

AROANA ELISA MACHADO

**MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO FERRAMENTA PARA
MANTER E FIDELIZAR ESPECTADORES DOS MAIORES CINEMAS
DE CURITIBA.**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção de grau de Especialista. Curso de
Especialização em Marketing Empresarial da
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Henrique Müller Prado

**CURITIBA
2005**

“Estamos mudando rapidamente da Tecnologia da Informação para a Tecnologia de Relacionamento. O efeito positivo será assombroso e altamente lucrativo para aqueles que também fomentarem.”

Ronald Swift, no prefácio do livro
CRM, customer relationship
management: o revolucionário
marketing de relacionamento com o
cliente, 2001.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 APRESENTAÇÃO	6
1.2 OBJETIVO GERAL	7
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4 JUSTIFICATIVA	7
2 O MERCADO DE ENTRETENIMENTO	8
2.1 OS CINEMAS	9
2.2 OS CINEMAS MULTIPLEX	10
2.2.1 Impacto dos multiplex no mercado nacional de exibição de filmes	11
Tabela 2.1 – Mercado brasileiro de cinemas -2002	12
2.2.2 Multiplex e o Shopping Center	12
2.2.3 A escolha da cidade para a implantação de um multiplex	13
2.2.4 Curitiba e os multiplex	14
Figura 1 – Localização por bairros dos cinemas de Curitiba - 2005	16
2.2.4.1 Cinemark	17
2.2.4.1.1 Estrutura	17
2.2.4.1.2 Preço	18
Tabela 2.2 – Valor do ingresso aplicado no multiplex Cinemark Muller e Barigüi em Curitiba – abril de 2005	19
2.2.4.2 UCI	19
2.2.4.2.1 Estrutura	19
2.2.4.2.2 Preço	20
Tabela 2.3 – Valor do ingresso aplicado no multiplex UCI em Curitiba – abril de 2005	21
2.2.4.3 Cinesystem	21
2.2.4.3.1 Estrutura	21
2.2.4.3.2 Preço	22
Tabela 2.3 – Valor do ingresso aplicado no multiplex Cinesystem em Curitiba – abril de 2005	22
3. MARKETING DE RELACIONAMENTO	23
3.1 CONCEITO	26
3.1.1 A importância do relacionamento e da fidelização	27
3.2 COMO FOCAR A EMPRESA NO MARKETING DE RELACIONAMENTO	29
3.2.1 Mudanças Organizacionais e Culturais	29
3.2.2 As quatro estratégias do Marketing de Relacionamento	30
3.2.2.1 identificar	31
3.2.2.1.1 Como identificar os clientes	31
3.2.2.2 Diferenciar	32
3.2.2.2.1 Diferenciação por valor	33
3.2.2.2.1.1 Valor real	33
3.2.2.2.1.1 Valor potencial	33
3.2.2.2.2 Diferenciação por necessidades	34

3.2.2.2.3 Estratificação dos clientes	35
3.2.2.3 Interagir	37
3.2.2.4 Personalizar	38
4. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NOS MULTIPLEX DE CURITIBA	40
4.1 IDENTIFICANDO OS CLIENTES DE UM MULTIPLEX	42
4.1.1 Programa de Fidelidade	43
4.1.2 Web Site	44
4.1.3 Banco de Dados	45
4.2 DIFERENCIANDO OS CLIENTES DE UM MULTIPLEX	47
4.3 INTERAGINDO COM OS CLIENTES DE UM MULTIPLEX	48
4.3.1 O e-mail	49
4.4. PERSONALIZANDO SERVIÇOS PARA OS CLIENTES DE UM MULTIPLEX	52
CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS	57
ANEXOS	
A – A extinção dos cinemas de rua de Curitiba	60
B – Resposta automática fale conosco Cinemark	62
C – Trate clientes diferentes de forma diferente. Mas sem discriminar!	63
D – Programas de fidelidade realmente tornam os clientes fiéis?	65
E – Por que você quer saber?	67
F – No mundo competitivo de hoje, é necessário agregar valor	68

1 INTRODUÇÃO

O mercado de entretenimento cresce a cada ano e de maneira espantosa. Os Estados Unidos, no alto de sua total hegemonia neste mercado, não tem mais para onde expandir seu crescimento dentro de suas fronteiras, começando então a mirar em países que possuem potencial de mercado e de crescimento no ramo da diversão, países que possam dar retorno aos seus investimentos, e o Brasil é um deles.

Dentro deste mercado está o milionário segmento do **cinema**, liderado completamente pelos americanos, segmento este que se subdivide na produção e comercialização de filmes e na exibição dos produtos na telona.

As empresas exibidoras americanas, a exemplo do próprio mercado geral de entretenimento, já saturaram por completo seu mercado e também estão expandindo suas fronteiras de negócios, e o Brasil, a partir de 1997, conheceu e abrigou os multiplex, modelo americano de salas de cinema.

Desde então, devido à aceitação e a lucratividade destas empresas em terras brasileiras, seus complexos de salas não pararam de se alastrar por todos os cantos do país, com destaque para as capitais.

Em Curitiba, as principais empresas de exibição já encontraram seu lugar, proporcionando aos moradores da capital paranaense a média considerada ideal da proporção número de habitantes x número de salas. Essa aparentemente tranqüilidade do mercado, é abalada pelas características da cidade e da localização dos multiplex.

Curitiba, embora seja uma cidade grande, não apresenta dificuldades de locomoção, seu planejamento urbano ainda permite que se atravesse a cidade em 15/20 minutos nos dias mais tranqüilos, como os do fim-de-semana. Esta facilidade e rapidez de locomoção, aliada a oferta de cinemas localizados na mesma região, a maioria próximos uns dos outros, faz com que o mercado de multiplex em Curitiba seja bem competitivo.

E como um multiplex de Curitiba pode se destacar e conquistar clientes neste mercado acirrado e competitivo?

A resposta pode ser a adoção do Marketing de Relacionamento. Prática que o dono do açougue que nossos avós freqüentavam já sabia muito bem como fazer, simplesmente conhecendo e sabendo quais eram as preferências e necessidades de cada cliente seu, mas que infelizmente foi abandonada com a chegada do marketing e dos veículos de comunicação de massa.

Agora, a partir dos anos 90, o relacionamento começou a ser resgatado e foi identificado como uma ótima resposta à comoditização dos produtos e serviços. Afinal, os produtos não mais se diferenciam por sua qualidade, tecnologia ou forma, estes fatores são básicos e obrigatórios, mas sim por como a empresa, a marca, se relaciona com seu cliente.

Este relacionamento é indicado ao cinemas, principalmente por se valerem do maior meio de propaganda dos cinemas de Curitiba, o "boca-a-boca", o melhor método de indicação de um bom serviço.

1.1 APRESENTAÇÃO

Este estudo visa conhecer mais sobre o mercado de cinemas de Curitiba, sobre o Marketing de Relacionamento e como esta filosofia empresarial pode ser aplicada, na corrida para vencer a concorrência acirrada, para a obtenção e manutenção de clientes fiéis e leais por parte dos multiplex, através da realização de pesquisa bibliográfica, buscando autores que dêem base ao estudo, através de inúmeros artigos de revistas especializadas e atuais que apresentam dados recentes e concretos sobre o mercado e os temas propostos e através de visitas de observação aos três maiores cinemas da capital paranaense.

A inquietação que deu origem à este trabalho foi a observação da deficiência, por parte dos cinemas da cidade, em se destacar dentre os concorrentes apresentando diferenciais e/ou ferramentas realmente relevantes e diferenciadas para reter os clientes e manter uma relação duradoura e segura com eles. Percebeu-se que o primeiro multiplex que empregar esforços e assumir uma postura de cuidado e preocupação em reter clientes ganhará milhas de vantagem na corrida com a concorrência.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é demonstrar que a adoção do Marketing de Relacionamento por parte dos cinemas de Curitiba pode ser a solução mais eficaz para atrair, conquistar e manter clientes fiéis.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos buscam:

- Identificar quais são os maiores cinemas de Curitiba;
- Identificar quais os diferenciais que estes cinemas oferecem para atrair e conquistar espectadores;
- Apresentar o Marketing de Relacionamento como forma de diferenciação efetiva entre os cinemas;
- Sugerir de que forma o Marketing de Relacionamento pode ser aplicado em um multiplex.

1.4 JUSTIFICATIVA

É importante para os multiplex de Curitiba saber se estão agindo de forma eficaz na guerra contra a concorrência dentro deste mercado de entretenimento. Saber se suas filosofias estão de acordo com o mercado e com as novas tendências de relacionamento com o cliente. É importante que conheçam esta filosofia, saibam como está estruturada e fundamentada e percebam o quanto ela pode impulsionar o crescimento da empresa.

2 O MERCADO DE ENTRETENIMENTO

Música, teatro, cinema, agora a internet, os jogos de computador e de vídeo game, todos fazem parte de um bilionário ramo de negócios: o entretenimento.

