamento, com clientes atuais, novos clientes, funcionários, fornecedores, investidores e assim por diante. Então, em vez de ter um departamento de vendas e *marketing*, por exemplo, uma organização poderá ter um departamento para criar novos valores com os clientes atuais mais importantes, enquanto que um outro poderá ficar encarregado de conquistar novos clientes cujos perfis combinem com os dos melhores clientes da empresa.

### 2.5.5 Pessoal:

Relacionamentos envolvem basicamente pessoas. As pessoas, na era do *marketing* de relacionamento, administram a tecnologia e os processos que resultam em valor para os clientes e procuram conhecimento e percepção sobre eles. Elas precisam ser orientadas sobre o significado do termo e como devem incorporar o *marketing* de relacionamento como seu trabalho, e não simplesmente em suas tarefas.

Com o *marketing* de relacionamento, a questão do pessoal assume uma série de dimensões diferentes, em virtude de:

- o conhecimento sobre o cliente é distribuído, enquanto que antigamente era centralizado em relatórios de pesquisa e no sistema de informação de *marketing*;
- mais pessoas em posição de linha de frente fazem interface com o cliente de maneiras cada vez mais variadas, como uma teia complexa de comunicação de pessoas e dados;
- o trabalho em equipe torna-se fundamental, as pessoas interagem umas com as outras para criar valor em tempo real com os clientes e dentro da organização;
- as pessoas concentram suas energias nos clientes estratégicos, procuram criar o valor que cada cliente deseja e não simplesmente reduzem os custos internos da organização e nos negócios de seus clientes;
- as pessoas precisam administrar e aperfeiçoar as demais dimensões da capacidade, incluindo os processos, a tecnologia, o conhecimento e a percepção.

No *marketing* de relacionamento, as pessoas devem ser equipadas com tecnologias e processos para multiplicar suas capacidades e eficiência.

No *marketing* tradicional, o conhecimento sobre o mercado e os clientes é centralizado e o profissional de *marketing* procura envolver outros profissionais da organização em programas de *marketing* estratégico. Com o *marketing* de relacionamento as informações sobre os clientes são colocadas na linha de frente, onde os clientes e empresas interagem. O pessoal de linha de frente deve ter habilidade para se comunicar com os clientes de modo a reconhecê-los, lembrar o seu histórico de contatos, entender as questões atuais dos clientes, prever certos comportamentos e propor respostas, soluções ou sugestões apropriadas. Assim, os profissionais de linha de frente tornam-se consultores, trabalhando com os clientes para agregar valor às suas organizações.

Muitas, senão, a maior parte das pessoas em uma empresa concentrada no *marketing* de relacionamento, devem deixar de ser peritas funcionais para ser responsáveis por processos em categorias específicas de relacionamentos. Assumem o papel de trabalhar com outros dentro da organização, seus clientes e fornecedores para desenvolver o novo valor que os clientes desejam.

### **2.5.6 Processos:**

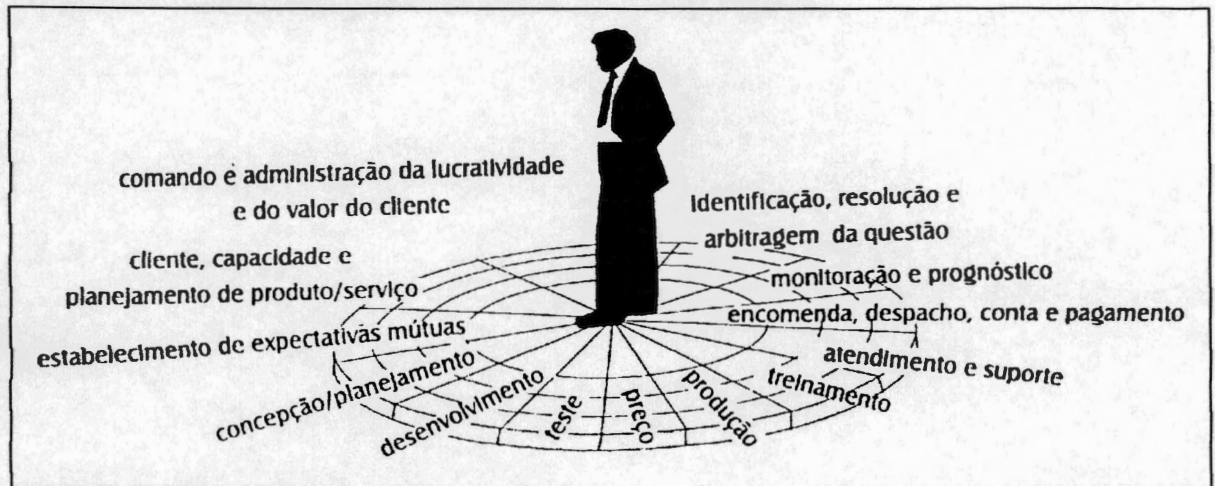
Com o *marketing* de relacionamento a empresa deve ser organizada em torno dos clientes que ela escolheu para atender, e todas as tecnologias e processos devem auxiliar a organização a aprimorar o relacionamento com o cliente.

De acordo com esta visão, a administração deve ser concentrar em levar os clientes para dentro dos processos principais, e os clientes devem colaborar com a administração em todos os processos que estão voltados para a criação de valor. Os conceitos de produto, por exemplo, devem ser desenvolvidos em uma estreita associação com o cliente, assim como o planejamento do produto.

Na abordagem funcional, cada função de negócio opera como se ele fosse independente de todos os outros e raramente incorpora o cliente dentro do processo, desde a geração da idéia, passando pela comercialização e, em seguida, através de todo o período de consumo do cliente.

O *marketing* de relacionamento procura fazer com que cada processo, como os descritos na figura 3, integrados com o cliente funcione em tempo real, interativa e colaborativamente.

**Figura 3 – Cliente no centro dos processos de negócios.**



Fonte: Gordon (1998, p.90).

### 2.5.7 Tecnologia:

A tecnologia no *marketing* de relacionamento deve ser utilizada para integrar totalmente os clientes à organização.

O papel da tecnologia no *marketing* de relacionamento é fornecer memória organizacional para os relacionamentos com os clientes, uma habilidade para prognósticos e conteúdo atual, e facilitar as comunicações externas e internas.

Na comunicação externa a tecnologia deve:

- facilitar a interação bidirecional entre clientes individuais e a empresa sobre todos os aspectos de suas exigências, tais como colaboração no projeto de

produto e/ou serviço, desenvolvimento conjunto do produto, teste experimental, encomenda, revisão de níveis de estoque no depósito de cada um deles;

- fornecer uma comunicação mais rápida ou mais exata do que era possível com intervenção manual;
- criar novas abordagens de comunicação com os clientes, canais intermediários de distribuição, investidores, e fornecedores.

Na comunicação interna a tecnologia deve:

- remover os empecilhos de funcionalidade de diversos processos e tecnologias internas individuais que se deparam com o cliente (por exemplo centros de atendimento telefônico, encomendas, faturamento, vendas para revendedores), de modo que o relacionamento com o cliente possa receber uma maior atenção;
- unir diversos sistemas de comunicação, centros de atendimento telefônico, canais de comunicação e bando de dados de maneira que a organização se torne um fornecedor mais informado e com o qual seja mais fácil realizar negócios.

Além disso, a oferta de produtos e serviços de acordo com as necessidades e os desejos de cada cliente exige uma produção flexível em lotes menores. A empresa deve utilizar uma tecnologia de fabricação, de modo que os equipamentos e os processos empregados possibilitem o desenvolvimento e a produção de produtos e serviços em curtos períodos de tempo, que podem ser customizados.

O rápido desenvolvimento da tecnologia e o declínio dos custos de memória, processamento, armazenamento e comunicação tornaram possível a produção e entrega de produtos e serviços únicos para o cliente a preços acessíveis. Atualmente os custos médios para produtos customizados em massa podem baixar substancialmente, em virtude de curtos períodos de fabricação e da produção sob encomenda, que reduzem o custo dos estoques.

### 2.5.8 Conhecimento e percepção:

No *marketing* de relacionamento, o conhecimento e percepção originam-se nos dados sobre as interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes, incluindo compra, atendimento e retorno.

A organização deve investir constante e intensamente em conhecimento e percepção do cliente, para um *marketing* de relacionamento eficaz. A tecnologia deve capacitar o *marketing* de relacionamento a desenvolver novos conhecimentos e percepções sobre o relacionamento com o cliente e facilitar ações sobre essas informações. Ferramentas de *software*, formulários e relatórios podem ajudar a agregar valor aos dados e mesmo prever o que fará um cliente individual, ajudando o profissional de *marketing* a antecipar o gerenciamento desse cliente.

Primeiramente, a empresa deve interagir com os clientes (acesso aos clientes), através de um ou de vários canais, que possibilitem uma comunicação dinâmica e eficaz.

As novas tecnologias de comunicações, em especial a *Internet* possibilitam enormes oportunidades para acessar os clientes através dos canais de comunicação e distribuição. O acesso *on-line* as *home-pages*<sup>3</sup> das empresas tem o potencial de fazer com que os clientes passem rapidamente pelos processos de conhecimento e até experimentações, de oferecer uma oportunidade para reunir o valor que eles esperam dos componentes disponíveis na oferta e efetuar a encomenda.

---

<sup>3</sup> *Home page*: página de um *site* na *Internet*. Contém geralmente textos, elementos gráficos e fotos que são carregados na tela de um computador.

*Site*: literalmente local, lugar; é o conjunto de *home pages* localizado na *World Wide Web*, interligadas segundo uma estrutura organizada.

*World Wide Web*: sistema com base em elementos gráficos e texto para publicação de informações pela *Internet*.

O conhecimento e a percepção sobre os clientes estão estreitamente associados a quatro principais atributos e capacidades:

1. uma infra-estrutura tecnológica que aprenda, armazene e processe os dados necessários que resultam no conhecimento sobre o cliente, e uma arquitetura da tecnologia que coloque os dados dos clientes em seu centro estratégico;
2. uma cultura e liderança que enfatize o conhecimento e a percepção sobre o cliente como pedras fundamentais para um negócio lucrativo a longo prazo;
3. estratégias explícitas da empresa para recrutar, treinar e preservar profissionais que vejam o cliente como um contexto essencial para seu trabalho;
4. processos de negócio, recompensas e reconhecimento que enfatizem quatro níveis do aprendizado sobre o cliente para o pessoal dentro da organização: a) aprendizado individual; b) aprendizado em equipe dentro da empresa; c) aprendizado em equipe entre a organização e outras empresas com as quais ela realize negócios, tais como fornecedores e os canais intermediários de distribuição; d) aprendizado em equipe com os clientes.

