

FERNANDA MYCZKOVSKI

**COMUNICAÇÃO: FERRAMENTA PRINCIPAL DO MARKETING DE
RELACIONAMENTO**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em nível de especialização do Curso de Marketing Empresarial, Departamento de Administração Geral e Aplicada, CEPPAD – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Profº Leszek Celinski.

**Curitiba
2003**

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. MARKETING COM FOCO NO CLIENTE.....	3
3. COMUNICAÇÃO DE MARKETING.....	8
4. O VELHO E BOM BOCA-A-BOCA.....	18
5. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	23
6. DATA WAREHOUSE.....	29
7. O FAMOSO CRM.....	32
8. IMPLEMENTANDO MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	40
9. O VERDADEIRO PAPEL DA COMUNICAÇÃO.....	45
10. MARKETING DE RELACIONAMENTO NA PRÁTICA.....	49
11. CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
ANEXOS.....	56

1. INTRODUÇÃO

Nos anos 20, aproximadamente, as empresas sentiram a necessidade de criar uma interface com seus clientes, com os mais variados objetivos, como: orientá-los a usufruírem os seus serviços, educa-los no uso de produtos inovadores ou inéditos e assim por diante. Com o passar dos anos e o desenvolvimento industrial se multiplicando, a relação empresa consumidor se aprofundou, pois a concorrência de produtos no mercado fez com que as empresas começassem a disputar os consumidores e sentir necessidade de divulgar seus serviços e produtos.

A capacidade de comunicar sempre foi importante na história do homem, agora, na era do cliente, mais do que nunca a habilidade de comunicação passou a ser indispensável. Tendo em vista que, comunicação é a capacidade de entender e de ser entendido de forma adequada, nas mais distintas situações, lugares, e com as mais diferentes pessoas, ninguém duvida que esta ciência de comunicar pode, em muitos casos, fazer ou ter feito a diferença entre o fracasso e o sucesso.

É, partindo deste pressuposto que esta monografia apresenta a comunicação como parte integrante do marketing e estratégia fundamental no marketing de relacionamento, ressaltando que desde o simples ato de cumprimentar uma pessoa até os mais modernos sistemas de CRM a comunicação se faz presente e necessária para o sucesso na implementação do marketing de relacionamento.

A metodologia utilizada na presente monografia fomentou-se em pesquisas bibliográficas, feitas com base na teoria utilizada durante o curso e indicações da

orientação, de autores e especialistas no assunto de interesse, que serviram para fundamentar as argumentações defendidas.

Buscando apresentar o assunto de forma clara e objetiva, esta monografia trata da importância da comunicação no marketing de relacionamento em âmbito geral, portanto, em sua maior parte, os pontos abordados se baseiam no relacionamento entre a empresa e o cliente, mas pode-se subentender que a abordagem adotada é válida para o relacionamento entre outros públicos.

2. MARKETING COM FOCO NO CLIENTE

Vários são os conceitos de marketing, a literatura sobre o assunto é ampla, mas todas focam o cliente como ponto de partida para as ações de marketing, pois o marketing que desconsidera os aspectos que envolvem o cliente não é válido e nem mesmo faz sentido. *Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o próprio negócio observado do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do cliente. Assim, a preocupação e a responsabilidade pelo marketing devem penetrar em todos os setores da organização.*(DRUCKER apud STATION, 1993, p. 42)

O marketing é a atividade de identificar as necessidades e os desejos do cliente, determinar quais os mercados-alvos que uma organização pode servir melhor e planejar produtos, serviços e programas adequados a esses mercados. O marketing deve ser considerado como uma filosofia que orienta toda a organização e sua meta é satisfazer o cliente de forma lucrativa, criando relacionamento de valor com os clientes. Sendo assim, essa atividade exige que todos os integrantes da organização estejam voltados para o cliente, ou seja, tomem suas decisões sempre pensando nele, fazendo o máximo para ajudar a criar e oferecer um valor superior ao cliente.

Os clientes em geral não julgam os valores e os custos do produto ou serviço com exatidão e objetividade, eles agem sobre o valor percebido por meio de vantagens, diferenciais, imagem, status, entre outros, eles pesam esses e outros valores versus o dinheiro. Desta relação também depende a satisfação do cliente, que avalia o

desempenho do produto ou serviço com relação ao valor percebido quanto às suas expectativas. Se o desempenho faz jus às expectativas, o cliente fica satisfeito, mas se excede as expectativas, ele fica encantado. Clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos outros sobre suas boas experiências com o produto ou serviço. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram.

A teoria e a prática tradicionais do marketing concentravam-se em atrair novos clientes, mas atualmente esse enfoque está mudando. Além de atrair novos clientes e fazer transações com eles, as organizações agora se preocupam em manter os clientes existentes e em desenvolver com eles relacionamentos duradouros. Segundo os especialistas de marketing, sai muito mais caro atrair um cliente novo do que manter um antigo cliente satisfeito. Contudo atrair novos clientes continua sendo uma importante tarefa de marketing.

A realidade atual do mercado apresenta as empresas mudanças de valores e orientações do cliente, economia em lento crescimento, aumento da concorrência global e concorrentes mais sofisticados, além de excesso de produção de muitas indústrias e outros problemas econômicos, sociais e políticos que acabam contribuindo para a diminuição da gama de clientes novos. Muitas organizações estão lutando por participações em mercados esgotados, fazendo com que o custo para atrair novos clientes suba.

O ambiente de marketing é constituído de “jogadores” e forças externas ao marketing que afetam a capacidade da administração de desenvolver bons relacionamentos com seus clientes. O ambiente de marketing também oferece

oportunidades e ameaças, e as empresas bem-sucedidas sabem que são vitais a observação e adaptações constantes às mudanças do ambiente. Infelizmente, muitas empresas não pensam nas mudanças como oportunidades e ignoram ou resistem até ser tarde demais, tornando suas estratégias, estruturas, sistemas e cultura cada vez mais desatualizados.

Os profissionais de marketing são os maiores responsáveis pela identificação das mudanças significativas do ambiente, mais do que qualquer outro grupo, eles devem pesquisar as tendências e oportunidades da empresa. Embora todo administrador de uma organização precise observar o ambiente externo, os profissionais de marketing são preparados para realizar pesquisas de marketing, que corresponde à coleta de informações sobre o ambiente, além de passarem grande parte do tempo no meio dos clientes e dos concorrentes, eles realizam uma análise do ambiente, os profissionais de marketing tornam-se aptos a rever e adaptar as estratégias para enfrentar novos desafios e oportunidades no mercado.

Como hoje em dia os consumidores tem muitas opções de compras, quase todas as grandes empresas pesquisam com detalhes as decisões de compra dos seus clientes para saber o que eles compram, onde, como, quando, por que e quanto compram. Os profissionais de marketing podem estudar as compras do consumidor, mas saber os “porquês” do comportamento de compra dos consumidores não é fácil.

A questão central para os profissionais de marketing é como os consumidores respondem aos vários esforços de marketing usados pela empresa. A empresa que realmente compreender como os consumidores respondem às diferentes características, preços e apelos de propaganda tem uma vantagem sobre seus

concorrentes. O ponto de partida são os estímulos de marketing, entre outros, que entram na cabeça do consumidor e produzem certas respostas, cabendo aos profissionais de marketing tentar descobrir o que se passa na cabeça dos consumidores.

Os estímulos de marketing consistem nos famosos quatro Ps – produto, preço, praça e promoção. Os estímulos são as principais forças e eventos dos ambientes econômico, tecnológico, político e cultural. Todos esses subsídios entram na cabeça do consumidor, onde são transformados em um conjunto de respostas observáveis: escolha do produto, escolha da marca, escolha do revendedor, momento da compra e volume da compra.

O profissional de marketing precisa compreender como os estímulos são transformados em reações dentro da cabeça do consumidor, a qual contém duas partes: primeiro, as características do consumidor influem no modo como ele percebe e reage ao estímulo; segundo, seu próprio processo de decisão afeta seu comportamento.

Fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos influem no comportamento do consumidor. A cultura é o maior determinante dos desejos e comportamento da pessoa. Inclui os valores básicos, percepções, preferências e comportamentos que a pessoa aprende com a família em outras instituições. Os fatores sociais influenciam em relação às escolhas de produtos e marcas que são altamente afetadas pelos grupos de referência da pessoa, inclusive família, amigos e organizações sociais e profissionais. Os fatores pessoais, referem-se a idade e estágio de vida, ocupação, situação

econômica, estilo de vida e personalidade e os fatores psicológicos tratam da motivação, percepção, aprendizado, crenças e atitudes.

É preciso também levar em consideração que algumas compras apenas uma pessoa toma a decisão, mas em outras várias pessoas participam da decisão, como no caso da compra de um carro, onde provavelmente toda a família participa do processo de decisão de compra. A tarefa do profissional de marketing é compreender o comportamento do comprador em cada estágio e as influências que se operam, para poder desenvolver programas significativos e eficientes para o mercado-alvo. Mas o marketing moderno exige mais do que isso e mais do que desenvolver bons produtos, colocá-los à disposição dos consumidores-alvo e definir preços atrativos. As empresas precisam também se comunicar com os clientes, e o que é comunicado não deve ser deixado ao acaso.

3.COMUNICAÇÃO DE MARKETING

As empresas administram um complexo sistema de comunicação de marketing, comunicam-se com seus intermediários, clientes e diversos públicos. Os consumidores estabelecem a propaganda boca-a-boca com outros consumidores. Ao mesmo tempo, cada grupo proporciona um *feedback* de informações para os demais grupos. O programa total de comunicação de marketing de uma empresa, conhecido como *mix* de promoção, consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos de propaganda e marketing.

Essas quatro ferramentas são definidas como: **Propaganda** - qualquer forma paga de divulgação e promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado. **Promoção de vendas** - incentivo de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço. **Relações públicas** - desenvolvimento de relações com os vários públicos da empresa pela obtenção de publicidade favorável, construção de uma “imagem corporativa” e a manipulação ou afastamento de rumores, histórias ou eventos desfavoráveis. **Venda pessoal** - apresentação pessoal da força de vendas da empresa com o propósito de fazer vendas e estabelecer relações com os clientes.

Cada categoria é constituída de ferramentas específicas. Por exemplo, a propaganda inclui impressos, anúncios falados, *outdoors* e outras formas. A venda pessoal inclui apresentações de vendas, exposições industriais e programas de incentivo. As promoções de vendas incluem *displays* de vendas, prêmios, descontos,

cupons, brindes e demonstrações. Ao mesmo tempo, a comunicação vai além dessas ferramentas específicas de promoção. O projeto do produto, seu preço, a forma e a cor de sua embalagem e as lojas que o vendem, tudo isso comunica alguma coisa aos consumidores. Portanto, embora o *mix* de promoção seja atividade primária de comunicação, o *mix* inteiro de marketing, ou seja, os quatro P's (promoção, produto, preço e praça), deve ser coordenado visando gerar um grande impacto de comunicação.