A Revista Veja, de 21 de junho de 2004, traz dados importantes sobre este mercado. A matéria intitulada “O supernegócio” expõe dados levantados pela empresa de consultoria internacional PricewaterhouseCoopers (PwC), dados estes, que indicam que “de 2004 a 2008, a indústria cultural deverá crescer, ao redor do mundo, à taxa média de 6,3% ao ano – mais do que a economia global como um todo, cuja expansão, projeta-se, será de 5,7% ao ano”. (VEJA, 21/07/2004). Os jornalistas Alexandre Secco e Ângela Pimenta, em matéria publicada na Revista Exame, também tratam do assunto, na sua edição de 2 de março deste ano, com matéria “A próxima atração” e igualmente traz dados da PricewaterhouseCoopers, que em seu relatório afirma que a indústria de entretenimento faturou em 2004 1,3 trilhão de dólares. “Nesse patamar, já é maior que a indústria bélica e equivale à indústria automobilística e à de telecomunicações. [...] Segundo o mesmo estudo, em 2008 o negócio do entretenimento deve chegar a 1,8 trilhão de dólares”. (SECCO E PIMENTA, 02/03/2005)

É fato que, na indústria da cultura e da diversão, os Estados Unidos reinam absoluto. Ainda referindo-se a matéria citada da Revista Veja, em 2004, os americanos movimentaram cerca de 550 bilhões de dólares em mídia e entretenimento, “representando sozinhos 42% da economia cultural do mundo”. (VEJA, 21/07/2004). Mas é certo também que os EUA já tem seu potencial de crescimento praticamente estagnado, pois se trata de um mercado de “economia já consolidada, que opera perto do teto” explica Tim Leonard, líder de Entretenimento e Mídia da PwC na América Latina, consultado na matéria. Até 2008, a taxa de crescimento anual americana, de 5,4%, será a **menor** das cinco grandes regiões analisadas pela PwC.

Estes dados indicam que novos mercados serão cada vez mais explorados e desenvolvidos.

A reportagem da Revista Veja (21/07/2004), informa que na região da Ásia e do Pacífico, países como a China e a Índia, muito populosos e que estão passando

por revoluções de mercado, deverão encabeçar o destaque de outras nações no mercado da diversão. A taxa média anual de crescimento da indústria cultural nessa região será de quase 10%.

No Brasil, os cálculos mais confiáveis, apresentados pela Revista Exame(02/03/2005), na matéria citada anteriormente, indicam que o ramo do entretenimento movimenta algo em torno de 5 bilhões de dólares anuais, valor irrisório comparado com os EUA por exemplo, mas estudos mostram que as perspectivas de crescimento são favoráveis.

O país já montou empreendimentos importantes na área de internet, rádio, televisão aberta e revistas e tem um mercado de TV por assinatura e de livros razoavelmente desenvolvido. Incentivos governamentais fizeram renascer a indústria do cinema e investimentos estrangeiros renovaram a rede de exibição. São feitos 30 filmes por ano no país e, pelo menos nas grandes cidades, as salas de exibição são comparáveis com o que há de melhor. (SECCO E PIMENTA, 02/03/2005)

Estes investimentos indicam que a pequena participação atual do Brasil no mercado mundial cultural crescerá e “em 2008, essa participação deverá ser da ordem de 10 bilhões de dólares”. (VEJA, 21/07/2004)

2.1 OS CINEMAS

De olho neste potencial, as grandes redes de cinema apostam na ampliação do mercado de exibição de filmes aqui no Brasil, e segundo o site especializado na análise do mercado cinematográfico brasileiro, Filme B, em 2001 o número médio de espectadores era de 74 milhões, já de janeiro a setembro de 2004 este número deu um salto e **cerca de 90 milhões** de pessoas foram ao cinema. O faturamento acompanhou o mesmo ritmo e alcançou 529,5 milhões de reais em 2002, um aumento de 25% em relação ao ano anterior.

Segundo Valmir Fernandes, presidente nacional da maior empresa exibidora instalada no Brasil, a Cinemark, em entrevista dada a Felipe Santos para Revista Shopping Centers, na reportagem “Novas salas levam o cinema para o interior” de dezembro de 2004, o fator principal deste aumento de espectadores nos cinemas é

a instalação dos complexos cinematográficos, que, liderados por empresas internacionais, começaram a implantar no país o conceito americano do Multiplex.

2.2 OS CINEMAS MULTIPLEX

Com muitas luzes na fachada, *halls* de entrada acarpetados, iluminação especialmente elaborada para o ambiente, telões enormes exibindo trechos dos próximos sucessos de diversos estúdios, *bomboniére* com muita pipoca e refrigerante, poltronas reclináveis, som digital, projeção impecável, muitas salas de exibição e tudo isso no conforto e segurança de um *shopping center*, os Multiplex chegaram com força no país.

Criado nos Estados Unidos na década de 80, os cinemas Multiplex são a resposta da indústria cinematográfica americana ao avanço do videocassete e da TV a cabo, que, segundo reportagem da jornalista Maira da Costa para a Revista Exame de 05 de maio de 2000, intitulada "Cinema Novo" ano a ano vinham roubando espectadores das antigas salas de projeção. Adriana Carvalho, em reportagem, que trata do mesmo tema, para a Revista Veja de 20 de janeiro de 2003, traz que aqui no Brasil não foi diferente e muitos analistas de mercado calculavam que, com o barateamento e a explosão de aparelhos de tv, videocassetes, agora os DVDs e os home theaters, os brasileiros iriam ainda menos ao cinema. Acreditavam também na competição da internet, cada vez mais popular e com cada vez mais usuários da banda larga, como mais um fator para distanciar os espectadores das salas de exibição (CARVALHO, 20/01/2003). Mas o fato é que os analistas erraram. E o que salvou o negócio de exibição de filmes foi a revolução de conforto, que, nos cinemas do Cinemark por exemplo, em 25 dos 35 complexos, o formato das salas segue o padrão "*All Stadium*". Com diferentes níveis entre cada fileira (o equivalente a três degraus, como um estádio), o espectador tem uma perfeita visualização da tela. As poltronas possibilitam um espaço para as pernas, com porta-copos no braço e encaixe para bandeja com guloseimas.

A qualidade dos complexos de salas de cinema e a grande variedade de filmes exibidos em um mesmo endereço e em diversos horários, em alguns casos,

os intervalos entre uma sessão e outra são de 5, 10 e 15 minutos, também causaram revolução no mercado, incentivando a população a frequentar às salas.

2.2.1 Impacto dos multiplex no mercado nacional de exibição de filmes

Desde que foram introduzidos no Brasil, em 97, por grandes redes multinacionais, os complexos cinematográficos vêm dominando o mercado nacional rapidamente e em 2002, 33% do total das salas de exibição estavam nos complexos, que respondem por 48% do público freqüentador e a expectativa é de um aumento progressivo nessa participação. (REVISTA SHOPPING CENTERS, 06/2002)

Em 1981, existiam 2.244 salas de cinema no país, chegando a cerca de 1.800 em 2003. Esta queda pode ser atribuída a chegada arrebatadora dos multiplex que acabaram contribuindo para o fechamento dos cinemas de rua. Segundo o BNDES, consultado na reportagem “Novas salas levam o cinema para o interior”, da Revista Shopping Centers, de dezembro de 2004, dos quase seis mil municípios brasileiros, apenas 290 têm salas de exibição.

As redes estrangeiras – Cinemark e UCI em especial - que introduziram o multiplex no Brasil, chegaram dispostas e com capital suficiente para construir sua hegemonia no país. Ainda segundo a Revista Shopping Centers (06/2002) ambas empreenderam complexos com um mínimo de oito salas e 4 mil metros quadrados. Em média, cada sala de cinema nestes complexos representa para a exibidora um investimento de cerca de R\$ 1 milhão.

O Brasil conta com cerca de 105 mil habitantes por sala de exibição, os investidores enxergam o potencial para expansão, pois a média considerada ideal é de uma sala para cada 30 mil habitantes.

Tabela 2.1 – Mercado brasileiro de cinemas - 2002

ANO	POPULAÇÃO (milhões)	SALAS EM MULTIPLEX	SALAS TRADICIONAIS	TOTAL DE SALAS	POPULAÇÃO POR SALAS	% DE SALAS EM MULTIPLEX
1998	163,2	168	1.132	1.300	125.538	12,9%
1999	166,4	357	993	1.350	123.260	26,4%
2000	169,6	407	1.043	1.450	116.966	28,1%

2001	172,9	485	1.030	1.515	114.125	32,0%
2002	176,2	521	1.040	1.561	112.876	33,4%

ANO	PÚBLICO EM MULTIPLEX (milhões)	PÚBLICO EM SALAS TRADICIONAIS (milhões)	TOTAL DE PÚBLICO (milhões)	FREQUÊNCIA DE VISITAS	% DE PÚBLICO EM MULTIPLEX	PÚBLICO POR SALA
1998	9,1	47,1	56,2	0,34	16,2%	43.231
1999	19,2	50,8	70,0	0,42	27,4%	51.852
2000	31,6	40,4	72,0	0,42	43,9%	49.655
2001	34,6	40,9	75,5	0,44	45,8%	49.835
2002	38,2	41,2	79,4	0,45	48,1%	50.865

ANO	RENDA BRUTA EM MULTIPLEX (US\$ milhões)	RENDA BRUTA EM SALAS TRADICIONAIS (US\$ milhões)	RENDA BRUTA TOTAL (US\$ milhões)	% DE RENDA EM MULTIPLEX	RENDA BRUTA POR SALA (US\$ milhões)
1998	19,34	132,52	151,86	12,7%	116.815
1999	46,48	109,04	155,52	29,9%	115.200
2000	82,99	84,69	167,68	49,5%	115.641
2001	100,15	93,92	93,92	51,6%	128.099
2002	108,60	99,06	99,06	52,3%	133.030

Fonte: UCI - Publicado na Revista Shopping Centers de Janeiro de 2002, na reportagem "Tudo Complexo"

Mas a expansão das redes está absolutamente ligada ao desenvolvimento da indústria dos *shoppings*.