## **2.6 Níveis do *marketing* de relacionamento:**

A partir da perspectiva de interação entre empresa e o cliente, Kotler & Armstrong (1999) afirmam que existem cinco níveis de relacionamento com clientes, independentemente da natureza dos produtos transacionados:

- **básico:** a organização vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior; esse tipo de relacionamento pressupõe que o produto oferecido é exatamente o que o cliente deseja;
- **reativo:** a empresa vende o produto, e possibilita uma via de comunicação para o cliente reclamar, solicitar informação ou assistência técnica;

- **confiável:** a organização relaciona-se com o cliente para avaliar o seu nível de satisfação; após a venda o cliente é contatado para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções, pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas;

- **proativo:** a empresa investe no relacionamento, disponibiliza serviços e produtos customizados e faz uma comunicação sistemática que estimule o cliente a manter o contato, solicitar literatura, e participar de eventos;

- **parceria:** a organização trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

Para Berry & Parasuraman (in: Bogmann, 2000), em uma perspectiva de compartilhamento de valores entre a organização e o cliente, o *marketing* de relacionamento apresenta três níveis (tabela 1):

- **nível 1:** são oferecidos incentivos financeiros ao relacionamento com o cliente, sendo comum oferecer descontos para as compras repetidas;

- **nível 2:** o relacionamento se sustenta em barreiras sociais que dificultam o rompimento do relacionamento das partes envolvidas, tais como a personalização e a customização do relacionamento;

- **nível 3:** o relacionamento se sustenta em soluções estruturais para importantes problemas dos clientes, como por exemplo situações de parceria; solução estrutural é aquele tipo de serviço muito valioso para o cliente, mas nem sempre prontamente disponível em outras fontes.

Tabela 1: Três níveis do *marketing* de relacionamento.

Nível	Tipo de Ligação	Orientação de <i>Marketing</i>	Grau de personalização do serviço	Elemento básico do <i>mix</i> de <i>Marketing</i>	Potencial de diferenciação competitiva sustentada
<b>Um</b>	Financeira	Consumidor <sup>4</sup>	Baixo	Preço	Baixo
<b>Dois</b>	Financeira e social	Cliente	Médio	Comunicações pessoais	Médio
<b>Três</b>	Financeira, social e estrutural	Cliente	De médio a elevado	Prestação de serviços	Alto

Fonte: Berry e Parasuraman (in: Bogmann, 2000, p. 29).

Gordon (1998), amplia esses conceitos definindo sete níveis ou vínculos que unem a organização aos seus clientes:

**1. vínculo estrutural:** o cliente e a empresa estão operacional e estruturalmente ligados ou integrados, ao empregar freqüentemente tecnologia para facilitar a interação. Por exemplo, o cliente que é capaz de questionar o estoque no depósito de um fornecedor ou fazer compras *on-line*;

**2. vínculo de valor de marca:** inclui o valor que um cliente obtém ao se relacionar diretamente com o produto, tanto com os atributos funcionais da marca quanto com outros atributos emocionais e não-funcionais adquiridos com ela. Por exemplo, alguns clientes podem se relacionar com uma marca de carro como a Mercedes Benz devido ao excelente desempenho, ajuste e acabamento do carro;

**3. vínculo comportamental:** ocorre quando os clientes se unem a uma organização devido ao seu profissionalismo, técnica, dedicação ao cliente, valores,

<sup>4</sup> Donnelly, Berry e Thompson (in: Bogmann, 2000) descrevem as diferenças entre consumidores e clientes: o consumidor pode não ter nome para a empresa, o cliente não pode deixar de ter. O consumidor é atendido como parte da massa, o cliente é atendido de forma pessoal e individual. O consumidor faz parte da estatística global, suas necessidades fazem parte do resumo geral emitido por computador. O cliente é entidade em si e por si; as necessidades sobre ele – informações pessoais, serviços utilizados, exigências especiais – estão em um banco de dados. O consumidor é atendido por qualquer empregado que esteja disponível; o cliente é atendido por um profissional designado, ao menos em suas necessidades não rotineiras.

cultura e receptividade. Os clientes dos bancos e de outros serviços freqüentemente se unem nesse nível. Uma das razões pelas quais eles agem assim é que a cultura da empresa pode se concentrar mais no cliente do que alguns concorrentes;

**4. vínculo pessoal:** acontece quando os clientes gostam de trabalhar com pessoas específicas e fazem isso independente da empresa com a qual trabalham. Os consumidores preferem determinados agentes de viagem, consultores ou contadores. Alguns negócios se unem a alguns representantes, independente da empresa que representam, o que dá maior atenção ao indivíduo que está na linha de frente na tarefa de criar valor de negócios do que às organizações por trás do indivíduo;

**5. vínculo de informação e controle:** é aquele em que os clientes se beneficiam dos relatórios e outros sistemas de informações, que possam ajudá-los com a administração operacional e financeira.

**6. vínculo de valor:** ocorre quando os clientes obtêm repetidamente o valor que procuram de seus fornecedores e têm todos os motivos para acreditar que continuarão a receber este valor durante um longo período. Os programas de fidelidade do cliente, tais como esses que fornecem aos consumidores pontos ou descontos, entram nessa categoria porque oferecem incentivos adicionais financeiros e em espécie para que continuem comprando do fornecedor;

**7. vínculo de opção zero:** refere-se à situação na qual as organizações podem ter pouca escolha, exceto criá-lo. Suas escolhas podem ser limitadas pelo ambiente regulatório, como os serviços postais e elétricos. Ocorre também quando os fornecedores fizerem um investimento em seus clientes, o que torna o fornecedor preferencial, exceto em situações extremas de desempenho ineficaz ou linha de produto insuficiente.

## 2.7 Mudanças organizacionais com o *marketing* de relacionamento:

Para uma empresa que tem o seu foco em produtos e serviços, a implantação do *marketing* de relacionamento exige profundas mudanças na forma de realizar o negócio.

Nessas organizações, as diversas áreas e departamentos têm missões específicas e têm sua própria visão do cliente. Por isso muitas vezes o cliente sente como se estivesse se relacionando com várias empresas distintas.

Peppers & Rogers (2001), afirmam que é indispensável reestruturar a empresa com o objetivo de ter uma visão única do cliente. Toda a organização tem de estar preocupada com a coleta e com o armazenamento dos dados do cliente, bem como com o objetivo de conhecer melhor cada um deles. Isso pode afetar até a área de produção, que agora tem de ser flexível o suficiente para aceitar as especificações personalizadas de produtos resultantes das reclamações e sugestões dos clientes.

Segundo os autores, todas as áreas da empresa têm influência na relação com os clientes, portanto toda a organização deve ser envolvida no relacionamento. Áreas como vendas, *marketing* e suporte são naturalmente vistas como pontos de contato com o cliente e por isso são rapidamente envolvidas. Outras, como expedição, cobrança e manufatura normalmente não são envolvidas, mas são igualmente importantes. “De que adianta investir milhões na área de vendas para melhorar a relação com o cliente se a área de cobranças destrói essa relação?”

Bretzke (2000), destaca que nos “novos tempos” a inovação e criatividade precisam estar presentes no atendimento ao cliente, no desenvolvimento de novos produtos, na adaptação do *marketing mix* (produto/serviço, preço, praça/distribuição, e promoção) às mudanças do mercado.

Segundo a autora, para que a empresa seja inovadora e criativa, aumentando sua agilidade de resposta e possibilitando maior autonomia para as pontas do relacionamento com o cliente, alguns caminhos precisam ser percorridos:

- reduzir os níveis organizacionais;
- privilegiar os processos que facilitem o fluxo do pedido e das informações;
- diminuir a departamentalização excessiva que trava e impede o fluir rápido da decisão;
- oferecer condições e valorizar a cooperação entre as pessoas e departamentos.

Além dessa reestruturação, as principais mudanças com o *marketing* de relacionamento, envolvem a revisão de estratégias e do enfoque dos negócios, o desenvolvimento de uma cadeia de relacionamentos, e a reavaliação do composto mercadológico (Gordon, 1998).

### **2.7.1 Mudanças estratégicas e no enfoque dos negócios:**

As mudanças estratégicas e no enfoque dos negócios com o *marketing* de relacionamento podem ser observadas na tabela 2.

**Tabela 2: Mudanças estratégicas e no enfoque dos negócios.**

Hoje	Amanhã
Observa o balanço dos bens da empresa.	Observa a lista de clientes e a lucratividade dos relacionamentos com os clientes como o bem durável da empresa.
Enfoque no negócio para atender segmentos de mercado. Venda para todos deste segmento.	Enfoque nos clientes individuais. Venda para clientes de acordo com aceitação deles como parceiros de relacionamento, desejo de administrá-los no sentido de uma maior lucratividade, discipliná-los para que recursos de consumo sejam melhor alocados para clientes prioritários ou demiti-los como clientes que a empresa não deseja mais atender.
Sucesso de mercado é avaliado pela participação de mercado.	Sucesso é avaliado pela participação do valor vitalício de clientes prioritários.
Estratégias de gerenciamento de custos e de crescimento concentradas em produto/mercado.	Crescimento através de alinhamento lucrativo com clientes existentes preferenciais.
Eficiência da infra-estrutura existente.	Eficácia no desenvolvimento de novos valores com clientes desejáveis.
<i>Marketing</i> e produção em massa. Cadeia de abastecimento.	Personalização e customização em massa. Cadeia de relacionamentos ou cadeia de demanda, onde os clientes iniciam os aspectos materiais do valor que eles procuram.
Vender o que a empresa fabrica.	Fornecer ao cliente o que ele quer, mesmo que alguns não sejam fabricados pela empresa.
Concorrer com empresas que produzem bens e/ou serviços similares.	Concorrer com empresas que querem alcançar os clientes que selecionamos como nossas contas de <i>marketing</i> de relacionamento.
Investir em fábrica e equipamentos para produzir bens e serviços que a empresa planeja negociar.	Investir no conhecimento e na percepção sobre o cliente e nos componentes que facilitam os processos, funcionários, tecnologia e <i>know-how</i> para converter as exigências dos clientes individuais nos valores que cada um procura, e fazê-lo lucrativamente.

Fonte: Gordon (1998, p.111).

### 2.7.2 Desenvolvimento de uma cadeia de relacionamentos:

Ao oferecer aos clientes o valor que desejam, a organização precisará expandir o alcance de seus produtos ou serviços, oferecendo aos clientes mais do que

simplesmente aquilo que fabricam ou comercializam. Nesse processo, as empresas distribuirão cada vez mais produtos e serviços de terceiros, ou trabalharão ao lado de empresas que tenham relacionamentos mais fortes e relevantes com seus clientes de modo a distribuir seus próprios produtos ou serviços.

Uma reorientação dos relacionamentos poderá ser necessária, onde a organização deixará de focalizar apenas o atendimento aos clientes, para considerar outras empresas como seus clientes primários ou como seus sócios colaboradores. Nesse processo, a empresa formará alianças e parcerias não tradicionais, talvez até com seus concorrentes, de maneira que os clientes sejam melhor atendidos.

Além disso, o valor que os clientes desejam não é criado exclusivamente pela organização e parceiros, mas origina-se da contribuição de outros participantes no negócio. Essa contribuição vem do compromisso desses participantes e do seu alinhamento com a empresa no mesmo relacionamento que ela está tentando criar com os clientes finais.