Os profissionais devem compreender como a comunicação funciona, ela envolve nove elementos. O emissor, que é a parte que emite a mensagem para a outra parte. A codificação, que é o processo de transformar o pensamento em parte simbólica. A mensagem, que é o conjunto de símbolos que o emissor transmite. A mídia, que são os canais de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor para o receptor. A decodificação, que é o processo pelo qual o receptor dá significado aos símbolos transmitidos pelo emissor. O receptor, que é a parte que recebe a mensagem emitida pela outra parte. A resposta, que são as reações do receptor após ter sido exposto à mensagem. O *feedback*, que é a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor. E o ruído, que é a distorção ou estática não planejada durante o processo de comunicação, que resulta em uma mensagem chegando ao receptor diferentemente da forma como foi enviada pelo emissor.

Este processo mostra os fatores-chave da comunicação eficaz. Os emissores devem saber que audiências irão alcançar e quais respostas desejam. Devem saber codificar mensagens que levem em conta a forma de "como" as audiências-alvo irão decodificá-las. Devem enviar mensagens por mídias que alcancem as audiências-alvo e

desenvolver canais de *feedback* para poderem ter acesso à resposta do receptor. Assim, o comunicador de marketing deve tomar as seguintes decisões: identificar o público-alvo, determinar a resposta desejada, escolher a mensagem, escolher a mídia para enviar as mensagens, selecionar a fonte da mensagem e coletar o *feedback*.

Nas últimas décadas, empresas do mundo inteiro aperfeiçoaram a arte de marketing de massa, vendendo produtos altamente padronizados a enormes quantidades de consumidores. Nesse processo, desenvolveram técnicas eficientes de propaganda em mídia de massa para apoiar suas estratégias de marketing. Essas empresas investem milhões em mídia de massa, chegando a alcançar dezenas de milhões de consumidores com um único anúncio. No entanto, os profissionais de marketing enfrentam novas realidades de comunicação de marketing.

Dois fatores importantes estão mudando o aspecto das comunicações de marketing atuais. Primeiro como os mercados de massa se fragmentaram, os profissionais estão se afastando do marketing de massa. Eles desenvolvem cada vez mais programas específicos de marketing que estabelecem relações mais próximas com os consumidores em micromercados definidos. Segundo, os enormes avanços tecnológicos nas áreas de computação e informação contribuem para o marketing segmentado. A atual tecnologia da informação ajuda os profissionais de marketing a se manterem atualizados quanto às necessidades dos consumidores, pois hoje existem sistemas que permitem a disponibilidade de informações sobre consumidores em nível individual e em nível coletivo. As novas tecnologias também proporcionam meios para se chegar a segmentos de pequenos consumidores com mensagens mais elaboradas.

A mudança de marketing de massa para marketing segmentado ocasionou um grande impacto nas comunicações de marketing. Assim como o marketing de massa criou uma nova geração de comunicações em mídia de massa, a mudança para o marketing um a um (*one to one*) está criando uma nova geração de esforços de comunicação mais especializada e altamente direcionada. Devido a esse novo ambiente de comunicações, os profissionais de marketing devem repensar os papéis de várias mídias e de ferramentas do *mix* de promoção.

A propaganda de mídia de massa dominou durante muito tempo os *mixes* de promoção das empresas de bens de consumo. Todavia, embora a televisão, as revistas e outras mídias de massa continuem sendo muito importantes, este domínio está perdendo força. A fragmentação do mercado ocasionou a fragmentação da mídia, numa explosão da mídia mais dirigida que combina melhor com as estratégias mais bem direcionadas de hoje em dia.

De uma forma geral, a propaganda parece estar dando espaço a outros elementos do *mix* de promoção. No glorioso tempo do marketing de massa, os fabricantes de bens de consumo gastavam a maior parte de seu orçamento de promoção em propaganda em mídia de massa. Atualmente, a propaganda em mídia de massa fica com uma pequena parte do orçamento total de promoção e o restante vai para várias atividades de promoção de vendas, podendo ser direcionadas com maior eficiência para segmentos de consumidores finais e organizacionais. No conjunto, as empresas estão ampliando menos e focalizando mais, estão utilizando uma maior variedade de ferramentas de comunicação direcionada, com intuito de atingir seus diferentes mercados-alvo. Alguns observadores prevêem que no futuro a mídia de massa apoiada

e sustentada pela propaganda será quase que inteiramente substituída pela mídia de marketing interativa um a um, como serviços de computadores *on-line* e televisão interativa.

O novo aspecto das comunicações de marketing fica mais evidente no campo crescente do marketing direto. Por ser a forma de marketing que cresce mais rapidamente, o marketing direto reflete a tendência para as comunicações de marketing direcionadas ou um a um. O marketing direto requer comunicações diretas com consumidores cuidadosamente direcionados para obter uma resposta imediata. Através do marketing direto, as empresas podem combinar suas ofertas de marketing e comunicações com as necessidades de segmentos bastante definidos.

Todos os tipos de profissionais de marketing, tanto os voltados aos mercados de consumo como os voltados aos mercados organizacionais, utilizam marketing direto – produtores, atacadistas, varejistas, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais. Os profissionais de marketing direto empregam várias ferramentas de comunicações, além das velhas favoritas como: televisão, mala direta e telefone. Eles também utilizam novas e poderosas formas de telecomunicações e de mídias computadorizadas. Essas ferramentas geralmente são usadas em combinação, o que leva o consumidor desde a consciência inicial até uma oferta específica de compra, passando aos serviços de pós-venda.

No passado, ninguém era responsável pelos papéis de comunicação das várias ferramentas de promoção e pela coordenação do *mix* de promoção. Atualmente muitas empresas adotaram o conceito de comunicações de marketing integradas, no qual a organização integra e coordena cuidadosamente seus vários canais de comunicações

como: anúncio de mídia de massa, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas, marketing direto, campanha publicitária entre outros. Este conceito tem por finalidade enviar uma mensagem clara, coerente e poderosa sobre a organização e seus produtos e serviços.

As comunicações de marketing integradas são mais consistentes e produzem maior impacto sobre as vendas. A responsabilidade fica nas mãos de um coordenador encarregado de unificar a imagem da empresa a partir de suas várias atividades. Esse processo conduz a uma estratégia total de comunicação de marketing, com o objetivo de mostrar como a empresa e seus produtos e serviços podem ajudar os clientes a resolver seus problemas.

Existem diversas formas de se comunicar com infra-estrutura. Algumas têm mais peso do que outras, e algumas são mais caras do que outras. Há mais formas diretas e indiretas de comunicação. Dentre as formas diretas estão o telemarketing e as vendas diretas. As formas indiretas usam intermediários para transmitir as mensagens. A comunicação é um diálogo, quando eficaz, as duas partes ganham. No marketing, comunicar-se com os clientes compreende tanto ouvir quanto falar. É através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são conhecidos, adaptados e aceitos. Quando os mercados começam a apresentar mais nichos o processo de comunicação se torna cada vez mais direto. Em quase todas as formas de negócios os seminários, as reuniões de grupos específicos, os workshops, as feiras comerciais, os conselhos de clientes e fornecedores e as câmeras e associações de comércio estão proliferando. As empresas estão percebendo o valor da comunicação direta.

O marketing era mais fácil antigamente, quando os mercados eram mais monopolíticos, havia poucas empresas concorrendo e as preferências de compra eram muito mais uniformes. O produtor controlava o mercado e assim com menos produtores, produtos e preferências mais padronizadas, a publicidade em massa funcionava.

A fidelidade à marca está agonizando. Os consumidores estão mais dispostos a experimentar uma nova marca. Com milhares de produtos e marcas tentando obter a atenção e a fidelidade do consumidor, este ganhou o poder de escolha e na medida em que a tecnologia permite que um número maior de empresas crie opções, os consumidores estarão em posição ainda mais poderosa, pois as opções incitam as escolhas. Para manter a fidelidade do consumidor as empresas precisam estabelecer relações com os clientes, isso não significa que o presidente da empresa tenha que apertar a mão de todos os clientes. As relações são estabelecidas através de experiências que também são um meio de comunicação.

O serviço é a melhor forma de comunicação. As administrações têm que começar a pensar em como criar experiências de relações positivas com seus clientes, vendedores, fornecedores e distribuidores, demonstradores, telefonistas, pessoal de serviço e suporte, consultores externos e todos os outros que têm contato com os clientes são meios de comunicação. O outro lado dessa moeda é o mecanismo de *feedback* necessário para completar o diálogo. Serviços *on-line* ou um sistema de discagem direta gratuita são ferramentas de comunicação que podem ser usadas para proporcionar oportunidades de desenvolvimento de relações. Os bancos de dados contendo informações facilmente acessíveis sobre clientes e mercados menores são

uma ferramenta de marketing poderosa para obter o *feedback* do cliente, além de permitir identificar e vender um produto para eles.

Desenvolver uma estratégia e um processo de comunicação e garantir uma experiência positiva para os clientes é uma tarefa árdua. É muito mais fácil publicar um anúncio, um comunicado à imprensa, ou dar uma entrevista coletiva. É muito mais fácil falar do que escutar. Porém, na era do cliente, tem que se aprender que a comunicação é tão importante quanto o produto.

Relações de mercado tratam do desenvolvimento de programas de comunicação em todos os níveis da infra-estrutura, seu objetivo é criar alianças, referência e propaganda de boca necessárias para que uma empresa atinja a posição de liderança. Não se pode ter um programa de relações públicas sustentável e positivo sem ter primeiro um programa sólido de relações com o mercado.

Na maioria das empresas, a alta gerência presta atenção à cobertura da imprensa apenas quando essa transmite uma mensagem negativa sobre a empresa ou quando a concorrência recebe uma cobertura muito positiva. A alta gerência deveria desempenhar um papel mais ativo na estratégia de comunicação da empresa, pois é exatamente da comunicação que trata o desenvolvimento de relações.

As comunicações têm que compreender todos os funcionários da empresa. As empresas gastam somas enormes de dinheiro anunciando um produto à mídia, mas raramente fazem anúncios formais aos seus funcionários, embora todos atinjam o cliente de alguma forma. O funcionário da expedição que tiver uma compreensão clara do produto, da posição que a empresa está tentando alcançar ou da urgência do mercado provavelmente realizará um trabalho melhor.

A comunicação é um processo e não um evento. A comunicação constrói relações, pois é tanto falar quanto escutar. Se forem colocadas camadas de pessoas entre a gerência e os principais componentes da infra-estrutura, o mercado nunca terá uma noção real do que impulsiona a empresa. Se, por outro lado, a alta gerência se encontrar regularmente com os principais membros da infra-estrutura, jornalistas, analistas financeiros e funcionários, todos se beneficiarão. Cada grupo sairá com uma melhor compreensão da posição dos outros. Haveria uma probabilidade menor de mal-entendidos, desconfiança e surpresa.

Entretanto, as relações com a imprensa não podem assumir o lugar de uma estratégia de marketing com bases amplas. As empresas têm, primeiro, que se concentrar em se estabelecer na infra-estrutura e no desenvolvimento de referências favoráveis. Então devem se preocupar com a cobertura da imprensa.

Boas relações com a imprensa podem ser um trunfo valioso. A imprensa pode ajudar a reforçar e ampliar a credibilidade já conquistada pelo produto e pela empresa. Contudo, a forma mais eficaz de se lidar com a imprensa é tratar antes com seus clientes. Quando as coisas dão erradas, converse primeiro com os funcionários e depois com os clientes. Se as pessoas mais próximas do problema ou mais afetadas por ele forem informadas e ficarem satisfeitas com a resposta, a imprensa refletirá essa atitude.

