

ALICIANE SAIDES HEGGELER

MARKETING DE RELACIONAMENTO

Monografia apresentada ao curso de
Especialização em Marketing, da
Universidade Federal do Paraná -
UFPR/Universidade Estadual de Ponta
Grossa - UEPG.

Orientador: Prof^o Silas Guimarães Moro

PONTA GROSSA
2005

Não faz mal que seja pouco, o que importa é que o avanço de hoje seja maior do que o de ontem. Que nossos passos de amanhã sejam mais largos que os de hoje.

(Daisaku Ikeda)

SUMÁRIO

<u>RESUMO</u>	v
<u>INTRODUÇÃO</u>	1
<u>1 MARKETING</u>	3
1.1 <u>MARKETING É QUALITATIVO E NÃO QUANTITATIVO</u>	4
1.2 <u>O MARKETING É TUDO E TUDO É MARKETING</u>	4
<u>2 CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO</u>	7
2.1 <u>BENEFÍCIOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO</u>	9
<u>3 O MARKETING DE RELACIONAMENTO</u>	10
3.1 <u>A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO</u>	17
3.2 <u>O PROGRAMA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)</u>	18
3.3 <u>AS EXIGÊNCIAS DOS CLIENTES</u>	21
3.4 <u>A EMPRESA E AS NECESSIDADES DE RELACIONAMENTO</u>	24
3.5 <u>CONHECIMENTOS ESSENCIAIS AO PROGRAMA DE CRM</u>	24
3.6 <u>POR QUE OS CLIENTES NÃO RECLAMAM?</u>	27
3.7 <u>MARKETING DE RELACIONAMENTO: CUSTOS E BENEFÍCIOS</u>	28
3.7.1 <u>Aumento da Receita</u>	28
3.7.2 <u>Redução nos custos</u>	29
<u>4 GERENCIANDO A RETENÇÃO E A LEALDADE DO CLIENTE</u>	31
4.1 <u>COMPORTAMENTO DE CLIENTES LEAIS</u>	32
4.2 <u>GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS</u>	33
4.2.1 <u>A Força de Vendas</u>	34
4.2.2 <u>Estrutura da Força de Vendas</u>	35
4.2.3 <u>Objetivos e Tarefas da Força de Vendas</u>	37

<u>4.2.4 Organização da Força de Vendas</u>	39
<u>4.2.5 Recrutamento da Força de Vendas</u>	41
<u>4.2.6 Remuneração da Força de Vendas</u>	42
<u>4.2.7 Variáveis da Produtividade do Vendedor</u>	44
<u>4.2.8 Avaliação da Força de Vendas</u>	47
<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	49
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	53

RESUMO

O objetivo deste trabalho não é dar um conceito definitivo do Marketing de Relacionamento, mas delinear uma abordagem útil na sua implantação em empresas do mercado, envolvendo a gestão de contas e efetiva prestação de serviços aos clientes, a administração do relacionamento, eficiente utilização da Tecnologia da Informação e uma coerente gestão da força de vendas. A partir de uma análise sobre a importância do marketing, enfatiza o quanto é necessário o seu entendimento para que se supere as dificuldades de sua adoção por empresas tipicamente industriais. Tendo por base a criação de valor e a competitividade da organização, seguem-se neste trabalho, os passos e procedimentos para passar-se de uma administração centrada em produtos para uma administração voltada para o marketing e daí a uma estratégia de negócios centrada nos clientes, estratégia característica do Marketing de Relacionamento. Complementa-se com a gestão da força de vendas que, nos moldes propostos, deve ser gerenciada de modo prático, sem rebuscamentos, capaz de levá-la aos seus objetivos e aos objetivos da organização. Fatores e sugestão de orientação, motivação e administração eficaz, conforme delineados neste trabalho de monografia podem efetivamente fazer com que o Marketing de Relacionamento seja um facilitador da lucratividade e da sobrevivência das empresas atuantes no mercado industrial.

Palavras-chave: Competitividade, Gestão, Marketing, Relacionamento, Valor.

INTRODUÇÃO

Com a abertura das fronteiras comerciais a fornecedores internacionais, um estado de grande competitividade foi levado a diferentes empresas que atuam em mercados industriais e que por muito tempo se acostumaram a uma situação de monopólio ou de reserva de mercado e, como a maioria das empresas brasileiras, estavam direcionadas para o “fazer produtos”, enfatizando as vendas e buscando o lucro principalmente pelo aumento do volume de vendas no curto prazo.

Diante de uma nova realidade em que a competição é predominante, o marketing ganhou destaque e teve reconhecido o seu papel na obtenção e sustentação da vantagem competitiva e na criação de valor para o cliente, em um cenário econômico onde os concorrentes, agora, podem ser poderosas empresas internacionais estruturadas e com modelos de marketing consolidados.

Antes deste processo de globalização – aqui entendida como a deflagração das revoluções tecnológica, financeira e comercial das décadas de 80 e 90 do século passado – e de competição acentuada, facilitados pela tecnologia da informação, as transformações no ambiente de negócios eram mais lentas e a mudança ocorria com menor frequência.

Os desafios que as empresas enfrentam agora são diferentes. Uma economia globalizada está gerando mais riscos e oportunidades para todos, forçando empresas a fazer importantes melhorias não apenas para competir e prosperar, mas para simplesmente sobreviver. A globalização, por sua vez, está sendo impulsionada por um grande conjunto de forças associadas à mudança tecnológica, à integração econômica internacional e ao amadurecimento dos chamados mercados emergentes, como o mercado interno brasileiro.

Tanto empresas com vendas restritas a pequenas regiões geográficas quanto empresas com produtos reconhecidos no mercado e com ampla atuação podem sentir os efeitos da globalização.

As mudanças nas empresas estão acontecendo de forma cada vez mais significativa e traumática. Como resultado, cada vez mais organizações estão sendo levadas a reduzir custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços, estabelecer novas oportunidades de crescimento, aumentar a produtividade e, principalmente, a estabelecer um relacionamento de longo prazo com seus compradores, pois sabem que agora o cliente é o centro da nova economia e é nele que as decisões de marketing têm que estar centralizadas.

Hoje as decisões de marketing precisam ser tomadas com base no conhecimento que se tem do ponto de vista do cliente. O desafio do marketing é compreender a realidade e oferecer as informações que são necessárias para que essas decisões sejam tomadas a contento. Decisões sustentadas por um eficiente programa de Marketing de Relacionamento que, inserido em uma estratégia de lucratividade da empresa, priorize as necessidades do cliente através de uma eficiente gestão da força de vendas.

1 MARKETING

“Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada. É o próprio negócio observado do ponto de vista de seu resultado final, isto é, do ponto de vista do cliente.”

Peter Drucker

Marketing é desenvolver e manter relações com o cliente é integrá-lo ao projeto, desenvolvimento, produção e processo de vendas da empresa. A empresa inteira tem que pensar em termos de marketing.

Marketing é como ir à Lua, nos setores de rápida transformação é como dirigir um foguete da terra para a Lua. Sabe-se que a lua está lá, mas está constantemente mudando de posição, e será necessário corrigir a rota para alcançar.

Marketing é uma questão de criar mercados, não de participar do mercado, é penetrar no mercado visando apenas atingir uma maior fatia do mercado existente, muitas vezes destrói a rentabilidade. Quando se cria um novo mercado, a rentabilidade tende a ser muito maior.

Marketing é basicamente o desenvolvimento de relações.

1.1 MARKETING É QUALITATIVO E NÃO QUANTITATIVO

Os homens de negócios adoram números, fazem com que se sintam seguros. Entretanto, quando se fala de inovação tecnológica, precisa-se confiar no **feeling**, pois pesquisas de mercado neste sentido usualmente custam fortunas. (MCKENNA, 1999).

1.2 O MARKETING É TUDO E TUDO É MARKETING

No passado, a noção de marketing poderia resumir-se em uma ligação do executivo-chefe onde dizia "Encontre um bom homem de marketing", ou seja, marketing era visto como uma função isolada na empresa, que estaria inclusive subordinada a outras funções. Este marketing era entendido como um conjunto de vários truques para iludir o cliente persuadindo-o a comprar os produtos daquela empresa. (McKENNA, 1999)

Hoje, o marketing não é uma função e sim uma forma de fazer negócios, e não está restrito a um departamento, todos dentro da empresa devem ter a consciência, desde a moça que serve o cafezinho até o mais alto executivo.

A revolução tecnológica da ultima metade do século XX gerou grandes mudanças econômicas e industriais no mundo inteiro, as quais devem ser acompanhadas, pois é necessário que se adotem formas para adequar-se com toda essa evolução. Ou seja, é necessário criar uma estratégia voltada para esse mercado em mutação, estratégia esta na realidade atual e futurística desenvolvendo assim relações duradouras com os clientes.

O marketing eficaz, desenvolvimento de clientes fieis e a oferta de serviços de alta qualidade não é limitado por fatores econômicos e sim pela criatividade e determinação de vencer. (MCKENNA, 1999).

O marketing inovador é um processo que aprende com o mercado e se adapta de forma oportuna e original as suas mudanças.

As estratégias de Marketing evoluíram, o Marketing acompanha a dinâmica social, portanto, muda o homem, conseqüentemente muda o Marketing. Até a década de 70 o Marketing adotado era o Marketing de massa, a comunicação era bem aberta, o nível de concorrência era baixo. Já na década de 80, a estratégia adotada foi à estratégia de segmentos onde as empresas começaram a direcionar seus produtos e serviços para um segmento específico de mercado. Na década de 90 ouvimos muito falar em Marketing de relacionamento onde as empresas procuram manter diálogo com seus clientes tentando identificar seus desejos e suas necessidades com o objetivo de realizá-los.

Hoje se vive o Marketing do indivíduo, a personalização está em moda. Tentando atender um a um desenvolvendo produtos extremamente personalizados – Marketing personalizado. A realidade entrou em campo o cliente tornou-se o centro das atenções.

Na década de 90 a realidade criou percepções dos clientes, escolhem real e rejeitam o irreal, é a década do cliente. (MCKENNA, 1999).

Na grande maioria dos setores o marketing esta passando por transição “De manipulação da mente dos clientes para o atendimento de suas necessidades”.