Em outras palavras, cada participante, seja o proprietário e/ou investidor, o canal intermediário de distribuição (revendedor e varejista), o funcionário, ou o fornecedor, tem o potencial de reforçar os relacionamentos da organização com seus clientes finais com a observação do quadro completo, o entendimento de seus papéis e o trabalho com a empresa para construir continuamente o valor mútuo.

Essa cadeia de relacionamentos entre a empresa e seus participantes, deve incluir:

- benefício mútuo;
- empenho e aperfeiçoamento contínuos;
- horizontes de longo prazo;
- resolução de questões em equipe e em tempo real;
- conhecimento compartilhado;

- integração de sistemas;
- comunicação aberta;
- mecanismos de resolução de conflitos;
- identificação das condições sob as quais os relacionamentos se transformarão ou se dissolverão, e os processos pelos quais a mudança será administrada.

O principal desafio, na cadeia de relacionamentos, é identificar os valores mais importantes para os clientes e o papel que cada categoria de participantes tem para fornecer esse componente de valor. Por exemplo, se os clientes valorizam a entrega na hora como a base mais importante para seu relacionamento com a empresa, os relacionamentos que ela desenvolve com seus clientes e demais participantes devem refletir isso.

Cada participante contribui na criação e no compartilhamento de valores desenvolvidos pela organização com seus clientes finais:

- **proprietários e/ou investidores:** determinam a orientação do relacionamento da empresa, precisam estar comprometidos com a filosofia do *marketing* de relacionamento;

- **canais intermediários de distribuição:** o intermediário agrega ao produto valor que o fabricante não consegue produzir com facilidade, e também pode ser uma base durável para a criação de novo valor com os clientes e para remover custos dos sistemas atuais. Para construir um relacionamento duradouro com os intermediários, a organização deve: conhecer o negócio do intermediário; definir quem realizará o gerenciamento do cliente final; possibilitar treinamento de seus vendedores; planejar a criação de valor ao cliente em conjunto; compartilhar sistemas comunicações e de informação dos clientes; e desenvolver produtos e/ou serviços em conjunto;

- **funcionários:** para que o valor seja continuamente criado para os clientes, a empresa deve fazer o mesmo com os funcionários, pois eles administrarão os processos, fornecerão a imaginação, implementarão as tecnologias e obterão as idéias que ajudarão a aprofundar o vínculo com os clientes. Assim, a organização deve: identificar as habilidades de relacionamento necessárias aos funcionários; avaliar seu desempenho em relação a essas habilidades e determinar quaisquer lacunas de conhecimento; desenvolver programas de treinamento e apoio tecnológico para capacitar os funcionários nos processos em que precisem de um conhecimento ou contexto adicionais; comunicar-se eficientemente, com freqüência e em tempo real; disponibilizar o acesso dos funcionários as informações necessárias para o relacionamento com os clientes;

- **fornecedores:** um ótimo relacionamento com os fornecedores é muito importante se o objetivo é desenvolver e manter valor junto ao cliente final. Esse relacionamento envolve: o conhecimento mútuo dos negócios; o desenvolvimento de produtos e/ou serviços, planejamento da criação de valor ao cliente, e realização de treinamentos em conjunto; e compartilhamento de sistemas de comunicações e de informação dos clientes;

### 2.7.3 Reavaliação do composto mercadológico:

A filosofia do *marketing* de relacionamento impacta diretamente o composto de *marketing* (produto/serviço, preço, praça/distribuição, e promoção), que deve ser repensado.

Quando apropriadamente implementado, o *marketing* de relacionamento, resulta em **produtos/serviços** que são cooperativamente projetados, desenvolvidos, testados, orientados, fornecidos, instalados e aprimorados.

Os produtos/serviços não são mais desenvolvidos pelo método histórico, no qual a organização concebe os conceitos do produto, faz uma pesquisa sobre o mesmo com clientes, e então se envolve em várias iniciativas de pesquisa e desenvolvimento, para concluir com o lançamento do produto/serviço mais tarde.

Em vez disso, o *marketing* de relacionamento envolve uma interação em tempo real entre a empresa e seus clientes prioritários. O produto/serviço é, conseqüentemente, o resultado de um processo de colaboração que cria os valores que os clientes querem para cada componente do produto e seus serviços associados. Ele não compõe um pacote de vantagens tangíveis e intangíveis que a organização reúne porque acha que é isso que os clientes querem comprar. Mas compreende uma agregação de vantagens individuais em cuja escolha ou planejamento os clientes tomaram parte.

Dessa forma, o cliente participa na reunião de uma série de vantagens separadas, incluindo componentes ou módulos que, juntos, compõem o produto ou o serviço. O produto resultante dessa colaboração pode ser exclusivo ou altamente adaptável às exigências do cliente, com muito mais conteúdo de conhecimento incorporado do que anteriormente.

Em relação ao **preço**, no *marketing* tradicional a empresa estabelece um preço para um produto/serviço e oferece o conjunto produto/preço no mercado, geralmente descontando o preço conforme a concorrência e outras considerações de mercado. O preço procura garantir um retorno justo sobre o investimento realizado pela organização em seu produto/serviço mais ou menos estático.

Com o *marketing* de relacionamento o produto/serviço varia conforme as preferências dos clientes, e o valor também muda proporcionalmente. Assim, quando os clientes especificam que um produto deveria ter aspectos específicos e que certos serviços deveriam ser fornecidos antes, durante e após a venda, eles naturalmente querem pagar por cada componente do pacote de valor separadamente.

Assim como o produto e os serviços estão garantidos em um processo de colaboração, o preço também precisará refletir as escolhas feitas e o valor criado a partir de tais escolhas.

No item **praça/distribuição**, o raciocínio atual de *marketing* se concentra na “praça” como um mecanismo para transferir um produto/serviço do fornecedor para

o consumidor. Isso quer dizer que o *marketing* vê a distribuição como um canal que conduz o produto/serviço do fabricante para o consumidor.

Em vez disso, o *marketing* de relacionamento considera a distribuição a partir da perspectiva do cliente que decide onde, como e quando comprar a combinação de produtos e serviços que compõem a oferta total do vendedor. Desse modo, a distribuição não é um canal, mas um processo, que permite aos clientes escolher onde e de quem eles obterão o valor que desejam.

Assim, pode ser mais exato pensar na distribuição como posicionamento, que permite aos clientes escolhas em relação ao local no qual eles especificarão, comprarão, receberão, instalarão, consertarão e desenvolverão componentes individuais dos produtos e serviços. Dessa forma, enquanto o *marketing* tradicional considerava um produto como pacotes de benefícios, o *marketing* de relacionamento desmonta o produto e o serviço, o que permite ao cliente dar início a uma decisão de posicionamento para cada elemento.

Em relação à **promoção**, o *marketing* tradicional envia “sinais” para que todos dentro de um segmento específico de mercado o “vejam”. “Compre-me” diziam os sinais para que todos pudessem ver.

O *marketing* de relacionamento, em vez disso, oferece ao cliente individual uma oportunidade de decidir como ele deseja se comunicar com a empresa, por meio de quais sinais, com que frequência e com quem. A tecnologia pode fazer a promoção se tornar comunicação porque pode envolver os clientes individuais quando e como eles desejam se relacionar. A promoção de massa torna-se uma ferramenta para aumentar o valor da empresa ou da marca, em vez de meio para influenciar diretamente a compra.

## 2.8 Tecnologias para o *marketing* de relacionamento:

Sem os efeitos capacitadores da tecnologia para armazenar, recuperar, processar, comunicar e analisar os dados (incluindo aqueles sobre o cliente), o *marketing* de relacionamento torna-se praticamente impossível.

O preço decrescente e o desempenho aperfeiçoado da tecnologia digital em suas principais áreas (memória, armazenamento, semicondutores, *software* e processamento) permitem à empresa o acesso a uma arquitetura de informação, que disponibiliza o perfil completo, atual e inteligente do cliente.

Para oferecer aos clientes individuais ou grupos de clientes, o valor que cada um deseja, a tecnologia deverá ser aplicada por toda a cadeia de valor. Se usada adequadamente, a tecnologia pode ajudar a organização a aprender a partir de cada interação com o cliente e aprofundar o relacionamento, ao promover idéias e soluções que provavelmente serão úteis para o próprio cliente.

O adequado desenvolvimento do *marketing* de relacionamento está diretamente relacionado com o desenvolvimento do conhecimento sobre os clientes. Esse conhecimento origina-se na interação da empresa com os mesmos e na forma como as informações sobre essa interação são armazenadas, processadas e utilizadas.

Assim, a infra-estrutura tecnológica necessária para o *marketing* de relacionamento, compreende basicamente os meios de comunicação com os clientes (canal de interação) e o banco de dados dos mesmos.

### 2.8.1 Canal de interação com os clientes:

É através da interação com os clientes que a organização obtêm as informações necessárias para o desenvolvimento do *marketing* de relacionamento. Os meios utilizados para o contato são os mais diversificados possíveis: mala direta, visita da equipe de vendas, ligação telefônica, fax, e *Internet* (*e-mail*, e *chat*).

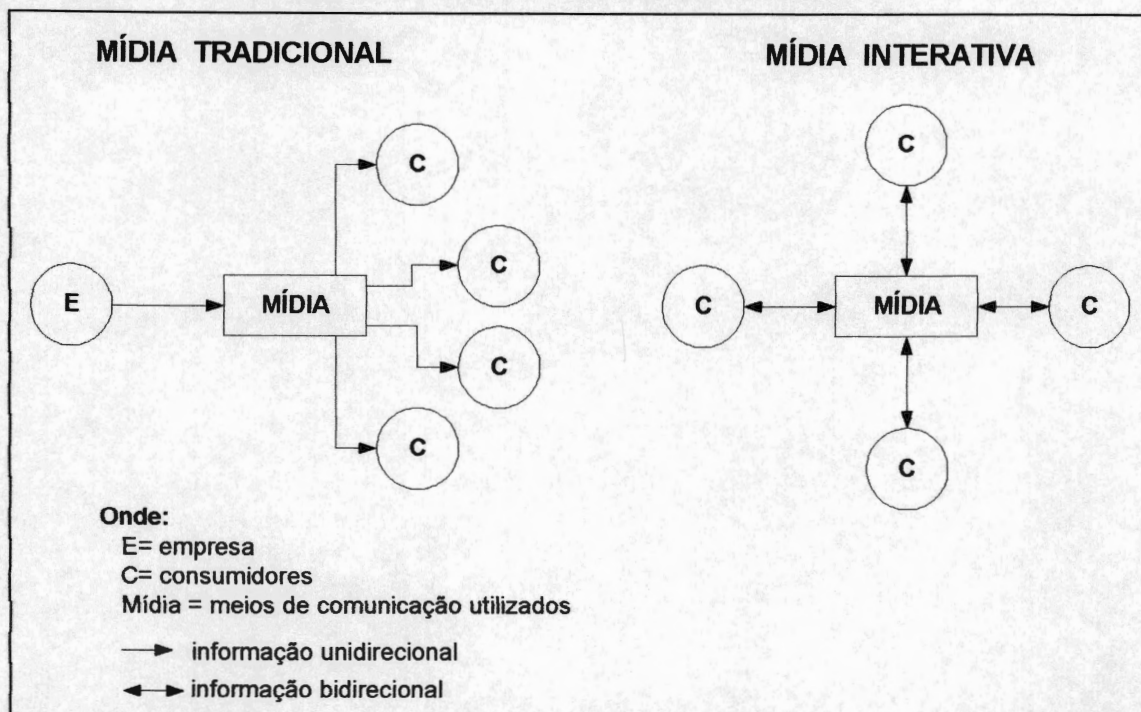
A evolução da tecnologia facilita cada vez mais o relacionamento com os clientes, permitindo maior precisão e riqueza de detalhes na interação. Nesse sentido o telefone e a *Internet* representam uma nova forma de interação e uma ruptura em relação à atuação do antigo modelo de comunicação em massa (Farias, 2001).

