

MILENA RAQUEL DOMBROWSKI

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:
DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES**

**Monografia apresentada para obtenção do
título de Especialista no Curso de Pós-
graduação em Marketing Empresarial,
Universidade Federal do Paraná.**

Orientadora Prof.^a Cândida Leonor Miranda

**PONTA GROSSA
2005**

Agradecimentos

Primeiramente a DEUS, que novamente
iluminou meus caminhos e me conduziu
até meu objetivo.

De modo todo especial, a minha mãezinha querida,
pelo apoio, compreensão e amor que sempre me dedica.

A minha orientadora, Prof.^a Cândida Leonor Miranda,
que mais uma vez me dedicou toda atenção.

As amigas Ângela e Paula, pelas palavras de incentivo
e por todo o auxílio prestado.

*“Se tudo ficar muito parecido em termos de tecnologia,
os consumidores e revendedores escolherão os produtos
desejados com base na força dos atributos não-tecnológicos:
coisas como a fidelidade a uma empresa que atendeu
as suas necessidades, que atende ao telefone quando ligam”.*

(Varbusiness)

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	<i>vi</i>
RESUMO	<i>vii</i>
1. INTRODUÇÃO	
1.1. TEMA.....	1
1.2. JUSTIFICATIVA.....	3
1.3. OBJETIVOS	
1.3.1. Objetivo Geral.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos.....	4
1.4. METODOLOGIA.....	5
1.5. ESTRUTURA.....	6
2. REVISÃO DA LITERATURA	8
2.1. MARKETING E TECNOLOGIA.....	8
2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	10
2.2.1. Níveis do Marketing de Relacionamento.....	15
2.2.2. Ferramentas do Marketing de Relacionamento.....	16
2.2.2.1. Marketing Direto.....	17
2.2.2.2. CRM (Customer Relationship Management).....	19
2.2.2.3. Database Marketing ou Banco de Dados.....	20
2.2.2.4. Relacionamento de Vendas ou Venda de Relacionamento.....	22
2.2.2.5. Marketing de Fidelidade.....	22
2.2.2.6. Marketing de Parceria.....	23
2.2.2.7. Pós-Marketing ou Aftermarketing.....	23
2.2.2.8. Marketing Um-a-Um ou One-to-One Marketing.....	24
2.3. VALOR E SATISFAÇÃO.....	24
2.3.1. Valor para o cliente.....	25
2.3.2. Satisfação do cliente.....	26
2.3.3. Cadeia de Valor.....	28

2.4. QUALIDADE.....	29
2.4.1. Processos para Melhoria.....	31
2.4.1.1. Benchmarking.....	31
2.4.1.2. Marketing Interno.....	32
2.4.1.3. Delegação de Poderes (Empowerment).....	33
2.4.1.4. Treinamento e Trabalho em Equipe (Teamwork).....	34
2.4.1.5. Sistemas de Reclamações e Sugestões.....	35
2.5. ATRAÇÃO E RETENÇÃO.....	36
2.5.1. Atração de clientes.....	36
2.5.2. Retenção de clientes.....	37
2.6. PERDA DE CLIENTES.....	37
2.7. ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS.....	39
2.7.1. Harley Davidson.....	39
2.7.2. Dale Carnegie.....	41
2.7.3. Bancos.....	42
2.7.4. Canadian Pacific Hotels.....	44
2.7.5. Volkswagen.....	45
2.7.6. American Airlines.....	45
2.7.7. Procter & Gamble	45
3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O RESULTADO DA PESQUISA	47
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
5. REFERÊNCIAS	52

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Valor entregue ao cliente	25
FIGURA 2: A Equação do Valor	25
FIGURA 3: Conseqüências de um valor superior para os clientes	28
FIGURA 4: O Processo de <i>Benchmarking</i>	32

RESUMO

O Marketing de Relacionamento – conceituado como o processo de construção de um sólido relacionamento à longo prazo com o cliente, que objetiva proporcionar satisfação contínua – foi o tema escolhido como diferencial competitivo das organizações atuais, visto que o mercado dispõe de muitas alternativas semelhantes ofertadas ao consumidor diariamente. De forma a abordar o assunto e enfatizar suas contribuições, optou-se pela realização de pesquisa bibliográfica e utilizou-se de exemplos práticos de organizações existentes. Os resultados apresentados justificaram o propósito da realização do trabalho de pesquisa, enfocando a importância da aplicabilidade do marketing de relacionamento nas organizações para a melhoria de suas atividades como um todo e para o desenvolvimento dos aspectos da qualidade, atendimento ao cliente, satisfação e valor percebido pelo cliente.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, cliente, valor, satisfação, qualidade.

INTRODUÇÃO

1.1. TEMA

Diante de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, repleto de inovações e tecnologias distintas, o consumidor mergulha em um oceano de cores, modelos e formas variadas a todo momento, descobrindo e inserindo novos e diferentes produtos em sua vida.

Neste cenário, o processo de decisão por determinado produto e/ou serviço torna-se complexo para o consumidor, uma vez que se faz necessário avaliar cada alternativa existente no mercado e, fazer a escolha por uma delas. Segundo SOLOMON (2002), a partir de uma perspectiva racional, as pessoas integram o máximo de informação possível com o que já sabem sobre um produto, pesam os pontos fortes e fracos de cada alternativa e chegam a uma decisão satisfatória.

Com a competitividade presente nos mais diversos segmentos, inúmeras são as tentativas e apelos para atrair consumidores. Porém, as empresas que ganham espaço no mercado são aquelas que buscam além disso. Para essas empresas, realizar a venda não é o mais importante. Elas buscam conquistar e fidelizar o cliente através de um relacionamento a longo prazo.

Desta forma, por estarem inseridas em um mercado com produtos, serviços e preços muito similares, as empresas, inevitavelmente, competem através de diferenciais de atendimento e, sendo assim, aquelas que não os possuem, conseqüentemente, acabam sendo superadas por padrões de atendimento ofertados por seus concorrentes.

O relacionamento entre cliente e empresa, se faz presente na comercialização de todo produto e/ou serviço através de três fases caracterizadas como pré-venda, venda e pós-venda e, têm como principal intuito conhecer os hábitos e costumes de cada cliente, para assim, antecipar suas ações de consumo, atender suas expectativas futuras e fazer-se presente em várias ocasiões de sua vida. É o que se denomina *Marketing de Relacionamento*.

O marketing de relacionamento pode ser definido como um processo contínuo de construção de uma relação forte e sólida entre empresa e cliente, de modo que o cliente esteja sempre em primeiro lugar.

Para GORDON (1998, p. 16), "... os relacionamentos precisam ser formalmente entendidos e as necessidades do processo devem ser administradas efetivamente para o fornecedor e o cliente conseguirem vantagens mútuas e contínuas a partir deles". O autor define marketing de relacionamento como "... um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria" (GORDON, 1998, p. 31).

A importância de se desenvolver um programa de marketing de relacionamento deve ser visualizada como diferencial competitivo perante a concorrência, entretanto, é de fundamental relevância que a aplicabilidade deste programa esteja adaptada às necessidades específicas da organização que o propõe, para que apresente resultados eficazes, uma vez que cada segmento apresenta determinadas particularidades.

Embora muito se referencie atualmente sobre a aplicabilidade do marketing de relacionamento nas organizações, há muitos segmentos que ainda não o praticam, talvez por falta de informação a respeito ou por não considerarem a importância de tal prática. O fato é que tais segmentos, ainda não se despertaram para a necessidade de conhecer seus consumidores e, muitas vezes, associam programas de relacionamento a investimentos elevados ou a ações muito complexas, somente condizentes a grandes organizações, ou ainda, por certa dificuldade destas empresas em tratar informações e construir relações com seus clientes.

Baseando-se na necessidade das organizações em saber o que se passa na mente de seus consumidores, para assim, adotar estratégias mais eficientes é que surge o problema de pesquisa:

- Apesar dos benefícios proporcionados pela prática do marketing de relacionamento, por que certas empresas ainda não o adotaram?

Desta forma, a abordagem do tema em questão, propiciará maior informação e aprofundamento do mesmo, enfatizando suas características e vantagens nos casos observados, os quais serão objetos deste estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com o aumento da oferta de produtos e serviços, assim como de canais interativos para a realização de negócios e aquisição de produtos, o consumidor exerce cada vez mais seu poder de escolha diante de tantas alternativas disponíveis. A evolução do mercado fez com que as empresas buscassem meios mais eficazes de comunicação com seus clientes.

Em consequência dessa evolução, surge no Brasil o Código de Defesa do Consumidor (1991), despertando no consumidor a consciência em torno de seus direitos. Desta forma, torna-se evidente a necessidade de adequação das empresas ao mercado atual.

Com o objetivo de identificar algumas ações adotadas por empresas que praticam o marketing de relacionamento e os resultados alcançados por elas ao longo do tempo, este trabalho se propõe a enfatizar a relevância de se manter relações fortes e duradouras com os clientes, de modo a tornar a empresa competitiva em seu segmento, com forte diferencial de mercado e valor agregado à sua marca.

Segundo MCKENNA (1997, p. 105), "... a criação de relações sólidas e duradouras é tarefa árdua, de difícil manutenção". O autor afirma que "... em um mundo no qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente".

Para KOTLER (1998) a melhor abordagem para reter consumidores é entregar alta satisfação aos mesmos. O autor define *marketing de relacionamento* como a tarefa de criar forte lealdade dos consumidores.

MCKENNA (1997, prefácio) enfatiza "... que precisamos desenvolver relações duradouras com nossos clientes, para que eles parem de pular de produto para produto e de fornecedor para fornecedor à medida que surgem novas opções e tecnologias". O autor se refere ao crescente número de empresas que surgem diariamente no mercado como sendo "outros" e, afirma que "hoje, parece haver mais de tudo – mais fábricas de biscoitos, mais fábricas de sorvete, mais marcas de roupas, mais carros, mais fornecedores de computador, mais empresas de software, e mais empresas de serviço.

Os “outros” têm uma participação considerável nos mercados de computadores pessoais, biscoitos, pneus, jeans, cerveja e *fast food*” (MCKENNA, 1997, p. 25).

O relacionamento cliente-empresa atinge sua devida importância ao evidenciar aspectos, que desenvolvidos na prática, atribuem qualidade e credibilidade ao produto e/ou serviço prestado, tornando o consumidor favorável e com bom nível de lealdade ao mesmo. Neste contexto, também ocorrem determinadas situações que provocam a reação contrária do consumidor em relação ao produto e/ou serviço, ocasionando insatisfação e alto grau de rejeição à marca.

SOLOMON (2002, p. 220) diz que “... a escolha pode ser influenciada pela integração de informações de fontes como experiência anterior com o produto ou um assemelhado, informações presentes no momento da compra e crenças criadas na propaganda sobre as marcas”.

Sendo assim, o tema em questão será abordado neste trabalho, com a finalidade de focar os diferenciais e estratégias de determinadas empresas, voltadas à satisfação, conquista e manutenção do cliente. A partir do problema de pesquisa apresentado, o trabalho se desenvolverá com a proposta de identificar e analisar tais estratégias para conquistar e reter clientes, de modo a gerar rentabilidade e desenvolvimento de novos negócios para ambos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o marketing de relacionamento como diferencial competitivo nas organizações.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1) Identificar ações de relacionamento que possam ser adotadas por empresas para conhecer melhor o cliente;

- 2) Avaliar como ações adotadas por determinadas empresas afetam o relacionamento cliente-empresa;
- 3) Enfatizar as contribuições do marketing de relacionamento no âmbito organizacional.