Hoje a realidade nos traz um ambiente novo no qual competir é muito mais difícil que em décadas passadas.

Assim sendo, o poder cada vez maior do cliente e o marketing de relacionamento são hoje um fenômeno universal.

Nesta década, as empresas bem sucedidas estão se voltando para o mercado, adaptando seus produtos às estratégias dos clientes.

O marketing é orientado à criação, e não ao controle de um mercado, baseia-se na educação desenvolvimentalista, no aperfeiçoamento incremental e no

processo contínuo, não em simples táticas para conquistar fatia de mercado, ou em eventos únicos.

Baseia-se no conhecimento e na experiência existentes na organização esses dois fatores são fundamentais para o marketing bem sucedido.

Hoje o marketing não é uma função, é uma forma de fazer negócios.

As transformações do marketing são impulsionadas pelo enorme poder, e disseminação onipotente da tecnologia.

A tecnologia introduziu-se nos produtos, no local de trabalho no mercado em geral com uma velocidade impressionante.

Com toda essa tecnologia e com as diferentes mudanças que ela requer, num meio onde as escolhas são de forma explosivas, o novo marketing é a solução, pois com tantas opções as empresas enfrentam o fim da fidelidade de seus grandes clientes.

A solução para combater essa ameaça constante não é apenas um bom marketing e sim o melhor marketing, ou seja, um marketing capaz de integrar o cliente à empresa, e manter essa relação, que será a chave do seu negócio.

2 CONCEITO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

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

Muitos autores têm buscado definir Marketing de Relacionamento. Por algum tempo, O Marketing de Relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais uma organização buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais.

Entretanto, mais recentemente, McKenna (1993) alertou para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes.

Segundo esta visão mais ampla, o Marketing de Relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes, tais como: relacionamentos com fornecedores (fornecedores de bens e serviços), relacionamentos laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo) relacionamentos internos (unidades de negócios, áreas funcionais, empregados), e relacionamentos com compradores (intermediários e consumidores finais).

A lógica da adequação da estratégia de Marketing de Relacionamento em ambientes de grande turbulência como meio de buscar a fidelidade dos clientes, está na disposição das empresas em aprender de forma contínua de seus clientes e realçar o relacionamento com a oferta crescente de valor com base neste conhecimento. A aproximação do Marketing de Relacionamento com o Marketing

de Serviço deve-se ao fato de que o relacionamento é um serviço prestado ao cliente e a sua natureza interativa passa a ser a base para a oferta contínua de valor superior. McKenna (1993) presta uma contribuição esclarecedora quando afirma que o Marketing de Relacionamento deve se apoiar no conhecimento e na experiência:

"O marketing baseado no conhecimento exige da empresa uma escala de conhecimento: da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes, das novas fontes de tecnologia que podem alterar o ambiente competitivo e de sua própria organização, recursos, planos e formas de fazer negócios".

"O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem, as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitoram constantemente seus concorrentes e desenvolvem um sistema de análise de feedback que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto".

O Marketing de Relacionamento pressupõe, conforme sugerido por McKenna (1993), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo dinâmico e contínuo. Ações de marketing não comprometidas com o feedback de mercado não estão alinhadas com a estratégia de Marketing de Relacionamento. O feedback dos clientes desenvolve a capacidade dos administradores de terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das mudanças ambientais.

No plano tático, o Marketing de Relacionamento toma forma por meio das parcerias que são estabelecidas com clientes e com todos os agentes que influenciam em sua satisfação, bem como por meio dos programas de relacionamento sustentados por bancos de dados de marketing (database marketing), utilizando-se da comunicação direta e interativa (malas diretas, telemarketing, computadores) para acessar os clientes.

2.1 BENEFÍCIOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

É comum o questionamento quanto aos benefícios do Marketing de Relacionamento para a empresa. Autor como Gronroos (1995), afirma os seguintes resultados positivos: (1) maior qualidade de produtos e serviços; (2) maior satisfação do cliente; (3) lealdade do cliente e (4) maior lucratividade.

A maior qualidade de produtos e serviços é alcançada através do conhecimento do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva à maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva à maior lucratividade.

O relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de Marketing de Relacionamento, portanto, possibilita a oferta contínua de valor superior, trazendo um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

3 O MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento era a forma com que se faziam os negócios antes da Revolução Industrial, antes dos produtos de massa e das grandes mídias. Esta citação histórica é fornecida por Peppers e Rogers (2000) colocando que o pensamento dos empresários da época era o de que o seu negócio coincidia exatamente com “a participação no cliente”. Ainda, segundo os autores, o lojista era o responsável pelo marketing e levava um banco de dados na cabeça.

Hoje, a tecnologia da informação dá possibilidades às grandes empresas de serem tão eficazes nos relacionamentos pessoais quantos os pequenos lojistas daquela época. A concorrência, na década de 80, freqüentemente se baseava na qualidade dos produtos e serviços. Atualmente como requisito competitivo a qualidade do relacionamento com o cliente é a medida mais apropriada do sucesso. A terminologia marketing de relacionamento, de acordo com Bretzke (2001), surgiu com Berry, na literatura de marketing de serviços, em 1983. Naquela época concebeu-se que a fidelização de clientes era uma forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes; definiu-se o marketing de relacionamento como a atração, a manutenção e o aprimoramento de relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing; solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los deveria ser considerado marketing.

Muitos autores têm buscado definir marketing de relacionamento. Há, porém, uma ausência de consenso sobre o significado dessa expressão. Por algum tempo seu conceito foi considerado como uma abordagem referente às relações entre comprador e vendedor, por meio das quais, uma organização buscaria

estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais.

De acordo com Stone, Woodcock e Machtynger (2001) o marketing de relacionamento era, inicialmente, tido com uma disciplina resultante da associação entre marketing de banco de dados, gestão de contas e prestação de serviços ao cliente. Seu sucesso dependia claramente da tecnologia da informação, através de uma aplicação planejada e sensata.

Poucos previam as grandes mudanças na área da tecnologia da informação, sobretudo quanto ao gerenciamento de clientes. A absorção da nova tecnologia para gerenciar clientes, segundo os autores, apresentou-se de forma muito rápida, visando a:

- Aumentar a participação de mercado;
- Reduzir os custos da gestão de clientes;
- Recrutar clientes novos e de qualidade de maneira direcionada;
- Proteger e reter os clientes existentes; • Extrair mais valor dos clientes existentes; e,
- Proteger a empresa dos clientes mais perigosos.

Mais recentemente, vários autores, alertaram para outros relacionamentos relevantes para a oferta de valor aos clientes. Segundo esta visão mais ampla, o marketing de relacionamento deve considerar todos os relacionamentos que possam influenciar na satisfação dos clientes.

Na definição de Peppers e Rogers (2000), a participação no cliente é considerada uma medida de sucesso mais relevante que a participação de mercado, demonstrando que a manipulação e a gestão dos clientes, ao longo do tempo, têm maior importância para a empresa que a mera aquisição de clientes.

À medida que as organizações se aprimoram e investem esforços na tentativa de conquistar a fidelidade e ampliar sua gama de clientes, novas relações com parceiros e clientes estão sendo implementadas, transformando o

relacionamento no principal bem da empresa e, conseqüentemente, impulsionando o desenvolvimento de uma área dentro da disciplina de marketing, conhecida como marketing de relacionamento. É constante na literatura a atenção quanto à consistência deste relacionamento e o seu vínculo com o futuro – os clientes de amanhã, os funcionários de amanhã, os parceiros de amanhã. Quanto mais fortes e consistentes os relacionamentos, mais eles duram e menores as probabilidades de acabarem.

Como exemplo a afirmação de Berry (2001) de que um relacionamento existe quando alguém faz uma progressão de experiências anteriores que provavelmente continuarão no futuro. A respeito de futuro Mckenna (1999, p.27) comenta, “a credibilidade de uma empresa em um mercado, depende das relações forjadas por ela”, e, se as relações são a chave, a base de escolha do cliente, que se consegue pela credibilidade, verifica-se que o novo marketing não será usado somente para vender, mas definirá como uma empresa fará seus negócios.

O marketing de relacionamento para Kotler (2000), objetiva estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave: clientes, fornecedores e/ou distribuidores, de maneira a ganhar e reter sua preferência no longo prazo. Estes relacionamentos estabelecem sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes, resultando na construção de um patrimônio corporativo singular, denominado rede de marketing. O marketing não deve ser mais uma função, mas uma forma de fazer negócios, que integra o cliente à elaboração do produto, desenvolvendo um processo sistemático de interação que dará segurança na relação cliente-empresa. (OLIVER, 1999).

A mudança fundamental no papel e no objetivo do marketing; que agora passa de manipulador a integrador do cliente, de dizer e vender, a comunicar e partilhar conhecimentos; do último lugar ao campeão de credibilidade entre as empresas.

Stone e Woodcock (1998) definem o marketing de relacionamento como o uso de uma gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e

cuidado com o cliente, visando a: identificar os clientes de forma individualizada e nominal; criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes; e administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da sua empresa.

Traduz-se, desta maneira, numa relação proveitosa para ambas as partes. Vavra (1993) entende que, partindo da perspectiva do cliente, a compra também passa a ser encarada como um relacionamento, no qual o cliente sente a necessidade de uma interação continuada com a organização de venda. É dedutível então que também é interesse do cliente manter um relacionamento duradouro, já que a confiança estabelecida lhe traz também resultados intangíveis como a comodidade e a confiança, por já conhecer a empresa ou organização e, isto inspira confiança que é adquirida pela experiência.

Essa afirmação é comungada por Whiteley (1995), quando adota como base o resultado de uma pesquisa feita em todo o mundo pela firma de consultoria *Fórum Corporation*, que identificou algumas importantes necessidades que determinam o nível de satisfação dos clientes, uma das quais uma se faz pertinente citar: a necessidade de se relacionar – o que não significa bajulação, amizade, jantares ou diversão, mas sim ajuda para tomar a decisão certa.

O gerente então torna-se conselheiro ou consultor. Isso só se consegue se a empresa estiver estruturada para conhecer o cliente, sua individualidade, necessidade, com um sistema de dados eficiente para transmitir ao funcionário de contato direto a informação necessária para o bom atendimento das necessidades do cliente.