Na comunicação em massa, unidirecional, os clientes obtêm informações através de propaganda nos canais convencionais, tais como televisão, jornal, e rádio. As empresas identificam o perfil dos clientes principalmente a partir de pesquisa de *marketing*.

Na nova forma de comunicação, bidirecional e interativa, o retorno do cliente é imediato, ocorrendo a união da propaganda com a pesquisa de *marketing* em um único processo.

A figura 4 demonstra as duas formas de comunicação.

Figura 4: Comunicação tradicional X Comunicação interativa.



Fonte: Hoffman & Novak (in: Farias, 2001, p.38).

Bretzke (2000) identifica quatro fases evolutivas do canal de interação das organizações com os clientes: receptiva, qualidade do atendimento, fidelização, e canal de relacionamento.

Na fase **receptiva**, a empresa implanta o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) através do telefone. A missão principal é atender as reclamações dos clientes e evitar qualquer transtorno com o Procon. As ligações dos clientes, normalmente reclamações, são registradas manualmente ou no sistema, passam por uma triagem e são enviadas para a área competente.

A segunda fase **qualidade do atendimento** ocorre quando a organização percebe que é necessário melhorar a qualidade do atendimento. O SAC, que passa se chamar *Call Center*, é informatizado (usa um banco de dados), e o equipamento de telefonia atualizado com o Distribuidor Automático de Chamadas (DAC), para aumentar a eficiência e reduzir o custo da chamada. A missão do *Call Center* é atender ao cliente com responsabilidade visando aumentar o nível de satisfação.

Na fase de **fidelização**, surge a percepção que é possível aumentar a rentabilidade com os clientes por meio do *telemarketing* e que o *call center* pode ampliar suas funções para incorporar outras atividades.

Nessa fase, a empresa percebe que pode aumentar sua eficiência na construção do relacionamento a longo prazo, e o *Call Center* passa a assumir um papel estratégico no processo. A missão do *Call Center* passa a ser a construção do relacionamento a longo prazo, mediante a qualidade do diálogo e do tipo de serviço que pode ser agregado para gerar valor extra para o cliente.

Na quarta fase **canal de relacionamento**, o cliente deseja ser atendido e reconhecido, independente do meio com o qual se comunica, quer seja pelo telefone, pelo vendedor, na loja, ou na *Internet*.

A resposta deve ser em tempo real, e a combinação das diversas mídias de resposta ao cliente precisa ser planejada para que perceba a resposta vindo da empresa como um todo e não do *Call Center*, vendedor ou loja.

O *Call Center* passa a ser chamado de Centro de Interação com os Clientes (CIC), e integra todo os contatos realizados através de vários e diferentes meios de comunicação (SAC, *Internet*, fax).

O CIC possui a missão de interagir com os clientes, visando conquistar lealdade, agregando valor extra, transformando oportunidades em receitas. Assume um conjunto centralizado de atividades que incluem as funções de vendas, prospecção de novos clientes, suporte a vendas e a administração e fidelização.

A função de prospecção de novos clientes inclui as atividades de venda ativa, qualificação dos *prospects*, agendamento de visitas. Em fidelização, o canal assume a venda ativa e receptiva, pesquisa de satisfação, enriquecimento do banco de dados de clientes, oferta de promoções, agendamento de visita do vendedor e do técnico, e várias outras atividades.

No *marketing* de relacionamento não importa a forma como o cliente entra em contato com a organização, mas sim como ela aproveita esse momento para dar continuidade ao processo de aprendizado e fortalecer o relacionamento.

## **2.9 Gestão dos relacionamentos com os clientes:**

Um relacionamento significativo inicia, quando a organização e o cliente percebem que poderão unir-se por um longo período, para criar e compartilhar valores. Isso significa que a empresa precisa avaliar os clientes que atende, e decidir quais receberão uma atenção especial e contínua.

O *marketing* de relacionamento exige que as organizações considerem questões como: quais os clientes mais lucrativos? Quais podem se tornar mais lucrativos? Quais são muito importantes para o futuro da empresa? Quais devem ser despedidos? Quais os clientes que querem manter um relacionamento e quais estão unicamente interessados em comprar por um bom preço?

A partir dessas questões, a empresa deve escolher os clientes sobre os quais se concentrará, desenvolver percepções significativas e prognósticos sobre seus comportamentos, formular estratégias para os relacionamentos, e criar as habilidades internamente para realizar o bom negócio que os clientes desejam Gordon (1998).

Assim, a gestão dos relacionamentos com os clientes, torna-se a principal atividade da empresa. Segundo Peppers & Rogers (2001) essa atividade envolve quatro processos básicos: a identificação e diferenciação dos clientes, a interação com os mesmos, e a customização e personalização de alguns aspectos da organização para atendê-los.

No *marketing* de relacionamento, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial, precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento. As informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento em que o

contato entre a organização e o cliente está ocorrendo, para que se possa conhecer e reconhecer o cliente e desta forma direcionar produtos, serviços e ofertas completamente ajustadas a ele, que assim estará disposto a estabelecer a preferência pela marca, repetir a compra e inclusive pagar mais para obter o valor agregado que lhe é oferecido (Bretzke, 2000).

Nesse contexto, para dispor de um sistema de memória mais eficiente sobre os clientes, torna-se necessário utilizar intensamente a tecnologia da informação. A utilização da tecnologia da informação, integrada à gestão do relacionamento com os clientes, é definida como *Customer Relationship Management* (CRM) ou Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes.

A seguir, são apresentadas as quatro atividades da gestão dos relacionamentos com os clientes, e o conceito *Customer Relationship Management* (CRM).

### **2.9.1 Identificação dos clientes:**

O primeiro passo para iniciar o relacionamento com os clientes é identificá-los. Identificar o cliente significa conhecer sua identidade, forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a organização, as suas reclamações e quais foram as providências tomadas. Enfim, significa conhecer cada cliente e sua história, de forma individual.

Todas essas informações devem estar disponíveis em todos os pontos de contato com o cliente, permitindo a qualquer funcionário ou departamento da empresa identificá-lo, independentemente do canal de comunicação.

Gordon (1998), afirma que os negócios prosperam em maior ou menor grau por causa do conhecimento e percepção que conseguem acumular e utilizar para o benefício do cliente. Historicamente, o enfoque do conhecimento estava sobre a pesquisa de novos produtos ou aplicações subjacentes. Ocorreu então, uma mudança nesse enfoque para os processos de desenvolvimento e produção. Outro conhecimento incluía pesquisa de mercado, que ajudava a oferecer equilíbrio para as

organizações orientadas pela tecnologia, fornecendo perspectivas e exigências dos segmentos de mercado. Raramente, as empresas se concentravam para conseguir conhecimento e percepção sobre o cliente e, em seguida, usarem isso de modo a aprofundar e ampliar os relacionamentos. Porém, segundo o autor, ainda há oportunidades para ganhar conhecimento e percepção adicionais sobre o cliente.

A tabela 4 apresenta um breve questionário sobre o conhecimento e a percepção mínima que a organização pode ter em relação aos seus clientes.

**Tabela 4: Breve questionário de conhecimento e percepção sobre os clientes.**

<b>Teste rápido sobre o conhecimento e a percepção sobre os clientes:</b>
<b>1. Os nomes dos clientes que representam metade da lucratividade são conhecidos?</b>
<b>2. O mix e a lucratividade dos clientes dos nossos clientes, e as exigências atuais e futuras que são mais importantes para eles são conhecidos?</b>
<b>3. Podemos prever o que nossos principais clientes esperarão de nossa empresa no próximo ano, em cada uma das áreas de processo mais importantes, e sabemos qual será o impacto de suas exigências sobre nossas capacidades?</b>
<b>4. Entendemos o modelo de negócio de nossos clientes mais importantes – isto é, em termos financeiros detalhados, como eles ganham dinheiro?</b>
<b>5. Conhecemos as preferências pessoais dos tomadores de decisão de compra de nossos clientes mais importantes?</b>
<b>6. Entendemos a verdadeira intenção estratégica dos presidentes de nossos principais clientes?</b>
<b>7. Conhecemos as orientações do conselho de diretores de nossos principais clientes e as instruções que estes fornecem para o presidente?</b>
<b>8. Sabemos como os tomadores de decisão essenciais de nossas contas principais consideram nossos concorrentes mais importantes?</b>
<b>9. Entendemos as estratégias dos concorrentes de nossos clientes?</b>
<b>10. Podemos quantificar o valor que nossa empresa criou para nossos clientes e sabemos como este valor está sendo compartilhado?</b>

Fonte: adaptado de Gordon (1998, p.99).

A identificação do cliente é condição primordial no estabelecimento de relacionamentos. Sem identificar o cliente é impossível conhecê-lo. Nesse sentido a utilização do banco de dados dos clientes desempenha um papel fundamental, por possibilitar o armazenamento e a consulta em tempo real das informações.

Entretanto, identificar os clientes envolve muito mais do que o simples registro daquilo que cada um adquiriu da empresa. Por exemplo, se dois clientes compraram o mesmo produto, as diferentes razões de compra tem que ser conhecidas, após o que, a organização pode vender mais, aumentando o valor dos clientes. Assim, o lucro obtido de um cliente não provém apenas do valor das suas

compras, mas também das referências que este pode dar acerca das suas preferências ou das de outros consumidores, bem como da ajuda na criação de novos produtos ou serviços (Zenone, 2001).

### **2.9.2 Diferenciação dos clientes:**

A partir da identificação de cada cliente, a carteira de clientes é analisada para determinar os clientes mais apropriados à empresa, cujos relacionamentos devem ser aprofundados.

Os clientes podem ser diferenciados a partir de duas metodologias: por seu valor para a empresa ou por suas necessidades.