1.4 METODOLOGIA

No intuito de levantar o maior número de informações sobre as estratégias de marketing de relacionamento, para assim, demonstrar como as organizações agem para conquistar e manter clientes através desta prática, este trabalho se baseará em resultados de pesquisa bibliográfica, utilizando-se de consulta em artigos, livros, monografias e teses, assim como em material disponível na internet.

Segundo VERGARA (2003, p. 48), "... pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicos, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária".

A pesquisa bibliográfica desenvolve-se tentando explicar um problema através de teorias publicadas em livros ou obras do mesmo gênero. O objetivo deste tipo de pesquisa é de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado assunto ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer pesquisa. Pode-se usá-la para diversos fins como, por exemplo:

- a) ampliar o grau de conhecimento em uma determinada área;
- b) dominar o conhecimento disponível e utilizá-lo como instrumento auxiliar para a construção e fundamentação das hipóteses;
- c) descrever ou organizar o estado da arte, daquele momento, pertinente a um determinado assunto ou problema¹.

¹ Disponível em <http://www.deitado.ubbi.com.br/trabalhos2/metodosetecnicasdepesquisa.html>

LAKATOS (1983, p. 45) enfatiza que a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, "... trata-se de levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita".

A autora ainda diz que "... a descrição do que é e para que serve a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estado da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica" (LAKATOS, 1983, p. 45).

Concluindo, a finalidade da pesquisa bibliográfica, segundo LAKATOS (1983, p. 45) "... é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto".

1.5 ESTRUTURA

O presente trabalho de pesquisa está estruturado de forma a conceituar o tema em questão, seguido de abordagens principais, enfatizando sua contribuição em todo o desenvolvimento do mesmo.

No capítulo 1 será apresentada a introdução do trabalho, incluindo o tema a ser abordado, a justificativa do problema de pesquisa e a apresentação dos objetivos a serem alcançados. Também será apresentada neste capítulo, a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa, bem como sua estrutura.

O capítulo 2 tratará da revisão da literatura, por meio de fundamentação teórica, apresentando os conceitos e estudos relacionados ao foco da pesquisa.

Os resultados da pesquisa serão apresentados no capítulo 3, através da análise de estratégias adotadas por organizações que adotam o marketing de relacionamento.

O capítulo 4 constituirá o desfecho do presente trabalho, apresentando as conclusões finais sobre o desenvolvimento do mesmo, relacionando-as ao objetivo

proposto inicialmente. Também serão apresentadas as recomendações para novos estudos sobre o tema em questão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De modo a facilitar a compreensão do tema a ser explorado neste trabalho, tornou-se necessário à conceituação de alguns itens no desenvolvimento, devido a várias denominações encontradas na literatura consultada.

2.1 MARKETING E TECNOLOGIA

O ponto de partida para que o mercado reagisse e direcionasse maior atenção ao consumidor foi o avanço tecnológico. GORDON (1999, p. 25) afirma que "... o marketing foi à única área que resistiu à integração com a mudança provocada pela tecnologia".

Segundo MCKENNA (1997, p. 3), "... com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas mudaram sua abordagem e começaram a se voltar para o cliente". O autor afirma que a tecnologia vem em primeiro lugar, seguida da capacidade de comercializar. "A tecnologia envolve capacidade de adaptação, programação e customização; em seguida, vem o marketing, que faz essas qualidades chegarem aos clientes" (1997, p.10).

Com as constantes transformações do mercado, o marketing necessitou de novas reflexões, direções e aplicações, pois "... embora marketing seja atender às necessidades rentavelmente, entender essas necessidades nem sempre é tarefa simples" (KOTLER, 1998, p. 38).

Inserido no contexto de um mundo moderno e informatizado, rápido na comunicação e disseminação de informação, no qual "... a tecnologia é capaz de produzir uma variedade quase que infinita de opções de produtos" (MCKENNA, 1997, p. 25), o consumidor tornou-se mais exigente e seletivo na busca e avaliação de alternativas para escolha do produto e/ou serviço que satisfaça suas necessidades.

A partir daí, o marketing, assim como a economia, precisou se readaptar a nova realidade. MCKENNA (1997, p. 6) diz que "... hoje, o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios. O marketing não é uma nova campanha de publicidade

ou a promoção desse mês. Tem que ser uma atividade difundida, parte do trabalho de todos, dos recepcionistas à diretoria. Sua tarefa não é enganar o cliente, nem falsificar a imagem da empresa. É integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação que dará firmeza à relação”.

Para BOGMANN (2002, p. 22), o marketing vai além, segundo o autor, “hoje, o marketing permeia quase todas as atividades humanas e desempenha um papel importante na integração das relações sociais e de troca. Está presente nas atividades lucrativas, desde produtos de consumo, industriais e agrícolas, passando por serviços de saúde, política, etc”.

MCKENNA (1997) salienta ainda, que o melhor marketing é o que encontra um modo de integrar o cliente à empresa, como forma de criar e manter uma relação entre a empresa e o cliente. Para o autor, “as relações são a chave, a base da escolha do cliente e da adaptação da empresa. Afinal, o que é uma marca bem-sucedida senão uma relação especial? E quem melhor do que o pessoal de marketing de uma empresa para criar, manter e interpretar a relação entre a empresa, seus fornecedores e clientes?” (MCKENNA, 1997, p. 5).

Há tempos atrás, o marketing era considerado simplesmente um processo de troca, no qual a empresa vendia um produto ou serviço e, recebia dinheiro no lugar do mesmo. Já nos dias atuais, o “*novo marketing*”, conforme designam alguns estudiosos da área, compreende desenvolver relacionamento em longo prazo com os clientes, de modo a ofertar qualidade e gerar satisfação aos mesmos através de produtos e/ou serviços prestados. Sendo assim, “empresas bem sucedidas percebem que o marketing é como a qualidade: essencial para a organização” (MCKENNA, 1997, p. 7).

Segundo BOGMANN (2002, p. 22), “... estamos vivendo a transformação de uma sociedade industrial de massa em uma sociedade fundamentada na informação e na prestação de serviços”. O autor afirma ainda que “... atualmente, o marketing deve se preocupar em atingir muito mais qualidade do que quantidade. Conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes é fundamental para o sucesso do empreendimento e exige uma gestão sistemática desse relacionamento” (BOGMANN, 2002, p.23).

2.2. MARKETING DE RELACIONAMENTO

“A maioria das empresas está se afastando do marketing de transação, cuja ênfase é fazer vendas, para praticar o *marketing de relacionamento*, que enfatiza a construção e manutenção de relacionamentos lucrativos a longo prazo com os clientes, oferecendo-lhes maior valor e satisfação. O reconhecimento da importância do marketing de relacionamento aumentou rapidamente nos últimos anos” (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 377).

Segundo PARVATIYAR & SHETH (*apud* LEITE, 2004) há uma variedade de visões sobre marketing de relacionamento, algumas mais focadas em pontos específicos e outras mais amplas. Esta variedade de visões e definições encontradas, tornam-se imprescindíveis para que seja possível discorrer e se fundamentar tecnicamente em torno do assunto.

Para KOTLER (2000), o *marketing de relacionamento* é uma das tendências mais em voga no marketing de hoje. Especialistas têm definido o termo de muitas formas, no entanto, todas as interpretações conduzem à necessidade de se conhecer melhor o cliente para satisfazer seus desejos e superar suas expectativas.

LEVITT (1990) diz que muitos são os segmentos que possuem interesse em manter um processo e, não em somente “fechar um negócio” e, que isto possibilitou o surgimento do marketing de relacionamento, como um conjunto de técnicas e procedimentos para melhorar os resultados das organizações.

MCKENNA (1997, p. 105) afirma que o *marketing de relacionamento* “... é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado”.

GORDON (1998, p. 31) define *marketing de relacionamento* como um “... processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o

compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional”.

Segundo SOLOMON (2002), o *marketing de relacionamento* é interagir com os clientes de modo regular e lhes dar razões para manter um elo com a empresa ao longo do tempo. Sendo assim, o marketing de relacionamento consiste em definir segmentos de clientes e, a partir disso, voltar a atenção para os mesmos, de modo a ouvi-los sempre.

Para KOTLER (1998, p. 619), o “... *marketing de relacionamento* é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua”. O autor afirma que, estes clientes, denominados “clientes-chaves”, devem ser monitorados pelas empresas, de modo que as mesmas conheçam seus problemas e possam estar prontas para servi-los de inúmeras maneiras (KOTLER, 1998).

As principais etapas envolvidas no estabelecimento de um programa de marketing de relacionamento, segundo KOTLER (1998, p. 620), são as seguintes:

- 1) **“Identificação de clientes-chaves que merecem atenção especial:** a empresa pode escolher os cinco ou dez maiores clientes e designá-los para marketing de relacionamento. Podem ser acrescentados outros clientes que mostrarem crescimento excepcional;
- 2) **Designação de um gerente de relacionamento habilitado a cada cliente-chave:** o vendedor que atende um cliente-chave deve receber treinamento em marketing de relacionamento;
- 3) **Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas dos gerentes de marketing de relacionamento:** devem ser descritos seus objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação. O gerente de relacionamento é responsável pelo cliente e deve ser o ponto central de todas as informações sobre o mesmo e também o mobilizador dos serviços da empresa para o cliente. Cada gerente de relacionamento terá que administrar apenas um ou alguns poucos clientes;
- 4) **Indicação de um gerente-geral para supervisionar os gerentes de relacionamento:** esta pessoa deverá desenvolver descrições de tarefas,

critérios de avaliação e recursos de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamento;

- 5) **Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente:** o plano anual de relacionamento deve definir objetivos, estratégias, ações específicas e recursos necessários” (KOTLER, 1998, p. 621).

KOTLER & ARMSTRONG (1999, p. 397) utilizam-se da idéia que “... *marketing de relacionamento* significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo aos clientes, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação a longo prazo”.

Os autores afirmam, que para a construção desses relacionamentos se faz necessário que todos os níveis da empresa estejam bem sintonizados com o marketing, pois desta forma, a empresa poderá atingir resultados que conduzam à lealdade do cliente. Segundo KOTLER & ARMSTRONG (1999, p. 397), podemos distinguir cinco diferentes níveis de relacionamento com clientes:

- **“Básico** – o vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior;
- **Reativo** – o vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida;
- **Confiável** – o vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas;
- **Pró-ativo** – o vendedor ou outras pessoas da empresa ligam para o cliente de tempos em tempos com sugestões sobre melhor uso do produto ou novos produtos úteis;

- **Parceria** – a empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor” (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 397).

GORDON (1998) afirma que o *marketing de relacionamento* se desenvolveu a partir do marketing tradicional, embora aborde seis dimensões que se diferem materialmente das definições históricas de marketing. O autor defende que se tais diferenças forem tomadas em conjunto, “... têm o potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica e sobre quase toda a empresa, desde o trabalho que ela efetua com a tecnologia empregada, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos” (1998, p. 32).