Gordon (1998) apresenta o marketing de relacionamento como o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Completa ainda que isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional.

Considerando a necessidade de interdependência e alinhamento organizacional, pode-se concluir que todos os componentes desse mercado quando, integrados com benefícios mútuos e satisfeitos, criam uma relação de parceria duradoura.

Percebe-se, nas várias definições da literatura que, para que um canal de relacionamento possa ser viabilizado, muitas vezes são necessárias mudanças estratégicas, avaliações dos processos e das dimensões de contatos com os clientes. Sendo os relacionamentos bens essenciais para a empresa, é imprescindível que todos os componentes da organização estejam unidos no sentido de construí-los.

A implantação do conceito de marketing de relacionamento, segundo Las Casas et al. (2001), envolve mudanças na cultura e valores organizacionais, alterações na forma e capacitação dos recursos humanos, inovações na sistematização de processos, capacitação tecnológica, e aperfeiçoamento da gestão, incluindo o estilo de liderança de que a empresa dispõe.

O novo marketing se baseia no conhecimento e na experiência. O conhecimento da tecnologia pertinente, da concorrência, de seus clientes e da própria organização, seus recursos, planos e formas de fazer negócios, tudo isso é meio de integração do cliente, gerando produtos que o satisfaçam e também atendam a estratégia da empresa. Valoriza e volta a mente deste último para os chamados nichos de mercado através da segmentação, verificando onde estão suas melhores potencialidades, como também desenvolvendo relações de infra-estrutura com fornecedores, revendedores, sócios e usuários que ajudarão a conferir-lhe vantagem tecnológica, segundo afirma Oliver (1999).

O mesmo autor também apresenta como uma nova denominação para um Marketing de relacionamento evoluído: o Marketing da intimidade, que dá ênfase a intimidade com o consumidor, tem como objetivo exceder suas expectativas e a ação envolve a participação do consumidor e o público que eram os nichos passa a ser individual. Segundo Oliver (1999) a crescente dificuldade econômica que

chegou com o século XXI, seus consumidores sofisticados e bem informados, e a concorrência global intensificada é que forçou outra abordagem do marketing.

No marketing da intimidade, o sucesso está nos produtores que conseguem efetiva e eficientemente envolver o consumidor individual no processo de criar e entregar o exato produto ou serviço desejado. O objetivo é desenvolver uma situação na qual a venda é o ápice de um longo processo de integração do consumidor em estágios significativos da atividade comercial. Os conceitos de massa e grupos de consumidores deram lugar, em última análise, à idéia de um único indivíduo como segmento. (OLIVER, 1999, p. 94).

Nos últimos anos, de acordo com Peppers e Rogers (2000), foram criadas novas tecnologias e aplicativos informatizados para ajudar as empresas a gerenciarem suas interações com os clientes. Essas novas tecnologias abrangem todo o processo de relações com os clientes. Cada vez mais as empresas estão aprendendo a personalizar em massa seus produtos e serviços, de forma a oferecer produtos configurados com exclusividade para clientes únicos em resposta às suas interações e especificações individuais.

Isso exigiu maior reflexão por parte das empresas, a respeito da mecânica do desenvolvimento e gerência dos relacionamentos com os clientes. O resultado, segundo os autores, foi que a teoria e a prática da gerência do relacionamento com os clientes foram refinadas, aprimoradas e, construíram assim, um grande centro de conhecimentos. Os resultados esperados são: centro de relacionamento ágil e eficiente, conhecimento do mercado; facilidade na fidelização dos consumidores à marca e aos canais de venda; e, o fortalecimento da imagem da marca junto aos clientes.

Ao analisar as influências do marketing de relacionamento nos quatro pilares de marketing, Gordon (1998) contribuiu substancialmente para a teoria sintetizando as novas variáveis a administrar.

Marketing de Relacionamento é como a empresa encontra, conhece, mantém e garante ao seu cliente, que ele obtenha o que deseja e que lhe foi prometido em todos os aspectos do negócio (BRETZKE, 2000).

Nos mercados industriais, a maior parte do relacionamento entre as empresas e seus clientes desenvolve-se por etapas, durante as quais os clientes experimentam amostras ou testam diferentes produtos e muitas vezes alternam entre um e outro fornecedor ou compram de várias empresas. Essas etapas podem ser delineadas da seguinte forma:

- definição dos clientes-alvo que se quer atingir;
- desenvolvimento de um processo de conquista de clientes;
- certificação de que o cliente já sabe usar o produto ou sabe com quem entrar em contato, caso haja algum problema;
- continuidade de troca de informações cliente-empresa, surgimento de novas necessidades, maior aprendizagem sobre o cliente;
- boa gerência do relacionamento contínuo e com segurança e rápidas soluções;
- atenção continuada para possível descontentamento e rompimento dos clientes com a empresa; e,
- reconquista de clientes que desertaram (preços altos, serviços ruins, etc.) com resolução dos problemas surgidos.

Com a ampliação do uso da tecnologia, mesmo as empresas com boa orientação para o marketing, a utilizavam mais para obtenção da economia de escala e redução de custos. Passaram a utilizá-la também para melhorar o relacionamento a um custo menor e para aumentar a rentabilidade proporcionada pelos clientes individualmente. A tecnologia da informação compreende a coleta, processamento, armazenamento, apresentação e transmissão da informação através de computadores, telecomunicações, redes de informações, *Internet*, fax, telefone celular e outras formas de comunicação pessoal e de massa. Mas como a tecnologia por si só não traz soluções que atendam e mantenham clientes, cabe à empresa industrial desenvolver uma estratégia de relacionamento que efetivamente satisfaça aos clientes e traga lucratividade. A integração entre marketing e tecnologia da

informação mudou a forma das empresas industriais fazerem negócios, passando a orientar a estratégia administrativa para um processo decisório centrado no cliente.

3.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento é importante porque adquirir clientes, em geral, é muito mais custoso para as empresas do que manter uma clientela já existente. Os benefícios do Marketing de Relacionamento podem ser demonstrados através de registros da empresa que podem revelar:

- os custos da aquisição de clientes;
- as mudanças no número de clientes; e,
- as mudanças nas compras pelos clientes individualmente.

E os benefícios do Marketing de Relacionamento para as empresas podem ser encontrados, de forma geral, através das seguintes observações:

- *melhor retenção e fidelidade do cliente*: os clientes permanecem mais tempo, compram mais e com mais frequência – ou seja, geram maior retorno a longo prazo;
- *maior lucratividade dos clientes*: não apenas porque cada um deles compra mais, mas também por causa dos menores custos para recrutá-los e da não necessidade de recrutar um número grande de clientes para manter constante o volume de negócios; e,
- *custo reduzido de vendas*: os clientes existentes, em geral, respondem melhor às ações da empresa.

Do ponto de vista da clientela de empresas industriais, os benefícios tornam-se mais claros e compreensíveis e podem ser assim resumidos:

- para perguntas sobre o produto, a empresa fornece informações imediatas, com atenção e manutenção do que foi prometido;
- os contatos são respondidos de forma fácil e conveniente ao cliente;
- a compra do produto desejado é facilitada através de um preço competitivo. O produto é entregue completo e funcionando, dentro do prazo e conforme foi especificado;
- os dados que o cliente fornece, passam a ser usados de maneira adequada e ética. Guardados de forma correta, estão disponíveis quando necessários; e,
- após a venda, o contato passa a ser feito somente dentro de parâmetros previamente acertados com o cliente ou com importantes informações a lhe serem dadas. Caso o cliente procure a empresa com algum problema passa a obter rapidez de atendimento e solução.

3.2 O PROGRAMA DE MARKETING DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM)

Integra o processo do Marketing de Relacionamento com a tecnologia da informação, combinando uma gestão de contas com a prestação de serviços ao cliente. Sua implantação possibilita os seguintes benefícios:

- aumenta o conhecimento sobre o cliente;
- registra, mantém e demonstra a qualquer tempo, um grande volume de informações sobre o cliente;
- aperfeiçoa o processo de decisão de marketing;
- racionaliza o fluxo de pedidos, atendimento pós-venda, as vendas e atendimento por meios alternativos (Internet);

- diferencia serviços e produtos da empresa em relação aos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja;
- estabelece uma comunicação próxima e sistemática com os clientes atuais e potenciais; e,
- reduz os custos de venda, do atendimento pós-venda e do próprio pedido.

A decisão por um programa específico de CRM passa pela seleção do *software* em função do modelo de relacionamento que a empresa quer ter. O *software*, por sua vez, irá determinar qual é o melhor *hardware* para compor o programa. O *hardware* inclui os computadores, o equipamento de telefonia e vários outros equipamentos, inclusive para *telemarketing* receptivo e ativo e informatização da força de vendas, se for o caso. Os principais avanços nos sistemas de informação utilizados no Marketing de Relacionamento são os sistemas de informação sobre clientes, em particular os sistemas de banco de dados de clientes (*Database Marketing*) que podem conter e fornecer com muita rapidez, detalhes do relacionamento de cada cliente com a empresa incluindo vendas, data do último pedido, solicitações de assistência técnica, entre outros. Não é preciso que a empresa adquira o mais avançado e, possivelmente mais caro, sistema existente no mercado. E algumas prioridades para não sobrecarregar um eficiente sistema de banco de dados e melhorar o seu desempenho, podem ser obedecidas:

- as informações sobre os clientes devem ser automatizadas segundo a importância dos clientes para a empresa. Não vale a pena ter informações sobre clientes com os quais a empresa tem pouco contato;
- clientes da empresa ligados a locais especiais (filiais, centros de distribuição) devem ter suas informações descentralizadas para esses locais;
- os dados de relacionamento devem ser hierarquizados. Não é preciso ter disponíveis dados dos quais os clientes quase não precisam;

- a fidelidade e qualidade dos dados precisam ser totalmente testadas e perfeita utilidade dos sistemas; e,
- os funcionários que operam os sistemas precisam ser bem treinados para não demonstrar desorientação nos contatos com os clientes.

É preciso ter em mente que a infra-estrutura deve possibilitar adaptações no gerenciamento para incorporar novas funções, novos processos do relacionamento com os clientes. Isso melhora a capacidade de resposta da empresa às condições de mercado e permite aproveitar com maior rapidez as novas oportunidades que o mercado oferece.