Na **diferenciação por valor**, calcula-se o Valor Vitalício do Cliente (*Life Time Value* – LTV). Valor Vitalício é o valor que o cliente tem em toda a sua história transacional com a empresa. É uma projeção das despesas do cliente ao longo de seu período de vida de consumo, menos os custos de atendimento, manutenção, e de fabricação do produto e/ou serviço.

O *Life Time Value* de qualquer segmento de clientes é baseado na taxa de retenção, na taxa de gastos do cliente com a organização, na lucratividade das vendas acumuladas e no custo de aquisição e manutenção do cliente. A melhoria de um ou mais desses elementos aumenta proporcionalmente o LTV. Por exemplo, melhorando a taxa de retenção dos clientes e fazendo com que eles comprem pelo menos uma vez por ano, ou também aumentando as aquisições dos clientes e reduzindo as despesas de *marketing*. Porém, a retenção de clientes continua sendo a principal maneira de se aumentar o LTV, pois quanto mais longa for a permanência do cliente na empresa, maior será o LTV (Zenone, 2001).

Segundo Hugles (in: Zenone, 2001), o *Life Time Value* possibilita aos planejadores de *marketing*, quanto pode ser gasto de maneira lucrativa, para a organização adquirir um novo cliente e reter um cliente atual. Observando o histórico dos clientes, constata-se que alguns valem mais que outros. Conhecendo o valor potencial desses melhores clientes, o planejador de *marketing* pode traçar o perfil

deles e a partir daí, concentrar esforços para encontrar mais clientes dentro do perfil traçado. As medições que o *Life Time Value* oferece pode ser o meio mais eficiente de justificar investimentos de *marketing* do que indicativos de vendas, afinal, o *Life Time Value* mostra o valor que um cliente ou um segmento de clientes têm para um negócio.

O valor do cliente pode ser medido em termos reais e em termos potenciais. O valor real é simplesmente a soma de toda a lucratividade gerada pelo cliente em suas transações com a empresa e os negócios gerados por sua referência (exemplo da tabela 5).

O valor potencial é a lucratividade dos negócios futuros que o cliente pode realizar com a organização. É mais difícil de ser medido, pois envolve dados externos à empresa, além de inferências estatísticas. Uma forma objetiva de medi-lo é saber quantas vezes o cliente comprou ou utilizou os serviços de um concorrente. Se o cliente compra de nossa empresa, mas também compra de concorrentes, ele tem um potencial a ser desenvolvido. O valor real dividido pelo valor potencial equivale à participação no cliente.

No valor potencial também estão incluídas variáveis menos tangíveis, que não podem ser medidas, e sim interpretadas como, por exemplo, clientes que colaboram com reclamações e sugestões. Esses clientes têm um valor distinto dos clientes que simplesmente são passivos. Embora seja difícil esse valor deve ser interpretado e armazenado na base de dados de clientes. Por ser interpretado, tem de ser refinado ao longo do tempo, à medida que a organização aprende mais a respeito dos clientes.

Na **diferenciação por necessidades**, o cliente é primeiramente diferenciado em nível de grupo. À medida que a empresa acumula informações sobre seus clientes, conhecendo-os melhor, a diferenciação passa a ser a nível individual.

Quanto maior o número de necessidades conhecidas, maior a oportunidade de participar no cliente. Quanto mais essas necessidades são percebidas e respondidas, maior a percepção diferenciada dos produtos e serviços oferecidos, aumentando também o valor da organização para os clientes.

Uma questão importante que deve ser discutida durante o processo de identificação e diferenciação de clientes é qual critério será utilizado primeiro: valor ou necessidades. Em geral, o resultado ideal é obtido quando os dois elementos são combinados, mas os dados existentes e a capacidade da organização em analisá-los e trabalhá-los definirão o que deve ser utilizado no primeiro momento. Por exemplo, algumas empresas podem iniciar com o método de valor, pois já dispõem desses dados. Em outras, como em uma livraria, o valor é semelhante, mas as necessidades são muito diferentes e, por isso, deve ser o primeiro fator a ser empregado para a diferenciação.

O objetivo da diferenciação é encontrar os **Clientes de Maior Valor – CMV** (mais lucrativos para a organização no presente), e os **Clientes de Maior Potencial – CMP** (apresentam perspectivas de aumento da lucratividade para a organização no presente e futuro). Gordon (1998), afirma que a empresa deve a partir dessa análise (a define como Balanço de Rendimento do Cliente), mapear seu conjunto de clientes em uma matriz (Carteira de Segmentação dos Clientes) como mostra a figura 5 e, em seguida identificar o *mix* de clientes que deseja atender.

**Figura 5: Carteira de Segmentação dos Clientes.**

<b>Clientes - Presente</b>	Lucrativos	<b>Administração</b>	<b>Recompensa e investimento</b>
	Não-lucrativos	<b>Demissão</b>	<b>Disciplina</b>
		Não-lucrativos	Lucrativos
		<b>Clientes - Futuro</b>	

Fonte: Gordon (1998, p. 67).

Os clientes classificados na categoria **Recompensa e Investimento** (lucrativos no presente e que apresentam perspectivas de lucro no futuro), devem ser recompensados pela organização, oferecendo também tratamento distinto, através da implementação de programas de retenção. Assim, a empresa deve buscar uma participação cada vez maior nesses clientes, que apesar de já realizarem negócios, têm um potencial ainda a ser desenvolvido.

A recompensa pode assumir diversas formas, como designar a melhor equipe para o atendimento de contas prioritárias, possibilitar o acesso às tecnologias da organização, reconhecer a importância deles de modo material e pessoal (como jantares de premiação) e os recompensar financeiramente (como programas de pontuação).

Os clientes classificados na categoria **Administração** (atualmente lucrativos, mas que podem tornar-se menos lucrativos ou mesmo não lucrativos no futuro), precisam ser administrados. A empresa deve possibilitar aos bons clientes atuais, atenção estratégica e uma oportunidade para criar continuamente valores mútuos que acentuem as perspectivas de negócios para si e para o cliente. Em sessões de planejamento conjunto, os fornecedores e os clientes podem explorar a perspectiva de negócios um do outro e seus interesses comuns, e em seguida, podem trabalhar para aprimorar o valor estratégico que deve ser criado e depois compartilhado, de modo que o relacionamento permaneça lucrativo e mereça ser recompensado no futuro.

Os clientes classificados na categoria **Disciplina** (atualmente não lucrativos, mas que podem torna-se lucrativos no futuro), devem ser disciplinados através de dois métodos. Um é reduzir e/ou mudar o custo dos processos que são empregados pela organização para negociar, vender, atender, realizar a manutenção e administrar a conta. Outro é cobrar dos clientes desta categoria uma taxa por não apresentarem o perfil de “melhores clientes” segundo as “regras de comprometimento” da empresa.

Por exemplo, os bancos preferem que o cliente médio use as caixas automáticas para suas transações rotineiras. Se os serviços dos caixas manuais para

os clientes forem mantidos, os benefícios das tecnologias e dos processos no qual investiram não se realizarão. Então alguns começam a cobrar dos clientes pelos serviços de caixa manual para transações rotineiras, disciplinando seus clientes.

Os clientes classificados na categoria **Demissão** (não são lucrativos hoje, não o serão no futuro e não merecem maior atenção da organização), devem ser demitidos. Deve haver em qualquer demissão, um cuidado para administrar o processo, pois não se pode deixar que as contas canceladas causem danos para a empresa no mercado ou de outra maneira inesperada.

Assim a organização deve avaliar quais, dentro da base de clientes atuais, merecem um relacionamento contínuo e então dimensionar e alinhar os negócios de acordo com o *mix* de clientes sobre o qual decidiu se concentrar. A diferenciação permite à empresa priorizar seus esforços e aproveitar o potencial de seus clientes de maior valor, personalizando seu comportamento, baseado nas necessidades individuais de seus clientes.

### **2.9.3 Interação com os clientes:**

Uma vez identificados os Clientes de Maior Valor (CMV) e de Maior Potencial (CMP), e definidos quais que a organização vai priorizar seus esforços para aprofundar os relacionamentos, o próximo passo é incentivá-los a interagir.

Para Hugles (in: Zenone, 2001), o *marketing* de relacionamento funciona quando aquele que o gerencia pode oferecer benefícios suficientes ao cliente, para fazer com que ele valha a pena e este responder. Portanto, é uma interação contínua entre comprador e vendedor, na qual o vendedor melhora permanentemente sua compreensão das necessidades do comprador e o comprador torna-se cada vez mais leal ao vendedor, já que suas necessidades estão sendo tão bem atendidas.

A interação é a única forma de aumentar o conhecimento sobre os clientes. As interações iniciadas pelo cliente têm um potencial muito maior que as interações iniciadas pela empresa. Quando o cliente liga para o *call center*, ele está em busca de atendimento e de algum serviço. Nesse instante ele está à disposição da

organização, sendo uma excelente oportunidade para conhecê-lo melhor. Porém, sempre que for feita uma pergunta ao cliente, ele deve perceber algum valor em respondê-la. Cada nova pergunta respondida é conhecimento acumulado a respeito do cliente, e os funcionários que têm contato com o cliente devem ser treinados e incentivados a conhecê-lo melhor, e a registrar esse conhecimento nas bases de dados de clientes da empresa.

Quando a interação é iniciada pela organização, deve-se observar algumas regras básicas:

- ter um objetivo claro;
  
- ter permissão do cliente para entrar em contato e usar a forma de contato preferida (*marketing* de permissão): uma mensagem da organização enviada por *e-mail* aos clientes, sem que eles tenham dado permissão, pode gerar antipatia e fazer com que se feche esse canal de interação;
  
- ser sensível ao tempo do cliente;
  
- assegurar-se de que o cliente perceba valor no diálogo: se apesar de ter sido autorizado esse tipo de interação, insistentemente a empresa envia mensagens sem nenhum conteúdo de valor, o cliente pode cancelar sua autorização e não abrir mais esse canal de comunicação;
  
- proteger a privacidade do cliente;
  
- perguntas básicas que devem fazer parte do diálogo: você gostaria de ser contatado? Quando? Você prefere que nós entremos em contato com você? Qual é a melhor forma de ser contatado? O que pode ser feito para tornar mais fácil para você? O que fizemos de errado?

Para Vavra (1993), o principal mecanismo para manter relacionamentos de longa duração com os clientes é aumentar sua satisfação através de interações com a

empresa, tanto em qualidade quanto em número. De acordo com o autor o diálogo com os clientes possibilita à empresa:

- informações se ela está fazendo algo errado e como corrigir o erro;
- idéias para novos produtos e maneiras de apresentar os produtos atuais;
- torna o *prospect* mais interessado e menos aborrecido ou frustrado;
- faz o cliente sentir-se mais leal e comprometido em realizar negócios;
- acrescenta valor para o produto e/ou serviço.

Baseada nessa interação o comportamento da organização deve mudar, desenvolvendo uma relação de aprendizado, onde os serviços e produtos são personalizados, para que o cliente perceba a conveniência em continuar com o relacionamento.