Segundo as seis dimensões de GORDON (1998, p. 32), o marketing de relacionamento:

- Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor;
- Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Anteriormente esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o marketing de relacionamento, o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. O valor é assim criado com os clientes e não por eles;
- Exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor. Desse modo, funciona em tempo real;
- Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra; ao reconhecer o valor do período de vida – ou vitalício – o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes;

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

Ao propor as seis dimensões para o marketing de relacionamento, GORDON (1998, p. 33) afirma que "... a empresa de hoje se concentra em seis atividades: tecnologia e clientes individuais, objetivos da empresa, seleção e rejeição de clientes, uma cadeia de relacionamentos, reavaliação dos quatro *P's* do marketing e utilização de gerentes de relacionamento para ajudar as empresas a criarem novos valores com outras".

O *marketing de relacionamento* segundo BERRY & PARASURAMAN (1992, p. 158), "diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os clientes. Seu princípio básico é a criação de "verdadeiros clientes" – clientes que estão contentes por haver selecionado uma empresa que percebe que eles estão recebendo valor e sentindo-se valorizados, que provavelmente comprarão outros serviços da empresa e que dificilmente a deixarão por um concorrente".

PARVATIYAR e SHETH (*apud* LEITE, 2004) dizem que *marketing de relacionamento* é também definido com uma visão mais ampla, como o processo contínuo de cativar clientes ou usuários finais através de atividades e programas cooperativos e colaborativos com o objetivo de criar ou incrementar o valor econômico mútuo, com redução de custos.

Na visão de VAVRA (1996), o *marketing de relacionamento* é considerado primordialmente como a retenção de clientes. O autor propõe uma série de táticas denominadas *aftermarketing*, as quais buscam manter o cliente em contato com a organização após a realização de uma compra. O termo considerado pelo autor será abordado adiante.

2.2.1. Níveis do Marketing de Relacionamento

Segundo BERRY & PARASURAMAN (1992), o marketing de relacionamento pode ser praticado em três níveis:

- **Nível Um**

Também chamado de *marketing de frequência ou marketing de retenção*, este nível utiliza-se de incentivos de preço para atrair clientes. No entanto, o preço é o fator mais facilmente copiado pela concorrência, sendo assim, a eficácia do nível um é questionada, uma vez que não oferece vantagem competitiva sustentável.

- **Nível Dois**

Este nível enfatiza a competição de preços, mas, no entanto, não trabalha somente com incentivos. Preocupa-se sim, em construir elos sociais acima dos elos financeiros nos relacionamentos, dando ênfase à prestação de serviço personalizada e à transformação de consumidores em clientes.

Segundo os autores, este nível "... dá ênfase ao contato com o cliente, ao conhecimento de suas necessidades e seus desejos, à personalização dos relacionamentos com base nessas informações e à contínua revenda dos benefícios do relacionamento" (BERRY & PARASURAMAN, 1992, p. 164).

- **Nível Três**

Neste nível, além dos elos financeiros e sociais, consolidam-se também os elos estruturais do relacionamento, os quais, segundo os autores

"... são criados por serviços valiosos para os clientes, mas nem sempre prontamente disponíveis a partir de outras fontes; esses serviços em geral têm base na tecnologia e visam ajudar os clientes a se tornarem mais eficientes ou produtivos. Os serviços são integrados ao sistema, em vez de dependerem dos comportamentos de formação de relacionamentos de cada um dos empregados – daí o termo "*estrutural*" " (BERRY & PARASURAMAN, 1992, p. 166).

2.2.2. Ferramentas do Marketing de Relacionamento

Conforme citado no início do desenvolvimento deste trabalho, muitas são as denominações e interpretações encontradas sobre marketing de relacionamento. Partindo do pressuposto, que as organizações vêm adotando novas formas de interagir e de aproximar-se de seus clientes ao longo do tempo, surge a tendência ao aparecimento de novos termos como *CRM (Customer Relationship Management, em inglês, ou Gestão do Relacionamento com o Cliente)*, *Data Base Marketing ou Banco de Dados*, *Marketing Um a Um (One to One Marketing)*, *Loyalty Marketing*, *Pós-Marketing (Aftermarketing)*, *Friendship Marketing*, dentre outros, que na verdade, atuam como ferramentas do marketing de relacionamento.

Porém, embora o marketing de relacionamento esteja ligado de certa forma a todos estes termos, a verdade é que seu conceito é muito mais abrangente. No entanto, algumas das associações feitas ao assunto, não o caracterizam devidamente.

GORDON (1997, p. 41) afirma que "... algumas pessoas querem dizer disposição favorável quando usam o termo relacionamento. Outras usam marketing de relacionamento intercambiavelmente com marketing, venda de relacionamento, marketing de banco de dados, marketing de fidelidade, marketing direto, parceria ou praticamente qualquer coisa que o profissional de marketing esteja perseguindo".

Para STONE & WOODCOCK (*apud* BOGMANN, 2002, p. 25), "... o marketing de relacionamento tornou-se uma dessas expressões da moda, usada por todo profissional de marketing. Mas esses profissionais não têm uma definição clara do significado dessa expressão e muitas vezes não conseguem defini-la". Os autores definem marketing de relacionamento como sendo o uso de várias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

- 1) Identificar clientes de forma individualizada e nominal;
- 2) Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – relacionamento que se prolongue por muitas transações;
- 3) Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Para BOGMANN (2002, p. 25), "... essa definição, embora correta, sofre de uma certa falta de sentimento. Sob a perspectiva do marketing, uma das melhores maneiras de definir um conceito ou técnica é fazê-lo em termos daquilo que se gostaria que os seus clientes pensassem ou sentissem como resultado do uso daquele conceito". Segundo BOGMANN, *marketing de relacionamento* poderá ser considerado como a empresa que:

- 1) Achou o cliente;
- 2) Passou a conhecê-lo;
- 3) Mantém-se em contato com o cliente;
- 4) Tenta assegurar que o cliente obtenha aquilo que quer – não apenas em termos de produto, mas também em todos os aspectos do relacionamento cliente-empresa;
- 5) Verifica se o cliente está obtendo o que foi prometido. Desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para a empresa" (BOGMANN, 2002, p. 26).

GORDON (1997, p. 41) afirma que "... o *marketing de relacionamento* não é o que a maioria das empresas pratica hoje em dia, embora algumas possam executar partes ou subconjuntos dele". Segundo o autor, faz-se necessário entender claramente o que o marketing de relacionamento não é.

Desta forma, identificaremos então, as ferramentas utilizadas na prática do marketing de relacionamento, abordando cada uma delas que são as seguintes: *marketing direto, CRM (Customer Relationship Management), database marketing, relacionamento de vendas, marketing de fidelidade, marketing de parceria, pós-marketing, marketing um-a-um.*

2.2.2.1. Marketing Direto

O marketing direto utiliza-se de vários tipos de mídia de propaganda para interagir diretamente com os consumidores e para conseguir respostas imediatas.

CHURCHILL & PETER (2000, p. 420) dizem que, o marketing direto:

...consiste em campanhas de marketing que utilizam vendedores ou um veículo impessoal, como o correio, e-mail ou telefone, para solicitar pedidos dos consumidores no local em que residem ou trabalham. Até algum tempo atrás, o marketing direto limitava-se a folhetos e catálogos enviados pelo correio para os consumidores, mas hoje também inclui telefonemas, revistas, emissoras de rádio e televisão e computadores.

ADDEN (1996, p. 22) enfatiza que "... o marketing direto permite executar as atividades necessárias para administrar corretamente esse maior volume de relacionamentos, sem que se percam os benefícios da relação "especial", individualizada, estabelecida entre a loja e seu cliente ou possível cliente". O autor cita como principais benefícios da aplicação do *marketing direto*:

- **“Permite selecionar o público:** o marketing direto dirige a comunicação apenas para as pessoas que têm necessidade e, sobretudo, condições de adquirir os produtos em questão. Dessa forma, não há desperdício de esforços de propaganda;
- **Otimiza o tráfego de clientes:** a experiência acumulada de marketing direto, registrada graças à precisão com que suas ações podem ser medidas, permite programar e coordenar ações de propaganda que estimulam e também redirecionam o tráfego de maneira a rentabilizar ao máximo o espaço, o estoque e a estrutura da loja;
- **Garante a oferta do melhor *mix* de produtos e serviços:** por meio do contato constante e direto com os clientes, ou possíveis clientes, o lojista adquire um grande conhecimento sobre os desejos e necessidades dos consumidores, passando a atuar em função deles;
- **Aumenta a satisfação dos clientes, reduzindo o número de inativos e ampliando o índice de compra:** o constante contato com os clientes consolida os relacionamentos e mantém a loja como a primeira opção de local para compra;
- **Permite, alternativamente, a venda a distância de produtos e serviços:** atender pedidos distantes da área de influência da loja, ou de clientes próximos que comprem assim por questão de comodidade, sempre é uma ótima fonte de receitas e ajuda a consolidar uma excelente imagem;

- **Favorece o controle sobre os acontecimentos, já que o mercado se modifica constantemente:** por ser um sistema mensurável e controlável, o marketing direto permite adotar reações rápidas e confiáveis às mudanças do cenário mercadológico” (ADDEN, 1996, p. 22).

Os principais canais de marketing direto, segundo KOTLER (2000), incluem a venda pessoal, mala direta, marketing de catálogo, *telemarketing*, TV e outros meios de resposta direta, marketing em quiosques e canais *on-line*.

2.2.2.2. CRM (*Customer Relationship Management*)

Martha Rogers (*HSM Management*, 2000, p. 55) discorre sobre o *CRM* como “... conjunto de ferramentas de gestão de relacionamento que inclui a identificação do cliente no mercado e a compreensão dos fatores que o tornam diferente dos demais”.

RICHERS (2000, p. 376) trata de *CRM* como “... uma estratégia de negócios projetada para elevar a lucratividade e a receita da empresa, por meio do aumento do nível de satisfação daqueles que utilizam os bens e serviços por ela comercializados”. O autor diz que “... para ser bem sucedido nesse esforço, seus usuários precisam implantar processos e tecnologias que ofereçam suporte à interação com o cliente por meio de qualquer canal – vendas no campo, vendas internas, *telemarketing*, vendas em lojas, revendedores e parceiros comerciais, serviços e assistência ao cliente, serviços de campo, mala direta, e-mail, fax e internet” (RICHERS, 2000, p. 376).

Segundo FERREIRA (2005), consultor empresarial, *CRM* é:

...integração entre marketing e tecnologia da informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e, transformar estes dados em informações que disseminadas pela organização permitem que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos. É uma estratégia que possui raízes no marketing de relacionamento e impacta a gestão da empresa, principalmente no que se refere ao relacionamento com os clientes.

“CRM diz respeito à colaboração com cada cliente – a capacidade de criar a situação clássica de ganha-ganha: você agrega valor ao cotidiano da vida de cada

cliente e eles retribuem com fidelidade. Trata-se, de fato, de negociação individual com cada cliente” (TEMPORAL, 2004, p. 7).

TEMPORAL (2004, p. 7) diz que os objetivos dos programas de CRM “... é reconhecer os melhores clientes e conservá-los, ampliando o entendimento que você tem de suas necessidades como indivíduos, atendendo às expectativas que eles têm em relação à sua organização e fazendo alguma diferença na vida deles”.

2.2.2.3. *DataBase Marketing* ou Banco de Dados

Segundo SOLOMON (2002, p. 28), “... *database marketing* envolve acompanhar de perto os hábitos de compra dos consumidores e elaborar produtos e mensagens adaptados com precisão aos desejos e necessidades das pessoas a partir dessas informações”.