O sucesso nos negócios baseia-se em duas coisas: desenvolvimento de relações e paciência. Nenhuma das atividades de posicionamento no mercado – uso da propaganda de boca, desenvolvimento da infra-estrutura, formação de relações estratégicas, venda para os clientes certos, desenvolvimento de comunicação –

garantirá sozinha o sucesso. E nenhuma trará sucesso da noite para o dia. Precisa-se de um longo tempo para estabelecer contatos e construir relações, mas juntos e no tempo certo esses elementos funcionarão.

Cultivar a comunicação é um trabalho que traz reconhecimento e credibilidade para a empresa e seus produtos. Quando uma empresa concentra seus negócios no desenvolvimento de relações no mercado, fica impossível perder.

4. O VELHO E BOM BOCA-A-BOCA

A propaganda de boca provavelmente é a forma mais poderosa de comunicação no mundo dos negócios. Pode tanto ferir a reputação de uma empresa como alavancá-la no mercado. As mensagens da propaganda de boca ficam na cabeça das pessoas, pois a comunicação face a face é mais bem compreendida e possui maior credibilidade. As pessoas acham a comunicação mais digna de crédito e mais convincentes quando ouvem diretamente de outras pessoas, principalmente de pessoas que respeitam e/ou conhecem. As pessoas confiam na propaganda de boca para decidir que produtos comprar, que empresas confiar e em que líderes empresarias acreditar.

Informação e comunicação não são a mesma coisa. A informação é objetiva e fria, já a comunicação é pessoal, qualitativa e empírica. Um terminal de computador pode transmitir informações, mas só as pessoas podem se comunicar. Para que a comunicação seja eficaz, o emissor e o receptor precisam estar em sincronia. Uma comunicação eficaz é mais provável quando as pessoas estão frente a frente, fazendo o uso da propaganda de boca. As pessoas podem ler, analisar e interpretar as atitudes umas das outras. A mesma informação poderia ser transmitida por telegrama, por uma carta ou por um anúncio. Mas essas formas não utilizam todo potencial da comunicação humana. Sua utilização como instrumento de comunicação é limitada. A propaganda de boca transforma informações brutas em comunicação efetiva.

A comunicação por propaganda de boca pode ter várias formas diferentes, como por exemplo: participantes de um determinado setor formam “redes de amigos” para se

manterem informados sobre novos avanços. Essas redes acabam desempenhando papéis-chave nos determinados setores e quem consegue ter acesso a esse tipo de “rede” certamente alcança o sucesso da propaganda de boca.

Os clientes também utilizam propaganda de boca, por exemplo, dificilmente as pessoas compram um computador sem perguntar a um “conhecido” sobre que tipo de computador lhe é mais adequado. Esse tipo de coleta de informação também ocorre quando as pessoas estão escolhendo um advogado ou um médico, pois quando o risco ou investimento é alto, as pessoas procuram por conselhos.

A propaganda de boca é um meio de comunicação tão óbvio que a maioria das pessoas não perde tempo analisando ou tentando compreender sua estrutura. Não se vê um seção de propaganda de boca nos planos de marketing. Como observou já o especialista em administração de empresas DRUCKER (1999), são tomadas mais decisões durante almoços e jantares do que em qualquer outra hora.

Certamente grande parte da propaganda de boca sobre uma empresa e seus produtos e serviços está sob controle da empresa. Uma empresa pode tomar atitudes que façam com que essa propaganda trabalhe a seu favor. Pode até organizar uma “campanha de propaganda de boca”. Esse esforço pode ter um potencial enorme, pois a propaganda de boca é fundamentalmente diferente das outras formas de comunicação.

Em primeiro lugar, a propaganda de boca é um processo conhecido, a mensagem é sempre veiculada ao vivo, portanto as pessoas escolhidas pela empresa para praticar a “campanha de boca” devem passar credibilidade, ser articulado, confiável e útil, pois o cliente julga o produto ou serviço com base nesses fatores, ou

seja, pela impressão que têm do interlocutor da mensagem. Essa representação pessoal tem que se estender a todos aqueles que afetam direta ou indiretamente o consumidor, não apenas os vendedores, o processo envolve funcionários, distribuidores, revendedores, pesquisadores e professores universitários, representantes do governo, analistas financeiros e jornalistas. Em situações de mercado confusas e complexas, o cliente baseia-se em conselhos e referências. As palavras de um representante de renome e confiável têm mais peso do que as transmitidas por qualquer outra forma de mídia. A mensagem do produto poderia ser enviada via telefone, mas não teria o mesmo peso, tanto é que os executivos viajam milhares de quilômetros apenas para se encontrar pessoalmente com fornecedores, clientes e assim por diante. Um encontro pessoal poder ter um impacto maior sobre as vendas do que vários anúncios, comunicados à imprensa e folhetos.

A propaganda de boca também é ajustada a cada ouvido, pois a mensagem pode ser alterada, simplificada, modificada e detalhada de acordo com o interesse de cada pessoa. Outra vantagem é o *feedback* instantâneo, se o ouvinte concordar com o falante, com certeza dará algum sinal de concordância e caso contrário poderá até sugerir argumentos alternativos, assim os pontos fracos podem ser fortalecidos e os irrelevantes eliminados, além de que se o ouvinte não compreender, uma melhor explicação pode ser fornecida imediatamente.

Para utilizar o poder da propaganda de boca a empresa tem que definir quem serão seus portadores. Os defensores podem ser enumerados, selecionando as autoridades reconhecidas ou os principais clientes, que podem atuar como um conselho consultor, ou deixando que essas pessoas participem do teste de seus produtos. A

participação dessas pessoas deve se dar pelo valor de seus conselhos e contribuições, não como uma atividade promocional.

A natureza das comunicações via propaganda de boca impossibilita a ampla divulgação da mensagem. Felizmente, não há necessidade de fazê-lo, pois segundo os pesquisadores de mercado, a propaganda de boca é governada pela regra do 90%, que diz que essa porcentagem do mundo é influenciada pelos outros 10%. Portanto, se uma empresa conseguir alcançar os 10% críticos, influenciará indiretamente os outros 90%.

Uma campanha de propaganda de boca deve ser baseada em uma comunicação com alvo definido. As comunicações devem ser direcionadas a audiências e segmentos de mercado específicos, pois cada mercado segmentado é um sistema de organizações inter-relacionadas. Uma campanha de propaganda de boca visa a desenvolver ou modificar as atitudes e opiniões desses grupos-alvo, por isso é muito importante compreender o sistema de mercado de cada segmento. Sem isso a propaganda de boca não terá efeito.

Segundo MCKENNA (1992), os alvos da propaganda de boca enquadram-se em várias categorias, dentre os possíveis alvos estão **Os clientes**, que podem ser atingidos em reuniões, conferências, programas de treinamento e reuniões de associações de clientes. Os clientes tornam-se defensores iniciais que possivelmente serão citados pelos vendedores e procurados pelos clientes em potencial em busca de referência. **A cadeia de vendas**, que inclui vendedores, distribuidores, revendedores e outros que ajudam a levar ao cliente o melhor produto possível. **Observadores do setor**, que obtêm a maior parte de suas informações através da propaganda de boca, eles visitam empresas, comparecem a reuniões de analistas e conversam com outras

peças sobre o setor. **A imprensa**, onde a maioria das notícias publicadas na imprensa técnica e comercial provém diretamente de conversas. Todos os jornalistas têm redes de fontes que usam quando buscam informações, opiniões e verificações. Os jornalistas adoram conversar com clientes. **A comunidade**, onde a empresa está inserida ou todas as pessoas que mantêm um contato com a empresa por mais simples que seja, como entregar um pacote ou visitar uma firma, fazem uma impressão sobre ela. Se a empresa usar a comunicação de forma adequada, todos que entrarem em contato com ela tornar-se-ão vendedores, mensageiros de uma boa impressão da empresa.

No entanto, as campanhas de propaganda de boca também apresentam problemas. Às vezes, a mensagem leva algum tempo para se espalhar, e existe sempre o perigo dela ser deturpada ao ser transmitida de uma pessoa para a outra. Porém, os benefícios proporcionados por elas superam os problemas.

5. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez mais, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de ofertas 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 é preciso que todos os departamentos da empresa trabalhem em bloco com o departamento 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.

Segundo KOTLER (1998), podemos distinguir cinco diferentes níveis de relacionamentos com clientes que tenham comprado algum produto ou serviço da empresa: **Básico**, onde o vendedor apenas vende o produto e não faz nenhum acompanhamento posterior. **Reativo**, onde o vendedor vende o produto e incentiva o cliente a ligar sempre que tiver algum problema ou dúvida. **Confiável**, após a venda o vendedor liga para o cliente para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou não, em caso contrário o vendedor pede sugestões para melhorar o produto, o que contribuirá para a empresa aperfeiçoar continuamente suas ofertas. **Pró-ativo**, onde o vendedor ou outros funcionários da empresa liga para o cliente de tempos em tempos com sugestões sobre melhor uso do produto ou ofertando novos produtos. E **parceria**,

onde a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

Na verdade a estratégia de marketing de relacionamento vai depender da quantidade de clientes que a empresa tiver e da sua lucratividade. Pois uma empresa com muitos clientes e margem de lucro pequena, tende a praticar o marketing básico. Enquanto no outro extremo, em mercados com poucos clientes e altas margens de lucros, tende a praticar o marketing de parceria.

Atualmente, problemas como diminuição da carteira de clientes e aumento da concorrência, aliados ao novo perfil do consumidor moderno, que tem cada vez menos tempo e mais escolhas, fazem com que as empresas apostem em algum diferencial para ganhar mercado. A realidade é que existem produtos e serviços parecidos, o que leva os profissionais de marketing a elaborarem estratégias específicas de trabalho, diferentes e melhores que as das empresas concorrentes, como um projeto de fidelização.

O reconhecimento da importância do marketing de relacionamento aumentou rapidamente nos últimos anos. As empresas estão percebendo que quando operam em mercados maduros e enfrentam uma concorrência mais dura, é muito mais oneroso tirar novos clientes dos concorrentes do que manter os seus.

Hoje os clientes são grandes e em geral globais, esses clientes preferem fornecedores que possam vender e entregar um conjunto coordenado de produtos e serviços para várias localidades, que possam resolver com presteza problemas que venham a surgir nas diversas partes do país ou do mundo e que possam trabalhar

numa relação estreita com as equipes do cliente para melhorar os produtos e os processos. Para esses clientes, a venda é apenas o início de um relacionamento.

As empresas estão reconhecendo cada vez mais que para conquistar e manter contas não basta fabricar bons produtos e orientar os vendedores para fechar muitas vendas, com tantas escolhas para os clientes, as empresas enfrentam o fim de sua fidelidade. Para combater essa ameaça elas podem aumentar seu pessoal de vendas e de marketing, lançando recursos caros no mercado como uma forma de manter seus clientes. Porém, a solução real é um marketing que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente. É preciso um esforço cuidadoso e coordenado da empresa inteira para criar relacionamentos com clientes importantes visando à sua satisfação e a um maior valor.