O Marketing de Relacionamento integrado a um *Database Marketing* de clientes atuais e potenciais, coletando e disponibilizando um grande volume de informações aumenta a vantagem competitiva da empresa. *Database Marketing* é um termo amplamente usado no marketing, mas costuma ter diferentes conceituações. O *National Center for Database Marketing* americano, emprega a seguinte definição:

Database Marketing é o gerenciamento de um sistema dinâmico de base de dados inteligíveis, atualizados, com informações relevantes sobre os clientes atuais e potenciais, para:

- identificar os clientes atuais e potenciais mais propensos a responder às ações de marketing;
- desenvolver um relacionamento de alta qualidade de longo prazo com compras repetidas;
- através do desenvolvimento de modelos preditivos, capacitar o envio das mensagens desejadas no tempo certo, no formato certo, para as pessoas certas;
- enviar mensagens que encantarão o cliente;
- construir lealdade;

- fazer com que as mensagens de marketing tenham a melhor relação custo/benefício; e,
- aumentar o lucro.

É extremamente importante para uma boa integração entre o Marketing de Relacionamento, o programa de CRM e o *Database Marketing* que lhe dá suporte, que as informações – quem são, onde estão, o que compram, quando compram, quanto gastam, se compram através do vendedor, telefone ou *Internet*, e como pagam, como respondem às comunicações, e qual o nível de relacionamento – estejam disponíveis por toda a empresa em tempo real, para atender ao cliente e tomar decisões que consolidem as relações de longo prazo com ele. Assim, tanto a linha de frente como o pessoal que dá retaguarda ao processo de relacionamento podem trabalhar com mais tranquilidade e autonomia e ter maior interesse na busca de resultados de venda de produtos e serviços, fortalecendo a retenção e fidelização.

3.3 AS EXIGÊNCIAS DOS CLIENTES

Estar sempre junto e ao lado dos clientes para satisfazer suas necessidades e antecipar seus desejos não é algo totalmente novo e revolucionário para o ambiente dos negócios. Empresas de todos os tipos e tamanhos, nacionais ou multinacionais, já tiveram e continuam a ter sua orientação fundamental muito mais diretamente voltada para o cliente do que para o desempenho tecnológico ou para a produção a custos mais baixos. Para essas empresas, a prática do Marketing de Relacionamento não traz nenhuma novidade e pode estar sendo executada sob outros nomes: atendimento, conveniência e preço baixo, qualidade e confiabilidade, satisfação garantida sem discussão.

Com as bruscas mudanças ocorridas no mundo, e no Brasil em particular, é inegável que o mercado passou de comprador a vendedor. É significativo, por exemplo, o aumento dos fabricantes da mesmíssima coisa como o parafuso de metal, o desengraxante ou a embalagem plástica. Mesmo assim, a maior parte das empresas continuou a considerar o cliente como uma terrível amolação, que atrapalha as metas de vendas, sabe muito em pedir descontos e muito pouco em usar equipamentos, ferramentas e peças geniais, desenhados por engenheiros mais geniais ainda, nas pranchetas das fábricas.

É para as indústrias que ainda atuam desta forma e precisam mudar que o Marketing de Relacionamento se revela mais importante e mais necessário. Atender às exigências dos clientes não é algo impossível, com o relacionamento podendo ser gerenciado com forte atenção aos seguintes fatores:

- *Experiência*: é a maior das influências sobre o cliente. Oferecer um relacionamento efetivo – produto, serviço, preço -, pode ser o que torne o cliente fiel, mas clientes podem também se acostumar com preços baixos que compensem relacionamentos insatisfatórios. Além disso, um fornecedor com um histórico de relacionamentos bem sucedidos, ao cometer uma falha, pode mais facilmente recuperar o cliente, com a correção da falha sendo feita a tempo;
- *Propaganda Boca a Boca*: a força da recomendação pessoal é muito grande em mercados organizacionais. Clientes satisfeitos, ou insatisfeitos que tiveram seus problemas resolvidos, podem ser ótimos defensores e divulgadores da empresa;
- *Tempo*: para clientes que dispõem de pouco tempo, economizar o tempo deles é importante fator de produtivo relacionamento;
- *A decisão de compra*:
- ❖ *Produto desconhecido*: o cliente procura informações com terceiros devendo-se tomar cuidado para não “forçar a venda” e empurrar produto errado;

- ❖ *Compra de rotina*: principal objetivo do Marketing de Relacionamento é facilitar ao máximo a recompra pelo cliente;
 - ❖ *Alteração da rotina de compra*: troca de fornecedor é pensada pelo cliente ou ele quer alterar algum aspecto de compra. É a oportunidade para se testar o relacionamento mantido; e,
 - ❖ *Compras de alto envolvimento*: a decisão é muito importante para o cliente (equipamentos, novos processos, softwares, grandes contratos) e o bom relacionamento facilita a negociação, podendo reforçar a confiança e a lealdade do cliente.
- *os estágios do ciclo de compra*:
- ❖ existência e identificação de uma necessidade;
 - ❖ busca de informações sobre fornecedores que possam resolver o problema;
 - ❖ avaliação de fornecedores, precisando-se entender os critérios usados pelos clientes para avaliar diferentes fornecedores e produtos. Se é o relacionamento que mais influencia as escolhas do cliente por determinados produtos e fornecedores, justifica-se então a empresa investir na criação e gestão do Marketing de Relacionamento; e,
 - ❖ análise pós-venda, com ajuda aos clientes para eliminar dúvidas e ansiedades a respeito da decisão de compra tomada, fornecendo informações adicionais, mantendo assistência e ajudando clientes no sentido de justificar, para si mesmo, a decisão que tomaram.

3.4 A EMPRESA E AS NECESSIDADES DE RELACIONAMENTO

A longo prazo, um relacionamento que permita à empresa industrial estar sempre próxima do cliente, é fundamental para se alcançar o sucesso. A capacidade que o Marketing de Relacionamento possui de suprir as necessidades de relacionamento depende sempre de ser muito bem planejado através de:

- Determinação dos objetivos a serem alcançados;
 - Processos e procedimentos a serem seguidos pelos funcionários;
 - Definição de recursos;
 - Treinamento, envolvimento e gerenciamento de funcionários;
 - Determinação de sistemas e equipamentos;
 - Dados corretos, manipulados por pessoas certas e bem gerenciadas;
- e,
- Envolvimento da alta administração.

3.5 CONHECIMENTOS ESSENCIAIS AO PROGRAMA DE CRM

Conhecimentos dos clientes e conhecimento da organização industrial que o está utilizando:

- *Conhecimento do cliente:*
 - ❖ através de pesquisa de mercado e observações;
 - ❖ informações sobre as transações (atendimento, consultas, vendas, etc.);
 - ❖ informações sobre o que os clientes compram dos concorrentes;

- ❖ reclamações e elogios; e,
 - ❖ feedback do pessoal que lida diariamente com o cliente.
- *conhecimento da organização industrial:*
- ❖ estrutura da empresa:
 - responsabilidade pelo relacionamento em setor que disponha de recursos e fluxos de informações necessários para monitorar o relacionamento e medir os resultados;
 - conferir aos clientes o máximo de autonomia (aproximar-se do que eles realmente querem) e facilitar ao máximo seus contatos na empresa; e,
 - possuir sistemas e procedimentos de administração e controle que permitam atender às necessidades dos clientes.
 - ❖ sinais de advertência:
 - demora para dar respostas eficientes aos clientes, principalmente decisões do tipo sim ou não;
 - sistemas não dão flexibilidade aos funcionários para lidar com os clientes;
 - pressões sobre o trabalho do pessoal que faz o relacionamento (obrigam que necessidades dos clientes fiquem em segundo plano);
 - funcionários não recebem todas as informações e dados sobre os clientes;
 - funcionários não recebem incentivos ou elogios e têm baixa motivação; e,
 - crescente número de reclamações e deserção de clientes, sem que haja respostas positivas às ações de marketing.

Diante de tais necessidades, a alta administração tem que estar comprometida com o papel a ser desempenhado pelo programa de CRM para obter os resultados desejados. O comprometimento tem que ser verdadeiro, com pleno conhecimento do tempo e dos recursos que serão gastos e das dificuldades a serem enfrentadas, principalmente, quanto ao comportamento e habilidades dos funcionários.

Além disso, gerentes e pessoal de venda têm que receber forte orientação da alta administração no sentido de que o Marketing de Relacionamento é importante não só para eles como para a empresa como um todo. Caso contrário continuarão a dar prioridade para controlar custos, fechar vendas, evitar riscos e manter-se aos procedimentos de rotina.

Não pode haver divisão de responsabilidades. Para o pleno desenvolvimento do Marketing de Relacionamento, com eficiente desenvolvimento do programa de CRM, todos os departamentos das empresas industriais devem estar envolvidos com o bom desempenho das seguintes tarefas:

- oferecer produtos com qualidade segundo as especificações (não só responsabilidade do departamento técnico);
- mostrar resultados financeiros - limites de preços, lucros sobre linhas de produtos, normas de cobrança – (não só responsabilidade do departamento financeiro); e,
- desenvolver relações satisfatórias – atendimento, venda do produto adequado, orientação de uso, etc. - (não só responsabilidade do departamento de vendas).

3.6 POR QUE OS CLIENTES NÃO RECLAMAM?

Se uma empresa industrial acredita cegamente que está funcionando bem porque recebe poucas reclamações, deve desconfiar. Seus compradores não são diferentes da maioria das pessoas e a maioria das pessoas não gosta de reclamar quando tem problemas com os produtos que compram. Segundo Whiteley (1999, p.27) elas não reclamam porque:

- Não resolve nada, pois a maioria dos empregados não sabe lidar com reclamações, é difícil descobrir e localizar um supervisor responsável, a reclamação tem que ser por escrito e enviada para um outro endereço. Dá muito trabalho;
- A maioria das pessoas não se sente bem reclamando e costuma dizer que está satisfeita para não ferir sentimentos; além do mais, se reclamarem, acham que serão tachadas de ranzinzas e de criadoras de caso; e,
- Não há motivo para muita preocupação, pois vão dar o troco na próxima compra, uma vez que a competição entre os vendedores está tão grande e há tantas opções no mercado, que é mais fácil trocar de fornecedor ou de produto do que reclamar.