O autor cita como exemplo, “... a cadeia de hotéis *Ritz-Carlton* treina seus associados para dar entrada a informações detalhadas em seu banco de dados, de modo que, se um hóspede pede café descafeinado para o serviço de quarto, ele receberá esse mesmo tipo de café em sua próxima visita”. Cita ainda que,

...companhias sofisticadas, como a *American Express*, *General Motors* e *Kraft General Foods*, combinam e constantemente atualizam informações de arquivos públicos e levantamentos de pesquisa de marketing – com dados fornecidos voluntariamente pelos próprios consumidores quando devolvem cartões de garantia, participam de sorteios ou compram catálogos – para construir um complexo banco de dados que aperfeiçoa seu conhecimento do que as pessoas estão comprando e com que frequência. (SOLOMON, 2002, p. 28).

Segundo RICHERS (2000, p. 306), para montar um *database* ou banco de dados, “... a empresa poderá ou partir da relação de seus atuais clientes, ao procurar deles informações e tendências de compras atualizadas, ou partir de um *mailing* novo, que irá desenvolver, aumentar e aperfeiçoar ao longo do tempo”. O autor acrescenta que:

...os dados básicos a ser incluídos num arquivo de *database* deverão ir além do óbvio, como nome, endereço, telefone, RG, CPF, etc., mas incluir também informações que conduzam ou ao menos facilitem vendas futuras, como o próprio histórico das compras, limite de crédito,

resultados de contatos anteriores, bem como os custos e prioridades pessoais dos compradores quanto à linha de produtos e talvez até de outras preferências associáveis. (RICHERS, 2000, p. 306).

No entanto, RICHERS (2000) enfatiza que *databases* envelhecem em curto espaço de tempo porque as pessoas mudam de endereço, morrem ou simplesmente estabelecem outras prioridades e, sendo assim, realizar um acompanhamento contínuo do banco de dados é essencial.

Segundo FERREIRA (2005):

...literalmente, *database* significa base de dados, ou banco de dados. No marketing como um todo, o termo *database* é utilizado para designar o conjunto de informações que uma empresa dispõe sobre o seu mercado, inclusive os dados estatísticos. Em marketing direto, esse termo é usado para designar um banco de dados, isto é, um conjunto de informações disponíveis sobre os clientes de uma empresa. Estas informações incluem necessariamente o nome e o endereço completo e podem incluir dados sócio-econômico-demográficos e dados de comportamento. Os dados de comportamento mais relevantes para o marketing direto são a data da última compra, a frequência de compras e o valor acumulado das compras feitas.

GORDON (1998) salienta que alguns profissionais de marketing de banco de dados vêem o marketing de relacionamento e o marketing de banco de dados como conceitos intercambiáveis, no entanto, o autor diz que não funciona bem assim, pois profissionais de marketing de banco de dados se concentram mais em questões como o perfil do cliente, formulação de prognósticos e outras análises para orientar o marketing direto, questões estas que representam componentes valiosos do marketing de relacionamento, mas que não o caracterizam integralmente.

KOTLER (2000, p. 670) diz que:

...um banco de dados de clientes é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre os clientes existentes ou potenciais que seja atual, acessível e prático para atividades de marketing como a geração de indicações, a qualificação das indicações, a venda de um produto ou serviço ou a manutenção de relacionamentos com o cliente. O *database marketing* (DBM – *marketing de banco de dados*) é o processo de construir, manter e usar os bancos de dados dos clientes e outros registros (produtos, revendedores) para efetuar contatos e transações.

2.2.2.4. Relacionamento de Vendas ou Venda de Relacionamento

O relacionamento de vendas consiste no fato de que os clientes geralmente valorizam mais as relações de envolvimento com a empresa e com o vendedor, do que somente o ato da compra.

CHURCHILL & PETER (2000) acreditam que os consumidores colaboram com vendedores nos quais confiam e, esta confiança pode resultar de um conselho no momento da decisão de compra, em uma solução para determinado problema, no apoio interno fornecido pelo vendedor ao cliente, etc. Este tipo de relacionamento é muito valorizado por compradores organizacionais, pois pode se obter vantagem competitiva através de uma relação de parceria.

Os autores afirmam que "... os consumidores gostam de se relacionar com vendedores confiáveis que possam ajudá-los a fazer compras ao longo do tempo, tais como as de eletrodomésticos, carros ou roupas" (CHURCHILL & PETER, 2000, p. 511).

Segundo GORDON (1998, p. 42), "... a venda de relacionamento procura garantir que as necessidades dos tomadores de decisão individuais e as decisões da empresa como um todo, sejam entendidas, previstas e satisfeitas através do normalmente prolongado processo de compra".

2.2.2.5. Marketing de Fidelidade

GORDON (1998) diz que os programas de fidelidade normalmente resultam em cartões de empresas dos mais diversos segmentos, os quais oferecem incentivos para que sejam usados freqüentemente em troca de vantagens oferecidas. Pode se citar como exemplos, o cartão do cliente, freqüente no varejo e os programas de milhagem das empresas aéreas.

Os cartões *Smiles* da *Varig* e *Cartão Fidelidade* da *TAM*, são exemplos de programas de recompensa desenvolvidos no Brasil. Segundo BOGMANN (2002, p. 95), esses cartões representam um tipo de programa de fidelização que "... procura

recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos, pontuações, entre outros”. (Ver item 2.7.5 e 2.7.6)

2.2.2.6. Marketing de Parceria

Segundo GORDON (1998, p. 44), “... as empresas que criam parcerias com clientes, fornecedores, canais intermediários ou concorrentes freqüentemente praticam os princípios de marketing de relacionamento em uma série de dimensões fundamentais”. O autor afirma que estas empresas poderão alinhar seu pessoal, processos e tecnologia de informação e, talvez, suas estratégias, mas não poderão alinhar as quatro dimensões em um mesmo momento.

KOTLER (2000, p. 72) diz que o marketing de parceria faz com que “... a empresa trabalhe continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar melhor desempenho”. Um exemplo disso é a empresa *General Electric*, a qual designou alguns de seus engenheiros para permanecerem na empresa *Praxair, Inc.* em tempo integral, a fim de auxiliarem esta empresa na melhoria da produtividade.

2.2.2.7. Pós-marketing ou *Aftermarketing*

VAVRA (1996) define o *pós-marketing* como o processo de proporcionar continuamente satisfação e reforço aqueles que já foram clientes e aos clientes atuais da empresa.

BOGMANN (2002, p. 34) diz que “... as atividades do pós-marketing tornam-se componentes críticos de qualquer projeto de retenção do cliente porque, por meio do oferecimento de informações e do relacionamento, é possível fazer com que os clientes percebam qualidade no produto ou serviço comprado”.

2.2.2.8. Marketing Um-a-Um ou *One-to-One Marketing*

Segundo PEPPERS & ROGERS (2000), o *marketing um-a-um* se baseia no desenvolvimento e na gerência de relacionamentos individuais. Os autores defendem que um relacionamento se forma a partir de sucessivas interações colaborativas entre empresa e cliente. Afirmam que cada relacionamento é diferente e inerente apenas a seus participantes individuais.

Sendo assim, o *marketing um-a-um* "... envolve o acompanhamento da preferência manifestada pelo cliente individual, ao longo do tempo, a administração de uma série de interações com o cliente e a avaliação de suas operações relacionadas com diferentes produtos ou grupos de produtos e serviços" (PEPPERS & ROGERS, 2000, p. 25).

O processo de implantação de um programa de *marketing um-a-um* envolve quatro passos básicos segundo PEPPERS & ROGERS (2000):

- 1) Identificar os clientes;
- 2) Diferenciar os clientes;
- 3) Interagir com os mesmos;
- 4) Personalizar o atendimento, de forma a tratar um cliente específico, considerando aspectos que o mesmo julgar importante.

2.3. VALOR E SATISFAÇÃO

O crescente desenvolvimento do mercado global, desperta nas organizações a necessidade de se obter maior conhecimento dos clientes, de modo a se aproximar cada vez mais deles, para assim atendê-los e conquistá-los.

A conquista e manutenção de clientes não representam tarefa fácil, já que, a concorrência encontra-se em praticamente todos os segmentos. Sendo assim, muitas são as opções disponíveis e, para se destacar entre elas, a empresa deve ofertar *valor e satisfação* – aspectos que devem ser percebidos pelo cliente – de modo a construir um relacionamento lucrativo a longo prazo para ambos.

2.3.1. Valor para o cliente

KOTLER (2000) afirma que os clientes comprarão da empresa que, segundo a percepção deles, oferecerá o maior valor. O valor entregue ao cliente, segundo KOTLER (2000, p. 56) "... é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O *valor total* para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O *custo total* para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço". Isso pode ser visto de forma mais esquematizada na Figura 1.

FIGURA 1 – Valor entregue ao cliente

Valor total para o cliente = (Valores do produto, serviços, pessoal e imagem)

Menos: Custo total para o cliente = (custos físicos, monetários, em energia, e em tempo)

Igual a: Valor oferecido ao cliente = ("Lucro" para o consumidor)

Fonte: KOTLER (2000, p. 56)

CHURCHILL & PETER (2000, p. 13) enfatizam que:

...*valor para o cliente*" é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios da compra e uso dos produtos e serviços e os custos em que eles incorrem para obtê-los. O marketing voltado para o valor pressupõe que os clientes que estejam dispostos e sejam capazes de realizar trocas o farão quando os benefícios das trocas excederem os custos e os produtos ou serviços oferecerem um valor superior em comparação com outras opções.

FIGURA 2 - A Equação do Valor

$$\boxed{\text{VALOR PARA O CLIENTE}} = \boxed{\text{BENEFÍCIOS PERCEBIDOS}} - \boxed{\text{CUSTOS PERCEBIDOS}}$$

Fonte: CHURCHILL & PETER (2000, p. 14)

Os autores colocam que "... as outras opções podem ser produtos ou serviços usados atualmente ou anteriormente. Os clientes podem perceber que a compra de um produto novo no mercado pode resolver um problema ou melhorar sua situação. As outras opções também podem ser produtos e serviços concorrentes" (CHURCHILL & PETER, 2000, p. 14).

Segundo os autores, "... o *marketing voltado para o valor* é uma orientação para se alcançar objetivos desenvolvendo valor superior para os clientes" (CHURCHILL & PETER, 2000, p. 10). Sendo assim, segue alguns pressupostos:

- "Não vê os clientes como máquinas que calculam precisamente a soma de todos os benefícios e subtraem desse número a soma de todos os custos de uma transação. A equação de valor é simplesmente uma representação útil da idéia de que os benefícios têm efeitos positivos e custos têm efeitos negativos sobre o valor;
- Sugere que os clientes muitas vezes consideram vários benefícios e custos ao tomar decisões de compras, provavelmente de uma maneira pouco estruturada;
- Pressupõe que os clientes variam em suas percepções de valor: diferentes clientes podem avaliar o mesmo produto de maneiras diferentes;
- Pressupõe que as avaliações de valor dos clientes podem mudar ao longo do tempo e em diferentes situações;
- É projetado para oferecer uma melhor orientação para as organizações alcançarem seus objetivos" (CHURCHILL e PETER, 2000, p.14-18).

Desta forma, analisando o marketing voltado para o valor, evidencia-se a importância de se conhecer e se compreender melhor o cliente e o mercado no qual o mesmo encontra-se inserido, para assim, satisfazer suas necessidades.