Para sobreviver em mercados dinâmicos, às empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Têm que construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas turbulências e isso não será feito concentrando-se em promoções e anúncios. Ao contrário, elas precisam conhecer a estrutura do mercado. Por isso, precisam desenvolver relações com fornecedores e distribuidores, investidores, clientes e outras pessoas e empresas importantes do mercado. Essas relações são mais importantes do que preços baixos, promoções instantâneas, ou até tecnologia avançada. Nesses tipos de relações, o ciclo de *feedback* é essencial. Clientes e outros influenciam as mudanças nos produtos e serviços através da participação nessas relações. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda.

O marketing de relacionamento parte da premissa que as contas importantes precisam de uma atenção concentrada e contínua. Hoje, um “vendedor” pode ser tanto uma ligação telefônica computadorizada, definitivamente não-humana, quanto um fornecedor de informações cuja consultoria e serviços podem trazer lucros adicionais para os seus negócios. Os vendedores de alta tecnologia dispõem de um espectro de técnicas mais amplo do que seus antecessores, e essas novas técnicas melhoram sua imagem como profissionais reconhecidos. Dispondo de melhor educação, treinamento em vendas, persistência persuasiva e de um fluxo constante de informações atualizadas, obtidas através de computadores, os vendedores de alta tecnologia tornam-se os grandes diferenciadores para seus produtos e empresas.

Os bons vendedores que lidam com clientes-chaves não se limitam a visitá-los quando acham que eles estão prontos para fazer um pedido. Eles estudam a conta e compreendem seus problemas. Telefonam ou visitam os clientes com freqüência, ajudam-nos a resolver seus problemas e a melhorar seus negócios e interessam-se por eles como pessoas. O conhecimento de um vendedor sobre seus produtos e sua adaptação aos ambientes muitas vezes voláteis de seus clientes pode ser a linha divisória entre o sucesso e o fracasso das empresas.

A criação e a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes é o melhor caminho para aumentar as vendas. Os consumidores e usuários satisfeitos repetirão a compra e, além disso, recomendarão os produtos e os serviços da empresa a outras pessoas. O aconselhável é que as empresas “se casem” com seus clientes e, além disso, os façam perceber um “valor único” no produto ou serviço oferecido, algo que o diferencie dos demais. (WILSON, 1998, pg.82)

A alta tecnologia pode ampliar a relação com os clientes, respondendo imediatamente às suas necessidades. Cada vez mais, os vendedores chegam às

empresas de seus possíveis clientes com computadores para lidar com os pedidos, orçamentos, previsões, observações e comunicações via *e-mail*.

O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do cliente e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. O posicionamento também é importante para o sucesso nos negócios, não é apenas uma questão de se ter somente os melhores produtos ou serviços, a melhor publicidade, a melhor marca ou a melhor cadeia de suprimentos, mas sim de ter os melhores clientes. Se a empresa sabe quem eles são e o que desejam e pode satisfazer melhor as suas necessidades, repetidamente e pelo preço certo, eles continuarão a ser clientes e recompensarão a empresa com lealdade. Entretanto, os melhores clientes estão sempre sendo procurados por todo mundo, não somente pelos concorrentes imediatos, mas por empresas de outros setores, portanto, ser um “consultor” para seus clientes é o mais alto de todos os níveis de satisfação dos clientes, engajando o cliente em uma relação contínua de alto valor.

Os clientes estão cada vez mais procurando seus produtos e serviços em diversos fornecedores, são leais com alguns mais desleais com a maioria. Mesmo quando parece que um cliente está preso em uma relação perfeita, na qual ele utiliza um único fornecedor para diversos serviços, essa relação pode ser desfeita a qualquer tempo. Apesar de as empresas deverem descobrir o porquê de os clientes se mudarem, os administradores têm de aceitar que algumas vezes os clientes se afastam por razões particulares, completamente dissociadas da maneira como foram tratados pelo fornecedor. Mesmo assim o fornecedor deve desejar saber que alguns relacionamentos com clientes são suficientemente previsíveis, de modo que o fornecedor pode prever

a probabilidade de outros clientes reagirem da mesma maneira. Um certo nível de deslealdade é previsível.

Onde as empresas puderem juntas satisfazer as necessidades mais amplas de um grupo de clientes, todas elas terão chances de lucrar. Elas também poderão obter economias na escala de distribuição, no marketing, na obtenção de dados e no desenvolvimento de produtos. Ainda que, tradicionalmente algumas companhias contratem outras para fazer isso, as parcerias permitem que as partes separadas unam forças e evitem os riscos de uma fusão ou perda de controle.

Há um importante diferenciador nas empresas atuais e isso é o serviço. O preço é somente um diferenciador de atração, já que muitos concorrentes podem equiparar os preços aos demais ou igualá-los aos mostrados em uma publicidade. No marketing de relacionamento, as empresas não estão simplesmente vendendo para os clientes, eles estão recebendo também. Eles estão recebendo algo extra, que é ampla e freqüentemente definido como o pequeno extra que faz com que negociar com a empresa seja uma experiência agradável e recompensadora. O serviço acrescenta valor ao produto ou serviço básico, de maneira que os concorrentes não podem ou não irão fornecer.

Muitas empresas ainda não abraçaram realmente o marketing de relacionamento. Elas procuram adivinhar o que seduz o cliente em vez de descobrir antecipadamente e assim perdem vantagem. Em mercados competitivos, se o fornecedor não mantiver a lealdade dos clientes, alguém os irá cativa-los e rouba-los.

6. DATA WAREHOUSE

“A diferença está na personalização – na geração da realimentação dos clientes, de modo que os profissionais de marketing possam aprender mais sobre as preferências desses clientes, para que as ofertas futuras de produtos, as embalagens, as entregas, as comunicações ou mesmo os pedidos possam ser ajustados a essas preferências” (ROGERS, 2001, p. 304)

Os métodos tradicionais de marketing em massa do século XX ainda podem ser utilizados para a “imagem” e vendas de alto volume, mas a atualização da Internet e comunicação on-line certamente traz mais exigências de marketing bem adaptadas ou específicas.

O marketing de massa começou sua evolução no final da Primeira Guerra Mundial e continua a evoluir atualmente. As características e as tecnologias mostram claramente que a utilização de tecnologias avançadas de informações permite modificações positivas, redução ou eliminação de restrições no marketing e modifica dinamicamente o escopo do marketing para os clientes. Se a organização estiver planejando marketing individual, o gerenciamento efetivo da campanha ou relacionamentos *on-line* com clientes via Internet, precisará de uma *Data Warehouse* ou de uma info-estrutura voltada para os clientes, que é definida em função das informações sobre os clientes. Isso significa que a empresa terá de transformar transações, contabilidade ou idéias com base no produto e planejar uma abordagem centrada nos clientes. Inicialmente a empresa não terá de modificar os sistemas de contabilidade ou de vendas a clientes, mas terá de extrair e transformar dados dentro desses sistemas transacionais, na migração para o ambiente de *Data Warehouse*.

O *Data Warehouse* é um banco de dados com informações de caráter gerencial voltado para: suporte à decisão, planejamento estratégico, análise do comportamento de clientes e análise da performance de vendas. Funciona como um provedor de informações de uma empresa ou instituição, pois concentra todas as informações estratégicas e históricas, extraídas dos sistemas transacionais relativos aos clientes e produtos. A proposta principal do DW é a democratização das informações para a área de negócios, através do fácil acesso aos dados para análise.

O sistema precisa coletar dados detalhados de diversas fontes de interação e transação com os clientes, em todos os locais da empresa e transforma-los em informações e conhecimento, que são utilizados por gerentes e planejadores. Essas fontes podem ser um conjunto de sistemas de ponto-de-venda, máquinas de vendas automáticas, acessos via Internet, aplicações de atendimento aos clientes, arquivos de centrais de atendimento e registros de ligações, arquivos de reclamações, contatos de marketing direto e recusas e informações de terceiros sobre clientes em potencial.

O *Data Warehouse* oferece as empresas à oportunidade de combinar quantidades maciças de informações com o gerenciamento de campanhas, junto a ferramentas de mineração de dados para melhorar as taxas de resposta. A empresa precisa planejar, para facilitar ofertas personalizadas, reduzir os custos desenvolvendo uma campanha bem dirigida e integrar múltiplas atividades de marketing. A empresa terá a oportunidade de diminuir o tempo de execução de novas campanhas, tornando-se mais ágil e pró-ativa e os clientes gostarão do fato da empresa contata-los com a mensagem certa e no momento certo.

A abordagem um a um está incluída na base dos processos táticos e estratégicos e nas estruturas de suporte do marketing de relacionamento. De acordo com PEPPERS e ROGERS (2002), o marketing um a um tornou-se possível devido a três importantes capacidades que a tecnologia de informações permite atualmente: controle dos clientes, diálogo interativo e personalização de massa. Juntas, essas novas capacidades não somente tornam o marketing possível, como também competitivamente essencial.

7. O FAMOSO CRM

CRM – *Customer Relationship Management*, ou seja, Gerência de Relacionamento com os Clientes é uma ferramenta do marketing de relacionamento que se destina a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles.

CRM é um processo interativo que transforma informações sobre clientes em relacionamentos com clientes por meio da utilização ativa e da aprendizagem a partir das informações. Inicia-se CRM construindo-se conhecimento sobre o cliente o que resulta em interações de alto impacto com ele. Isto permite as empresas estabelecer relacionamentos lucrativos e de longo prazo com o cliente e que gerenciem os recursos. A Gerência de Relacionamento com os Clientes, segundo SWIFT (2001), depende de um ciclo de processos que engloba análise das informações do cliente, planejamento de mercado, interação com o cliente e análise do processo.

A análise das informações do cliente serve para identificar oportunidades de mercado e estratégias de investimento específicas. Isso é feito por meio de um processo de identificação, segmentação e predição de clientes. O conhecimento dessas informações detalhadas e das características dos clientes capacita o pessoal de marketing para gerar tomadas de decisão mais adequadas. Um ambiente de *Data Warehouse* centrado no cliente, com informações históricas internas e externas muito ricas, organizadas por grupo de assunto (e não por aplicação ou sistema de

contabilidade), beneficia as empresas ao permitir o acesso aberto e a capacidade de efetuar consultas bastante detalhadas e complexas.

Ao centralizar as informações detalhadas sobre os clientes, as empresas podem analisar relacionamentos complexos entre todos os diferentes elementos de dados e criar mensagens de marketing específicas, calibradas de forma precisa e dirigidas para as necessidades individuais dos clientes. CRM deve utilizar a análise das informações do cliente para entender as sutilezas dos comportamentos de compra dos clientes.

Planejamento de mercado engloba planejamento de ofertas, planejamento de marketing e planejamento de comunicações. Este processo define ofertas específicas para os clientes, canais de distribuição, programas e dependências. Isso fortalece o pessoal de marketing, as equipes de gerenciamento de serviços, os planejadores de fabricação e a cadeia de distribuição, gera oportunidades de investimento em suas interações e localizações, canais, planos de tratamento e produtos e serviços. O planejamento de mercado permite o desenvolvimento de planos ou programas de comunicações estratégicas, define previamente os tipos de campanha específicos, preferências de canal e planos de tratamento e seleciona ou desenvolve acionadores de eventos, para colocar em ação seus planos a partir do conhecimento adquirido.