2.2.2 Multiplex e o Shopping Center

Valmir Fernandes, diretor do Cinemark aqui no Brasil, afirma que "o multiplex é um formato para *shopping center*, primeiro, porque depende de áreas de no mínimo quatro mil metros quadrados; segundo, porque combina o cinema à alimentação, estacionamento, conforto e segurança, basicamente". (REVISTA SHOPPING CENTERS, 06/2002)

José Carlos de Oliveira, diretor geral da UCI Brasil, destaca nas páginas da Revista Shopping Centers, de março de 2000, as vantagens práticas que existem para as empresas exibidoras e para os *shopping centers*. "O cinema se vale da estrutura do *shopping*. Os custos acabam sendo até inferiores ao de um imóvel grande em área nobre. O *shopping*, por sua vez, se vale, de um público extra que adquire o hábito de frequentar o local. O espectador compra o tíquete, dá um volta

pelo *shopping*, faz compras, vai ao restaurante”. Ele afirma ainda que pesquisas mostram que mais de 85% dos freqüentadores de cinema emendam a sessão com outro programa, quase sempre relacionada à alimentação. Com certeza um bom negócio para ambas as partes.

Mas a instalação do multiplex tem que ser bem avaliada. Renato Rique, presidente da Nacional Iguatemi, na reportagem “A era do multiplex” da Revista Shopping Centers (03/2000), avisa que em muitos *shoppings*, os grandes complexos podem ser inviáveis ou prejudiciais. São basicamente e na maioria das vezes, aqueles empreendimentos que não têm área para abrigar um estacionamento adicional que atenda ao público do cinema.

Rique faz as contas: “uma megaplex tem cerca de 2000 lugares. Com 50% de ocupação e uma média de 2,5 pessoas/carro, cada sessão representa 400 vagas ocupadas. E, ainda, como as sessões são seqüenciadas, pode-se ter o público de vários horários simultaneamente. O estacionamento fica superlotado o tempo inteiro. O público que vai ao *shopping* para passar duas horas no cinema acaba competindo com aquele que vai passar duas horas fazendo compras.” (REVISTA SHOPPING CENTERS, 03/2000)

Essa observação de Renato Rique é verdadeira e fácil de ser comprovada em Curitiba, principalmente nos finais de semana e em *shoppings* que não estavam tão preparados para receber multiplex, como por exemplo, o Shopping Curitiba, que nos fins de semana tem filas de mais de uma quadra para entrar no seu estreito estacionamento.

2.2.3 A escolha da cidade para a implantação de um multiplex

Um fator importante para o sucesso de um complexo é a escolha da cidade. Um multiplex só se viabiliza em cidades com mais de 500 mil habitantes de razoável poder aquisitivo. Valmir Fernandes, novamente na matéria da Revista Shopping Centers (03/2000), afirma que a falta de hábito de ir ao cinema, características de algumas cidades, não é fundamental, pois o multiplex é atrativo o suficiente para criar o hábito no consumidor. Em São José dos Campos (SP), até agosto de 97, os cinemas recebiam uma média de **4 mil espectadores a cada mês**; com a

inauguração do complexo Cinemark, com 18 salas, a frequência passou para **25 mil espectadores por semana**. Em Sergipe, as duas salas de cinema da capital recebiam 100 mil pessoas anualmente, em 2000, já com mais 9 salas também do Cinemark, são 800 mil espectadores/ano em Aracaju. Dados da UCI também indicam aumento de 35% e 37% nos ingressos de Salvador e Recife. (REVISTA SHOPPING CENTERS, 03/2000)

Fernandes alerta que o consumidor tem que ter renda disponível para gastar não só no ingresso, mas também na *bomboniére*. Segundo as maiores empresas exibidoras, a receita vinda da compra de alimentos chega até 25% do seu faturamento. A Revista Exame de 01 de dezembro de 2000, na matéria “Os lucros pipocam”, traz depoimento de José Carlos Oliveira, presidente da UCI aqui no Brasil, que afirma que “[...] 100% do apurado com a venda de pipoca ficam no caixa do cinema, enquanto que a renda da fita tem de ser dividida com os distribuidores” (EXAME, 01/12/2000). Com certeza uma grande oportunidade a ser explorada.

Por conta destes pré-requisitos, os mercados que comportam novos complexos de cinema já não são tão numerosos como a alguns anos e a disputa entre as redes se acirra sem que haja delimitação regional – as empresas exibidoras ficam atentas a todo projeto de inauguração ou expansão de *shoppings* em qualquer ponto do país. Vencem as que melhor negociam com os empreendedores da área de *shoppings*.

2.2.4 Curitiba e os multiplex

Atualmente em Curitiba existem 53 salas de cinema, distribuídas em 13 locais diferentes, três delas não têm fins lucrativos e pertencem à Fundação Cultural de Curitiba. Das 50 salas comerciais, 46 estão divididas entre os 7 multiplex instalados na cidade.

Segundo o Censo Demográfico de 2000, o IBGE calculou que Curitiba tem uma população de 1.587.315 habitantes que divididos pelas 50 salas comerciais, resulta em uma média de 31.746,3 habitantes por sala, que é praticamente a média considerada ideal, como já foi citado no tópico “2.2.1 Impacto dos multiplex no mercado nacional de exibição de filmes”.

Desta forma, Curitiba já apresenta um mercado de exibição equilibrado, que com certeza seria desestabilizado com a abertura de novas salas, que se por ventura viessem a ser inauguradas iniciaria um fenômeno que a tempos acontece nos EUA, fenômeno este chamado por Valmir Fernandes, diretor geral do Cinemark, de “canibalismo americano” (REVISTA SHOPPING CENTERS, 03/2000). Lá, o crescimento explosivo dos complexos de cinema provocou uma corrida entre os exibidores para aumentar a participação no mercado e fez com que as cadeias de cinemas acumulassem dívidas com reformas e construção de novas e luxuosas salas, enquanto tentavam se livrar de locais que se tornaram obsoletos.

Os especialistas do setor já perceberam que construir salas simplesmente para **proteger a participação de mercado resultará em prejuízos**. As cadeias de cinemas se digladiaram na competição de criar novos cinemas, e agora têm de reduzir os complexos, sublocando o espaço que se tornou excessivo. “Os efeitos do excesso de telas já são sentidos em alguns mercados. Em Ontario, Califórnia, um cinema AMC de 30 telas e um Edwards de 22, um em frente ao outro, de cada lado da rua, provocaram rendas baixas nos dois locais” (REVISTA SHOPPING CENTERS, 03/2000).

Dos 7 complexos instalados em Curitiba, quatro localizam-se muito próximos uns dos outros, disputando praticamente os mesmos bairros e por isso, concorrendo entre si.

A seguir, foi inserido um mapa de Curitiba com a localização de todos os cinemas comerciais da cidade:

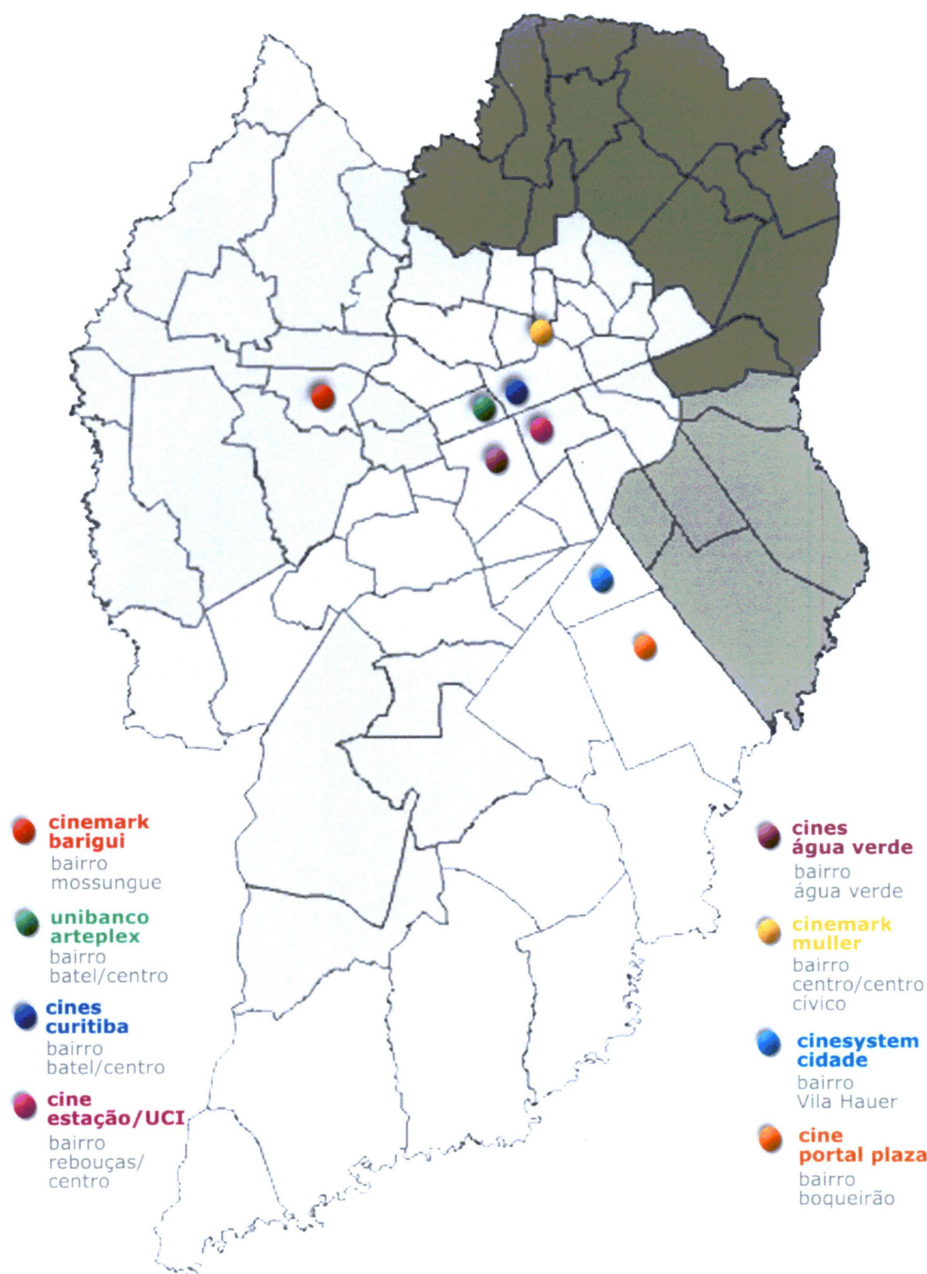


Figura 1 – Localização por bairros dos cinemas de Curitiba - 2005

De todos estes cinemas, apenas os do grupo Cinemark, Cinesystem e UCI, enquadram-se na mesma categoria de modernidade, conforto e espaço, com suas salas *stadium*.