2.3.2. Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente está diretamente ligada a expectativa do mesmo para com o produto ou serviço prestado, sendo assim, será o fator determinante para que o cliente permaneça ou não com esta ou aquela empresa.

KOTLER & ARMSTRONG (1999) ressaltam que as empresas voltadas ao cliente identificam vários benefícios proporcionados por clientes altamente satisfeitos, como o fato de se apresentarem menos suscetíveis ao fator preço, de adquirirem produtos novos e produtos aprimorados, de falarem positivamente da empresa e, principalmente, de permanecerem com a mesma.

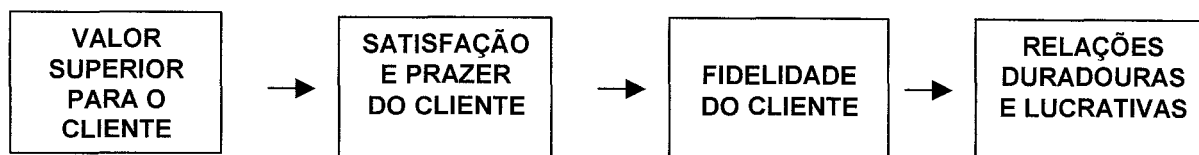
Segundo DEMING (1990, p. 137), "... a satisfação do cliente com relação a qualquer serviço ou item fabricado, medida por qualquer critério que seja, mostrará uma distribuição que varia desde a insatisfação extrema até altamente satisfeitos, exultantes".

Para KOTLER & ARMSTRONG (1999, p. 394):

... a satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho do produto com relação às suas expectativas. Um cliente pode ter vários níveis de satisfação. Se o desempenho ficar abaixo dessa expectativa, o cliente ficará insatisfeito. Se o produto preencher as expectativas, ele ficará satisfeito. Se o produto exceder essas expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

KOTLER (2000) afirma que muitas empresas estão buscando à alta satisfação dos clientes devido ao fato de que, clientes simplesmente satisfeitos, trocam de fornecedor assim que surge oferta melhor. Em contrapartida, o cliente que permanece altamente satisfeito e encantado, criará um forte vínculo emocional com a marca. Neste contexto, CHURCHILL & PETER (2000, p. 18) enfatizam que "... a oferta de um valor superior para os clientes pode deixá-los satisfeitos ou mesmo encantados. Isso pode conduzir à fidelidade, o que é desejável, uma vez que manter os clientes atuais é muito mais eficiente do que atrair novos clientes. Por fim, a fidelidade dos clientes leva a relações duradouras e lucrativas entre clientes e empresas". Tais conseqüências estão apresentadas na Figura 3 demonstrada a seguir.

FIGURA 3 - Conseqüências de um valor superior para os clientes



Fonte: CHURCHILL & PETER (2000, p. 18)

Sendo assim, o objetivo das empresas que almejam o sucesso e a permanência no mercado é buscar continuamente pelo nível máximo de satisfação de seus clientes, de modo a lhes ofertar valor, alta qualidade nos produtos e/ou serviços, acompanhamento constante e relacionamento a longo prazo.

2.3.3. Cadeia de Valor

A cadeia de valor consiste em analisar custos e desempenho de cada atividade criadora de valor dentro da empresa, de modo a buscar por aperfeiçoamento contínuo. Os custos e o desempenho das empresas concorrentes também são avaliados, sendo assim, na medida que a empresa se superar de seus concorrentes no desempenho de determinadas atividades, conseguirá vantagens competitivas.

A cadeia de valor divide a empresa em nove atividades de criação de valor, com a finalidade de compreender o comportamento dos custos naquele negócio específico e os potenciais fontes de diferenciação competitiva. As nove atividades de criação de valor incluem cinco atividades básicas e quatro de apoio.

Segundo os autores, "... as atividades básicas envolvem trazer os materiais para o negócio (logística interna), operá-los (operações), enviar os produtos para fora (logística externa), mercadizá-los (marketing e vendas) e prestar serviços de acompanhamento (serviços). As atividades de apoio ocorrem dentro de cada uma dessas atividades básicas" (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 395).

No entanto, o sucesso da empresa dependerá do grau de coordenação das atividades de muitos setores e, não apenas da qualidade do trabalho de cada um deles isoladamente.

KOTLER & ARMSTRONG (1999, p. 395) dizem que “... as empresas devem colocar mais ênfase na administração harmônica dos *processos centrais do negócio*, cuja maior parte significa o trabalho conjunto de muitos departamentos funcionais e a cooperação entre eles”. Os processos centrais do negócio incluem:

- “Processo de desenvolvimento do produto;
- Processo de gerenciamento do estoque;
- Processo de pedidos e recebimentos;
- Processo de serviço ao cliente” (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 395).

Neste contexto, pode-se concluir que empresas de sucesso desenvolvem uma capacidade superior de gerenciamento de processos, de modo a agregar capacidade competitiva substancial ao seu negócio.

2.4. QUALIDADE

“A satisfação do cliente e a lucratividade da empresa estão estreitamente ligadas à qualidade dos produtos e serviços” (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 400). Logo, elevar a qualidade dos produtos e serviços é fator primordial para as empresas, uma vez que os consumidores não aceitam níveis baixos ou médios de qualidade. Muitas são as definições encontradas sobre *qualidade*.

Segundo KOTLER & ARMSTRONG (1999, p. 400):

...a *American Society for Quality Control* define qualidade como a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço com capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas. Esta é claramente uma definição de qualidade centrada no cliente. Sugere que a empresa proporcionou qualidade sempre que seu produto ou serviço atendeu ou superou as necessidades, requisitos ou expectativas do cliente. A empresa que satisfaz na maioria das vezes a maior parte das necessidades de seus clientes é uma empresa de qualidade.

Para BOONE & KURTZ (1998, p. 32):

...qualidade descreve o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa. É um termo abrangente que envolve, simultaneamente, características tangíveis e intangíveis de uma mercadoria ou serviço. Em sentido técnico, qualidade pode referir-se a aspectos físicos, como durabilidade e segurança, incluindo também o componente intangível da satisfação do cliente, a capacidade de uma mercadoria ou serviço de atender ou exceder as necessidades e expectativas do comprador. A verdadeira mensuração da qualidade se dá quando um empreendimento satisfaz seus clientes.

Para BERRY & PARASURAMAN (1992, p. 169), "... o serviço de qualidade é muito importante porque a percepção do valor orienta o relacionamento. No centro dos benefícios e custos que impressionam os consumidores estão a confiabilidade, os tangíveis, a sensibilidade, a segurança e a empatia em relação ao serviço".

Os autores dizem que "... das lojas mais baratas as instituições bancárias, de empresas telefônicas a firmas de contabilidade, de estabelecimentos de softwares de computador a salões de beleza, o valor que os clientes recebem define o potencial do marketing de relacionamento e um serviço de alta qualidade influencia o potencial desse valor" (BERRY & PARASURAMAN, 1992, p. 169-170).

SOLOMON (2002, p. 247) diz que o que os consumidores procuram nos produtos é qualidade e valor e, sendo assim, "... os consumidores empregam uma série de pistas para inferir a qualidade, inclusive nome da marca, preço e até mesmo suas próprias estimativas de quanto foi gasto na campanha publicitária de um novo produto".

KOTLER (2000, p. 79) discorre sobre a qualidade como sendo a "... totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas".

GALE (1996) enfatiza que a finalidade dos programas de qualidade é criar clientes felizes, de modo a dedicar mais atenção aos mesmos, investigando sempre se estão satisfeitos em alguns aspectos.

DEMING (1990, p. 125) cita que:

...os problemas inerentes às tentativas de definir a qualidade de um produto, praticamente de qualquer produto, foram definidos pelo mestre Walter A. Shewart. A dificuldade de se definir a qualidade está na conversão das necessidades futuras do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser projetado e modificado para dar satisfação por

um preço que o usuário pague. Isto não é fácil e, assim que alguém se sente relativamente bem-sucedido em sua tentativa, descobre que as necessidades do consumidor mudaram, que concorrentes entraram no mercado, que existem novos materiais com os quais trabalhar, alguns melhores do que os antigos; alguns mais baratos do que os antigos, alguns mais caros.

Pelo exposto, pode se concluir que a busca por qualidade jamais chegará ao fim, uma vez que avanços ocorrem diariamente nos mais diversos setores, permitindo que aprimoramentos aconteçam todos os dias.

2.4.1. Processos para melhoria

São processos que visam o aperfeiçoamento das atividades e dos colaboradores da organização para agregar valor à mesma, ofertando assim, valor, satisfação e qualidade ao cliente, buscando sua fidelidade para com a empresa.

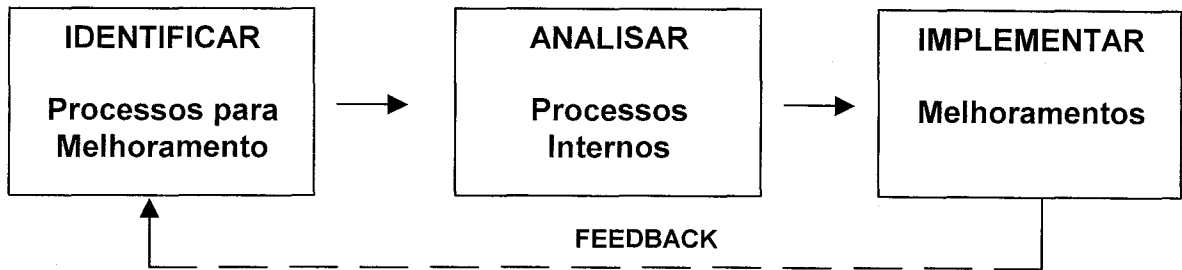
2.4.1.1. Benchmarking

Benchmarking é o processo em que uma empresa continuamente se compara e se avalia com relação aos líderes do setor para obter informações que venham a ajudá-la a melhorar seu desempenho. *Benchmarking* implica aprender como as melhores mercadorias e os melhores serviços são projetados, produzidos e colocados no mercado. O propósito do *benchmarking* é alcançar um desempenho superior que resulte em vantagem competitiva no mercado. (BOONE & KURTZ, 1998, p. 45).

O processo de *benchmarking* é composto de três etapas-chave:

- 1) “Identificar processos para melhoria em empresas que melhor os implementaram;
- 2) Analisar processos internos e níveis de desempenho comparados aos de líderes da indústria;
- 3) Implementar mudanças para melhorar processos” (BOONE & KURTZ, 1998, p. 45).

FIGURA 4: O Processo de *Benchmarking*



Fonte: BOONE & KURTZ (1998, p. 45)

2.4.1.2. Marketing Interno

Quando se trata de marketing de relacionamento, imediatamente identificamos dois personagens em um cenário – a empresa e o cliente.

LEVITT (1990) fala deste relacionamento comparando-o a um relacionamento afetivo entre duas pessoas. O autor faz a seguinte consideração: “A venda meramente consome o namoro. Depois começa o casamento. O quanto o casamento tem de bom depende do quão bem o relacionamento é administrado pelo vendedor. Isso determina se haverá negócios continuados e serão expandidos, ou problemas e divórcio, e se aumentam os custos ou os lucros” (LEVITT, 1990, p. 120).