A fase de integração com clientes é onde se estabelecem e se gerenciam comunicações com clientes existentes ou em potencial com informações e ofertas relevantes e convenientes. Para isso, utilizam-se diversos canais de interação e aplicações administrativas, incluindo aplicações de atendimento a clientes, de vendas e de contato com clientes, além de aplicações interativas. Esta fase é de ação sobre os planos e mensagens criados com base na análise das informações do cliente e no

planejamento de mercado. A interação com clientes deve delinear não só conexões com os clientes, mas também as localizações em potencial para interações ampliadas com empresas e as estratégias para ações de vendas e compras de clientes. Por meio de tecnologias avançadas e de constantes modificações tecnológicas no mercado, os canais coletarão informações sobre os clientes. Por esses canais, a empresa tem a oportunidade de distribuir mensagens de marketing, de vendas e lidar com assuntos relacionados com serviços.

A análise do processo é a fase de aprendizagem contínua a partir de diálogos com os clientes. Nesta fase, capturam-se e analisam-se dados de interações de clientes, refinando-se mensagens, comunicações, preços, volumes, localizações, abordagens e cronogramas e procura-se entender as respostas específicas aos estímulos dados aos clientes.

CRM deve ser integrado em tudo o que a empresa faz, todos com os quais ela trabalha e todos com os quais ela negocia. Quando uma empresa diz que seu objetivo é um excelente serviço ao cliente, isso quer dizer toda a empresa. A empresa deve pensar e montar uma estratégia acerca de como se atualizar de acordo com a moderna definição do processo de CRM. No fim das contas, a empresa deve decidir o que significa CRM para a organização e para o futuro de seu sucesso no mercado. A definição mais útil está contida no próprio termo **“Gerência de Relacionamento com Clientes”**, a palavra chave é relacionamento, ainda que a maioria das companhias afirme que mantém relacionamentos com os clientes, tais conexões não existem de fato. Geralmente são contatos convencionais como: um pedido de compra é preenchido

com um produto de serviço, a um preço acordado, então são feitos contatos adicionais, prevendo-se consumo continuado do produto ou serviço ou compras adicionais.

A longo prazo, a utilização de incentivos para gerar mais compras e diversos “obrigados” é importante para o crescimento e para retenção do cliente. Além disso, assim que o cliente inicia um contato com a organização, geralmente esse contato é tratado completamente separado das outras atividades de marketing. Para que ocorra um relacionamento, conforme já citado no capítulo “Comunicações de Marketing”, as comunicações devem ser de mão dupla, integradas, registradas e gerenciadas. Sem dados históricos, transações detalhadas, comunicações focalizadas e categorizadas dos clientes, um relacionamento não pode ser efetivamente mantido.

Conforme ROGERS (2001), CRM objetiva aumentar as oportunidades melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa, por meio do canal certo e na hora certa. “Cliente Certo” pode ser caracterizado por gerenciar os relacionamentos com os clientes por meio de seus ciclos de vida e verificar o potencial do cliente aumentando a participação na carteira. “Oferta Certa” pode significar trazer efetivamente clientes reais e em potencial para a empresa e personalizar as ofertas para cada cliente. “Canais Certos” são coordenar as comunicações em cada ponto de contato com o cliente, estar capacitado para se comunicar pelo canal preferido do cliente e capturar e analisar as informações de canais, de modo a se aprender continuamente. E “Hora Certa” significa comunicar-se eficientemente com os clientes com base na relevância de tempo e capacidade para se comunicar por meio de marketing tradicional ou em tempo real.

Uma definição ampla de CRM incluiria todas as atividades que transformam clientes eventuais em clientes leais, satisfazendo ou excedendo as exigências deles, de tal forma que eles voltem a comprar. Este objetivo não é conseguido exatamente a partir da oferta central, mas a partir de extensões do produto ou serviço e de parceiros de negócio (o canal).

Todas as atividades podem significar tudo que uma empresa faz e que causa impacto sobre os clientes. Isso significa mais que treinar todas as pessoas que terão contato direto com os clientes. No varejo, isso pode significar que são os comerciantes que decidem como os produtos devem ser exibidos nas lojas. Na indústria manufatureira, podem ser os controladores de estoque que efetuem a reposição mais rapidamente e uma maior disponibilidade de produtos. Nas empresas aéreas, podem ser os manipuladores de bagagem, que não trabalham para a empresa, mas que têm importante função no atendimento ao cliente. Em qualquer empresa, isso pode começar com algo aparentemente sem importância, como a recepcionista que atende à primeira ligação, até a pessoa que presta um serviço ou um conserto. Mesmo empregados que não tenham responsabilidade de gerenciamento de clientes podem se envolver em atividades que são críticas para a qualidade do serviço ao cliente.

Algumas companhias nada sabem sobre seus clientes, devido ao fato de não terem arquivos de nomes e endereços ou detalhes sobre seus hábitos de compra. Mesmo assim, são capazes de atender as necessidades de seus clientes de maneira precisa, gerenciando desenvolvimento do produto, a reposição de estoques, a distribuição via canal e o serviço aos clientes. A lucratividade dessas companhias geralmente ultrapassa a de todas as demais em seus setores.

Certamente, são companhias que entendem de CRM mesmo quando gerência ativa não está presente. Nelas, o gerente de marketing não é o único participante-chave, já que todos assumem alguma responsabilidade na gerência de relacionamentos com clientes. Muitas atividades ocorrem à vista do cliente e devem conter algum elemento de marketing porque alguém se preocupou com a apresentação e também com o conteúdo do produto ou serviço e com o canal e método de entrega. Como resultado, ainda que as funções possam não estar claramente definidas, elas podem ultrapassar as barreiras tradicionais, ampliando a visibilidade do marketing, mesmo onde as operações não ocorram dentro de um tradicional departamento de marketing.

A gerência de relacionamento com clientes possibilita alguns benefícios como: menores custos de recrutamento de cliente, gerando economia em marketing, mala-direta, contato, acompanhamento, desempenho e serviços. Menor necessidade de conseguir vários clientes para manter um grande volume de negócios. Reduz o custo das vendas - normalmente os clientes existentes respondem melhor. O melhor conhecimento dos canais ou distribuidores induz mais eficiência na relação com o cliente. CRM também reduz os custos das campanhas de marketing e oferece maior retorno sobre o investimento nas comunicações de marketing. Maior lucratividade por cliente, devido a maior participação na carteira, melhor acompanhamento de vendas, mais clientes indicados devido à maior satisfação dos clientes com os serviços, capacidade de efetuar vendas cruzadas ou aumentar as vendas a partir dos volumes de vendas atuais. Retenção e lealdade crescentes dos clientes, pois o cliente passa a

comprar com mais frequência aumentando a oportunidade de fortalecer a relação e de mostrar o valor real do produto ou serviço.

O CRM também possibilita saber que clientes são realmente lucrativos, quais devem ser transferidos da classe que não dão lucro ou dão lucro baixo por meio de vendas cruzadas ou aumento de vendas, quais nunca serão lucrativos, quais clientes devem ser gerenciados por canais externos e quais clientes devem render futuros negócios. CRM é mensurável e pode servir para aumentar a lucratividade de uma cadeia de valor, pois maior qualidade e maiores lucros são obtidos por meio de maior cooperação na cadeia de suprimento e com o conhecimento dos clientes. Uma cadeia de valor integrada é ativada pelo compartilhamento de informações sobre o cliente. Por exemplo, assim que um departamento de marketing começa utilizar sistemas de *Data Warehouses* para descobrir mais a respeito dos clientes, esses dados não somente passam a alimentar campanhas de marketing, como também o desenvolvimento de novos produtos, programação de produção, reposição e distribuição.

Durante muitos séculos, as empresas mantiveram relacionamentos pessoais com seus clientes, sempre que possível. No mundo atual em rápida mutação, com altos volumes de pessoas e empresas, isso se transformou em um desafio sempre que crescente para “conhecer” os clientes. O aspecto mais significativo do processo de CRM é o aprendizado contínuo e a criação do conhecimento a respeito dos clientes, a fim de atingir objetivos e obter mais lucratividade a longo prazo.

A utilização de técnicas de CRM para obtenção de novos clientes abre novas oportunidades. CRM pode lançar uma organização em um mercado desconhecido anteriormente ou não disponível para elas. As empresas precisam examinar a maneira

como podem manter os clientes lucrativos, aumentar os gastos dos clientes ao longo do tempo e somente então atrair novos clientes lucrativos. De fato, algumas vezes, conseguir novos clientes é relativamente fácil. Com a utilização das técnicas clássicas de promoção de preços, uma empresa pode rapidamente conseguir novos negócios, mas o lucro real está em delinear que clientes provavelmente são mais lucrativos a longo prazo, antes mesmo de se transformarem em um aborrecimento para obtenção de lucros.

Muitas empresas não estão estruturadas para atender a demanda em um ambiente comercial em mutação, deixando de explorar o CRM. Toda a cultura e a organização empresarial são ajustadas para operar da forma convencional, assim que a idéia de CRM contagia um alto gerente, freqüentemente ele se torna responsável por uma parte da empresa, como se fosse um exercício isolado que não depende do restante da organização. Entretanto, todos os empregados de uma companhia são gerentes de relacionamento com clientes, da recepcionista que primeiro atende o telefone ao vendedor, do operador do serviço ao cliente a todos os empregados que tratam com este nos canais.

8. IMPLEMENTANDO O MARKETING DE RELACIONAMENTO

Todo programa de relacionamento é baseado em três pilares. O primeiro é o relacionamento, que estabelece um canal de comunicação com o cliente, uma relação tangível e de mão-dupla. Depois vem o reconhecimento, o qual oferece ao cliente benefícios que o diferencie dos demais e, por último, a recompensa, que apresenta prêmios proporcionais ao seu consumo.

O reconhecimento da importância do cliente já está consolidado. Não resta a menor dúvida que isto é vital para qualquer empreendimento, entretanto, a valorização do cliente precisa sair do plano técnico e entrar no plano comportamental. Todo discurso realizado sobre clientes deve ser implementado e propiciar mudanças de atitude e comportamento, se necessário.

Para efetuar uma conquista muitas empresas empreendem todo o esforço possível, é comum ver propagandas onde os clientes são tratados como um deus, mas na prática muitas vezes isso não acontece. Na primeira necessidade de esclarecimento, ou mesmo de reclamação o cliente é destrutado e recebe pouca importância no atendimento, tendo a percepção de que não é valorizado pela empresa.

Um bom marketing de relacionamento começa pela conscientização da empresa em relação a educar seus funcionários para atender o cliente externo e desenvolver programas de *endomarketing*, que vise estimular e satisfazer os clientes internos. Este esforço para reconhecimento do cliente interno é apenas o começo de um investimento no processo de marketing de relacionamento, pois as empresas que não conseguem

entender-se internamente, dificilmente o farão externamente. A organização que não reconhecer e tratar seus funcionários como clientes internos, terá muita dificuldade para valorizar o conceito de clientes externos.