Todos os outros, embora sejam multiplex, com exceção do Cine Água Verde que só possui duas salas e não se enquadra na categoria, têm salas bem menores, com menos da metade das poltronas de uma sala do Cinemark por exemplo. Por

isso, apenas estes três cinemas farão parte deste estudo, por serem maiores, mais estruturados e por isto competirem entre si.

2.2.4.1 Cinemark

Criada em 1984 nos Estados Unidos pelo empresário Lee Roy Mitchell – na mesma época em que o conceito multiplex começou a se desenvolver naquele país. A Cinemark está espalhada por 13 países das três Américas, além de Taiwan, na Ásia. Só nos Estados Unidos são mais de 2.000 salas, localizadas em 33 estados. Ao todo, a Cinemark tem 3.014 salas espalhadas no mundo.

O grupo Cinemark inaugurou sua primeira sala no Brasil em 1997, em São José dos Campos, desde então a rede texana iniciou sua expansão, instalando mais 29 salas no mesmo ano, e hoje é o terceiro grupo no ranking americano e o primeiro aqui no Brasil.

Em 2002 a rede tinha 264 salas espalhadas pelo território nacional, hoje, segundo dados expostos no site da empresa, chega a 302 salas espalhadas em 35 complexos, salas estas que receberam 27 milhões de clientes em 2004, gerando uma receita bruta de R\$ 300 milhões.

2.2.4.1.1 Estrutura

As salas da Cinemark, possuem telas gigantes, de parede a parede; sistema de som digital; isolamento acústico; poltronas reclináveis com amplo espaço para as pernas, com porta-copos no braço e encaixe para bandeja com guloseimas. Nas duas últimas fileiras de cada sala, poltronas do tipo "*love seats*", com braços móveis como as poltronas de avião, garantem maior conforto para casais e pessoas obesas. Todos os cinemas estão preparados para receber portadores de deficiência física e usuários de cadeiras de rodas.

Quanto à tecnologia, o sistema de projeção utiliza equipamentos automáticos de última geração que controlam, inclusive, as luzes das salas. O sistema de som é ultra-estéreo, os projetores estão preparados para receber som digital, entre eles

DTS (*Digital Theatre System*), Dolby Digital e SDDS (*Sony Dynamic Digital System*), dependendo do tipo de som utilizado na produção do filme.

A venda dos ingressos é automatizada. As bilheterias atendem todas as salas. E, quando restam poucos lugares para cada sessão, os funcionários se encarregam de avisar o público. Cada ingresso é impresso com data, horário e nome do filme, e pode ser comprado na hora da sessão ou com antecedência.

Nos corredores, os funcionários orientam o público para suas respectivas salas, que são liberadas com 10 minutos de antecedência do início do filme. Enquanto aguarda o início da sessão no lobby, o público pode se entreter com monitores de TV que exibem trailers dos filmes em cartaz e dos próximos lançamentos.

Para atender aos mais variados gostos, o Cinemark oferece dois espaços com cardápios bastante variados. No Snack Bar, a dupla de sucesso é a pipoca e o refrigerante. Nos dias e horários de muito movimento, um carrinho dentro da sala oferece pipoca, refrigerantes, chocolates e balas.

O espectador pode levar para a sala qualquer comida ou bebida adquirida nos espaços de alimentação do complexo, utilizando-se uma bandeja especial, que se adapta perfeitamente à poltrona.

Limpeza impecável: a organização da sala é um dos principais destaques do complexo. Se dentro das salas o público pode comer e beber à vontade, do lado de fora, uma equipe especializada em limpeza aguarda o fim da sessão para entrar em cena. No intervalo entre uma e outra sessão, a equipe responsável cuida de todos os detalhes para deixar a sala em perfeitas condições para receber um novo grupo de espectadores.

2.2.4.1.2 Preço

Os dois cinemas do Cinemark, no Park Shopping Barigui e no Shopping Muller, contam com o público que frequenta estes *shoppings*, ou seja, pessoas de classe A que pagam um pouco mais para ter o melhor serviço e saem satisfeitos com o que lhes é oferecido. Com esta política de preços mais elevada do que das

demais salas, o Cinemark atinge um público bem específico sem “brigar” ou sobrepor o posicionamento com outros cinemas.

Veja a tabela com os valores:

Tabela 2.2 – Valor do ingresso aplicado no multiplex Cinemark Muller e Barigüi em Curitiba – abril de 2005

CINEMARK- Shopping Muller e Park Shopping Barigui							
HORARIO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO e feriados
ATÉ AS 14 H*					6,00	6,00	6,00
ANTES DAS 17H	9,00	9,00	7,00	9,00	12,00	12,00	12,00
DEPOIS DAS 17H	11,00	11,00	7,00	11,00	14,00	14,00	14,00

* todos pagam meia entrada nas sextas, sábados, domingos e feriados (idosos, estudantes e crianças também pagam R\$6,00.

Fonte: Cinemark

2.2.4.2 UCI

United Cinema International, a UCI, é uma associação entre os estúdios Paramount Pictures e Universal.

Possuidora de 852 salas de cinema espalhadas por 124 países é de um faturamento de 365 milhões de dólares. Segundo o site da empresa, 93 salas estão em funcionamento no Brasil, espalhadas em seus nove complexos.

Foi a primeira empresa internacional a se instalar em Curitiba, em 1997, com o seu primeiro multiplex em terras brasileiras, inaugurado no então Estação Plaza Show, hoje Shopping Estação, com 10 salas e 2.280 poltronas. Trouxe para a cidade a inovação de tecnologia, conforto e tamanho, nunca vistos antes por aqui. Com a chegada, logo em seguida, do Cinemark e Cinesystem, a UCI, que até então não possui nenhuma sala *stadium*, iniciou uma reforma em duas de suas salas, a 5 e a 6, do complexo de Curitiba, para atualizá-las no formato. Inauguração prevista para agosto deste ano, informação encontrada no site da empresa.

2.2.4.2.1 Estrutura

O UCI do Shopping Estação possui a tecnologia e conforto dos seus concorrentes, ficando atrás somente no tamanho das salas e no número de

poltronas, afinal Cinemark e Cinesystem com suas salas *stadium* têm quase o dobro do tamanho de uma sala da UCI do Shopping Estação.

Nos outros quesitos estruturais a UCI segue o padrão dos multiplex, oferecendo uma *bomboniére* variada, funcionários bem treinados e gentis, limpeza das salas e banheiros, telão e televisores exibindo o que está passando nas salas e os próximos lançamentos e, agora, mesas com cadeiras na área do cinema para quem quiser fazer um lanche antes ou depois das sessões.

2.2.4.2.2 Preço

O Shopping Estação passou por mudanças estruturais e de reposicionamento importantes nestes últimos anos. Quando ainda era Estação Plaza Show acabou sendo escolhido pelo público C e D como local de lazer, que se chocava com o público A e B que freqüentava o cinema mais moderno da cidade. Com a chegada do Cinemark, que almeja o mesmo público-alvo, a UCI e o Shopping Estação sentiram a migração do público. Atualmente, buscando recuperar as classes A e B, o agora Shopping Estação, deixou o ambiente mais sofisticado, fez parcerias importantes com destaque para o Estação Embratel Convention Center, que tem capacidade para mais de 5 mil pessoas em 3 andares, totalizando 25 mil m². É o mais completo Centro de Eventos, Feiras e Convenções da América do Sul. O empreendimento, que segue padrões de primeiro mundo, oferece ao mercado de convenções uma alternativa para a realização de grandes e médios eventos na cidade, além de favorecer a atividade hoteleira da região.

O Estação Embratel Convention Center conta com modernos equipamentos de luz e som e uma estrutura cenográfica articulada, o que permite a utilização dos espaços para eventos de diferentes naturezas e nacionalidades, contribuindo, inclusive, para o aumento no fluxo de consumidores qualificados para o Shopping Estação.

A UCI, nunca mudou seu posicionamento que visa o público A e B, e seus preços nunca foram os mais baixos, veja os valores atuais dos ingressos:

Tabela 2.3 – Valor do ingresso aplicado no multiplex UCI em Curitiba – abril de 2005

UCI – Shopping Estação							
HORARIO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SABADO	DOMINGO e feriados
ATÉ 13:55H					6,00	6,00	6,00
ATÉ AS 15 H					12,00	12,00	12,00
APOÉS AS 15H					14,00	14,00	14,00
ANTES DAS 17H	8,00	8,00	7,00	8,00			
DEPOIS DAS 17H	10,00	10,00	7,00	10,00			

Fonte: UCI

2.2.4.3 Cinesystem

Surgiu em 1999 e atualmente possui 24 salas localizadas nas cidades de Maringá, Ponta Grossa e Curitiba no Paraná, e Porto Alegre no Rio Grande do Sul.