Desta forma, evidenciamos a necessidade das organizações em ter habilidade na administração do relacionamento com o cliente para obter bons resultados e durabilidade neste relacionamento. Neste contexto, a figura do vendedor e de todos os envolvidos no processo (entenda-se funcionários ou colaboradores – clientes internos) é de extrema importância, visto que, do ponto de vista do marketing interno, o “*cliente interno*”, influencia o processo produtivo e gera expectativa no cliente final (ou externo).

BOONE & KURTZ (1998, p. 47) enfatizam que “... uma ferramenta importante para alavancar a satisfação do cliente e promover a qualidade em todos os setores da empresa é o comprometimento do funcionário”. Segundo os autores, “... a idéia que

orienta o comprometimento do funcionário é desencadear a energia, a criatividade e o talento de todos, fazendo aflorar as melhores qualidades da equipe, levá-la a sentir-se melhor em relação a si mesma e a seu trabalho” (BOONE & KURTZ, 1998, p. 47).

Sendo assim, ao voltar os olhos para dentro da organização, evidencia-se a necessidade de desenvolvimento de ações que motivem os funcionários a desempenhar melhor suas funções. Desta forma, ações podem ser desenvolvidas através do marketing interno.

Segundo BERRY & PARASURAMAN (1992, p. 179), “... o marketing interno atrai, desenvolve, motiva e retêm os empregados qualificados com produtos-trabalho que satisfazem suas necessidades”.

Os autores dizem que “... a meta final do marketing interno é estimular um comportamento eficaz de marketing; é construir uma organização de pessoas de marketing capaz de criar verdadeiros clientes para a empresa. A estratégia final do marketing interno é fazer dos empregados verdadeiros clientes” (BERRY & PARASURAMAN, 1992, p. 179).

“O marketing interno envolve ações administrativas que ajudam todos os funcionários da empresa a compreender e aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de marketing. Um programa de marketing interno demonstra aos funcionários como seu trabalho ajuda a estratégia de marketing e ainda promove a satisfação do cliente” (BOONE & KURTZ, 1998, p. 47).

2.4.1.3. Delegação de Poderes (*Empowerment*)

Para BOONE & KURTZ (1998, p. 48), “a delegação de poderes (*empowerment*) é a prática de dar aos funcionários autonomia para decisões sobre seu trabalho sem a aprovação de um supervisor. Os funcionários ganham assim autoridade e responsabilidade para implementar a meta e a estratégia de empresa. O *empowerment* desenvolve a capacidade de descobrir modos mais eficazes de executar o trabalho e viabilizar idéias” (BOONE & KURTZ, 1998, p. 48).

Os clientes gostam de funcionários que tenham autoridade e autonomia para resolver uma negociação, para ouvir e registrar uma reclamação ou sugestão (de modo a reagir a ela) ou efetuar uma troca, pois "... este atendimento de alto nível deixa uma impressão duradoura e vincula pessoalmente o cliente à empresa" (BOONE & KURTZ, 1998, p. 48).

BERRY & PARASURAMAN (1992, p. 195) ressaltam que na delegação de poderes "... o desenvolvimento das técnicas e conhecimentos dá aos empregados confiança para inovar para os clientes".

A necessidade contínua de se prestar um atendimento personalizado e ajustado a cada cliente faz com que as empresas pratiquem a delegação de poderes, estimulando assim a iniciativa individual de seus colaboradores. Ao passo que, empresas que não fazem uso de tal prática, reprimem o desenvolvimento pessoal e a criatividade dos mesmos.

2.4.1.4. Treinamento e Trabalho em Equipe (*Teamwork*)

O *treinamento* consiste em "... ensinar aos funcionários as habilidades técnicas necessárias para avaliar e monitorar a qualidade de seu trabalho" (BOONE & KURTZ, 1998, p. 49).

O *teamwork* refere-se a "uma equipe que constitui-se em um número reduzido de pessoas com especializações complementares que têm compromisso com um objetivo comum, um conjunto de metas de desempenho e abordagem, e por tudo isso se prestam contas mutuamente" (BOONE & KURTZ, 1998, p. 49).

BERRY & PARASURAMAN (1992, p. 191) enfatizam que "... o trabalho de equipe pode estimular a vontade de atender bem pelo aperfeiçoamento na capacidade de atender". Os autores dizem que "... uma dinâmica importante para sustentar a motivação no atendimento é a presença dos "colegas" de serviço. Uma comunidade em que os trabalhadores colaboram, simpatizam entre si e realizam coisas em conjunto é um poderoso antídoto para o esgotamento. O envolvimento de uma equipe pode rejuvenescer, inspirar e divertir" (BERRY & PARASURAMAN, 1992, p. 191).

No entanto, é importante ressaltar que o trabalho em equipe exige antes de tudo, muita preparação, pois "... exige uma participação duradoura de toda a equipe, um contato regular, uma liderança, metas comuns e avaliação e recompensas da equipe (além das avaliações e recompensas a cada empregado)" (BERRY & PARASURAMAN, 1992, p. 192-193).

Desta forma, ao atender a satisfação das necessidades dos clientes internos, a empresa estará desenvolvendo e aprimorando sua capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes externos.

2.4.1.5. Registros de Reclamações e Sugestões

O objetivo principal é ouvir continuamente e atentamente o cliente através de canais de contato com a empresa. Segundo KOTLER & ARMSTRONG (1999, p. 393) "... a organização centrada no cliente facilita a ele a apresentação de queixas e sugestões".

Os autores citam exemplos como o de "... hotéis e restaurantes que providenciam formulários nos quais os hóspedes podem assinalar sua aprovação ou reprovação. Hospitais colocam nos corredores caixas de sugestões, fornecem cartões para registro de comentários dos pacientes que recebem alta, e colocam a disposição serviços jurídicos para apresentação de pedidos de indenização. Algumas empresas centradas no cliente, como a *P&G*, a *General Electric* e a *Whirlpool*, instalam linhas telefônicas especiais de prefixo 800 para facilitar aos clientes pedidos de informações e a apresentação de queixas ou sugestões. Esse sistema não apenas ajuda as empresas a agir mais rapidamente na solução de problemas, mas também permite que recebam muitas idéias aproveitáveis para o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços" (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 393).

Entretanto, para ser eficaz junto aos clientes, a empresa não deve somente ouvir o cliente e registrar suas reclamações, mas sim, reagir a elas rápida e construtivamente. KOTLER (2000, p. 70) cita que

... de todos os clientes que registram uma reclamação, entre 54 e 70% voltarão a fazer negócios com a empresa se suas reclamações forem resolvidas. O percentual chega a ser espantoso, 95% se os clientes sentirem que a reclamação foi atendida rapidamente. Clientes que reclamaram junto a uma organização e tiveram suas queixas satisfatoriamente resolvidas falam a uma média de cinco outras pessoas à respeito do bom tratamento que receberam.

Portanto, ouvir e atender reclamações se torna uma poderosa ferramenta de retenção de clientes.

2.5. ATRAÇÃO E RETENÇÃO

Conforme já mencionado, diferentemente de alguns anos atrás, quando não havia tantas opções no mercado, as empresas de hoje buscam constantemente por diferenciais que possam atrair a atenção dos consumidores - os quais, por sua vez, conhecem bem a concorrência - e mantê-los assíduos e fiéis à empresa.

2.5.1. Atração de clientes

A corrida diária das empresas para destacar-se no mercado é um tanto quanto complexa e, também muito diferente de há anos atrás.

MCKENNA (1997, p. 45) diz que "... a liderança no mercado pode chamar a atenção de um consumidor e ser um fator importante a ser considerado por ele mas, hoje, existe mais de um único líder em praticamente todos os segmentos do mercado. Na maioria das vezes, as empresas compartilham a posição de liderança, uma em tecnologia, outra em mercado, outra em preço e outra ainda uma iniciante desafiadora".

Sendo assim, qual a melhor forma para se atrair clientes? Logicamente que, as empresas que almejam aumentar seu quadro de clientes deverão investir tempo e disponibilizar recursos em busca disso. KOTLER (2000, p. 68) coloca que "... a aquisição de clientes exige técnicas substanciais em geração de indicações (ou de *leads*), qualificação de indicações e conversão dos clientes" (KOTLER, 2000, p. 68).

Conforme KOTLER (2000), para gerar indicações de clientes, a empresa desenvolve ações de publicidade e as veicula em meios de comunicação, envia mala direta e faz telefonemas de contato com clientes potenciais, etc. Desta forma, com o

desenvolvimento destas ações, será gerado uma lista de possíveis futuros clientes (*suspects*), para a partir dela ser feita uma verificação de clientes em potencial.

2.5.2. Retenção de clientes

KOTLER (2000) afirma que de nada adianta a empresa dominar as técnicas para atrair novos clientes, se os mesmos não permanecerem com a empresa, ou seja, todos os recursos disponibilizados pela empresa serão perdidos se não houver a retenção de clientes.

O fato é que "... as empresas estão percebendo que, quando operam em mercados maduros e enfrentam uma concorrência mais dura, é muito oneroso tirar novos clientes dos concorrentes do que manter os seus" (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 377). Portanto, se torna cada vez maior o número de empresas que se preocupam em manter e zelar por seus clientes.

KOTLER (2000) cita fatos interessantes que dizem respeito a retenção de clientes:

- "A aquisição de novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que os custos envolvidos em satisfazer e reter clientes existentes. Ela requer o emprego de um grande esforço para induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais;
- As empresas perdem em média 10% de seus clientes a cada ano;
- Uma redução de 5% no índice de abandono de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85%, dependendo do setor;
- A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido" (KOTLER, 2000, p. 71).

2.6. PERDA DE CLIENTES

Ao considerar toda a abordagem realizada no presente trabalho de pesquisa, uma vez que a empresa atrai o cliente e, faz uso de técnicas para retê-lo, mas, mesmo

assim não logra êxito - perdendo o mesmo para a concorrência - deve ser analisado as causas de tal perda.

Segundo KOTLER (2000) muitas empresas apresentam elevado índice de rotatividade de clientes, pois conquistam e depois perdem muitos deles, o que deve ser um fator preocupante para estas empresas. O autor defende quatro passos na tentativa de reduzir o índice de abandono de clientes, que são os seguintes:

- 1) “A empresa deve definir e calcular seu índice de retenção;
- 2) A empresa deve identificar as causas dos problemas com clientes e ver as que podem ser melhor gerenciadas;
- 3) A empresa deve estimar quanto lucro deixa de ter ao perder clientes;
- 4) A empresa deve calcular quanto custaria reduzir o índice de abandono. Desde que o custo seja menor que o lucro perdido; a empresa deve investir esse valor para reduzir o índice de abandono” (KOTLER, 2000, p. 69).

“A análise inicia-se pelos registros internos, como diários de vendas, registros de determinação de preços e resultados de pesquisas de clientes. O passo seguinte é estender a pesquisa a fontes externas, como estudos de *benchmarking* e estatísticas de associações setoriais” (KOTLER, 2000, p. 69).

Algumas *perguntas-chaves* podem ser feitas:

- “A perda de clientes aconteceu a taxas diferentes durante o ano?
- A retenção varia por filial, região, representante de vendas ou distribuidor?
- Qual o relacionamento entre índices de retenção e mudanças de preços?
- O que acontece aos clientes perdidos e para onde geralmente migram?
- Quais os padrões de retenção em seu setor?
- Qual a empresa em seu setor que retém clientes por mais tempo?” (KOTLER, 2000, p. 69).