As empresas que estão investindo no marketing de relacionamento sabem que cada contato com o cliente é uma oportunidade valiosa de conhecê-lo melhor, a fim de desenvolver ações que façam com que esse se sinta especial, transformando desconhecidos em consumidores, consumidores em clientes, e clientes em amigos que recomendam para outros amigos. Essas empresas estão atentas a tratar as reclamações de seus clientes, estão abertas para receber idéias e sugestões de seus clientes internos e externos, importam-se em recompensar os clientes fiéis e estabelecem critérios para classificar e tratar os vários grupos de clientes. Existem várias ferramentas que podem ser trabalhadas no sentido de melhorar as relações com o cliente, tais como: atendimento a reclamação, coleta de sugestões, sistema de benefícios progressivos, rede de relacionamentos, CRM e colaboração interativa.

O atendimento eficaz de reclamações é uma excelente oportunidade para a empresa fortalecer as relações com o cliente. Geralmente os clientes não reclamam, simplesmente trocam de fornecedor e muitas vezes os que reclamam constatarem raríssimas ações para mudar a situação. Por isso é importante que as empresas aprendam não só ouvir o cliente mais também estarem dispostas a corrigir seus erros e incentivar os clientes a reclamar e dar sugestões, pois os clientes que reclamam estão dispostos a continuar com a empresa e estabelecer um relacionamento com ela.

Um bom programa de coleta de sugestões é o *ombudsman*, que consiste em uma equipe formada por funcionários e clientes que exerce uma espécie de função de

fiscalização do trabalho realizado pela empresa, essa equipe fica responsável por ouvir as sugestões, opiniões e reclamações do público em relação à empresa, encaminha-las aos superiores e exigir providências. Na era do cliente, uma caixa de sugestão num canto de um balcão de nada vale se não existir um trabalho efetivo por traz disso.

Os sistemas de benefícios progressivos são os famosos programas de fidelização do cliente. As empresas Aéreas, por exemplo, tornaram-se especialistas em programas de milhagem e fidelização, vendendo a idéia de que quanto mais o cliente fizer pela empresa mais esta fará por ele, reforçando o processo de reciprocidade que faz parte da base de um relacionamento. Esses programas de assiduidade e marketing clube, quando bem executados e administrados podem produzir resultados significativos e ajudar a manter os clientes ligados e fiéis à empresa por muito tempo.

As empresas estão cada vez mais interessadas em aprender a utilizar a rede de relacionamento para a propagação de idéias e vender produtos e serviços, a fim de tornar o cliente no melhor vendedor da empresa. Como acontece nos consultórios médicos, onde um paciente indica outro e assim por diante, mas no caso da rede de relacionamento o cliente que indica recebe uma vantagem ou benefício por isso.

O CRM, uma das ferramentas mais comentadas na atualidade do mercado e conforme já exposto nesta monografia, tem como objetivo principal aproveitar cada contato com o cliente para conhecê-lo melhor, a fim de proporcionar-lhe um tratamento exclusivo. Funcionando como uma espécie de prontuário médico que detalha o que aconteceu de importante em cada contato e quais foram às reações do cliente.

Colaboração interativa talvez seja uma das ferramentas menos explorada do mercado. As empresas oferecem oportunidades dos clientes desenvolverem

relacionamentos entre si. Por exemplo, supermercados podem ajudar um grupo de donas de casa a trocarem receitas, livrarias podem ajudar seus clientes a encontrar outros que gostem do mesmo gênero literário, agências de viagens podem gerar oportunidades de troca de experiências entre seus clientes.

Muitas empresas vêem o marketing de relacionamento principalmente o CRM como um investimento tecnológico, não levando em conta estratégias de comunicação e o processo de assimilação de novas culturas. Enganam-se redondamente aqueles que acham que podem comprar relacionamentos, deixando de construí-los e cultivá-los.

Há também outras atitudes simples que podem ser tomadas na rotina da empresa e que impactam no marketing de relacionamento, como usar a tecnologia para tornar a vida do cliente mais fácil, através da utilização da internet. Agregar eficiência ao sistema de atendimento por telefone, para evitar manter os clientes presos na linha. Encorajá-los a usar o e-mail ou enviar um fax com suas demandas mais simples e implementar velocidade neste atendimento ou, caso contrário, a empresa estará desencorajando o uso deste canal de comunicação. Comparar a lentidão na circulação de reclamações e pedidos de serviço comparados com a velocidade que se movem ordens de pagamento e dinheiro vivo. Armazenar as preferências do cliente para demonstrar que a empresa se esforça para bem servi-lo e lembrar-se das necessidades e desejos dele.

É importante também, analisar freqüentemente os dados no banco de informações sobre os clientes, verificar datas e espaçamento entre transações, checar as quantidades que o cliente adquire e analisar estes e outros dados disponíveis como aumento ou redução no volume de dinheiro envolvido nas transações. Buscar novas

informações sobre seu cliente por meio de conversas informais, por exemplo: "Já que estamos conversando ao telefone, posso perguntar-lhe...?", essa é uma maneira muito mais barata de colher informações de um cliente que uma pesquisa ou até que uma visita ao mesmo. É preciso conhecer bem o cliente e, em decorrência disto, enviar-lhe menos papel, ou seja, é preciso ter certeza que todas as comunicações enviadas são focadas nas específicas necessidades dele. A empresa também deve se esforçar para conseguir conhecer eletronicamente seus clientes, obtendo deles os endereços eletrônicos e a permissão de contatá-los para que possa fechar negócios com eles mais freqüentemente e mais individualmente.

Essas atitudes permitem às empresas desfrutar das inúmeras vantagens que o marketing de relacionamento oferece, além de que *feedback*, quantificações e medidas exatas dos resultados de marketing podem orientar atividades e programas futuros.

9. O VERDADEIRO PAPEL DA COMUNICAÇÃO

“a vantagem competitiva dependerá, cada vez mais, da inteligência no processo criativo de comunicação e da capacidade de manter a fidelidade do consumidor.” (RAPP, 1999, p. 06)

Comunicação é tudo que uma empresa diz e informa e no marketing de relacionamento ela se torna fundamental, pelo fato de que as empresas precisam estar sempre se comunicando com seus clientes, para poder alcançar o objetivo a que o marketing de relacionamento se propõe, o de manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos, no intuito de fidelizá-los e otimizar os lucros.

A verdadeira tarefa da comunicação é garantir que todas as atividades desenvolvidas pela empresa comuniquem a mesma coisa, a fim de: manter ou melhorar a imagem da empresa, conquistar a fidelidade e o apoio dos clientes, atrair novos clientes, fornecer informações sobre as ofertas da empresa, corrigir informações errôneas ou incompletas sobre a empresa e atender às necessidades de informação dos seus funcionários e demais públicos.

Para que a comunicação seja efetiva no processo de relacionamento é necessário analisar algumas posturas adotadas pela a empresa, a fim de certificar que não haverá ruído, pois a comunicação está exatamente na maneira como é vivenciada a relação de importância que cada componente recebe de quem comunica. O cliente percebe se é especial ou não e a partir desta percepção, manterá ou não o relacionamento.

Para avaliar a relação de importância atribuída aos clientes, em diversos níveis, é preciso obter um panorama da comunicação da empresa. Um dos primeiros passos para isto é analisar as características e experiências da organização dentro do processo de comunicação. Analisar se as informações são padronizadas; se existe sincronismo na divulgação dessas informações; se a comunicação interna funciona adequadamente; quais oportunidades foram perdidas pelo fato de não haver um processo adequado de comunicação e em que aspectos a empresa estaria melhor posicionada, se houvesse melhorias neste processo.

Muitas empresas não se dão conta que mesmo quando não estão se comunicando pelos modos tradicionais, na ausência de qualquer manifestação de palavras, estão transmitindo alguma mensagem. Verificar como o público está recebendo esta mensagem, ou seja, avaliar a ausência da comunicação é importante, pois o silêncio também impacta.

A palavra comunicação está relacionada a *“pôr em comum”* idéias e pensamentos, por isso dentro de um processo de comunicação, busca-se a compreensão mútua. Sempre que as empresas se deparam com um processo de comunicação preocupam-se, em primeiro lugar, com que a outra parte entenda a mensagem, mas para que se crie o relacionamento, é necessário que também se entenda a mensagem que estiverem recebendo para haver a compreensão entre as partes.

Para adequar a comunicação ao público de interesse da empresa, esta necessita traçar um perfil dos clientes, nenhum tipo de comunicação será adequada se a empresa não souber com quem se comunica e qual a mensagem a ser transmitida. Geralmente a

empresa investe muita energia para adquirir um bom entrosamento com os clientes, é natural que clientes mais importantes recebam a maior parte dela. Na medida em que o tempo avança, quanto maior for o entrosamento, menor será a energia dispendida. A sintonia permite uma situação de tranqüilidade, onde a comunicação flui normalmente.

Nem sempre pode-se atender ao pedido do cliente. O atendimento depende de uma série de circunstâncias, inclusive se será bom negócio atendê-lo ou não. Mas o tratamento dispensado ao cliente deve ser perfeito, pois cliente bem tratado compreende qualquer situação. É mais comum os clientes reclamarem do tratamento que receberam, do que ao não-atendimento de suas necessidades. A comunicação adequada é a base para um bom tratamento e a gentileza e a franqueza são pontos fundamentais para demonstrar respeito ao cliente.

Cliente gosta de sentir-se valorizado e ao saber de sua importância ele fica mais propício a um relacionamento, tornando a comunicação mais fácil. Quando todos na organização reconhecem a importância do cliente, tratá-lo bem torna-se rotina. A empresa deve divulgar o quanto ele contribui para o seu sucesso e as oportunidades que ele trará. O reconhecimento interno deste princípio é fundamental para a conscientização da necessidade de uma boa comunicação com o cliente.

Se a empresa prometer algo para o cliente, deve fazer o “impossível” para cumpri-lo. Trata-se não somente de uma promessa, mas sim, de credibilidade. Uma vez que o cliente não acredite mais na empresa, mudar este panorama será muito difícil. Quando uma promessa não é cumprida, e não existem razões lógicas para isso, o cliente tem a percepção de que foi enganado. O pior é que este sentimento tem seu fundo de verdade, com certeza sua necessidade não recebeu o valor que merecia. Por

mais simples que pareça a promessa, para o cliente tem extrema importância, enquanto, já para a empresa pode ser uma entre tantas.

O cliente, necessariamente precisa saber o que a empresa faz, essa deve contar a ele como é o trabalho, quais são as dificuldades e que soluções criativas costumam ser adotadas. Quando em trabalho específico para um cliente, este tipo de necessidade é bem maior, eles desejam ser informados de cada fase e da evolução do trabalho. Por mais perfeita que seja a comunicação, nada disso terá valor se o cliente estiver esperando há algum tempo. Ele automaticamente irá bloquear qualquer sintonia. Todo o efeito de comunicar bem é neutralizado por um atraso, o tempo de espera é sofrível em qualquer circunstância.

Muitas empresas se concentram apenas em investir em tecnologia e nos processos de produção de seus produtos e serviços e acabam dedicando pouca atenção ao papel da comunicação. As empresas precisam se conscientizar de que é a comunicação que convence as pessoas a aproveitar os produtos e serviços que a tecnologia e os processos possibilitam oferecer. Enquanto os negócios estiverem concentrados no investimento em tecnologia e em processos, a vantagem será da empresa que tiver a melhor idéia de venda, o melhor conceito criativo para apresentar ao comprador potencial. O importante é o contato com o cliente que não é determinado pela tecnologia e pelos processos, mas pela comunicação.