Além disso, a forma de interagir deve levar em conta os aspectos relativos à eficiência. Uma vez que os clientes têm valores diferentes para a organização e os canais de contato também, os de maior custo devem estar prioritariamente disponíveis aos clientes de maior valor, e os de massa aos de menor valor.

Nesse sentido Peppers & Rogers (in: Bretzke, 2000), identificam os tipos de comunicação que podem ser desenvolvidos com os clientes:

- comunicação de massa: quando os clientes apresentam baixo valor para a organização, suas necessidades são relativamente homogêneas em grandes segmentos de mercado, e a opção de escolha de produtos é limitada, a comunicação poderá ser igual para todos os clientes ou com algum tipo de segmentação;

- comunicação segmentada: quando é possível identificar segmentos menores (nichos), com necessidades diferentes, e que apresentam um valor um pouco maior para a empresa, a comunicação poderá ocorrer através de um composto de comunicação com apelos e ofertas específicas;

- comunicação continuada: quando é possível identificar segmentos ou nichos de mercado que não possuem necessidades diferentes, e que apresentam um valor médio para a organização, a comunicação poderá ser continuada através de clubes de clientes, e programas de fidelidade. O modelo de relacionamento é definido com base em regras de relacionamento, com recompensas pelo uso continuado do produto ou serviço, usando promoção, propaganda e *marketing* direto de massa (malas diretas que podem ser enviadas a todos os clientes inscritos no programa);

- comunicação um a um: quando é possível identificar as necessidades de cada cliente, e que apresentam um alto valor para a organização, estabelece-se uma comunicação personalizada, de acordo com os eventos de relacionamento que são gerados pelo contato do cliente ou da empresa.

A interação com o cliente deve ser estabelecida dentro do contexto de todas as interações anteriores. A nova conversa deve iniciar-se onde a última conversa terminou, não importando se ela ocorreu há um mês ou na semana passada, através do *call center*, da *Internet*, ou no escritório do cliente quando foi visitado pelo vendedor.

A etapa de interação está intimamente ligada à diferenciação e personalização. Além de saber como as necessidades dos clientes mudam, é necessário um processo de utilização dessas informações para que seja possível identificar suas necessidades específicas.

#### 2.9.4 Customização e personalização:

A partir do conhecimento das necessidades dos clientes, os produtos e serviços devem ser customizados<sup>5</sup> e/ou personalizados, para fazer com que a experiência do cliente em realizar negócios com a organização seja única. Quanto maior a customização e personalização, maior valor é entregue aos clientes, que percebem a conveniência de continuar o relacionamento.

Kotler & Armstrong (1999), definem um produto como um pacote complexo de benefícios composto por três níveis, que satisfazem as necessidades dos clientes: produto básico<sup>6</sup>, produto real<sup>7</sup> e produto ampliado<sup>8</sup>. Os autores afirmam que a empresa ao desenvolver um produto e/ou serviço deve primeiro identificar as necessidades básicas do cliente, para então projetar o produto real e descobrir os meios de ampliá-lo, a fim de criar o pacote de benefícios que irão satisfazer os clientes da melhor forma possível.

A partir desse conceito, Gordon (1998) afirma que os componentes intangíveis (produto ampliado) podem servir melhor à customização e à personalização do que os tangíveis (produto real), e que podem ser reunidos com os tangíveis por outra pessoa que não seja o fabricante. Porém, o autor amplia as dimensões de customização e personalização, adicionando a comunicação com os clientes como outra categoria que pode ser customizada e personalizada. Segundo o autor a empresa pode iniciar com a customização e personalização da comunicação,

---

<sup>5</sup> A customização não deve ser confundida com a personalização. A customização é o processo de fornecer e sustentar lucrativamente os bens e serviços feitos sob medida para os clientes, de acordo com a preferência de cada cliente em relação à forma, o tempo, o lugar e o preço. A personalização é o processo que permite que a comunicação, o produto, e os serviços portem os nomes dos clientes Gordon (1998).

<sup>6</sup> O produto básico consiste em serviços que solucionam problemas ou benefícios básicos que os consumidores buscam na compra. Por exemplo, Theodore Levitt observou que os compradores "não compram brocas de um quarto de polegada, mas sim buracos de um quarto de polegada".

<sup>7</sup> O produto real é o produto tangível em si, incluindo aspectos como características, estilo, qualidade, marca, e embalagem. Por exemplo, uma filmadora de vídeo é um produto real. Sua marca, peças, estilo, detalhes, embalagem e outros atributos são combinados para proporcionar um benefício básico: uma forma eficiente e de alta qualidade de registrar momentos importantes.

<sup>8</sup> O produto ampliado é constituído do produto real acrescido de vários serviços, como garantia, instalação, manutenção e entrega. Por exemplo, a fabricante da filmadora de vídeo pode oferecer

antes de potencialmente customizar e/ou personalizar todas as dimensões. Assim, as principais opções de customização e personalização são:

- produto padrão, serviço padrão, e comunicação customizada e/ou personalizada;
- produto padrão, serviço customizado e/ou personalizado, e comunicação customizada e/ou personalizada;
- produto customizado e/ou personalizado, serviço customizado e/ou personalizado, e comunicação customizada e/ou personalizada.

Obviamente, à medida que os níveis de customização e/ou personalização aumentam, o mesmo ocorre com os custos para oferecer tais benefícios. Esses custos devem ser compensados por um maior valor no mercado ou com custos reduzidos em outros processos, como redução do nível de estoques e de depreciação com produtos obsoletos.

Além disso, cada opção apresenta diferentes impactos para a organização. Por exemplo, as comunicações customizadas e/ou personalizadas podem ser limitadas às funções historicamente encontradas no departamento de *marketing*, porém, a customização e/ou personalização de produtos e serviços podem ter amplas conseqüências, envolvendo funcionários de projeto, desenvolvimento, engenharia, operações, serviço de atendimento, instalação, e assim por diante.

Um exemplo da opção **produto padrão, serviço padrão, e comunicação customizada e/ou personalizada**, são as ofertas das empresas de programas de *marketing* direto, que ajustam suas comunicações à audiência sem mudar a oferta de produto ou serviço.

A principal implicação de uma organização oferecer essa abordagem é que o investimento em processo e a tecnologia são enfocados na interface do cliente e

sobre os processos de comunicação que sustentam essa interação. Investimentos maiores em outros processos e tecnologias internas não são necessários.

Na opção **produto padrão, serviço customizado e/ou personalizado, e comunicação customizada e/ou personalizada**, o exemplo são os hotéis, que não precisam projetar um quarto especial para seus clientes, mas, com o uso de seus arquivos com o histórico sobre os hóspedes e informação sobre o perfil do cliente, podem se encontrar em posição de customizar o serviço, que acaba por customizar o produto. Ao saber que um determinado cliente não fuma e sempre utiliza um computador portátil, poderá ser oferecido um quarto para não-fumante com conexões de linha telefônica, aluguel de impressora, serviços de fotocópias e outros.

Por fim, na opção integral de customização e/ou personalização (**produto customizado e/ou personalizado, serviço customizado e/ou personalizado, e comunicação customizada e/ou personalizada**), um exemplo é a empresa de consultoria (de gestão, produção, *marketing*), que efetua análises únicas, baseadas nos fatos, independentes e objetivas para resolver uma questão específica e fornecer serviços na condução desse trabalho. Algumas vezes, essa consultoria vai além do serviço de atendimento ao cliente para abordar as questões do cliente pessoais e profissionais.

Bretzke (2000), amplia a dimensão serviços, adaptando o modelo de Hierarquia de Valor, criado por Karl Albrecht, para identificar os fatores mais valorizados pelo cliente no relacionamento. Esse modelo permite identificar quais os serviços são considerados básicos, esperados, desejados e inesperados pelo cliente.

Os serviços básicos são absolutamente essenciais no relacionamento. Estão vinculados com as expectativas básicas em relação ao desempenho do produto, e atendimentos do pré até o após venda. Por exemplo, quando o cliente compra uma assinatura de jornal, ele sabe que a empresa irá repor o jornal em caso de extravio ou perda sem nenhum custo.

Os serviços esperados são associados ao relacionamento, definidos como parte do negócio. Por exemplo, a assistência pós-venda, garantia de fábrica, a possibilidade de consultar saldo bancário pelo telefone, o ajuste de roupas nas lojas.

Os serviços desejados são os que o cliente não espera necessariamente, mas conhece e aprecia se o relacionamento incluir. Por exemplo, o *home banking* em certos segmentos de clientes.

Por fim, os serviços inesperados são os que não são absolutamente esperados, mas que adicionam valor para o cliente, além de suas expectativas. Por exemplo, os hóspedes são esperados por uma recepcionista no aeroporto, que os encaminha a um carro para realizar o transporte até o hotel.

Partindo da análise de como a organização, está atendendo a cada um dos níveis da Hierarquia de Valor, pode-se descobrir onde melhorar a qualidade do atendimento e as oportunidades inexploradas, customizando e/ou personalizando os serviços. Segundo a autora, a Hierarquia de Valor é muito importante, porque à medida que a empresa oferece um serviço, e obtém sucesso, a concorrência, como forma de manter a competitividade, procura fazer algo semelhante. O cliente, por sua vez, acostuma-se com o serviço e o benefício oferecido passa de uma categoria para outra, até tornar-se básico, como foi o caso do cartão magnético dos bancos e dos sites na *Internet*.

Gordon (1998), afirma que a customização e/ou personalização torna-se viável através da metodologia de módulos, que permite criar uma variedade de produtos altamente específicos a partir de componentes distintos ou módulos. Por exemplo, 12 módulos "A", quando combinados com 25 módulos "B", 16 "C", e 13 módulos "D", são suficientes para gerar mais de 60.000 produtos possíveis. Apenas 66 módulos estão envolvidos na configuração desse elevado número de produtos diferenciados.

A customização e/ou personalização é uma dimensão fundamental do *marketing* de relacionamento. Porém, sua implementação plena é uma tarefa desafiadora, na medida em que afeta toda a estrutura da organização, e que pode apresentar elevados custos, resultando em produtos e/ou serviços com preços além do alcance dos clientes. Nesse sentido, a empresa deve avaliar questões como:

1. Nossos melhores clientes querem uma solução customizada e/ou personalizada? Eles pagarão mais por isso (como está nosso posicionamento no mercado)?

2. Quais são as dimensões fundamentais da solução que devem ser customizadas e/ou personalizadas, sob a perspectiva do cliente?

3. Nossas capacidades existentes (pessoal, processo, conhecimento e percepção e tecnologia), nos permitirão criar a customização e/ou personalização que nossos clientes querem? Elas dispõem de contexto, conteúdo, técnicas, flexibilidade, disposição, enfoque, estrutura? Precisamos de uma reformulação importante dos processos e da tecnologia dentro da empresa, desde projeto/desenvolvimento até a produção e daí em diante dentro do ciclo de demanda? Podemos economizar dinheiro através da customização e/ou personalização? Podemos efetuar-la em etapas, de acordo com nossa capacidade e necessidade, em vez de implantar de uma só vez uma iniciativa em escala integral?