Seu planejamento estratégico conta com um plano de expansão. O grupo prevê a instalação de mais salas no sul do Brasil, e também nos estados Mato Grosso, São Paulo e Rio de Janeiro.

2.2.4.3.1 Estrutura

O Cinesystem possui estrutura muito semelhante ao Cinemark, poltronas levemente reclináveis; setor de poltronas nas quais os braços levantam ("love seats"); a sala é inclinada evitando que os espectadores tenham a visão prejudicada; a tela é enorme e o som conta com as tecnologias atuais.

A bilheteria também é automatizada e conta com pelo menos duas atendentes.

A *bomboniére* oferece pipoca; bebidas e guloseimas.

Possui um lobby com sofás para que os espectadores aguardem mais confortavelmente a liberação da sua sala.

2.2.4.3.2 Preço

O Cinesystem utiliza nos seus materiais de divulgação a frase: “o cinema mais barato da cidade” o que é verdade. Comparando-se com os outros cinemas que possuem o mesmo padrão (UCI; Cinemark) os cinemas do Shopping Cidade, um shopping de desconto, possuem os ingressos mais baratos, focando no público do próprio shopping, pessoas adultas, de classe média, que buscam menores preços e maior qualidade.

Veja a tabela:

Tabela 2.3 – Valor do ingresso aplicado no multiplex Cinesystem em Curitiba – abril de 2005

CINESYSTEM – Shopping Cidade							
HORARIO	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SABADO	DOMINGO e feriados
DURANTE TODO O DIA	7,00	4,00*	7,00	7,00	10,00	10,00	10,00

* todos pagam R\$4,00, inclusive idosos, estudantes e crianças.

Fonte: Cinesystem

3. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Antigamente o relacionamento com o cliente era feito quase de forma instintiva. Peppers & Rogers Group, empresa especializada em relacionamento com clientes, no seu guia sobre CRM, Marketing 1 to 1 de 2004, destaca e relembra a longa existência do marketing de relacionamento que surgiu há décadas. Sabia-se como se chamavam, onde viviam, o que costumavam comprar, o que precisavam. Os clientes eram divididos em grupos de maior ou menor valor, e em grupos de desejos e necessidades. Os donos das vendinhas, armazéns, sabiam que ao utilizar seus conhecimentos a respeito dos clientes, poderiam oferecer um produto e/ou serviço adequado a necessidade de cada um. Eles se destacavam da concorrência oferecendo personalização. Usava-se o conhecimento para produzir fidelidade. Sabiam que os mais fiéis seriam também os mais rentáveis (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004).

O conhecimento de cada cliente era uma forma inteligente de conduzir o negócio. Primeiro porque não custava nada encontrar esses clientes, afinal já estavam ali, segundo, porque sabendo o que queriam, não se desperdiçava recursos mantendo em estoque produtos ou criando serviços que não tivessem aceitação. Terceiro, porque tinham certeza que cada venda feita a um cliente criava o potencial para outra venda para o mesmo cliente futuramente.

Assim, não se buscava lucro rápido. Os clientes eram uma fonte confiável de receita, ao longo de toda sua vida de transações com os mesmos comerciantes. Desenvolvia-se uma relação de longo prazo, uma relação de amizade, que os clientes percebiam e valorizavam.

Aos poucos a tecnologia possibilitou produzir bens e serviços em massa, para mercados de massa. Ao invés de vender para clientes de forma individual, para conhecê-los e saber o que queriam, começou-se a realizar pesquisas de mercado, segmentações, modelos estatísticos que permitissem antecipar tendências e padrões de consumo.

Ronald Swift, no seu livro CRM – Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente, lançado em 2001, lembra que as marcas líderes globais decidiam o que os clientes eram e em que categoria

esses clientes se encaixavam melhor. As técnicas de marketing pareciam ser montadas em função da demanda do produto, ao invés de voltadas para o cliente. Swift cita Henry Ford que dizia que todos podiam ter qualquer cor de veículo desejada, “desde que fosse preta”. (SWIFT, 2001)

Ninguém nega que a produção em massa criou uma grande riqueza e trouxe níveis nunca vistos de prosperidade a muitas regiões do planeta. Mas houve conseqüências. Como se sabe, a competição global forçou muitas empresas a baixar preços e a entrarem numa guerra mundial dos descontos. Uma guerra que pode ser interessante a curto prazo, mas ao longo do tempo instala a baixa lucratividade na empresa. “Sabendo disso, gerentes e executivos por todo o mundo estão lutando para evitar a armadilha da concorrência baseada em preços – o que não é fácil porque se está vendendo uma *commodity*. [...] O que hoje é uma inovação, amanhã será uma *commodity*.” (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004, p. 10)

Houve um tempo em que a qualidade e a tecnologia eram os grandes diferenciais entre os produtos. Agora não são mais. Os clientes têm hoje uma quantidade cada vez maior de opções de produtos de alta qualidade e a tecnologia evoluiu de tal maneira que sua banalização se dá cada vez mais rapidamente. E com as empresas exibidoras, os cinemas, não foi diferente. Ser um cinema moderno, espaçoso e confortável, não é mais um diferencial, é uma obrigação para quem ainda pretende continuar no páreo. Assim como os televisores que antigamente tinham como o seu maior diferencial possuir um controle remoto, e se permitiam cobrar mais caro por isso. Hoje é inadmissível uma televisão que não possua o acessório.

Tudo o que é feito hoje pode ser feito da mesma forma pela concorrência e em um prazo bem menor. Basta ter dinheiro. A tecnologia está disponível a quem quiser pagar por ela. As vantagens competitivas são cada vez mais efêmeras e isso não é mais novidade.

E como se diferenciar em um mercado cada vez mais igual?

Graças à tecnologia digital de informação e à World Wide Web, agora é possível sair da ‘armadilha da comoditização’ e ressuscitar as bem-sucedidas estratégias utilizadas por nossos predecessores. Em vez de vender para mercados, venderemos para clientes. Em vez de procurar maior participação no mercado, buscaremos maior participação no cliente. E em

vez de oferecer descontos para aumentar nossas receitas, criaremos vínculos mais fortes com nossos clientes, desenvolveremos a fidelidade de nossos clientes mais valiosos e assim aumentaremos nossa lucratividade. (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004, p. 10)

Estabelecer o relacionamento com o consumidor passou a ser a essência do marketing dos anos 90. Luiz Carlos Zenome, em seu livro *Customer Relationship Management (CRM), conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio*, de 2001, afirma que evoluir dentro do ciclo de conhecimento e entendimento do consumidor passa a ser fundamental entre as empresas que buscam a sobrevivência num ambiente competitivo. (ZENOME, 2001)

A necessidade de conquistar e, principalmente, manter clientes leais está transformando o relacionamento no principal bem da empresa e, portanto, vem impulsionando os executivos a repensarem suas estratégias, dando ênfase agora ao serviço e a qualidade. Tudo para conseguir a satisfação e a lealdade do cliente a longo prazo.

Zenome encontra respaldo em outros autores.

Kotler, em sua obra *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*, de 1998, afirma que as empresas de hoje estão concentrando esforços na criação de consumidores fiéis. Há a mudança de transação para a de construção de relacionamento. Estão orquestrando suas ofertas para obter consumidores satisfeitos ou encantados que permanecerão leais. (KOTLER, 1998)

Rapp e Collins em *A Grande Virada do Marketing*, de 1996, também alertam que todos os aspectos do marketing devem ser revistos, e lembram que a era atual e a do marketing de relacionamento ou individualizado, e as empresas que querem sobreviver a esse novo momento precisam, antes de tudo, saber reconhecer as necessidades dos clientes e responder a elas imediatamente. (RAPP e COLLINS, 1996)

Esses conceitos reforçam a importância do marketing de relacionamento, pois, por seu intermédio, será possível buscar o entendimento das expectativas do mercado e então a colocação em vigor das capacidades da empresas em retribuir essas expectativas.

3.1 CONCEITO

Marketing de relacionamento; gerência de relações com o cliente (CRM), gerência de relacionamento corporativo (ERM), marketing em tempo real, gerência de relacionamento contínuo e marketing *one-to-one*, entre outros, são todos nomes criados para nomear a idéia real que é “desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais”. (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004, p. 11)

Segundo Ronald Swift a gerência de relacionamento com clientes é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles sendo um processo interativo que transforma informações sobre os clientes em relacionamentos positivos com os mesmos e inclui todas as atividades que transformam clientes eventuais em clientes leais, satisfazendo ou excedendo as exigências deles, de tal forma que eles voltem a comprar. (SWIFT, 2001)

CRM “baseia-se na premissa, atualmente bem conhecida, que custa menos manter os clientes atuais do que obter novos – na realidade, cinco vezes menos. Se você puder manter os clientes, de maneira típica, eles serão mais lucrativos a longo prazo”. (SWIFT, 2001, p. 08/09)

Uma relação é construída a partir de uma série contínua de interações colaborativas. Como isso ocorre ao longo do tempo, a relação desenvolve um contexto no qual os participantes, a empresa e o cliente interagem através de interações sucessivas. Assim, cada relação é diferente e única. E todas buscam a lealdade e a fidelidade, de ambas as partes, clientes e empresa.

Frederick Reichheld, vice-presidente da consultoria Bain & Company, sediada em Boston, e considerado um dos maiores especialistas em lealdade nos negócios, em entrevista à Silvana Mautone, publicada na Revista Exame de 24 de novembro de 2003, na matéria “Quer lealdade? Seja leal”, diz que cliente leal não é o que volta sempre à sua empresa. É o que, mais do que isso, se dispõe a recomendar a companhia aos amigos. Ele identificou que há uma relação direta entre as empresas que apresentaram crescimento e o número de clientes que agem como promotores informais, como garotos propaganda.