10. MARKETING DE RELACIONAMENTO NA PRÁTICA

Muitas organizações estão adotando o marketing de relacionamento e utilizando estratégias de atendimento eficaz, *endomarketing*, coleta de sugestões, rede de relacionamento, entre outras para conquistar o cliente e posição no mercado.

No Brasil alguns *shoppings centers* estão adotando um sistema de “*Ombudsman* voluntário”, o qual na maioria das vezes começa por um atendimento adequado a uma sugestão ou reclamação do cliente, esse por sua vez acaba se tornando um “aliado” do *shopping*, que verifica a qualidade dos serviços prestados.

O anexo 1 exemplifica algumas ações do “*Ombudsman* voluntário”, onde alguns *shoppings* do país deram a devida importância às opiniões de seus clientes e não deixaram de aproveitar esta oportunidade de avaliar a qualidade dos serviços prestados pelo shopping, de forma simples e sem custo para a administração.

Outro exemplo curioso de marketing de relacionamento aconteceu na divisão de carros Pontiac, da GM dos Estados Unidos, quando chegou às mãos do gerente da divisão uma carta onde o cliente reclamava que o seu carro, um Pontiac, não funcionava quando ele comprava sorvete de baunilha. Esta inusitada história tornou-se um sucesso para GM, foi lida e passada para o mundo todo via *e-mail* sem qualquer custo para a empresa e ajudou na melhoria do produto, pois concertou um problema do Pontiac, que não tinha sido detectado antes.

Tudo isso, graças à atitude do gerente, de verificar a situação, que mais parecia uma piada. Após este episódio a GM circulou um memorando para todos os seus funcionários, o qual exigia que todas as reclamações fossem levadas a sério,

justificando que *“pode ser que uma grande inovação esteja por trás de um sorvete de baunilha”* (GM, 1999).

Uma mensagem inserida numa história marca mais que uma propaganda com efeitos especiais e tem um potencial de propagação muito superior e às vezes, como na situação da GM, sem qualquer custo para a empresa. Este case da GM reforça a importância de vários aspectos do marketing de relacionamento, desde a preocupação em atender e solucionar o problema do cliente até a conscientização dos clientes internos, além da empresa ter conquistado uma excelente propaganda boca-a-boca.

A fidelização dos clientes é uma das premissas do marketing de relacionamento, conquistar a fidelidade do cliente é fundamental para as empresas modernas, tendo em vista a crescente concorrência e competitividade do mercado. No anexo 3, que apresenta o artigo de Beatriz Gurgel de Medeiros, publicado na Internet em julho de 2002, isso pode ser observado.

O artigo refere-se aos serviços de atendimento ao consumidor e de pós-venda, ressaltando a importância de se tratar bem o cliente interno para que esse possa atender de modo satisfatório o cliente externo. O artigo trata ainda de CRM e negligência no atendimento de reclamações.

A autora cita o caso do CIC - Centro de Informação ao Consumidor da Philips no Brasil que foi considerado, pela terceira vez, o melhor serviço de atendimento da empresa em todo o mundo, devido à série de programas desenvolvidos para estimular os funcionários. Cita também o exemplo de uma montadora instalada no Brasil, que está investindo em CRM a fim de garantir a fidelização de seus clientes e dá um exemplo de negligência por parte da empresa Nokia.

Normalmente as experiências mais marcantes com os clientes derivam de situações inusitadas entre empresa e cliente e essas situações podem ser chamadas de a “hora da verdade”. Cada empresa possui o seu conjunto de momentos da verdade e normalmente eles acontecem na hora de uma reclamação, como quando o cliente vai conferir uma promoção anunciada ou quando há uma solicitação, por isso a importância da empresa estar sempre preparada para dar um atendimento adequado ao cliente, principalmente nestas situações que são cruciais para o relacionamento. Segundo KOTLER (1998), a necessidade de resolver o problema de um cliente de maneira satisfatória é essencial. Em média, um cliente satisfeito conta para três pessoas a experiência positiva com um produto, enquanto um cliente insatisfeito compartilha com 11 pessoas sua experiência negativa.

Mesmo com toda a evolução tecnológica e a facilidade de acesso as informações, as empresas ainda encontram uma certa dificuldade de estabelecer relações sólidas e produtivas com os seus clientes. De um modo geral as empresas acreditam que ter acesso às pesquisas de mercado é um bom conjunto de informações do cliente é o suficiente para se estabelecer um relacionamento produtivo com ele. As pessoas têm a tendência de acreditar que essa é uma boa forma de construir relacionamentos, mas a prática mostra que a tentativa de se estabelecer relações baseadas somente em informações gera relacionamentos teóricos e fracos.

Relacionamentos são construídos com os contatos efetivos que geram experiências que fazem histórias que correm de boca em boca, que criam marcas e mitos no mercado. Funcionários e clientes precisam ter histórias para contar das empresas com a qual se relacionam, para nutrir a suas conversas.

11. CONCLUSÃO

Cada vez mais a comunicação vem ocupando papel de destaque nas empresas, tomando-se um item fundamental à competitividade e à integração com a sociedade, por esse motivo a presente monografia visou apresentar a importância da comunicação para a implementação bem sucedida do marketing de relacionamento.

Os pontos apresentados focaram identificar o papel da comunicação no marketing, destacar a importância da comunicação para o marketing de relacionamento, apresentar estratégias de comunicação que facilitam a implementação do marketing de relacionamento e analisar os efeitos das ações de comunicação no marketing de relacionamento.

As explicações partiram do pressuposto que o marketing de relacionamento é uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

Pode-se concluir que dentro deste conceito global, está a importância da comunicação com o cliente, ou seja, uma comunicação focada nele com um objetivo bem claro de conquistá-lo e, mais importante ainda, mantê-lo fiel a esta conquista. Cada atividade realizada encontra-se dentro de um processo do qual todos são uma pequena parte, onde, às vezes, exercem os papéis de cliente e fornecedor

simultaneamente. Desta forma, são duplamente impactados pela comunicação. No papel de clientes querem ser encantados, e como fornecedores precisam encantar os clientes.

Uma única forma de comunicação pode não ser eficaz para atingir todos os clientes, dentro deste contexto o marketing de relacionamento enfatiza o tratamento e o atendimento ao cliente como fatores chaves para se adquirir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Quando satisfeito, o cliente tende a ficar estimulado positivamente, ou seja, utiliza cada vez mais o fornecedor e até pode recomendá-lo a outros clientes potenciais. Este sentimento de satisfação origina-se na maneira como o cliente é tratado, e como é atendido. Muitas vezes um tratamento diferenciado faz com que o cliente se sinta especial, do ponto de vista dos clientes, muitas vezes isto é mais importante que os negócios a serem contratados, pois o concorrente pode oferecer o mesmo produto, mas não o mesmo tratamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A GM e o sorvete de baunilha. Disponível em: <<http://www.sitedorichard.hpg.ig.com.br/paginas/bomhumor/gm.htm>> acesso em: 18 dez. 2002.

BLY, Robert W. **Como fazer marketing direto em business-to-business.** São Paulo: Makron Books, 1995.

CURRY, Jay; STORA, Ludovic. **O cliente, capital da empresa:** como desenvolver uma estratégia comercial inovadora que satisfaça clientes e aumente os lucros. São Paulo: Nobel, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A nova era da administração.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. **A comunicação da pequena empresa.** 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Globo, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEDEIROS, Beatriz Gurgel de. **Atendimento e Fidelização.** Disponível em: <<http://www.projetoledes.hpg.ig.com.br/marketing/marketing.htm>> acesso em: 18 dez. 2002.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial.** São Paulo: Brasiliense 1995.

Ombudsman voluntário. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br/REVISTAS/2002/revmar/fidelização.htm>> acesso em: 11/04/2002

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing um a um:** marketing individualizado na era do cliente. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial.** 3. ed., rev. e ampl. Campinas: Alínea, 2002.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing:** princípios da comunicação mercadológica. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1998.

RAPP, Stan. Muitos para um. **HSM Management**, São Paulo, v.3, n. 17, nov./dez., 1999.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ROGERS, Marta. **CRM - Customer Relationship Management**. São Paulo: Campus, 2001.

SALIBY, Paulo Eduardo. O marketing de relacionamento : o novo marketing da nova era competitiva. **RAE Light**, São Paulo, v. 4, n. 3, jul./set., 1997.

SCHIFFAN, Leon G. e KANUK, Leslie L. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

STATION, Willian John. **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro: Pretice Hall do Brasil, 1993.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi 1998.

SWIFT, Ronald S. **CRM, customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILSON, Larry. Associe-se a seus clientes. **HSM Management**, São Paulo, v. 2, n. 10, set./out., 1998.

ZENOME, Luiz Cláudio. **Customer Relationship Management (CRM), conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1

A limpeza está falha? O atendimento é cordial? As lojas estão atraentes? Quem melhor pode responder todas essas perguntas para que a administração esteja certa da qualidade do shopping é mesmo o cliente. Por conta disso, são cada vez maiores os investimentos em pesquisas com o consumidor e programas de fidelização - desde caixinhas de sugestões até complexos de databases, passando por ações como "café da manhã mensal com o cliente". Tudo muito válido, sem dúvida. Mas, muitas vezes, a opinião do consumidor pode vir de forma simples, sem custos, e a administração nem percebe a oportunidade. Aquele cliente que se dá ao trabalho de procurar um funcionário do shopping para reclamar de alguma sujeirinha no chão, ou para elogiar o uniforme da segurança, tem um valor inestimável para o marketing. Se bem cativado, pode exercer o papel de um ombudsman. No entanto, o mais comum ainda é a administração ouvir sua crítica ou sugestão no momento, atender ou não, na medida do possível, e deixar passar a grande chance de ter um *feedback* constante do consumidor.

Aconteceu no Shopping Mueller de Joinville (SC), em dezembro passado: uma senhora de 77 anos - D. Guiomar Beltrão Ferreira - se encantou com os detalhes da decoração de Natal e fez uma poesia tecendo elogios e parabenizando o shopping. Entregue na administração, a poesia causou a maior surpresa e satisfação. "Podemos perceber que o nosso objetivo de encantar o cliente está sendo alcançado. Fora isso, o

fato serviu como um alerta para otimizarmos este tipo de aproximação com os clientes", disse a gerente de marketing, Monique Campos.

Na época, D. Guiomar recebeu uma cesta de chocolates de presente, foi fotografada com a gerente e teve sua poesia divulgada através de um trabalho de assessoria de imprensa do shopping. Mas, depois disso, ela mesma diz que não criou o hábito de procurar a administração para outros elogios, críticas e sugestões. Uma pena. D. Guiomar é cliente assídua do shopping - almoça todos os finais de semana na praça de alimentação. E não vai só - ela tem duas filhas, um filho, quatro netos homens e uma menina - todos moram em Joinville e, é claro, são agora, por influência da matriarca, clientes fiéis do Mueller. "Ficamos todos muito contentes com tudo o que aconteceu: a decoração, a poesia, o presente que o shopping nos deu - foi muito marcante", diz D. Guiomar, revelando a propensão da família em dar ainda maiores contribuições.