Muitas empresas decidem por facilitar as reclamações dos clientes, e depois se utilizam delas para atacar as causas que estão escondidas atrás da insatisfação dos clientes. Promovem também reuniões com grupos selecionados de compradores, promovem visitas da alta administração ou de grupos de funcionários às instalações dos clientes, incentivam o pessoal da linha de frente a ouvir e retransmitir para a empresa as reclamações e se esforçam em visualizar seus produtos e serviços do ponto de vista dos clientes.

3.7 MARKETING DE RELACIONAMENTO: CUSTOS E BENEFÍCIOS

A avaliação de resultados dos negócios, comparando-se atividades, benefícios e custos, proporciona ao marketing as ferramentas para melhorar os resultados já conseguidos. Existe a necessidade de se justificar todos os gastos (sistemas e equipamentos, recrutamento e treinamento, entre outros) com o programa de CRM em termos dos objetivos financeiros que se quer alcançar. A melhor justificativa é que o Marketing de Relacionamento associado ao CRM, aumentará o volume de negócios com os clientes existentes e pela conquista de novos clientes.

3.7.1 Aumento da Receita

Os planos de marketing existentes devem ser revisados para que os objetivos de aumentar receitas a longo prazo possam ser identificados e para que as bases dos planos para atingir tais objetivos possam ser esclarecidas. Os planos para aumentar receita devem basear-se em certos fatores, tais como o crescimento total do mercado, as estratégias específicas de marketing (variedade, preço, distribuição, propaganda) ou as mudanças competitivas previstas. As áreas a serem consideradas, nas quais um melhor relacionamento fará a diferença, são:

- aumentar taxas de retenção em um percentual definido;
- fazer venda cruzada, descobrindo quantos dos clientes compram tanto o produto A quanto o produto B; em geral, o aumento desse percentual significa uma oportunidade de lucros adicionais e melhor distribuição dos custos administrativos;
- melhora a capacidade de seleção de clientes lucrativos, os quais são mais responsivos às ações de relacionamento;
- maiores vendas por clientes individualmente;

- aumento de vendas totais; e,
- melhora na reativação de clientes perdidos.

3.7.2 Redução nos custos

Quantificar as reduções nos custos provocadas pelo Marketing de Relacionamento e implementação de um programa de CRM não é fácil. Será uma tarefa ainda mais difícil se as informações de marketing disponíveis não estiverem bem organizadas. Pode-se começar reunindo e analisando informações sobre custos.

Todos os canais de comunicação e de distribuição de produtos e serviços para os clientes serão abrangidos, tais como a força de vendas e pessoal de frente do atendimento e pode ser que seja necessário fazer tal análise tanto para setores de mercado e de linhas de produtos quanto para o negócio como um todo. Com a implementação de um programa de CRM, há possibilidade de redução de custos nas seguintes áreas:

- *força de venda no campo:*
 - ❖ redução do número de vendedores necessários para cobrir um mercado específico – resultado de um padrão de chamada mais eficaz e de um tempo menor para identificar e obter informações sobre clientes em potencial;
 - ❖ redução da equipe de supervisão necessária por causa da qualidade das informações disponíveis para a equipe de vendas;
 - ❖ redução da rotatividade de pessoal na força de venda em consequência da qualidade do apoio dado e de uma maior motivação; e,
 - ❖ controle mais amplo e número reduzido de relatórios viáveis, motivado por um padrão melhor de informações sobre as atividades e a eficiência dos funcionários da equipe de vendas, levando o custo de administração mais baixo.

- *departamento de vendas:*

- ❖ redução do número de funcionários necessários para lidar com um número específico de clientes ou para apoiar um número específico de funcionários da equipe de vendas de campo. Tal redução seria por diminuir o tempo gasto para obter e conferir informações e sistemas mais eficazes, a fim de atrair e identificar clientes em potencial;

- ❖ redução dos custos do tratamento das consultas de clientes por causa de uma melhor estruturação, fazendo com que tais consultas sejam levadas para o destino certo com mais rapidez e sem desvios;

- ❖ menor rotatividade de funcionários em razão de um nível maior de apoio e, conseqüentemente maior motivação; e,

- ❖ maior controle e redução do número de níveis de subordinação em conseqüência de um melhor padrão de informações sobre as atividades e a eficiência da equipe do departamento, levando a custos de administração mais reduzidos.

- *estoque:*

- ❖ redução de cancelamentos de pedidos em conseqüência de um menor número de lançamentos de produtos inadequados; e,

- ❖ melhoria da rotatividade com o aumento das vendas, inclusive de produtos que tinham antes pouca saída.

A filosofia e o programa do Marketing de Relacionamento objetivam resultados realistas e possíveis de serem alcançados, mas depende do comprometimento dos administradores e funcionários. Exige também elevado conhecimento das exigências dos clientes, perfeito conhecimento da organização, dos custos e benefícios inseridos.

Os objetivos traçados se efetivarão com um coerente gerenciamento da retenção e lealdade do cliente e gestão eficaz da força de vendas.

4 GERENCIANDO A RETENÇÃO E A LEALDADE DO CLIENTE

Um dos aspectos mais importantes do Marketing de Relacionamento é possibilitar à empresa coletar, analisar e rastrear informações sobre os clientes, reunindo-as em um banco de dados a fim de facilitar o planejamento organizacional.

Ter um maior conhecimento sobre o cliente significa poder entrar em novos mercados com maior confiança na obtenção de bons resultados. A organização que conhece as necessidades dos clientes também tem a possibilidade de identificar aqueles que lhe são mais importantes, mais cobiçados pela concorrência e dessa forma, toma as medidas necessárias para mantê-los e reforçar a lealdade deles para com a empresa. Um maior conhecimento de mercados específicos capacita a empresa a identificar oportunidades e entrar em novos mercados com produtos específicos, o que irá diminuir os problemas, sempre existentes, de perda e evasão de clientes (MACHTYNGER, STONE e WOODCOCK, 2001, p. 132).

As empresas sempre vendem para dois grupos de clientes: os novos e os antigos. Em termos de custos, é bem mais barato manter os clientes já existentes do que atrair novos. Dirigir a estratégia de marketing para os segmentos mais lucrativos e da base de clientes que já se possui, permite à empresa aumentar a participação no mercado sem precisar investir na aquisição de novos clientes. Essa aquisição é necessária no decorrer do tempo, mas não se torna uma prioridade imediata.

Para criar boas estratégias de retenção é preciso conhecer muito bem o comportamento e as necessidades do cliente. A lealdade de uma clientela é um compromisso físico e também emocional, mas em troca desse comprometimento, os clientes esperam que suas necessidades sejam bem atendidas.

A intimidade com o cliente não é um fim em si mesmo, porém um meio que permite ao fornecedor industrial colocar-se numa posição de empatia com o cliente, ou seja, colocar-se no foco do cliente. Ao fazê-lo, o fornecedor desenvolve a capacidade de não apenas satisfazer as necessidades que o cliente sabe que tem, mas de ir além, antecipando necessidades que o cliente não sabe ainda que tem – gerando, assim, valor para o cliente, superior ao esperado. Neste sentido, a intimidade se reforça quando o cliente percebe a existência desse valor superior criado e, por isso, fortalece seus laços de relacionamento com o fornecedor, surgindo então o entendimento do que seja lealdade.

4.1 COMPORTAMENTO DE CLIENTES LEAIS

Gerenciar a lealdade dos clientes é fundamental para o sucesso do Marketing de Relacionamento. A lealdade compreende um conjunto de atitudes, crenças, e um “estado de espírito”, isto é, um desejo por parte dos clientes em fazer negócios com a empresa e não com os concorrentes dela. Alguns comportamentos de clientes leais para com a empresa e em relação aos concorrentes podem ser identificados:

- confiam, entendem e sentem-se mais à vontade com a empresa;
- acredita que a empresa o entende e o atende melhor;
- prefere comprar e realmente compra mais da empresa;
- confirma a disponibilidade de um produto primeiro com a empresa;
- pede mais informações à empresa do que aos concorrentes e quando tem problemas com algum produto sabe com quem pode contar;
- fornece mais informações à empresa;
- reage melhor aos incentivos e promoções da empresa;

- recomenda e faz propaganda da empresa; e,
- ajusta seus procedimentos de compra às regras da empresa e paga em dia.

Não se pode esquecer que os objetivos a serem alcançados com uma estratégia de conquistar e manter a lealdade dos clientes devem incluir resultados financeiros, pois não basta para a empresa que os clientes se sintam sempre bem e achem que vale a pena fazer negócios com ela, mas porque também o comportamento e as atitudes leais dos clientes devem se refletir nos lucros da empresa.

4.2 GESTÃO DA FORÇA DE VENDAS

Uma força de vendas eficaz deve ser capaz de aumentar substancialmente o volume de vendas, aumentar o número de clientes e as compras de cada cliente, contribuindo para aumento da participação da empresa no mercado e assegurando a continuidade dos negócios.

O termo *venda* significa a transmissão de um produto, serviço ou direito em troca de um preço, geralmente representado por certa quantia em dinheiro. Kotler (1980, p. 40), diz: “O conceito de venda é uma orientação da administração que pressupõe que os consumidores normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da empresa, a não ser que sejam abordados por um esforço substancial de venda e promoção”.

A equipe de vendas de uma empresa industrial é formada por todas aquelas pessoas que têm como missão principal, a promoção e venda dos produtos por ela fabricados, incluindo pessoal de apoio e suporte aos vendedores. Entre os principais objetivos do dirigente de marketing de uma empresa industrial, preocupado em implantar e reforçar o Marketing de Relacionamento através das

etapas e procedimentos até aqui verificados, está o gerenciamento de uma equipe de vendas coesa e realmente produtiva, com elevado desempenho e baixa rotatividade de seus integrantes.