3.1.1 A importância do relacionamento e da fidelização

Nelson Blecher, na reportagem “Mundo Infiel”, publicada na Revista Exame de 24 de janeiro de 2003, analisa a mudança de foco do marketing nas últimas décadas. Segundo ele, nos anos 70 as empresas aprenderam a mensurar os humores dos clientes, com o intuito de aumentar o nível de satisfação que seria o suficiente para que uma empresa prosperasse. Na década seguinte, o objetivo era medir as taxas de clientes perdidos e investigar as causas do abandono dos clientes. Atualmente o mais importante é conhecer o grau de fidelidade de cada cliente.

Retornando à reportagem Mautone (24/11/2003), Reichheld, continua e afirma que se as empresas conseguirem elevar em 5% a retenção de clientes, os lucros podem crescer de 25% a 100%. Ele notou que algumas empresas lucravam muito mais porque o nível de retenção dos clientes era bem mais alto do que o da concorrência. A maioria das empresas investe em aquisição, e não em retenção de clientes. Investir em aquisição compensa se o cliente ficar com a empresa. A qualidade dessa retenção também é fundamental.

Muitas empresas perdem a oportunidade de se fixar e crescer em um mercado pela falta da visão de que manter os clientes é fundamental no mercado competitivo atual. Frederick Reichheld relembra o caso da América Online, que se tornou líder nos Estados Unidos no mercado de provedores de internet.

Ela surgiu muito rápido, não tinha concorrentes reais, mas, em vez de usar os clientes já existentes como promotores entusiasmados da empresa, simplesmente os esqueceu e focou sua atenção na aquisição de mais clientes. Resultados: ficou com um monte de clientes rabugentos e infelizes. Em três anos, perdeu a liderança e agora tem um crescimento muito baixo num cenário de acirrada competição. Companhias telefônicas também costumam cometer este erro. Os novos clientes recebem um tratamento privilegiado, enquanto os antigos são ignorados, o que é um abuso da lealdade deles. (MAUTONE, 24/11/2003)

O livro *Bons Clientes, Ótimos Negócios* (1998), de James A. Unruh, presidente e executivo principal da Unisys Corporation, um dos maiores fornecedores de serviços de informação, tecnologia e software do mundo, que é todo baseado em uma pesquisa com organizações mundialmente reconhecidas pela lealdade de seus clientes e outras que obtiveram êxito na transição para se tornarem

organizações orientadas para o cliente, prova que o foco no cliente conduz a lucros crescentes e a diminuição dos custos. Os participantes da pesquisa experimentaram os seguintes retornos financeiros com suas iniciativas de foco no cliente:

- Crescimento das vendas, sobretudo aumentos significativos de volume nas compras dos principais clientes que consideraram a empresa como fornecedor preferencial. À medida que as empresas passaram a conhecer melhor seus clientes, as vendas de novos produtos também aumentaram.
- Clientes indicados por outros clientes, cuja aquisição nada custa à empresa e que já chegam predispostos a comprar. Uma cadeia de hardware estimou que até 50% de suas vendas provinham de clientes indicados por outros clientes.
- A capacidade de cobrar preços mais elevados – geralmente entre cinco e dez por cento. Os clientes percebem o maior valor dos produtos e serviços direcionados com precisão pela empresa.
- Custos mais baixos. É muito mais caro encontrar um novo cliente do que vender mais para o cliente existente.
- Aumento das receitas provenientes de clientes antigos. Os revendedores de automóveis calculam que um cliente fiel vale de US\$300.000,00 a US\$400.000,00, ao longo de sua vida.
- Aumento dos lucros provenientes de clientes antigos. Os lucros por cliente costumam aumentar à medida que as empresas compreendem melhor os desejos de seus clientes fiéis, esses clientes obtêm de seus fornecedores o que esperam e têm menos problemas. (UNRUH, 1998, p. 08 e 09)

Um estudo internacional da consultoria McKinsey, citado por Blencher na matéria da Revista Exame, diz que esforços que estimulem os clientes fiéis a gastar mais compensam as perdas dos desertores.

Mas por que poucas empresas investem de forma eficaz na fidelização?

Uma pesquisa da Peppers & Rogers Group, especializada em relacionamento com clientes, citada na reportagem da jornalista Suzana Naiditch, “Em busca do cliente ideal”, publicada na revista Exame de 22 de outubro de 2004, feita com 45 empresas de dez setores, aponta que menos de um quinto delas utiliza programas de fidelidade para ampliar a relação com os melhores clientes, destas, apenas 16% aproveitam as informações colhidas nesses programas para tomar decisões em outras áreas da empresas.

Frederick Reicheld, ainda na matéria de Mautone (24/11/2003), afirma que as empresas não investem porque elas ainda têm de descobrir uma maneira prática de

medir a fidelização. Na falta de uma, focam apenas os lucros. Mas, que a melhor maneira de medir a lealdade e a fidelidade é fazer aos clientes uma única pergunta: você indicaria a empresa a um amigo? “Pedimos que, numa escala de zero a 10, considerando 10 a nota mais provável, indiquem qual a sua disposição de recomendar a empresa a alguém. Quem der notas de 9 a 10 pode ser considerado promotor da empresa. Dessa forma, medir a lealdade não é difícil, mas requer disciplina, porque é preciso monitorar essa avaliação.” (MAUTONE, 24/11/2003)

3.2 COMO FOCAR A EMPRESA NO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O método de relacionamento dos comerciantes de antigamente utilizado nos seus pequenos negócios com seus clientes deve ser lembrado e adaptado, afinal, hoje com a quantidade de clientes que uma empresa possui, fica impossível conhecer e trabalhar todos apenas com o auxílio da memória e/ou da caderneta, é preciso incorporar a tecnologia. Tecnologia esta que já deixou de ser tão cara e inacessível. Mas, mais importante que a tecnologia é a forma de fazer negócios.

3.2.1 Mudanças Organizacionais e Culturais

A implementação de estratégia de CRM ou de marketing de relacionamento não é simples. Para as empresas que têm foco em produtos e serviços, que é o caso dos cinemas de Curitiba, essa implementação exige mudanças radicais na forma de fazer negócios. E isso não ocorre rapidamente. “Nessas empresas, as diversas áreas e departamentos têm missões específicas e têm sua própria visão do cliente. Por isso muitas vezes o cliente sente como se estivesse se relacionando com várias empresas distintas.” (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004, p. 83)

Todas as áreas da empresa têm influência na relação com os clientes, portanto toda a empresa deve ser envolvida na nova filosofia de relacionamento com os mesmos. Áreas de vendas, marketing, atendimento ao cliente, são as primeiras a serem envolvidas por lidarem diretamente com os clientes, mas e, por exemplo, a equipe de limpeza de um cinema? Um olhar, um gesto, uma frase mal interpretada pode minar toda a relação construída pelas outras áreas.

A maneira de tratar e selecionar os funcionários deve ser revista para adaptar-se à nova filosofia. Os funcionários têm de ser incentivados a desenvolver os clientes de maior potencial e a manter os clientes de alto valor para a empresa. Isso implica na criação/mudança de cargos, de responsáveis. Não mais deverá existir, “Gerentes de Produtos”, mas sim “Gerente de Clientes”.

O recrutamento adequado de pessoal é igualmente importante, na medida que agora se busca profissionais orientados à nova filosofia, ao relacionamento.

É fundamental reestruturar a empresa com o objetivo de construir uma visão única do cliente. “Toda a organização tem de estar preocupada com a coleta e com o armazenamento dos dados do cliente, bem como com o objetivo de conhecer melhor cada um deles.” (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004, p. 84) Todos os setores têm que estar interligados, atentos e serem flexíveis para aceitar especificações e/ou modificações em produtos ou serviços.

Por fim, três pontos são propostos por Peppers e Rogers Group (2004), e são vistos como muito importantes e, portanto, devem ser colocados em prática para garantir as mudanças culturais e alcançar os objetivos propostos nas iniciativas de CRM são eles:

- educação: garantir a todos o entendimento comum sobre o conceito que está por trás do CRM;
- comunicação: utilizar estratégias corretas de comunicação, mantendo acesa a chama da iniciativa;
- mudança de atitude: mostrar na prática para os colaboradores da empresa quais são os problemas que a empresa vive hoje e como a empresa será no futuro. (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004, p. 84)

3.2.2 As quatro estratégias do Marketing de Relacionamento

O processo de implementação de um programa de marketing de relacionamento ou de uma iniciativa de CRM, segundo Peppers e Rogers Group (2004), pode ser pensado como uma série de quatro passos básicos: **Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar**. Esses passos estão, de certa forma, dispostos por grau de dificuldade e complexidade, ainda que se possam encontrar áreas comuns entre eles. A seguir serão apresentadas estas quatro estratégias.

3.2.2.1 identificar

O primeiro passo para iniciar qualquer relacionamento afetivo é conhecer a outra pessoa, e com as empresas não é diferente. Deve-se saber que o marketing de relacionamento não é para todos os clientes, portanto, para podermos escolher quais nos interessam é imprescindível conhecer sua identidade, forma de contato preferida – e-mail, telefone, correio – todos os contatos e interações que fez com a empresa, todas as reclamações e observações que fez, quais as providências tomadas. No caso dos cinemas, saber qual seu padrão de consumo. Que gênero de filme gosta, se vai acompanhado, qual horário de sessão costuma frequentar, se consome algum produto da *bomboniére*, se sim, o que, se não por que, enfim, conhecer a fundo as preferências e padrão de consumo de cada cliente. É impossível iniciar e manter relação com um anônimo desconhecido.