4. O que temos de mudar para criar o benefício da customização e/ou personalização? Nossa estrutura organizacional se acomodará às mudanças? E nossa base de capital? E nossa cultura? Temos um compromisso por parte da liderança?

5. Se implementarmos uma iniciativa de customização e/ou personalização, qual será a reação dos concorrentes? E como iremos, por nossa vez, responder?

6. Quais são os obstáculos a evitar, se vamos implementar uma iniciativa de customização e/ou personalização? O que sacrificamos e o que construímos ao seguir por esse caminho?

As empresas que customizam e personalizam todas as três dimensões de produto, serviço, e comunicações devem ter relacionamentos mais estreitos com seus clientes e ser mais abertas para eles. Um ciclo de customização, personalização e retroalimentação deve ser criado, para que a organização possa cada vez mais, entendendo o cliente, fornecer o que ele espera e na forma que deseja.

Nesse sentido, Seybold (2002) afirma que as empresas gastam muito tempo e dinheiro na tentativa de aprofundar seu relacionamento com o cliente. Porém, poucas organizações se importam em observar com atenção o contexto mais amplo em que os clientes escolhem, compram e utilizam produtos e serviços. Preocupadas exageradamente em acerrar o foco de suas ofertas, acabam esquecendo de avaliar de que modo esses produtos e serviços participam da vida real dos clientes (conceito de cenário do cliente). Conseqüentemente, não foram poucas as vezes em que as vendas poderiam ter sido muito melhores, com ganhos significativos de lealdade por parte do cliente para com a empresa.

O relacionamento não deve ser entendido como uma ação imediata, mas como um processo a longo prazo, que envolve várias etapas, com o objetivo final de conquistar a lealdade do cliente. Assim, todas as etapas (identificação, diferenciação, interação, e customização e personalização) procuram intensificar o relacionamento do cliente com a empresa.

Nesse contexto, Considine & Raphael (in: Vavra, 1993) desenvolveram a “escada de lealdade”, com a noção de que os clientes atuais e potenciais devem subir uma escada ou dar passos em termos de intensidade de lealdade em relação à organização. A “escada de lealdade” classifica os clientes nas categorias:

- clientes prováveis (*suspects*): o universo de pessoas (ou organizações) identificadas como suspeitos de se tornarem clientes;
- clientes potenciais (*prospects*): indivíduos que já ouviram falar dos produtos ou serviços de uma empresa e, portanto, têm algum grau de conhecimento dela, mas ainda não compraram; são pessoas identificadas dentro da população em geral e cujo perfil combina com o que a empresa está procurando;

- **experimentadores:** *prospects* que tomaram conhecimento da empresa e suas ofertas e começaram a explorar até que ponto a empresa é relevante para eles, através de primeiras compras experimentais;
- **repetidores de compras (compradores):** experimentadores que estão satisfeitos com sua experiência inicial e passaram a fazer negócios com a empresa, mas não efetivamente; provavelmente, eles continuam a realizar negócios com seus atuais fornecedores, mas estão suficientemente interessados nas ofertas ao ponto de considerar a empresa uma adequada segunda fonte ou alternativa, no caso do vendedor principal deixar de os satisfazer de algum modo;
- **clientes fiéis:** aqueles que compram da empresa há muito tempo, cuja confiança foi conquistada e que adotaram os processos e valores da empresa;
- **defensores:** a empresa desfruta de clientes regulares comprometidos com a organização, defendem ativamente a empresa e a recomendam a seus amigos ou colegas de trabalho.

A customização e/ou personalização permite à empresa, ao cliente ou a ambos desenvolver um produto, serviço ou comunicações que reflitam o valor que o cliente procura. É um processo simples quando se conhece as necessidades e as preferências do cliente, mas que exige muita flexibilidade da empresa e treinamento adequado das pessoas que têm contato com ele. Elas devem estar preparadas para mudar seu comportamento de acordo com cada cliente.

## **2.10 Avaliações do *marketing* de relacionamento:**

Considerando que um relacionamento somente é sustentável com a criação e o compartilhamento de benefícios entre as partes envolvidas, o processo de desenvolvimento de relacionamentos deve ser avaliado periodicamente.

De uma forma simples, essa avaliação pode incluir basicamente a mensuração da satisfação dos clientes, e da gratificação (lucratividade) que a empresa está obtendo por proporcionar essa satisfação.

Porém, uma avaliação mais ampla e profunda, exige uma série de mensurações (Gordon, 1998):

- rendimentos e custos (todos os custos – pré-venda, durante a venda, pós-venda, custo de bens, custos sobre contas a receber e estoques, entre outros) por cliente; análise de tendências, incluindo as de custo de atendimento;

- custos de aquisição de novos clientes;

- taxas de retenção de clientes atuais;

- rendimentos e lucratividade para clientes atuais *versus* rendimentos e lucratividade dos novos clientes;

- rendimentos por unidade de compra dentro da empresa;

- participação atual de cliente por produtos e serviços;

- participação de cliente baseada em suas despesas definidas mais amplamente, tais como as que incluem aqueles produtos e serviços que a empresa poderia fornecer, ainda que não as fabrique;

- a força que os concorrentes têm no ponto de vista dos clientes e os componentes dessa força;

- participação do concorrente nos negócios dos clientes essenciais;

- satisfação e favorecimento do cliente;

- o valor que os clientes essenciais obtêm da empresa;

- participação de futuro que compreende a participação dos negócios do cliente que a empresa espera obter, com base no posicionamento atual em termos de iniciativas estratégicas ou tendências de demanda do cliente;

- a frequência e os custos de comunicações necessários para fazer o cliente avançar ao longo do ciclo de compra, por tipo de mídia (*Internet*, telefone, correio, mídia de massa);

- participação de rendimentos representados por clientes essenciais *versus* clientes não-essenciais;

- medições de administração do relacionamento estabelecidas de acordo com os benefícios que os clientes buscam da empresa; por exemplo, se o prazo de entrega de um pedido é um valor-chave, este deveria ser medido;

- contatos com o cliente por tipo;

- posição da conta na escala contínua de vínculo;

- perda, atrito e recuperação do cliente;

- participação de despesa em perda, atrito e recuperação de despesas.

### 3. A EMPRESA

#### 3.1 Descrição geral

Razão Social : Recanto Infantil S/C Ltda

Nome Fantasia: Escola de Educação Infantil e Berçário Peixinho Dourado

Endereço: Rua Fernando Amaro, 622 – Alto da XV – Curitiba/PR

Telefone: 262-8871 Fax: 363-7473

Site: [www.peixinhodourado.com.br](http://www.peixinhodourado.com.br)

e-mail: [escola@peixinhodourado.com.br](mailto:escola@peixinhodourado.com.br)

Serviços: Berçário – atendimento nas áreas de alimentação, higiene e estimulação para crianças de 4 meses a 2 anos;

Pré-escola – ensino curricular e extra-curricular, atendimento nas áreas de alimentação e higiene para crianças de 2 a 6 anos;

Períodos: Integral – das 7:00 h às 19:00 h.

Intermediário – das 10:00 h às 19:00 h.

Tarde – das 13:00 h às 19:00 h

Região de abrangência: bairros Alto da XV, Cristo Rei, Juvevê, Hugo Lange, Cabral, Jardim Botânico, Jardim Social e Centro).

Número de Alunos: 150 – 30 em berçário e 120 na escola.

Número de Funcionários: 32 – Professores, auxiliares, pessoal de limpeza e Administrativo.

Prestadores de Serviços: 4 – Nutricionista, Psicóloga, Fonoaudióloga e Dentista.

Estrutura: Sede própria com 12 salas de aula, parque infantil coberto e área descoberta, mini-ginásio, biblioteca, laboratório de informática, cozinha semi-industrial, refeitório, área administrativa e estacionamento.

Histórico: A escola iniciou suas atividades em junho de 1980, no mesmo bairro onde hoje está localizada e ocupando uma edificação adaptada de uma antiga moradia. Atendia inicialmente 15 crianças de 3 a 6 anos, apenas no turno da tarde. Em 1987 já contava com 50 alunos e ampliou seu horário de funcionamento para período integral, já que começava a demanda por este tipo de serviço. Em 1990 foi vendida para as atuais proprietárias com cerca de 80 alunos e permaneceu na mesma casa até 1997, quando mudou-se para a sede própria, projetada para atendimento de até 200 alunos, contando com 130 crianças em seu quadro discente. Em 1998 ampliou suas atividades com atendimento de berçário e hoje atende 150 alunos em três opções de turnos.

## **4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO**

### **4.1 Mercado**

No âmbito do segmento de pré-escolas, nota-se uma clara redução da demanda, advinda do fato da diminuição da taxa de natalidade na cidade. O quadro abaixo descreve esta situação nas localidades onde reside o público-alvo da Escola Peixinho Dourado, favorecendo uma análise mais crítica da conjuntura.

DADOS POPULACIONAIS – CURITIBA			
Bairro	Taxa de Crescimento Anual	Idade Média da População	Renda Média (em salários mínimos)
Alto da Glória	-0,88	34,97	21,61
Alto da XV	0,00	35,96	17,30
Centro	-2,33	34,91	14,71
Cristo Rei	2,04	31,08	17,24
Hugo Lange	-1,80	36,00	20,66
Jardim Botânico	-2,00	32,13	12,49
Jardim Social	0,12	35,39	30,51
Juvevê	0,13	33,95	22,75
Cidade de Curitiba	1,82	29,33	9,48

Fonte: Prefeitura da Cidade – Censo ano 2000

Na contramão desta nova realidade, ainda existe uma grande oferta de serviços educacionais remanescente da situação demográfica anterior a esta mudança comportamental (número menor de filhos por casal), resultando em um maior grau de exigência pelos clientes quanto a qualidade e preço dos serviços oferecidos. O quadro abaixo ilustra esta realidade.

Estabelecimentos do Ensino Básico em Curitiba		
Ano	Creche (Berçário)	Pré-escola
2002	158	541
2001	145	529
2000	126	527

Fonte: MEC/INEP/SEEC/SEED/CIE

Considerando que os dados indicam uma redução substancial da população alvo da empresa, verifica-se a necessidade de ampliar a gestão do *Marketing* de Relacionamento, orientando assim a proposta deste trabalho.

## 4.2 – Escola

No âmbito interno, a Escola de Educação Infantil e Berçário Peixinho Dourado vem passando por uma série de modificações nos últimos anos, visando se consolidar como uma referência neste segmento. A escola tem 23 anos de funcionamento no bairro e há 7 anos adquiriu uma sede própria, que foi projetada e construída com a finalidade específica para ensino pré-escola e berçário. Este é um diferencial importante, visto que a maioria das instituições deste porte atende em ambientes adaptados.