4.2.1 A Força de Vendas

A organização da força de vendas é condicionada por múltiplos aspectos, entre os quais se destacam os seguintes:

- O tipo de venda (à distância ou pessoal);
- O lugar onde se realiza (dentro ou fora do estabelecimento);
- O destino dos produtos (mercado de consumo ou industriais);
- A natureza dos produtos (tangíveis ou intangíveis)
- O tipo de empresa (fabricantes ou intermediários); e,
- As características da empresa (dimensão, organização, posição no mercado).

Entre as características mais importantes que diferenciam a venda pessoal de outros tipos de venda, podemos destacar: a criação de relações sociais, o conhecimento das necessidades do cliente, a possibilidade de realizar demonstrações do produto, o incremento da comunicação e a escolha dos clientes:

- *Criação de relações sociais*: os freqüentes contatos entre vendedores e compradores dão lugar, em muitas ocasiões, ao nascimento de relações sociais, assim como ao estabelecimento de novas amizades que às vezes se mantêm acima das relações profissionais. Essas relações sociais são de grande valia para tomar as decisões de compra dos produtos de uma empresa ou de outra, sobretudo quando as diferenças entre as marcas competidoras são muito pequenas;

- *Conhecimento do cliente:* por intermédio das relações com os clientes, pode-se adquirir um conhecimento importante de suas necessidades. Com base nisso, o vendedor estará em condições de oferecer-lhes produtos mais adequados às suas características;
- *Demonstrações do Produto:* nos casos em que é viável fazer demonstrações dos produtos, a venda pessoal tem a vantagem de fornecer um dos argumentos mais importantes para convencer o cliente dos inúmeros benefícios que poderá obter, o que facilitará a consecução de seus objetivos;
- *Incremento da comunicação:* a atuação do vendedor no mercado permite à empresa dispor de um importante meio de comunicação pessoal com o mercado. O vendedor pode transmitir pessoalmente a seus clientes todas as vantagens da empresa, receber sugestões e informações diversas de seus clientes e perceber a atuação dos concorrentes. Tudo isso pode ser de grande interesse para a política da própria organização; e,
- *Seleção de clientes:* graças ao seu ofício, o vendedor está em condições de estabelecer uma hierarquia entre seus clientes a partir de diferentes características, como a capacidade de compra, a frequência nas compras, a capacidade econômica e financeira, etc. Tem assim, condições de selecionar sua clientela dentro de amplos limites, o que se reverterá em maior eficácia do seu trabalho.

4.2.2 Estrutura da Força de Vendas

Considerando sua vinculação com a empresa, é possível a existência de dois tipos de vendedores: os que pertencem aos quadros de empregados da empresa, sendo registrados como funcionários, e os que não pertencem aos quadros de empregados e que por isso não são registrados como funcionários:

- *Vendedores funcionários da empresa:* trata-se daqueles que são registrados como empregados da empresa através de um contrato de trabalho de caráter fixo e que se dedicam às diferentes tarefas de venda. Sua situação na empresa é semelhante à de qualquer outro empregado, independentemente do cargo que ocupe. A denominação do cargo que exercem pode ser diferenciada, dando-lhe um caráter mais sofisticado como, por exemplo, assessor comercial ou executivo de vendas; e,

- *Vendedores não pertencentes aos quadros de empregados da empresa:* compreende todos aqueles que não se vinculam à empresa através de contrato de trabalho, mas mantém com ela determinados acordos particulares verbais ou escritos como, por exemplo, um Contrato de Representação Comercial, podendo ser denominado vendedor autônomo ou representante comercial autônomo.

A determinação do tipo de vendedores que convém à empresa constitui uma decisão importante, que deve ser tomada depois de se analisar vários aspectos, como a política e estratégia de vendas, a extensão do mercado a ser atingido ou o custo das vendas. Para os vendedores do quadro de empregados, convém que se cumpram as seguintes condições:

- Dedicção plena à empresa;
- Jornada trabalhista definida;
- Possibilidade de controle de sua atuação;
- Remuneração mínima assegurada em contrato; e,
- Integração máxima na empresa.

Os vendedores autônomos geralmente apresentam as seguintes características:

- Dedicção total ou parcial à empresa;

- Flexibilidade ou inexistência de horário trabalhista;
- Dificuldade para controlar sua ação;
- Remuneração exclusivamente por comissão; e,
- Baixo nível de integração e de participação na empresa.

4.2.3 Objetivos e Tarefas da Força de Vendas

O objetivo final da força de vendas é evidentemente vender. Para que ele seja alcançado, é necessário identificar outras metas ou realizações, que devem estar claramente especificadas e quantificadas a fim de poder avaliar seu cumprimento. Seu registro por escrito evitará falsas interpretações. Entre elas podem ser citadas:

- Conseguir determinado volume de vendas;
- Aumentar progressivamente o número de clientes;
- Incrementar as compras por cliente;
- Obter determinada participação no mercado;
- Conseguir a maior informação possível sobre as maneiras de atuação dos concorrentes no mercado;
- Dar a conhecer toda a linha de produtos da empresa aos possíveis compradores.

Para conseguir tais objetivos cada um dos membros da força de vendas deve realizar diversas tarefas. Elas podem ser agrupadas em relação aos produtos, ao mercado e à empresa. Com relação ao produto, o vendedor deve desempenhar as seguintes tarefas:

- Estudar e conhecer as características dos produtos da empresa, suas diferentes utilizações e seus processos de fabricação;
- Conhecer os estoques dos diferentes produtos tanto na empresa como estoques em poder de clientes;
- Conhecer seu período de fabricação;
- Conhecer todos os preços e todas as condições de venda;
- Estudar e conhecer os catálogos técnicos e folhetos promocionais; e,
- Conhecer os produtos dos concorrentes, assim como suas vantagens e desvantagens com relação aos produtos da empresa em que trabalha.

São as seguintes as tarefas que o vendedor deve desempenhar com relação ao mercado:

- Ajudar os clientes na escolha dos produtos mais adequados às suas necessidades;
- Informar pontualmente seus clientes sobre qualquer produto novo e sobre as alterações técnicas em produtos existentes e alterações de preços;
- Fornecer aos clientes rapidamente qualquer tipo de informação sobre preços, estoques, características dos produtos;
- Conhecer a importância dos diferentes clientes;
- Conhecer as características de cada cliente, seus períodos e processos de compras, assim como a organização e pessoas que influem e decidem a compra;
- Manter atualizados dados cadastrais de cada cliente e que são importantes para a realização do trabalho e das vendas;
- Atender com rapidez a qualquer reclamação e resolvê-la com eficácia;

- Conhecer e informar os compradores de seus produtos, tratando de conseguir a recomendação de seus produtos e marca;
- Estabelecer e manter relações pessoais e sociais com os clientes e seus compradores; e,
- Conhecer e recolher todo tipo de informação sobre a atuação empreendida.

As tarefas do vendedor relativas à sua empresa, dentre outras, são:

- Cumprir os planos de visitas estabelecidos;
 - Informar periodicamente e pontualmente sobre as visitas feitas, através de relatórios, e os resultados alcançados;
 - Prestar contas e justificar os gastos feitos como resultado de sua gestão;
 - Colaborar e cooperar com os diferentes departamentos da empresa;
- e,
- Elaborar previsão de vendas.

4.2.4 Organização da Força de Vendas

A força de vendas pode ser organizada atendendo a quatro critérios: zonas geográficas, produtos, clientes, ou um tipo misto:

- *Organização por zonas geográficas*: é o sistema tradicional. Consiste em dividir o território onde a empresa atua em diferentes zonas geográficas; em cada uma delas atua uma equipe de vendedores, independentemente do tipo de produto ou cliente. Tem a vantagem de reduzir o tempo e os gastos de

deslocamento dos vendedores, sendo por isso muito adequado quando a linha de produtos é reduzida e os clientes têm características parecidas.

Possui a desvantagem por ser difícil contar com vendedores especializados, quando a linha é muito diversificada, ou seus clientes apresentam características diferentes.

- *Organização por produtos:* o sistema baseia-se na divisão dos produtos da empresa em várias linhas, de acordo com as suas características, sejam elas técnicas, de mercado, ou uma combinação de ambas. Para cada linha de produtos, forma-se uma equipe de vendedores, que atua em todo o território que a empresa atinge. A maior vantagem está na especialização dos vendedores, o que dá lugar a maior eficácia. Apresenta um inconveniente: o alto custo dos deslocamentos dos vendedores, sobretudo se a área de atuação é muito extensa.

- *Organização por clientes:* consiste em dividir o mercado em diversos grupos de clientes, de acordo com determinadas características que concorrem neles. Por exemplo: segundo sua atividade (automobilístico, naval, mobiliário), segundo a dimensão ou o volume de suas compras (pequenos, médios, grandes), segundo o nível da distribuição fabricantes, atacadistas, varejistas. Para cada um dos grupos ou segmentos de clientes, é destacada uma equipe. Tal organização permite aos vendedores adquirir maior conhecimento dos clientes do segmento assinalado e, por conseguinte, cria maiores possibilidades de estabelecer relações sociais com eles. É um método muito indicado quando a amizade e o relacionamento estabelecido entre o vendedor e o comprador tem papel importante na venda dos produtos; e,

- *Organização mista:* é provavelmente, a organização mais utilizada. Combinam várias das formas organizacionais anteriores, a fim de reduzir os seus inconvenientes e aproveitar as suas vantagens.

4.2.5 Recrutamento da Força de Vendas

A escolha adequada do pessoal de vendas é uma tarefa muito importante. As relações dos vendedores com o mercado contribuem de forma bastante acentuada para a estabilidade da empresa. Uma atuação medíocre dos vendedores prejudicará a produção presente e futura, sem que a tendência possa ser corrigida com rapidez, por maiores que sejam as mudanças introduzidas na força de vendas. É necessário, portanto, contar sempre com uma eficiente equipe de vendas, o que significa preocupar-se em realizar uma boa escolha desde o recrutamento. Essa escolha dos vendedores pode ser feita tanto entre o pessoal da própria empresa como externamente:

- *Vendedores procedentes da própria empresa*: contratar vendedores dos diferentes departamentos da empresa tem a vantagem de custar menos e requerer menos tempo para selecionar os mais aptos; além disso, pode significar um meio de promoção para algumas pessoas. É preciso, porém, tomar cuidado para que algum candidato não seja motivado a optar por um posto de vendedor somente por uma questão de aumento salarial, sem que suas aptidões se enquadrem nessa atividade; e,
- *Vendedores procedentes de fontes externas*: os processos de recrutamento externos de vendedores podem ocorrer através de estabelecimentos de ensino, por meio de relações pessoais, através de associações profissionais, anúncios, agências de emprego ou ainda procedentes da concorrência.