Quanto aos clientes que se mudam de região ou que encerram suas atividades (empresas), inevitavelmente acabam abandonando ou trocando de fornecedor e, não há muito o que fazer neste caso. No entanto, muito pode ser feito por clientes que abandonam a empresa devido ao mal atendimento, serviço deficiente, má qualidade ou

preços muito elevados, pois são aspectos que precisam ser melhor trabalhados pela empresa.

2.7. ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS

Para dar ênfase a importância de estratégias de marketing de relacionamento do ponto de vista prático, faz-se necessário exemplificar formas adotadas por diferentes empresas, que atingiram sucesso em seus segmentos e se destacam por diferenciais de atendimento ao cliente.

2.7.1. Harley Davidson

O ruído ensurdecido de uma marca de estilo de vida

Se o marketing de relacionamento significa a criação de uma comunidade em torno de uma marca, poucas demonstrações de marketing foram melhores do que essa. Em 13 de junho de 1998, fazendo um barulho ensurdecido e formando um rio de couro preto e de cromados ofuscantes, mais de 50 mil motocicletas *Harley-Davidson*, seguiram rumo ao leste dos Estados Unidos para o centro de *Milwaukee*, como parte das comemorações do 95.º aniversário da empresa. Era uma imagem atordoante, respeitável por seu escopo e emocionalmente poderosa como mensagem: *ter uma Harley torna você membro de uma comunidade muito especial.*

Os executivos e gerentes da *Harley* e uma grande parte dos 5500 empregados, têm uma conexão visceral com a marca, não só porque fazem e vendem as motocicletas, mas porque são clientes. Para eles, a *Harley* é mais do que uma simples motocicleta é um estilo de vida, uma obra de arte, um vínculo emocional com uma vasta e única comunidade.

Os executivos estudaram cuidadosamente o vínculo emocional entre os motoqueiros das *Harleys* e o produto, e respeitaram parâmetros rígidos em todos os

aspectos do design, da fabricação, e do marketing das motocicletas para acentuar a mística e fortalecer ainda mais o vínculo.

Assim como outras empresas que fazem o marketing de relacionamento, a *Harley-Davidson* decidiu apoiar-se rigorosamente nos padrões de qualidade, mesmo diante de uma grande demanda não atendida, estabelecendo um amplo sentido de comunidade em torno do produto; e fortalecendo seus elementos mais importantes – empregados, revendedores e clientes.

Dessa maneira, a empresa emergiu como uma marca capaz de ultrapassar uma série de fronteiras formidáveis: idade, renda, educação, grupo étnico e opinião política.

Em 1997, a *Harley-Davidson Inc.*, uma empresa que quase faliu em 1985, registrou seu 12.º ano consecutivo de vendas e lucros recordes, vendendo um total de 132 mil motocicletas, mas os revendedores disseram que poderiam ter vendido o dobro se a empresa tivesse conseguido fabricá-las. Sendo que em 1997, a empresa gastou apenas um milhão de dólares em publicidade, contra nenhum gasto no ano anterior. Em comparação, a *Toyota* gastou quase cem milhões de dólares com a publicidade de um único modelo de automóvel, o *Camry*.

A *Harley* não tem grandes gastos em publicidade para atrair o público porque ela simplesmente não precisa. A demanda por suas motocicletas hoje é tão grande que os revendedores dizem ter listas de espera de um ano ou mais.

Os empregados da *Harley* assumem a responsabilidade pessoal de manter o brilho da marca. Eles não só desfilam as roupas de motoqueiro vendidas no catálogo, como também são guias de passeios pela fábrica, participam de ralis e vestem camisetas da *Harley* na linha de montagem.

Os executivos descartam o uso de grupos de discussão e de pesquisas e dados de mercado para conseguir uma maior aproximação com os clientes: *eles preferem andar de moto, conversando e colhendo opiniões diretamente dos clientes!*

2.7.2. Dale Carnegie

O falecido *Dale Carnegie* fundou seu hoje famoso instituto de treinamento de vendas com base na premissa de que vendedores e líderes empresariais poderiam aprender “como fazer amigos e influenciar pessoas”. Hoje em dia, esse foco mudou um pouco. Com o advento da informática e a pressão da competição global, os executivos têm percebido que o melhor modo de atrair e reter clientes está na formação de um relacionamento com eles. Na realidade, a *Dale Carnegie & Associados* também aprendeu sua própria lição: sofrendo uma grande redução em sua participação de mercado, a empresa teve de descobrir como dar uma guinada e oferecer maior valor a seus clientes.

Foi onde entrou o diretor executivo *Stuart Levine*. “Depois de anos de sucesso contínuo, notamos que nossa fatia de mercado começava a declinar. E, quando se tem uma diminuição nas vendas, você leva isso para o lado pessoal”. Dessa forma, ele e uma equipe interfuncional constituída de vendedores, instrutores, clientes e patrocinadores forjaram um plano para redesenhar o curso de vendas oferecido pela empresa. O novo curso é agora um programa chamado *Vantagem de Vendas* e sua ênfase mais importante está na formação de relacionamentos. “Embora mais de meio milhão de pessoas tenha se formado no curso de vendas da *Dale Carnegie*, uma pesquisa mundial mostrou que as vendas haviam se desviado do conceito tradicional da sucessão de idéias, pelo qual os vendedores recorriam a frases memorizadas, para um processo voltado para as relações em que o cliente está no controle”, explica *Levine*. Ele prossegue: “É por isso que desenvolvemos um modelo mais dinâmico... No novo curso, não pensamos pura e simplesmente em fechar contratos. Não empregamos uma linguagem padrão memorizada... Porque, se um vendedor insultar sua inteligência com uma conversa mole decorada que não se baseia em suas necessidades individuais, você lhe indicará a porta da rua em menos de dois segundos”.

Levine acredita que o desenvolvimento explosivo da informática criou maior necessidade de formação de relações pessoais. Ele relata que “... a tecnologia teve um impacto enorme em nosso cotidiano empresarial”. Estamos entrando naquilo que é

chamado de uma sociedade desmassificada e, por conseguinte, as pessoas geralmente se sentem menos conectadas umas com as outras. Embora o ambiente de negócios seja movido a tecnologia, sua essência é movida por relacionamentos”.

Portanto, o novo programa de *Vantagem de Vendas* enfatiza estratégias como construção positiva de acordos e confiança com os clientes; o entendimento do processo de questionamento e negociação; a apresentação de soluções em lugar da apresentação de produtos e serviços; como tornar-se um comunicador influente; e a abordagem das motivações de compra dos clientes. No curso, os vendedores passam uma boa parte do tempo aprendendo a ouvir os clientes e a comunicar sua mensagem de modo claro e eficaz. “Os clientes potenciais hoje querem que você apresente sua mensagem de modo claro, sucinto e em termos que destaquem seus interesses”. Todas essas mudanças ainda enfatizam o ponto de vista do cliente, algo que a empresa sempre tentou fazer. E que, no fim das contas, nada mais é que fazer *amigos e influenciar pessoas*. (CHURCHILL & PETER, 2000, p. 512)

Fonte: Bob Alexander, “How to succeed in a changing world”, in *Selling Power*, marco de 1996, pp. 13,14,16,19 e 20.

2.7.3. Bancos

A concorrência cada vez mais acirrada sofisticada as *home pages* dos bancos, que oferecem todo tipo de serviço para despertar a atenção e encantar as pessoas

Primeiro veio o *home banking*, tecnologia revolucionária em matéria de serviços bancários. Mas a grande revolução chegou mesmo com o *internet banking*. Em pouco mais de quatro anos, o banco via *internet* entrou para valer na vida dos brasileiros e, novas tecnologias não param de ser desenvolvidas e oferecidas ao público. São tantas e tão velozes que mal dá tempo de acompanhá-las. É preciso ficar esperto para não perder o trem da história, porque o *internet banking* não pára: dos celulares convencionais – que mostram no visor cotações, indicadores econômicos e permitem consultar saldos e extratos – ao *e-mail banking*, que envia extratos e ofertas de

produtos e serviços por e-mail aos clientes. Sem falar nos *palmtops* ou *handbanking* – cujo pioneirismo no Brasil pertence ao **BankBoston** – e nos telefones WAP.

Os bancos imprimem sua marca nos serviços oferecidos para se diferenciar e antecipar desejos e necessidades dos clientes

O desafio de manter a fidelidade de seus correntistas e conquistar novos é uma preocupação constante. Por isso, agregar valor aos produtos é essencial. No **Banco Safra**, por exemplo, é possível financiar veículos pela *internet* desde o final de junho de 2000. Em uma semana o produto era um sucesso.

Quem entrar no *site* do **Banco do Brasil** poderá pesquisar imóveis à venda e preencher propostas de compra. O *site* possui também uma sala virtual de agronegócios com informações sobre investimentos e custos em agricultura e pecuária. Tem *internet* grátis e convênios com grandes provedores para facilitar a navegação.

Produtos diversificados

Acesso gratuito à *internet*, aliás, está na moda e é oferecido por bancos como o **Bradesco**, o único a ter um programa de utilização da rede para portadores de deficiência visual.

Primeiro banco brasileiro a nascer virtual, pois fisicamente nunca teve agência, o **Banco 1** destacou-se com serviços por telefone e em domicílio. Hoje, com a *internet*, foi além. Colocou a disposição um consultor *on line*, serviço exclusivo de *chat* em que o correntista conversa reservadamente com um gerente em tempo real, 24 horas por dia, todos os dias do ano.

No *site* do **BankBoston**, o item *Perspectivas da Semana* traz informações relevantes para planejar investimentos, como o desempenho das bolsas, do câmbio e dos juros.

Já o **Banco Real-ABN Amro Bank** permite aos clientes acessar indicadores financeiros e recuperar índices mais antigos, como o rendimento da poupança por dia e mês.

O site do **Itaú** dá a opção de licenciar veículos e fazer simulações sobre planos de previdência privada. Da mesma forma, o **Banespa** oferece simulações de crédito imobiliário – número de parcelas, valores, etc.

Nesse mundo virtual, não poderia deixar de haver um cartão de crédito também virtual. Pensando nisso, o **Unibanco** lançou o *e-Card*, o primeiro só para a *internet*. É só um número, mas com ele pode-se comprar de tudo.

Outro produto que está nos site é o *home broker*, que significa corretor em casa, para compra e venda de ações. É o caso do **HSBC, Banco Múltiplo e do Unibanco**.

O **Citibank** tem o *citimail banking*, que organiza os dados da conta corrente do cliente em seu *e-mail*. O **Citibank** foi pioneiro nesse tipo de serviço no Brasil e em todo o mundo.

Fonte: Revista Você S/A, n.º 26, pp. 134-135, Agosto/2000.

2.7.4. Canadian Pacific Hotels

A *Canadian Pacific Hotels (CP Hotels)* tem procurado colocar sua marca em todos os aspectos de seus relacionamentos com os clientes. Primeiro, a empresa buscou as pessoas que viajam a negócios. A *CP Hotels* propôs um acordo a esses clientes: "Entre para nosso clube de hóspedes freqüentes e diga-nos o que você quer", até mesmo pequenos detalhes, como desejar, ou não, um travesseiro anti-alérgico em sua cama, o *Toronto Globe and Mail* em sua porta ou o refrigerante *Mountain Dew* em seu frigobar. Cumprir o prometido aos clientes não era tarefa fácil. Pequenas melhorias, como oferecer ligações locais gratuitas ou descontos nas lojas dos hotéis, exigiram novos investimentos em tecnologia. Mesmo assim, os detalhes acabaram por resultar em algo muito maior. Em 1997, a participação da *CP Hotels* em viagens de negócios no Canadá saltou 15%, embora o mercado como um todo tenha aumentado apenas 3%.