O grande problema, identificado em muitas empresas, é que todos esses dados devem estar disponíveis em todos os pontos de contato com o cliente, ou seja, é a empresa que tem que identificar cada cliente e não um departamento ou um funcionário. O cliente deve ser identificado, independente do canal escolhido – atendente, *web site*, *call center*. Parece simples, mas envolve o desafio de unir todos os clientes que estão espalhados pelos setores da empresa, e, principalmente em empresas que contam com força de vendas e atendentes, clientes que estão apenas na memória dos funcionários, que não raro, quando se desligam da empresa levam consigo todas as informações, minando a memória da empresa que teria que aprender tudo de novo à respeito dos clientes. O funcionário era dono da relação.

3.2.2.1.1 Como identificar os clientes

A identificação do cliente faz parte de muitos negócios. Ao abrir uma conta no banco, comprar um imóvel, um carro, as pessoas precisam se identificar e o fazem de forma natural e sem queixas, pois sabem que este é o procedimento padrão. Mas e se, quando fossem comprar pão na padaria, um sorvete na lanchonete, um ingresso no cinema, fosse exigido que fornecessem nome, endereço e telefone? Certamente não iriam fornecer e achariam muito estranha tal exigência. Na grande

parte das relações como consumidores, as pessoas não se identificam, são anônimas. Entram e sai da padaria, da lanchonete, do cinema como se nunca tivéssemos entrado.

Como então conhecer os clientes em negócios deste tipo? Incentivando o cliente a identificar-se, pagar para que diga quem é e do que gosta. Assim, em resposta a essa necessidade, nascem os “Programas de Fidelidade”, que, através de algum tipo de atrativo, faz com que o cliente se identifique cada vez que realiza uma transação com a empresa. Como exemplo mais famoso, tem-se os “Programas de Milhagem” das companhias aéreas que oferecem descontos progressivos, viagens gratuitas e tratamento diferenciado para quem acumular mais milhas, todas computadas cada vez que o cliente voa pela empresa.

O passo seguinte é diferenciar os clientes. Dessa forma sabe-se quem interessa para a empresa, se vale a pena continuar investindo para o estreitamento desta ou daquela relação, investindo para desenvolver uma relação de aprendizado. O programa que a empresa desenvolver não poderá parar na simples expectativa de que os clientes serão fieis porque os prêmios são atrativos. Até porque **logo a concorrência já estará fazendo o mesmo**. É necessário acumular, cruzar, relacionar e estudar os dados dos clientes para se aprender com eles.

3.2.2.2 Diferenciar

Os clientes são diferentes e isto é fato. São diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades. “O grande objetivo da diferenciação de clientes é encontrar os Clientes de Maior Valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP). Assim, com esses clientes podemos desenvolver nossa relação de aprendizado.” (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004, p. 40)

Não existe a possibilidade de desenvolver um programa de gestão de clientes (CRM) sem uma estratégia clara e objetiva de diferenciação.

3.2.2.2.1 Diferenciação por valor

Os clientes podem ser diferenciados de duas maneiras: pelo nível de valor para sua empresa, alguns têm um valor muito alto e outros nem tanto, e pelas necessidades que têm de produtos e/ou serviços da empresa.

3.2.2.2.1.1 Valor real

Valor real ou valor vitalício é o valor que se pode projetar para o cliente com base em sua história de transações com a empresa e que se transformaram em vendas. Esse perfil de transações deve ser utilizado para trazer para o presente o valor das transações futuras, utilizando-se algum tipo de correção financeira.

Esse valor somente será efetivado se o cliente continuar vivo e fiel. Para se fazer essa previsão de valor, é necessário que exista uma base de dados histórica muito completa e precisa.

Por exemplo, se um cliente fiel de um cinema, com vinte e quatro anos, frequenta o mesmo cerca de duas vezes por mês, sempre acompanhado da namorada e sempre nas sextas-feiras, fins-de-semana e feriados, depois das 17 horas, pagando os dois ingressos inteiros, ou seja, sem desconto de estudantes, todas as vezes compra duas pipocas pequenas e dois copos pequenos de refrigerante, já sabe-se que ele gasta em média, em cada vez, R\$ 28 com os ingressos, cerca de R\$ 6,00 com as pipocas e R\$ 5,00 com os refrigerantes, ou seja, R\$78,00 por mês. Calculando os gastos deste mesmo cliente, até seus 65 anos, que é a idade que se inicia a meia entrada, ele já terá gasto na empresa, em média, R\$3.198,00.

3.2.2.2.1.1 Valor potencial

Valor potencial é tudo o que o cliente gasta no mercado onde a empresa atua, ou seja, no foco deste trabalho, tudo que o cliente gasta assistindo filmes, seja na UCI, Cinemark, Cinesystem ou qualquer outra empresa concorrente. Ele é mais difícil de ser medido pois depende de dados externos à empresa. Uma forma de

conhecê-lo é saber quantas vezes o cliente comprou ou utilizou os serviços de um concorrente. Se o cliente compra de uma empresa, mas também o faz em suas concorrentes ele tem o chamado potencial não-realizado. O valor real dividido pelo valor potencial é a participação no cliente, ou *share of costumer*.

Deve-se ter cuidado para não confundir valor potencial com potencial de compra. O valor potencial é tudo que o cliente **já gasta**, enquanto que o potencial de compra é aquilo que ele **pode** gastar, mas ainda não gasta. A diferença entre o valor real e o valor potencial é o **potencial não realizado**, ou seja, o que o cliente gasta com os concorrentes.

Outro fator que não se pode deixar de lado é o potencial de venda da empresa. Pode ser que o que cliente compra dos concorrentes não esteja disponível para venda na empresa. Por exemplo, pipoca doce, que só tem disponível para a venda em alguns cinemas da cidade, horários diferenciados, como sessões depois das dez da noite, que, também, só alguns poucos cinemas proporcionam.

O potencial não-realizado só pode ser capturado se houver uma ação que leve a uma mudança no comportamento do cliente. Para isso é fundamental, além de identificar e medir esse valor, fazer um plano específico de abordagem do cliente em questão.

Um exemplo interessante é o de uma cadeia americana de hotéis que considerava como clientes de alto valor aqueles que se hospedavam seis ou mais vezes por ano em um de seus hotéis. Após o cruzamento de seus dados com os dados de uma administradora de cartões de crédito, descobriu que alguns clientes hospedavam-se somente cinco vezes por ano em seus hotéis porque **viajavam somente cinco vezes por ano** – excelentes clientes, embora fossem tratados como clientes quaisquer. Enquanto isso, havia clientes que se hospedavam no hotel oito vezes por ano, por exemplo, mas **viajavam 20 vezes por ano**, ficando em outros hotéis. É claro que após essa descoberta houve uma mudança na estratégia de tratamento desses clientes. Trabalhou-se para reter o primeiro tipo de cliente e desenvolver o segundo. (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004, pg. 43)

3.2.2.2 Diferenciação por necessidades

Outra forma de diferenciar seus clientes é através de suas necessidades. Quanto maior o número de necessidades conhecidas, maior a oportunidade de participar no cliente. Pode-se começar com necessidades inferidas pela empresa, para, em seguida, chegar no nível individual.

É importante ressaltar que **descobrir novas necessidades é abrir novas oportunidades**. Quanto mais a empresa sabe sobre o que necessitam seus clientes, mais valor a empresa tem para eles e quanto mais se entende e **responde** a essas necessidades, mais os serviços são percebidos como diferenciados.

Por exemplo, pode-se detectar, conhecendo bem os clientes, que os pais que levam os filhos de até 12 anos ao cinema, têm necessidade de sessões iniciadas mais cedo, pela parte da manhã, pois os filhos acordam cedo e ficam ansiosos pelo programa com os pais. Ou seja, descobriu-se uma necessidade, que se torna uma oportunidade quando estas informações transformam-se em um novo produto: sessões iniciadas pela parte da manhã. Algo que não existe em nenhum cinema da cidade, que até proporcionam sessões às 11:30, 11:50, mas, em se tratando de crianças, nem pode ser considerado manhã, pela proximidade com o horário de almoço delas, que geralmente almoçam em torno do meio-dia. O programa pode ser prolongado até um almoço na praça de alimentação e oferecer a tarde livre para qualquer outra atividade, dentro do próprio *shopping*.

Assim, é importante que a empresa decida qual critério de diferenciação será usado primeiro, valor ou necessidades. Geralmente o resultado ideal é fruto da combinação dos dois elementos, mas os dados existentes e a capacidade da empresa em analisá-los e trabalhá-los é que define o que deve ser utilizado primeiramente. No caso do cinema, em que os clientes têm necessidades semelhantes, o valor torna-se o fator mais relevante que deve ser empregado para a diferenciação, ao contrário de uma livraria, por exemplo, na qual o valor é muito semelhante, mas as necessidades são muito diferentes.

3.2.2.2.3 Estratificação dos clientes

O que fazer depois de diferenciar os clientes? Que ações devem ser feitas para cada tipo de cliente? No guia da Peppers & Rogers Group, CRM Series – Marketing 1 to 1, no capítulo três “As quatro estratégias do One to One”, são apresentadas as ações mais adequadas para cada grupo.

Para os “Clientes de Maior Valor”, deve-se implementar programas de retenção. Programas de reconhecimento e de possibilidade de utilização de canais

de comunicação exclusivos são formas de recompensar os melhores clientes. Mas, ressaltando mais uma vez, é através da relação de aprendizado e da personalização que se garante o fortalecimento da relação com os clientes, garantindo a retenção dos mesmos.