Como a maioria das empresas deseja contratar vendedores que rendam desde o momento de sua incorporação, elas costumam dar grande preferência aos vendedores procedentes da concorrência. Isso, ao mesmo tempo que implica em custo superior ao que teriam que pagar por um indivíduo de outra procedência, acarreta um duplo risco. Em primeiro lugar, existe o risco de que o vendedor contratado venha logo a abandonar a empresa pelos mesmos estímulos que o levaram a deixar a anterior, geralmente de ordem salarial. Em segundo lugar,

sempre há o perigo de o vendedor contratado voltar à sua empresa anterior, que assim poderia ficar a par da política comercial e da estratégia de mercado. Um método capaz de evitar ou reduzir tais inconvenientes, é buscar uma pessoa que proceda de alguma empresa que trabalhe nos mesmos mercados ou setores da empresa contratante, mas em produtos diferentes. Dessa forma, consegue-se um vendedor que já conhece o mercado e a clientela, aspectos que só com o passar do tempo são adquiridos. Na realidade, as empresas que têm uma rede de vendas organizada e que precisa ampliá-la deveriam contratar pessoas aptas para a venda, independentemente de sua experiência no mercado em que a empresa trabalha, reciclando-as mediante um programa de formação e treinamentos contínuos adequados. Esse caminho conduz, a longo prazo, a melhores resultados do que as alternativas anteriores.

4.2.6 Remuneração da Força de Vendas

As características e as particularidades de trabalho do vendedor aconselham, na maior parte dos casos, a aplicação de um sistema de remuneração diferente daquele que normalmente se realiza com o resto do pessoal da empresa. O plano de remuneração da força de vendas deve contemplar aspectos referentes ao nível global de ganhos que cada vendedor deve perceber e aspectos quanto ao método de compensação que convém utilizar. O primeiro aspecto relaciona os ganhos do vendedor na empresa com o nível de remuneração em outras empresas. O segundo ponto refere-se aos diferentes procedimentos que a empresa pode utilizar para que o vendedor esteja em condições de alcançar o nível que dele se exige.

Existem três sistemas básicos de remuneração que podem ser aplicados à força de vendas: salário fixo, comissões, sistema misto (comissões mais fixo):

- *Salário fixo*: o vendedor percebe determinada quantia em dinheiro, independentemente das vendas realizadas. Costuma ser utilizado nos mercados

industriais, ou quando os vendedores realizam diferentes tarefas paralelas à própria ação de vendas. Suas vantagens são: regularidade dos ganhos, facilidade para modificar as atividades do vendedor, facilidade para a venda de novos produtos, facilidade para conhecer o custo dos vendedores, uniformidade do sistema de remuneração com todos os empregados. Tem os seguintes inconvenientes: não estimula os vendedores, exige um controle escrito e minucioso das ações dos vendedores, predispõe a saída dos vendedores para outras empresas, sobretudo em época de boas vendas, e quando as vendas se reduzem o custo dos vendedores aumenta proporcionalmente;

- *Sistema de comissões:* consiste em remunerar o vendedor mediante determinada porcentagem das vendas líquidas realizadas ou cobradas. Uma vez que a legislação obriga o pagamento de um mínimo fixo a empregados, o sistema só pode ser utilizado com vendedores autônomos ou representantes. Entre as vantagens do sistema estão: estímulo ao vendedor sem limitação de ganhos, custo dos vendedores depende das vendas realizadas, maior liberdade de trabalho e o controle dos vendedores por parte da empresa pode ser flexibilizado. Quanto às desvantagens pode-se citar: ganhos irregulares favorecem venda de produtos de melhor saída ou de maior comissão, traz risco de vendas a clientes mal pagadores ou em difícil situação financeira, dificultando também aos vendedores realizar tarefas diferentes da venda e não estimula vendas em períodos difíceis; e,

- *Sistema de remuneração misto:* combina o sistema de pagamento de um valor fixo mais parte variável com o propósito de conseguir as vantagens e reduzir os inconvenientes de cada um. Pode compreender salário fixo mais comissão, salário fixo mais comissão a partir de certo limite de vendas, salário fixo mais prêmio pelo cumprimento de determinadas metas, salário fixo mais comissão mais prêmio pelo cumprimento de metas.

Um sistema de remuneração eficaz permite conjugar o alcance dos objetivos da empresa e a satisfação da força de vendas. Entre as características que configuram um sistema de remuneração eficaz, pode-se enumerar as seguintes:

- *Segurança*, isto é, que assegure um nível mínimo de ganhos;
- *Motivação*, que contenha estímulos ao vendedor para realização de esforços superiores aos habituais;
- *Flexibilidade*, para adaptar-se às diferentes categorias de vendedores, às diferentes zonas geográficas e aos produtos da empresa;
- *Integração*, para incentivar o espírito de colaboração entre os membros da equipe de vendas;
- *Aplicação fácil*, não representando um grande trabalho nem administrativo nem estatístico para o cálculo e pagamento;
- *Compreensão fácil*, para não complicar o seu entendimento pela força de vendas; e,
- *Coerência*, com os objetivos da empresa de forma também que não contrarie objetivos pessoais dos vendedores.

4.2.7 Variáveis da Produtividade do Vendedor

Existem algumas variáveis sob controle dos próprios vendedores que afetam sensivelmente sua produtividade quanto ao aumento do volume de vendas, vendas de linhas de produtos mais lucrativas e redução do custo das vendas que podem ser melhoradas por sua própria iniciativa e acompanhadas por incentivo do diretor de marketing. Essas variáveis são:

- *Número de visitas*: todo vendedor pode ser motivado para fazer mais visitas por semana. Um número maior de visitas provavelmente afetará o volume global das vendas, podendo afetar a relação vendas/custo desfavoravelmente se as visitas adicionais forem pouco produtivas;

- *Qualidade das visitas*: pode-se medir pelo número de visitas por pedido colocado, volume de vendas ou lucro por visitas feitas, número de itens comprados por cliente, proporção de propostas de vendas, entre outros.

Nesse caso toda visita diz respeito ao contato do vendedor com um ou mais indivíduos. A “visita” a uma grande indústria pode envolver contatos com muitas pessoas que influenciem na compra, porém tais contatos devem ser examinados separadamente ao avaliar-se sua importância e ao estabelecer-se a frequência com que essas pessoas devem ser visitadas.

A qualidade das visitas consiste nos seguintes elementos:

- ❖ *A informação presente numa visita*: será que o vendedor está suficientemente a par dos problemas, necessidades ou planos do comprador, bem como a par de seus próprios produtos e suas aplicações?
- ❖ *A eficiência da visita como ato de comunicação*: será que o vendedor transmite a mensagem de forma inteligível e convincente? Utiliza de forma correta todo o material de venda e material promocional? Será que o vendedor também é um bom interlocutor? Isto é, será que ele sabe formular perguntas e ouvir?
- ❖ *Os aspectos interpessoais da visita*: será que o vendedor aborda o cliente por um ângulo errado, sem o perceber? Sabe interpretar aspectos psicológicos revelados pelo comprador?

A maioria das empresas fornece ao vendedor todas as informações sobre as necessidades do comprador e sobre as aplicações do produto, ou pelo menos, possibilita ao vendedor apreendê-las através de programas mais ou menos intensos de treinamento. Poucas empresas se preocupam em examinar a questão fundamental: se as visitas não são boas, onde está o ponto fraco?

A melhoria na qualidade das visitas pode melhorar qualquer uma das variáveis de produtividade – volume de vendas, linha de produtos e custo das vendas. O programa de treinamento é que determina qual das três será mais afetada.

Como para os vendedores e para a equipe de vendas em geral existe uma freqüência ideal de visitas a grandes clientes, médios e pequenos, bem como a compradores potenciais grandes, médios e pequenos, que eleva ao máximo o lucro por cada esforço despendido, uma boa distribuição dos esforços de vendas deve ser observada, como a seguir:

- *A distribuição do esforço baseada na rentabilidade do produto:* relaciona-se com a distribuição das visitas por tamanho e tipo de comprador: para se vender mais o produto de margem de lucro mais alta é preciso passar mais tempo com os clientes que compram esse produto. Se um vendedor gasta muito tempo com clientes pequenos, estará perdendo parte do volume potencial de seus principais compradores. Por outro lado, se visitar demais os clientes importantes, estará deixando de visitar clientes menores ou potenciais e, muitas vezes, visitas mais freqüentes a esses clientes menores podem ser mais lucrativas com o decorrer do tempo. Também se o vendedor somente se preocupar em visitar sua clientela atual sem se preocupar com os clientes potenciais, estará contribuindo para menores lucros futuros; e,

- *Distribuição do esforço com base na classificação de clientes:* Com exceção daqueles que seguem um programa rígido de visitas baseado em classificação de clientes e roteiros preestabelecidos, a maioria dos vendedores não divide seu tempo de modo a obter o máximo de lucratividade. Muitas vezes, vender é uma atividade solitária e desestimuladora, portanto, é humano passar mais tempo do que o necessário com clientes amistosos e fáceis de convencer, desprezando-se visitas deprimentes a compradores chatos, ou que acabam não comprando nada. Muitas empresas procuram resolver o problema estabelecendo um processo padrão para classificar os clientes em grupos como, por exemplo, A, B e C, estipulando uma freqüência de visitas para cada grupo. O processo em si, no entanto, se baseia num julgamento mais por instinto do que por métodos objetivos de otimizar o esforço de venda.

Qualquer melhoria desse fator de produtividade do vendedor geralmente tem um efeito marcante no *mix* dos produtos, pois o esforço de venda concentra-se muito nos usuários potenciais dos produtos que rendem mais.

O volume total de vendas e a relação vendas/custo podem subir ou baixar, mas a rentabilidade será maior. Como é mais simples fixar metas relativas ao total de visitas que um vendedor deve fazer, geralmente essa acaba sendo a única meta de melhoria da produtividade do vendedor a ser fixada.