Um quarto dos membros do clube de hóspedes da *CP Hotels* deixou de se hospedar em outros hotéis. (KOTLER, 2000, p. 59)

2.7.5. Volkswagen

A *Volkswagen* tem, em alguns países, filiais de seu conhecido clube. Mediante uma taxa de 25 dólares para ingresso no clube *VW*, os associados recebem o primeiro número da revista do clube, a *Volkswagen World*, uma camiseta, um mapa rodoviário, um adesivo, um cartão telefônico e descontos para viagens e entretenimento. Os associados também podem se beneficiar de descontos sobre peças e serviços de revendedoras locais e, o que é especialmente interessante, solicitar um cartão de afinidade *VISA* do clube, com uma fotografia de seu carro *VW* na parte da frente do cartão. (KOTLER, 2000, p. 75)

2.7.6. American Airlines

A *American Airlines* foi uma das empresas pioneiras no marketing de assiduidade, quando ofereceu gratuitamente créditos de milhagem para seus melhores clientes, no início dos anos 80.

O cliente simplesmente aderiu ao *Programa AAdvantage*, sem qualquer ônus, acumulava créditos pela milhagem que voava e trocava-os por uma passagem grátis, com *upgrade* de assento e outros benefícios. À medida que mais passageiros passaram para a *Airlines*, outras empresas viram-se obrigadas a oferecer programas semelhantes. (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 399)

2.7.7 Procter & Gamble

A *Procter & Gamble* atende via número 800 a respeito de todos os seus produtos vendidos nos Estados Unidos. A *P&G* recebe anualmente cerca de 800 mil cartas e telefonemas falando de seus produtos – a maior parte reclamações, solicitação de

informações e testemunhos. Até hoje, esse sistema resultou em centenas de ações e melhorias, de devoluções de produtos defeituosos à inserção de instruções nos pacotes de *brownies* da *Duncan Hines*. (Kotler & Armstrong, 1998, p. 112)

3. CONSIDERAÇÕES SOBRE O RESULTADO DA PESQUISA

O desenvolvimento deste trabalho de pesquisa propôs o levantamento de informações acerca do tema proposto, de modo a enfatizar sua importância enquanto diferencial no âmbito organizacional.

As abordagens realizadas por diferentes autores permitiram o enriquecimento da pesquisa através de um embasamento teórico mais amplo, uma vez que os recursos disponíveis na área de marketing de relacionamento limitam-se a poucos títulos específicos ao tema.

Desta forma, o processo de análise do trabalho de pesquisa se fundamentou através da apresentação de ferramentas e/ou práticas adotadas em organizações, que acreditam no marketing de relacionamento como forma de agregar valor, qualidade e satisfação contínua para seus clientes e fornecedores.

Para efeito de análise, foram considerados e enfatizados dois aspectos imprescindíveis atualmente em toda e qualquer organização: *a qualidade e a satisfação do cliente*.

No entanto, foi possível evidenciar também, a tendência cada vez maior das empresas em utilizar o marketing de relacionamento como estratégia empresarial, para elevar os lucros e o posicionamento da empresa no mercado.

As contribuições alcançadas pelo marketing de relacionamento são observadas através de ações desenvolvidas por determinadas empresas, que servem como base de estudo e exemplo para outras organizações.

Ao analisar tais contribuições, observa-se que "... o marketing de relacionamento tem condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como desenvolver a fidelidade entre os clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas idéias e alinhar a empresa com os clientes que valorizam o que ela tem a oferecer" (GORDON, 1998, p. 106).

Sendo assim, ao identificar as contribuições apresentadas, as mesmas remetem o tema proposto para a complexa questão que compõe o problema de pesquisa deste

trabalho, ou seja: “apesar dos benefícios proporcionados pela prática do marketing de relacionamento, por que certas empresas ainda não o adotaram?”

Para ilustrar tal questionamento, faz-se necessário levantar outras indagações à respeito de ações simples que poderiam fazer toda a diferença dentro deste estudo. Desta forma, referindo-se ao serviço de hospedagem ofertado por hotéis e pousadas, FERREIRA (2005) indaga de forma simples e objetiva as questões abaixo:

- “Porque é tão inusitado recebermos um telefonema, e-mail, carta, mensagem no celular agradecendo a permanência?”
- Porque será que é tão inédito receber um convite para um final de semana com baixíssima tarifa em um período de menor fluxo?
- Tendo informação da empresa onde trabalha o hóspede, seria proibido dizer que além de hospedagem, oferecem também salão de convenções, organização para eventos, diárias diferenciadas para grupos, pacotes exclusivos para empresa?”

Estes questionamentos permitem abordar as ferramentas do marketing de relacionamento identificadas no desenvolvimento deste trabalho, ilustrando claramente ações de *marketing direto*, *CRM* e *database marketing*, que podem ser trabalhados com sucesso neste segmento (hoteleiro), de modo a gerar lucratividade à empresa, fazendo com que o cliente retorne o maior número de vezes possível.

Com base nestas informações, a tarefa de aproximação que a empresa deve desenvolver para com o seu cliente não envolve muita complexidade, desde que a empresa se prepare para isso, adquirindo os recursos necessários, treinando e integrando seus colaboradores e, principalmente, percebendo a importância deste processo de relacionamento, pois:

...quando um programa de administração de relacionamento for implementado, a organização começará a focar tanto seus clientes quanto seus produtos. Ao mesmo tempo, as empresas devem perceber que enquanto não houver um movimento forte e garantido em direção ao marketing de relacionamento, ele não será eficaz em todas as situações. Finalmente, as empresas devem julgar que segmentos e que clientes específicos responderão rentavelmente à administração de relacionamento (KOTLER, 1998, p. 621).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial para a realização deste trabalho de pesquisa foi avaliar a relevância do relacionamento cliente-empresa, identificando os meios para se desenvolver e aprimorar tal relacionamento, de maneira que ambos os envolvidos possam obter benefícios a longo prazo.

A pesquisa possibilitou o levantamento de informações consideráveis para a implementação de um programa de marketing de relacionamento em uma organização, uma vez que faz a abordagem do marketing de relacionamento como um todo, apresentando os níveis em que pode ser praticado e as principais ferramentas, assim como exemplos práticos de empresas reais.

Os exemplos práticos citados permitem inferir que existe uma mudança no foco do marketing, em direção ao estabelecimento de relacionamentos duradouros com os clientes.

De forma a considerar cada item abordado no desenvolvimento da pesquisa, cabe enfatizar que aspectos como valor, satisfação e qualidade entregues ao cliente é que determinarão a repetição ou não da compra e a lealdade do cliente para com a empresa, sendo que "... a melhor forma de manter o consumidor satisfeito é, em primeiro lugar, fornecer bons produtos e serviços. Afora isso, a empresa deve criar um bom sistema para detectar e lidar com os problemas dos consumidores" (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 112).

No entanto, cabe ressaltar que uma organização que alcança o sucesso busca por aperfeiçoamento e preparação no que tange também ao surgimento de possíveis problemas, colocando a disposição do cliente meios que o conduzam a solução. Neste contexto, a pesquisa enfatiza a importância do aprimoramento contínuo das organizações ao nível de processos e de pessoas, para assim atender prontamente seus clientes. Um exemplo disso são os canais de atendimento por telefone disponibilizados por empresas, como a *Procter & Gamble*, empresa citada nesta pesquisa. *Maryane Rasmussen*, vice-presidente de qualidade mundial da *American Express*, oferece a seguinte fórmula: "A melhor solução de uma reclamação é igual à

maior satisfação do consumidor, que é igual à maior lealdade de marca, que é igual ao maior desempenho” (KOTLER & ARMSTRONG, 1999, p. 112).

Deste modo, o marketing de relacionamento preocupa-se com o estabelecimento de uma compreensão ampla do cliente, que resulta em estratégias adequadas ao atendimento de suas necessidades e desejos, oportunizando novos negócios a empresas, assim como meios de atingir objetivos organizacionais maiores.

Todos os aspectos mencionados se propuseram a orientar as organizações de maneira que possam atingir bons níveis de conquista e retenção de clientes através da construção de vínculos fortes com os mesmos.

Para que se construa relacionamentos duradouros e lucrativos a longo prazo, a empresa terá que ofertar benefícios em troca, os quais podem ser financeiros e/ou sociais, entre outros, além de fornecer bom atendimento por parte de seus funcionários. Tais benefícios devem servir como “barreiras de saída” aos clientes e, para isso a empresa fará uso de estratégias.

MCKENNA (1997, p. 48) afirma que:

...para sobreviver em mercados dinâmicos, as empresas precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Têm que construir alicerces fortes que não sejam derrubados pelas tempestades. 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 no 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.

Ao concluir este trabalho de pesquisa, cabe ressaltar que o mesmo procurou contribuir de alguma forma para a análise e desenvolvimento de estratégias de empresas de todos os portes, no entanto, os resultados aqui apresentados reportaram-se exclusivamente aos objetivos propostos. Deve-se registrar que a presente pesquisa necessita de maior aprofundamento em alguns aspectos, o que deve fazer parte de novos trabalhos dentro da área de marketing de relacionamento.

A ênfase em determinadas ações, consideradas simples, mas que, no entanto, geram bons resultados foi o foco principal deste trabalho, pois evidenciou a associação

de criatividade aliada a recursos tecnológicos e a busca por realizar o melhor, colocando o cliente sempre em primeiro lugar. Sem dúvida, uma combinação perfeita e um grande diferencial competitivo para as organizações atuais.

REFERÊNCIAS

ADDEN, Daniel Oscar Mac. **Marketing direto para o varejo**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

BERRY, Leonard L., A. PARASURAMAN. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.

CHURCHILL, Gilbert A., J. Paul Peter. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

FERREIRA, Ivagner. Marketing de relacionamento para serviços – foco em hotéis e pousadas. Disponível em www.criativamarketing.com.br

GALE, Bradley T. **Gerenciando o valor do cliente: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip., ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1983.

LEITE, Maria Marta. **Pressupostos para implantação de estratégias de relacionamento com os clientes em pequenas e médias organizações**: uma abordagem baseada em gerenciamento de projetos. Tese de Doutorado. Florianópolis, 2004. Disponível em www.ufsc.br em teses e dissertações.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

Marketing de Relacionamento. Caso Harley Davidson. Disponível em <http://usuarios.uninet.com.br/~josehigi/mktcaso.html>

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Métodos e Técnicas de Pesquisa. Disponível em www.deitado.ubbi.com.br/trabalhos2/metodosetecnicasdepesquisa.html

MUNHOZ, Carlos Eduardo Machado. **O marketing de relacionamento para pequenas empresas**. Disponível em www.portaldomarketing.com.br/artigos/marketing%20de%20Relacionamento

PEPPERS, Don, Martha Rogers. **O gerente um-a-um**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Revista HSM Management. São Paulo, Ano 4, n.º 23 , p. 55, nov/dezembro 2000.

Revista Você S/A, n.º 26, pp. 134-135, Agosto/2000 – Informe Publicitário.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TEMPORAL, Paul. **Um caso de amor entre marca e cliente:** maximize o valor da marca por meio de um poderoso relacionamento com o cliente. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento (*After marketing*).** São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.