Hoje, o Peixinho Dourado possui 150 alunos, embora tenha sido projetada para atendimento de até 200 crianças. Os alunos atuais estão divididos entre berçário (de 4 meses a 2 anos) e pré-escola (de 2 a 6 anos), que recebem, além da educação básica, aulas de capoeira, musicalização, dança, inglês e informática. A escola também conta com uma equipe formada de psicóloga, fonoaudióloga, dentista e nutricionista, prestando assessoria nas respectivas áreas da saúde.

Embora sejam feitas melhorias significativas e continuadas na escola, nota-se uma estagnação no número de alunos e uma maior grau de exigência dos clientes (pais) com relação a cuidados com os filhos. Pressupõe-se que, em virtude da família reduzida, haja uma concentração da atenção no(s) filho(s), gerando uma expectativa elevada quanto à abrangência da escola na formação da criança.

## 4.3 Ações atuais em *Marketing* de relacionamento na escola

Juntamente com as mudanças físico-estruturais da escola, têm havido algumas ações voltadas para o *marketing* de relacionamento, embora nem sempre este seja o motivo originário destas.

Desde 1997, a instituição vem tentando se profissionalizar com o objetivo de atingir o padrão de qualidade exigido de forma cada vez mais veemente pelos pais, mas o que se observa são ações isoladas, realizadas de forma descontinuada, sem

propósitos claramente pré-estabelecidos e sem mecanismos que garantam a efetiva mudança do modelo atual para outro mais adequado à realidade que vem se moldando.

Uma destas ações é a pesquisa de satisfação distribuída todos os anos no segundo semestre, por ser este o momento em que os clientes já têm mais conhecimento e espontaneidade para expressar suas opiniões de forma mais sincera.

Esta pesquisa é realizada com todos os pais e procura abranger vários pontos de interesse da escola desde a forma como conheceu o Peixinho Dourado, passando pela qualidade pedagógica, pela satisfação da expectativa inicial, grau de afetividade dos professores, acesso à direção, até questões como higiene, comunicação e sugestões e críticas. Esta tem sido a maior fonte de retorno sobre como a qualidade dos serviços chega até os clientes.

A escola instalou há algum tempo, uma caixa de sugestões para que os clientes possam expressar suas opiniões sem a necessidade de identificação e a qualquer momento. Este mecanismo também é utilizado pela instituição para conhecer seus pontos fracos, embora não seja muito utilizado pelos pais em virtude de sua localização pouco visível.

O Peixinho Dourado tem a política de ser uma escola aberta a família da criança, proporcionando aos pais a liberdade de ingressar nas salas e conversar diretamente com as professoras nos horários de entrada e saída dos alunos. Esta é uma sistemática que muito agrada aos clientes, pois têm a possibilidade de presenciar um pouco do dia a dia das crianças e se sentirem mais confiantes na instituição. Porém, se por um lado os pais se agradam desta oportunidade, por outro isto algumas vezes se torna problemático para a escola em virtude da excessiva intimidade desenvolvida com as professoras, auxiliares e com os outros pais, causando problemas como distorções na comunicação e necessidade de maior treinamento em postura ética e marketing pessoal dos professores.

A direção, tanto pedagógica quanto administrativa, está sempre presente na escola e disponível aos pais que tenham algum questionamento a fazer. Há também a presença de uma recepcionista e uma secretária que filtram e direcionam as dúvidas dos pais (tanto por telefone quanto pessoalmente) para que o atendimento ocorra de forma rápida e eficaz. Neste aspecto faz-se necessário um treinamento mais constante direcionado ao atendimento ao cliente.

As festividades são muito esperadas pelos pais, que procuram notar nestes momentos o grau de desenvoltura alcançado pelos filhos. Constantemente eles fazem

a projeção de uma festa bem organizada, para todas as outras áreas da escola e, o que torna muito importante as festas, é o aspecto da propaganda embutida nelas. Os pais sempre querem convidar amigos e parentes para assistirem às crianças se apresentarem e, se a festividade foi muito agradável, isto se torna motivo de orgulho perante os amigos.

Quanto a este ponto, a escola tem passado por situações de conflito entre o que os pais se dispõem a pagar e a necessidade de não deixar baixar a qualidade das festas realizadas. Nota-se uma maior grau de questionamento, a cada ano que passa, quanto ao dinheiro a ser empregado em tais ocasiões.

Outro momento esperado pelos pais e que permite uma maior aproximação da escola é o período da entrega das avaliações. Nestes dias, as professoras, a coordenação e a direção pedagógica ficam à disposição para entregar individualmente o relatório de avaliação de cada criança e esclarecer as dúvidas dos pais. O objetivo desta ação é individualizar o atendimento e proporcionar segurança aos clientes de que suas crianças estão sendo observadas de forma completa.

Neste aspecto, algumas vezes ocorrem conflitos principalmente com relação aos pais das crianças que apresentam algum problema de aprendizagem ou de relacionamento.

Em síntese, pode-se afirmar que atualmente não existe uma política voltada ao *Marketing* de relacionamento, com um plano de trabalho pré-definido, objetivos claros e acessíveis, continuidade das ações e, principalmente, conhecimento e envolvimento de todos os profissionais que atuam na escola.

## **5. CONCLUSÃO**

### **5.1 Contribuições do *Marketing* de relacionamento na escola.**

O que pode haver de mais importante na vida de um casal após terem se tornado pais? É inimaginável outra resposta que não seja: seus filhos. Para os pais, quanto menor a criança maior o apego, o zelo e, portanto, o cuidado com a escolha das pessoas que irão fazer parte da vida de seus filhos, incluindo-se neste ponto a primeira escola.

A escolha do berçário ou pré-escola da criança, sempre vem precedida de muita ansiedade, sentimento de culpa dos pais, desconfiança e extrema exigência quanto aos profissionais e serviços oferecidos. O que estes pais desejam de verdade é que a escola seja a continuação da casa da criança, abrandando-se assim, todos aqueles sentimentos que permeiam a relação clientes (pais) e escola.

Na faixa etária em que atua a Escola Peixinho Dourado, ser uma extensão da casa da criança é uma situação que pode ser plenamente aplicada gerando resultados satisfatórios, já que a individualização dos serviços prestados é uma das características mais marcantes deste tipo de escola.

A prática escolar com crianças pequenas não se restringe apenas a área cognitiva, mas também à emocional, propiciando com isto uma possibilidade de conhecimento dos hábitos e costumes familiares de cada um dos alunos. Desta forma a escola obtém naturalmente, conhecimentos bastante aprofundados das necessidades e desejos dos seus clientes.

E é exatamente neste aspecto que o *Marketing* de Relacionamento pode contribuir de forma a manter a fidelidade dos clientes. Baseado na interatividade com os pais, a escola pode criar serviços customizados, obtendo receitas adicionais e descobrindo novos nichos de mercado.

Por gerar valor ao cliente, o *Marketing* de relacionamento é um instrumento que disponibiliza a escola a melhoria constante dos serviços prestados, aumentando assim, o grau de satisfação dos pais e a confiabilidade da instituição. Neste aspecto, o cliente atual se torna um agente propagador dessa satisfação entre outros clientes em potencial, criando novos relacionamentos para a escola.

Como a Escola Peixinho Dourado tem a característica de favorecer a interação pais x professores, o *Marketing* de relacionamento utilizado por estes profissionais é de grande importância, uma vez que são os professores as pessoas que geram o maior número de contatos com os pais.

## 5.2. Sugestões e recomendações:

Em virtude do exposto, recomenda-se uma urgente ação de longo alcance, voltada para a satisfação do cliente, tanto pais quanto crianças, para que haja uma retenção dos alunos já matriculados e um aumento da procura relacionada a indicação feita pelo público já conhecido da escola. Neste ponto, sugere-se a adoção de uma política de *Marketing* de Relacionamento consistente e com abrangência suficiente para que se reverta a situação de estagnação presente.

A expectativa desta ação é de que o próprio cliente atual seja um agente disseminador da sua satisfação quanto ao atendimento da Escola Peixinho Dourado, proporcionando assim uma maior credibilidade na indicação da instituição aos seus conhecidos.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- BOGMANN, Itzhak M. ***Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.*** São Paulo: Nobel, 2000.
- BRETZKE, Miriam. ***Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer relationship management).*** São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antonio C. ***Métodos e técnicas de pesquisa social.*** São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. ***Revista de Administração de Empresas.*** p. 57-63. V. 35, n. 2, Mar./Abr. 1995.
- GORDON, Ian. ***Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.*** São Paulo: Futura, 1998.

- HSM MANAGEMENT. Depois do vendaval. *HSM Management*. São Paulo: HSM do Brasil, ano 5, número 27, jul-ago/2001, p. 51-112
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- KOTLER, Philip, JAIN, Dipak, & MAESINCEE, Suvit. **Marketing em ação: uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LAKATOS, Eva e MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MODHAL, Mary. **Agora ou Nunca: como ganhar a guerra pelos consumidores na Internet**. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- MCKENNA, Regis. **Acesso Total: o novo conceito de marketing de atendimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MONTGOMERY, Cynthia & PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NEWELL, Frederick. **Fidelidade.com – CRM – O Gerenciamento das Relações com o Consumidor na Era do Marketing pela Internet**. Makron Books, 2000.
- NICKELS, William G., & WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

- RIBEIRO, Áurea, H. P. **Marketing de Relacionamento: um Processo de Aprendizagem Organizacional**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação da Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/EAESP).
- RIBEIRO, Áurea, H. P. et. al. *Marketing de Relacionamento como Fator-Chave de Sucesso no Mercado de Seguros*. **Revista de Administração de Empresas**. p. 31-41. V. 39, n. 1, Jan/Mar 1999.
- RITTNER, Mário C. **Marketing de Relacionamento: Investigação dos Fatores Influenciadores e do Processo de Desenvolvimento da Relação entre Empresa e Consumidor**. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação da Fundação Getúlio Vargas/Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV/EAESP).
- PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **CRM Series – Marketing 1 to 1**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.
- SEYBOLD, Patrícia. **A Revolução do Cliente**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- STHETH, Jagdish N. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- STONE, Merlin, & WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 2002.
- UNRUH, James. **Bons clientes = ótimos negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZENONE, Luiz C. Um estudo sobre o *marketing* de relacionamento e sua aplicação no comércio eletrônico (*internet*). São Paulo, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica (PUC) de São Paulo.

### **SITES PESQUISADOS:**

IBOPE: [www.ibope.com.br](http://www.ibope.com.br).

MARKETING UM A UM: [www.1to1.com.br](http://www.1to1.com.br).

REVISTA ECOMMERCE: [www.revistaecommerce.com.br](http://www.revistaecommerce.com.br).

REVISTA VENDA MAIS: [www.vendamais.com.br](http://www.vendamais.com.br).

SEED – Secretaria de Estado da Educação: [www.parana.gov.br](http://www.parana.gov.br)

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA: [www.curitiba.pr.gov.br](http://www.curitiba.pr.gov.br)

INEP – [www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)

IBGE – [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

SINEPE – [www.sinepepr.org.br](http://www.sinepepr.org.br)