Essa prática é extremamente frustrante para o vendedor-consciente, para quem a qualidade de suas visitas deve ser pelo menos tão importante quanto seu número.

Todas as variáveis e medidas das funções intermediárias de venda que afetem a produtividade do vendedor são muito importantes, no sentido em que proporcionam informações imediatas, principalmente aos vendedores empenhados em vendas demoradas ou altamente técnicas e contratuais, em que a venda propriamente dita geralmente só ocorre muito tempo depois do contato inicial que não chega a motivar o vendedor nem o ajuda corrigir suas deficiências ao longo do tempo. São fatores que merecem toda a atenção da empresa, de forma que os vendedores não sejam prejudicados em sua avaliação.

4.2.8 Avaliação da Força de Vendas

Avaliar o rendimento de qualquer empregado de uma empresa sempre apresenta dificuldades que, no caso de vendedores, se convertem em verdadeiro problema. É uma consequência das características particulares da tarefa de venda, sobretudo a habitual falta de controle que a empresa exerce sobre os mesmos e as diferenças que normalmente existem entre os territórios de vendas, os clientes ou os produtos.

A avaliação dos vendedores deve permitir à empresa adotar duas medidas importantes. Em primeiro lugar, instrumentar os programas de formação mais adequados para a força de vendas de acordo com os pontos fracos de cada vendedor, ou os que a equipe de vendas apresentar de modo geral. Em segundo lugar, projetar e aplicar da melhor maneira possível o programa de remuneração. Para avaliação dos vendedores, as empresas podem se utilizar dos seguintes critérios:

- volume de vendas;
- cumprimento de cota de vendas fixada;
- relação gastos-venda;
- benefício ou margem bruta conseguida;
- número de visitas realizadas;
- vendas realizadas por visita;
- número de novos clientes conseguidos; e,
- número de ofertas solicitadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revolução da informação, o fim dos mercados de massa, as transformações sociais, a desregulamentação, a competição internacional entre países e empresas e os avanços da tecnologia provocaram mudanças muito fortes nos negócios e contribuíram para o fortalecimento das pequenas empresas, afetaram ou mesmo destruíram empresas grandes e pequenas, ao mesmo tempo em que fizeram surgir empresas novas em ramos de mercado nunca antes imaginados. De uma coisa todos parecem ter certeza: o mundo dos negócios ficou mais complexo e difícil.

E é para os que estão dentro dessa realidade, como o empresário industrial, que se procurou elaborar e dirigir este trabalho de monografia com um conteúdo aplicativo do Marketing de Relacionamento. O mesmo empresário industrial que acredita poucas vezes ter tempo para prestar atenção nessas mudanças radicais de que falamos, pois sua preocupação maior está em sua empresa, sua atenção está nas máquinas que precisam estar funcionando, nos pedidos de vendas que precisam chegar, nos produtos acabados que precisam ser faturados e entregues.

Entende-se que o Marketing de Relacionamento não é um outro modismo na área da administração que veio para revolucionar os procedimentos das empresas industriais e facilitar o entendimento de um mundo cada vez mais difícil, devendo ser adotado o quanto antes, sob pena de a empresa não sobreviver. E mesmo que esteja associado à Tecnologia da Informação, também não se compartilha da crença quase irracional de que a tecnologia em geral, e a TI, em especial, traz soluções para todos os males.

Mais do que qualquer outra definição, o relevante deste trabalho são os aspectos práticos do Marketing de Relacionamento e que não necessita sejam todos aplicados de uma vez, com uma visão imediatista para os resultados. E se o

empresário industrial vive única e necessariamente em função dos interesses do seu negócio e ainda só se preocupa com o “fazer e vender produtos”, nada mais prático do que indicar-lhe a adoção dos procedimentos aqui relacionados.

Não há o propósito de se desfazer da tecnologia, pois sabe-se que ela, ao lado de uma boa administração, tornou-se hoje mais importante do que nunca. Faz-se necessário lembrar, também, que uma estratégia voltada para os clientes geralmente fracassa caso não ocorra uma reformulação da estrutura organizacional e uma mudança na cultura da empresa, de modo a obter o envolvimento de todos, de dirigentes e funcionários, integração entre os departamentos, correta avaliação de seus pontos fortes e fracos e constante alinhamento de seus objetivos.

A importância real do Marketing de Relacionamento está na compreensão e internalização de dois fatores: o primeiro é de que ele traz resultados, mesmo que a longo prazo; o segundo fator é que o cliente é, sem dúvida, o centro da nova economia. Atualmente, a competição acirrada não mais permite que simplesmente se produza mercadorias sem que se conheça as necessidades dos clientes, sem pesquisar, sem sair das fábricas e ir ouvir os clientes sobre se o que está sendo produzido atende suas expectativas. E mais do que ouvir, é preciso entender o cliente.

Preferência não é certeza de compra e estar de acordo não quer dizer que o cliente deseja o produto mais sofisticado, o produto mais caro ou o produto mais barato.

Esse é o papel do Marketing de Relacionamento: levar a empresa a perceber que precisa conhecer e entender o mercado. E com o conhecimento, vem a seqüência fundamental, que é a execução do programa. Uma empresa pode ter os produtos mais bem projetados e melhor divulgados, mas se não puder traduzir essas especificações do projeto em produtos à prova de falhas, se não puder processar pronta e acertadamente um pedido, se seus funcionários estão desmotivados ou são desatenciosos com os clientes, então o programa não funcionará.

Alinhadas ao programa, todas as operações da empresa industrial têm que ser executadas de forma constantemente superior, porque a competição que se enfrenta no mercado não deixa espaço para erros. Através do alinhamento organizacional das operações porque a principal causa das execuções fracassadas não é a incompetência, mas são as decisões operacionais, projetos e práticas organizacionais que estão em conflito uns com os outros. Isso significa que a estrutura, os processos de trabalho, as práticas gerenciais e a cultura de uma empresa, enfim tudo isso tem que atender à criação e entrega de valor ao cliente.

Uma execução constantemente superior é como uma orquestra: pára-se para ouvi-la quando ela está tocando. Percebe-se uma execução superior quando se entra em uma boa oficina de usinagem. As peças são preparadas e separadas de acordo com os projetos e ordens de serviço. A execução de cada fase da usinagem é rápida porque os operadores das máquinas sabem exatamente o que estão fazendo.

Vai-se à pequena sala de projetos ou ao depósito de material a ser usinado e se percebe que todas as atividades foram cuidadosamente planejadas. As pessoas dão respostas prontas, sabem o que está sendo feito e o que se vai fazer e receberam treinamento para fazer bem feito. O proprietário da oficina sustenta e supervisiona todas as atividades, pois, sabe do que foi prometido e deve cumprir para com seus clientes, a maioria constituída por empresas muito maiores. Seu maior patrimônio é a confiabilidade que adquiriu de seus clientes através de um relacionamento de longo prazo. Em um mercado repleto de oficinas de usinagem de todos os tamanhos, a sua oficina sempre tem recebido encomendas de serviços e continua a crescer.

Embora a execução consistentemente superior seja o resultado de políticas e de práticas que ocorrem do lado de dentro da empresa, os clientes não têm qualquer dificuldade em reconhecer e observar do lado de fora. Quando eles ligam para o escritório da oficina, eles não precisam esperar enquanto suas fichas são localizadas e sempre falam com alguém que pode resolver seu problema ou pelo menos lhes dar uma posição de imediato. Se querem fazer um novo pedido, fazer recomendações ou alterações, solicitar a presença de um representante, fazem isso

com apenas uma ligação. A estrutura da empresa proporciona informações para que qualquer funcionário possa atender o cliente prontamente e manter o bom relacionamento. Tudo está estruturado em torno da melhor prestação de serviços ao cliente, objetivo maior do programa de Marketing de Relacionamento e que garantirá a permanência da base de clientes e a sobrevivência da empresa.

Por fim, ressalta-se que a política do Marketing de Relacionamento com os clientes não contém uma fórmula pronta. Cada empresa tem que encontrar seu próprio caminho. Uma certa dose de incerteza não o torna mais difícil, mas muito mais interessante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BRETZKE, Miriam. Marketing de relacionamento, integração entre marketing e informática na busca da vantagem competitiva. Dissertação de mestrado apresentada no Curso de pós-graduação da FGV/EAESP, São Paulo, 1992.

_____. **O Marketing de relacionamento transformando a organização para competir em tempo real.** Tese de doutorado apresentada no Curso de pós-graduação da FGV/EAESP, São Paulo, 1992.

_____. **Marketing de Relacionamento e competição em tempo real com CRM.** São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, M. Administração de vendas. 4ª edição Atlas: São Paulo, 1994.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. Estudo da competitividade na indústria brasileira. Campinas: Unicamp, 1994.

GORDON, I. Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GRONROOS, C. Marketing, gerenciamento de serviços: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, P. Marketing – edição compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Marketing para o século XXI.** São Paulo: Futura, 2000 e 2001.

LAS CASAS, A. L. et al. (coord.). Novos rumos do marketing. São Paulo: Atlas, 2001.

MACHTYNGER, L.; STONE, M.; WOODCOCK, N. CRM Marketing de relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura, 2001.

MCKENNA, R. Marketing de relacionamento estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Marketing de relacionamento.** São Paulo: Publifolha, 1999.

OLIVER, R. W. Como serão as coisas no futuro. São Paulo. Negócio, 1999.

PEPPERS, D; ROGERS, M. O gerente um a um. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RAPP, S. e COLLINS, T. 5ª Geração do marketing. - maximarketing II. São Paulo: McGraw Hill, 1991

SEGAL, M. Administração de vendas. São Paulo: Atlas, 1976.

STONE, M; WOODCOCK, N; Marketing de relacionamento. São Paulo: Litera Mundi, 1998.

STONE, M.; WOODCOCK, N; MACHTYNGER, L. CRM Marketing de relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura, 2001.

VAVRA, T. G. Marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Marketing de relacionamento - after marketing.** São Paulo: Atlas, 1994.

WHITELEY, R. Ouvir o cliente é o melhor caminho do sucesso. São Paulo, Folha de São Paulo, Folha Management. n.5, setembro de 1995.

_____. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.