Outra oportunidade - essa não desperdiçada - surgiu para a gerente Monique num laboratório de análises clínicas. A dona do laboratório, Cleide Ganen, de 53 anos, é cliente do shopping e se define como uma pessoa "palpiteira". Quando conheceu a gerente, passou a dar os seus palpites sobre o shopping. "Eu gosto quando as pessoas fazem críticas aqui no meu laboratório, então faço o mesmo no shopping", conta.

Numa grande capital, como o Rio de Janeiro, por exemplo, também é possível um empreendimento cativar estes clientes assíduos. O Botafogo Praia Shopping é um que tem essa vocação - foi erguido no prédio onde, por vários anos, funcionou a Sears, loja de departamento que atendia às necessidades do bairro. Por conta disso, desde a inauguração, o shopping recebe o carinho dos moradores. "Esse lugar ficou abandonado durante muito tempo - a rua aqui era suja, cheia de mendigos. Todos os

moradores daqui ergueram as mãos para o céu quando foi inaugurado o shopping", conta D. Vilma Santos. Ela tem 51 anos, é aposentada e diz que vai ao shopping diariamente. "Almoço todos os dias lá. Tem dias que vou mais de uma vez - compro uma coisinha, depois volto para mais uma olhada nas vitrines".

Nas suas voltinhas pelo *mall*, D. Vilma repara em tudo e leva todas as suas observações à Sandra Mattos, do Serviço de Atendimento ao Consumidor do shopping. Isso por conta da perspicácia da equipe de marketing - "no primeiro dia de funcionamento do shopping, ela veio comentar conosco que era cliente da Sears e que por muito tempo esperava ver o que seria feito do prédio. Nos agradeceu pelo empreendimento e isso foi o bastante para identificarmos nela uma pessoa para estar sempre nos dando um *feedback*", conta Mônica Albuquerque, gerente de marketing.

D. Vilma faz praticamente todos os cursos oferecidos pelo shopping. As aulas eram ministradas no *mall* e ela achou que deveria haver uma sala exclusiva para os alunos - foi atendida. "Também alertei para um cheiro de mofo que pairava no subsolo, onde funciona a Lojas Americanas. Agora já não há mais. O atendimento no Cinemark ficou muito ruim em uma época - eu reclamei e hoje os seguranças são todos simpáticos novamente", comentou ela.

Em São Paulo, a administração do Shopping Paulista sabe até se o cabelo da ascensorista está despenteado, por conta de uma cliente de 82 anos - D. Patrícia Rangel - que ronda o shopping avaliando os mínimos detalhes. Ela conta que desde jovem sempre teve o hábito de opinar sobre tudo.

A administração do shopping percebeu isso ao contabilizar os inúmeros formulários assinados pela cliente e depositados no "Espaço Opinião", umas caixinhas

de sugestões espalhadas pelo *mall*. Por conta de sua participação intensa, D. Patrícia foi convidada a integrar o Conselho de Comunidade do Shopping, um grupo selecionado pela administração para dar opiniões. Depois que conheceu pessoalmente a superintendente Márcia Saad, D. Patrícia passou a participar ainda mais do dia-a-dia do empreendimento. Hoje ela chega a ser uma porta-voz dos mais diversos usuários do shopping. "Para você ter uma idéia, vendedoras de uma loja, insatisfeitas com o uniforme, pediram que eu interferisse. Eu comentei com a administração, que por sua vez comentou com o dono da loja e a reivindicação foi atendida. Esse é um caso que nem interessa tanto ao shopping, mas, no geral, eu estou sempre alertando para coisas que definem o padrão do lugar - a iluminação das lojas, a limpeza", comenta a cliente, acrescentando que também frequenta o Morumbi e o Pátio Higienópolis - "mas nestes eu ainda sou anônima". Ainda.

O Morumbi também cultiva seus "clientes informantes". Um deles - Antônio Teixeira - é um senhor de 72 anos, que foi funcionário da Sears do shopping, conheceu sua esposa no *mall* e diz que vai diariamente passear por lá. Foi por conta dele, que o shopping percebeu e resolveu um problema de acesso de deficientes ao piso de lazer - a mulher do Sr. Antônio usa cadeira de rodas e ele reclamou de degraus, que foram substituídos por rampas. Sr. Antônio diz que de tanto procurar o SAC, as meninas que lá trabalham já são suas amigas. Ele mesmo se intitula um "cliente-símbolo" do shopping.

Fonte: <http://www.abrasce.com.br/REVISTAS/2002/revmar/fidelização.htm>

ANEXO 2

A história começa quando o gerente da divisão de carros Pontiac, da GM dos Estados Unidos, recebeu uma curiosa carta de reclamação de um cliente. Eis o que ele escreveu:

"Esta é a segunda vez que mando uma carta para vocês e não os culpo por não me responder. Eu posso parecer louco, mas o fato é que nós temos uma tradição em nossa família, que é a de comer sorvete depois do jantar. Repetimos esse hábito todas as noites, variando apenas o tipo do sorvete, e eu sou o encarregado de ir comprá-lo. Recentemente comprei um novo Pontiac e desde então minhas idas à sorveteria se transformaram num problema. Sempre que eu compro sorvete de baunilha, quando volto da loja para casa, o carro não funciona. Se compro qualquer outro tipo de sorvete, o carro funciona normalmente. Os senhores devem achar que eu estou realmente louco, mas não importa o quão tola possa parecer minha reclamação. O fato é que eu estou muito irritado com o meu Pontiac modelo 99".

A carta gerou tantas piadas entre o pessoal da Pontiac que o presidente da empresa acabou recebendo uma cópia da reclamação. Ele resolveu levar o assunto a sério e mandou um engenheiro conversar com o autor da carta. O funcionário e o reclamante, um senhor bem sucedido na vida e dono de vários carros, foram juntos à sorveteria, no fatídico Pontiac. O engenheiro sugeriu sabor baunilha para testar a reclamação e o carro efetivamente não funcionou. O funcionário da GM voltou nos dias

seguintes, à mesma hora, fez o mesmo trajeto, no mesmo carro, e só variou o sabor do sorvete. Mais uma vez, o carro só não pegava, na volta, quando o sabor escolhido era baunilha.

O problema acabou virando uma obsessão para o engenheiro, que passou a fazer experiências diárias, anotando todos os detalhes possíveis e, depois de duas semanas, chegou a primeira grande descoberta. Quando escolhia baunilha, o comprador gastava menos tempo porque esse tipo de sorvete estava bem à frente, na sorveteria. Examinando o carro, o engenheiro fez nova descoberta. Como o tempo de compra era muito mais reduzido no caso da baunilha, em comparação com o tempo dos demais sabores, o motor não chegava a esfriar.

Com isso, os vapores de combustível não se dissipavam, impedindo que a nova partida fosse instantânea. A partir desse episódio, a Pontiac mudou o sistema de alimentação de combustível e introduziu a alteração em todos os modelos a partir da linha 99. Mais do que isso, o autor da reclamação ganhou um carro novo, além da reforma do que não pegava com sorvete de baunilha.

A General Motors distribuiu um memorando interno, exigindo que seus funcionários levem a sério até as reclamações mais estapafúrdias, "porque pode ser que uma grande inovação esteja por trás de um sorvete de baunilha", diz a carta da GM.

Fonte: <http://www.sitedorichard.hpg.ig.com.br/paginas/bomhumor/gm.htm>

ANEXO 3

Os serviços de atendimento ao consumidor e de pós-venda, no caso de bens tangíveis associados a serviços, ganham cada vez mais importância. Quando uma empresa é negligente no atendimento a reclamações ou dificulta que estas sejam feitas, corre o risco de perder clientes e ter sua imagem fortemente comprometida. Algumas práticas são comuns a empresas gerenciadas com excelência, como concepção estratégica, comprometimento da alta gerência com a qualidade, padrões rigorosos, sistemas de monitoramento do desempenho dos serviços, atendimento às reclamações dos clientes e ênfase na satisfação tanto dos funcionários quanto dos clientes.

Muitas dessas práticas podem ser observadas em empresas bem sucedidas, que têm como objetivo o constante aperfeiçoamento do relacionamento com os clientes.

Por exemplo, o Centro de Informação ao Consumidor (CIC) da Philips no Brasil foi considerado o melhor serviço de atendimento da empresa em todo o mundo, pela terceira vez consecutiva. Isto se deve em grande parte, a fatores como a motivação da equipe, a realização de atividades para estimular a interação dos funcionários (Torneio de Tênis de Campo Philips, Semana do Meio Ambiente, Programa de Melhoria de Vida no Trabalho), o excelente treinamento, que capacita os atendentes do CIC a fornecer informações sobre qualquer produto da empresa e atender a picos de atendimento sem queda no serviço, a interação entre os departamentos e, por fim, o envolvimento da alta gerência.

Sérgio Camargo, gerente de marketing e atendimento da Philips, diz que é o próprio presidente da companhia, Marcos Magalhães, quem transmite aos funcionários a grande importância do consumidor para a empresa, o que, segundo Sérgio, resulta em bom atendimento, resposta rápida e serviço de qualidade. As montadoras de veículos, que hoje já são doze no Brasil, também estão investindo em práticas que garantam a fidelização do cliente. O foco principal destes investimentos está na criação de programas de gestão de relacionamento com o cliente, o CRM (*Customer Relationship Management*), que permite à empresa conhecer o cliente mais detalhadamente e desenvolver estratégias específicas para atender a suas necessidades. Mas não é só em CRM que as montadoras investem. A Ford, por exemplo, também investe em mais três programas que visam a fidelização. Um deles, o Serviço Total, promove o retorno do cliente à revenda ao final do prazo de garantia, período em que geralmente o cliente abandona a montadora. Há também o Ford Mobility, que incentiva a manutenção preventiva do veículo e o Ford em Casa, que atende a pequenos reparos no local em que o cliente agendar, criando assim um clima de confiança.

No entanto, não são todas as empresas que apresentam preocupação com a satisfação do cliente e com a qualidade dos serviços de atendimento. A Nokia é um exemplo, ou melhor, um mau exemplo, de como a ineficiência no atendimento a reclamações e descaso com o cliente pode ser desastrosa. Veja, por exemplo, a carta do consumidor insatisfeito Lucius Campanha, para a coluna Boca no Trombone, do Jornal do Brasil:

"Comprei um aparelho Nokia modelo 3320 e até hoje não consegui usar. Continuo esperando a resposta da empresa e, toda vez que ligo, sou motivo de chacota e piadas. Não suporto mais ligar e nunca ser atendido. Acabei gastando R\$ 700,00 na compra de um novo aparelho. A quem mais devo recorrer? Quero esquecer que um dia tive um celular da Nokia".

Como se vê nesse caso, ao contrário de fidelização, o que a empresa pode obter com o descuido no atendimento ao cliente é o desprezo por parte do consumidor e, conseqüentemente, sofrer danos à imagem, pois o depoimento de alguém que já teve uma experiência negativa com um produto pode exercer forte influência na atitude de outros possíveis compradores.

Fonte: <http://www.projetoledes.hpg.ig.com.br/marketing/marketing.htm>