Os “Clientes de Maior Potencial” pedem um tratamento específico. É necessário desenvolvê-los através de incentivos, como concessão prematura de privilégios, venda cruzada, ou seja, vender mercadorias ou serviços relacionados entre si para um cliente, sendo esta uma ótima forma de aumentar a participação no cliente, *up selling*, que nada mais é do que vender atualizações do produto, complementos ou aperfeiçoamentos para um determinado produto ou serviço. Deve-se investir neles para entendê-los, buscando assim participar cada vez mais nesses clientes, que apesar de fazerem negócios com a empresa, têm um potencial ainda a ser desenvolvido.

Já os “*Below zeros*”, aqueles clientes que dão prejuízo, devem ser tratados da melhor forma como todos os outros, mas nenhum esforço deve ser realizado para mantê-lo, ou seja, retirar os nomes destes clientes das malas diretas e outras iniciativas de contato, mas sem eliminar os seus nomes da base de dados. Deve, em resumo, atendê-los, cobrando o valor dos serviços, mas não se deve incentivar a continuar com a empresa.

Um ponto importante que deve ser ressaltado em relação aos *Below zeros* é que eles têm valor real e potencial abaixo do custo de atendimento, ou seja, não há perspectiva de lucratividade mesmo com a captura de todo o potencial não-realizado. Embora existam são difíceis de ser classificados como tal, dada a dificuldade de medir de forma precisa o valor potencial dos clientes.

Por outro lado, se um cinema resolve investir em estudantes universitários, que atualmente pagam apenas meio ingresso, mas espera-se mais tarde ter lucro com o profissional formado, é porque embora o valor real seja baixo esse cliente tem um **potencial de compra** muito acima desse custo e portanto apesar de ser um cliente que atualmente dá prejuízo, não pode ser considerado assim no futuro. A variável “ciclo de vida” entra em cena.

Para se ter uma idéia de como a estratificação de clientes é importante, um banco americano, após estudar a lucratividade de seus clientes, chegou a números bastante interessantes: 27%

da base de clientes era responsável por 100% da lucratividade; 31% davam prejuízo ao banco e 42% não dava lucro nem prejuízo. Chegaram também a conclusão que se eliminassem 73% de seus clientes, perderiam apenas 7% de seu faturamento! É claro que não se está sugerindo que o banco deva eliminar 73% de seus clientes, mas algo deve ser feito. (PEPPERS & ROGERS GROUP, 2004, p. 46)

3.2.2.3 Interagir

Após descobrir quem são os Clientes de Maior Valor e de Maior Potencial a próxima etapa é incentivá-los a interagir. A interação é a única forma de conhecer cada vez mais os clientes. Com esses clientes, tem-se como o objetivo final desenvolver uma relação de aprendizado, onde cada vez mais os serviços e os produtos são personalizados, tudo para que o cliente perceba a conveniência em continuar fazendo negócios com a empresa. É importante frisar que interação e diferenciação são duas estratégias interligadas, em que uma depende da outra.

As interações iniciadas pelos clientes têm um potencial muito maior que as interações iniciadas pela empresa, pois o cliente já tem um interesse estabelecido, dispensando a empresa de mobilizar esforços para atraí-lo. Neste momento ele está à disposição da empresa, com total atenção, é uma ótima chance para conhecê-lo melhor. Deve-se saber e promover que toda pergunta feita ofereça algum valor ao cliente que respondê-la. Cada nova pergunta respondida é conhecimento acumulado a respeito do cliente e os funcionários que têm contato com ele devem ser treinados e incentivados a conhecê-lo melhor e a registrar esse conhecimento nas bases de dados de clientes da empresa.

Já quando a interação é iniciada pela empresa, ele deve obedecer a regras básicas: utilizar o **canal de comunicação preferido** do cliente e deve ter a **permissão** do cliente para utilizá-lo. Quebrar essas regras pode criar uma antipatia e fazer com que o cliente simplesmente feche esse canal de interação. Além disto, as mensagens devem ter algo de **valor para o cliente**. Se, apesar de ter autorizado esse tipo de interação, insiste-se em enviar mensagens que nada ou pouco interessam, o cliente também pode cancelar a autorização e nunca mais abrir esse canal.

Para conhecer qual é o melhor jeito para se contatar com os clientes, o guia da Peppers & Rogers (2004), sugere algumas perguntas básicas que devem ser feitas, por exemplo: se o cliente gostaria de ser contatado; quando; se prefere que a

empresa entre em contato; qual a melhor forma de contatá-lo; o que pode ser feito para tornar mais fácil a experiência da compra; se a empresa fez algo errado.

O guia oferece algumas outras dicas importantes:

“Tenha um objetivo claro; não peça coisas que você já tem; use a forma de contato preferida do cliente; seja sensível ao tempo do cliente; assegure-se de que o cliente veja valor no diálogo; incentive o diálogo através de números 0800, páginas na *Web*, caixas de sugestões, etc., proteja seu cliente.” (PEPERS & ROGERS GROUP, 2004, p. 49)

Todas as informações colhidas devem servir para mudar o comportamento da empresa, se não há como mudá-lo simplesmente não incentive o diálogo.

Os meios de diálogo com os cinemas são muito precários, não há estímulo algum para que os clientes entrem em contato com a empresa. Nenhuma das três empresas analisadas neste estudo, UCI, Cinemark e Cinesystem possuem ferramentas eficazes de contato. Fichas para sugestões e avaliação, quando existem, não são fáceis de serem encontradas. Os seus *sites* possuem endereços de *e-mail* que não são respondidos, a não ser pela Cinemark, que, quando o cliente envia o e-mail, logo em seguida recebe uma resposta gerada automaticamente, resposta esta anexada no final deste estudo, avisando que a mensagem só será respondida se tiver alguma relação com problemas ocorridos durante a visita à empresa. Ou seja, se o espectador possui qualquer dúvida, que não esteja relacionado a problemas diretos da empresa ele nunca obterá atenção, o que dificulta e compromete seriamente qualquer desenvolvimento de relacionamento cliente-empresa.

A forma de interagir deve levar em conta aspectos relativos a eficiência. Uma vez que os clientes têm valores diferentes para a empresa e os canais de contato também, os mais caros devem estar preferencialmente voltados para os clientes de maior valor, e os de massa aos de menor valor.

3.2.2.4 Personalizar

A partir do conhecimento das necessidades dos clientes, deve-se personalizar os serviços e produtos para fazer com que a experiência de fazer negócios com a

empresa seja única. Quanto mais personalizado mais valor entrega-se e o cliente vê conveniência em continuar com a empresa.

Deve-se criar um ciclo de personalização e retroalimentação para que cada vez mais se possa, entendendo o cliente, fornecer-lhe o que ele espera e na forma que ele espera. Deve-se adequar a mensagem e o diálogo à forma preferida pelo cliente. A personalização é algo bem simples quando se conhecem as necessidades e as preferências do cliente, mas exige-se muita flexibilidade da empresa e treinamento adequado das pessoas que têm contato com ele, que devem estar preparadas para mudar seu comportamento de acordo com cada cliente.

Se a empresa possui um *Web site*, a personalização pode ser levada ao extremo, com a disponibilização de conteúdo que tenha a ver exatamente com os gostos e preferências de cada um dos clientes. Porém, é importante ressaltar que o cliente espera essa personalização em todos os canais de contato com a empresa.

Quanto mais bem-sucedida for a personalização, mais simples e conveniente para o cliente é fazer negócio com a empresa.

4. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO NOS MULTIPLEX DE CURITIBA

Como foi apresentado no tópico “2.2.4 Curitiba e os multiplex”, a cidade conta com uma oferta grande de cinemas, já chegando ao máximo de números de salas por habitante, ou seja, a concorrência está acirrada e os espectadores estão pulverizados entre os cinemas da cidade, agravado pela proximidade das empresas exibidoras, ver mapa exposto no tópico 2.2.4.

A publicidade e a exposição de marca não são fatores relevantes para a escolha do espectador entre um cinema ou outro, isto porque nenhum dos multiplex da cidade faz campanhas de divulgação externas ao shopping no qual estão instaladas, aliás, divulgação interna também é rara. A estratégia de divulgação mais utilizada pelos cinemas da capital é o antiquíssimo método “boca-a-boca” no qual a indicação de amigos, familiares é fundamental. No mercado atual, ganha o espectador quem conseguir aliar conforto, preço e conveniência, ou seja, estar exibindo o filme que o espectador quer assistir, no horário em que ele pode, com o conforto que está acostumado e com um bom preço. Exigências frágeis e perigosas, principalmente o preço, como já foi exposto no tópico “3. MARKETING DE RELACIONAMENTO”. Uma guerra de preços sempre põe em risco a lucratividade da empresa, e embora funcione em curto prazo, pode trazer sérios problemas com o passar do tempo.

Devido a todos estes fatores, para se vencer a concorrência, de forma segura e eficaz, adotar o Marketing de Relacionamento torna-se uma grande estratégia. Fidelizar e se relacionar de forma cada vez mais profunda, séria e honesta com os clientes são como cultivar o próprio alimento, que com atenção e cuidado sempre darão frutos, frutos que dependem diretamente da conduta do cultivador, ao contrário dos que caçam, e a todo o momento dedicam esforço e energia enormes para buscar comida, não sabendo se a encontrarão, sendo vítimas de um *stress* constante, resultante da insegurança do amanhã.

Desenvolver um relacionamento com os clientes, conhecê-los, saber do que gostam, criará um vínculo afetivo, quase personificado entre empresa e cliente, que, se bem cuidado, não se quebrará facilmente, e por mais que a concorrência baixe

ainda mais os preços, traga dezenas de novidades, é mais fácil o cliente comunicar à empresa o que a concorrência fez, como forma de alerta, e sugerir, caso o apelo seja muito forte, que adote a ação dos concorrentes do que abandonar ou trair a empresa. E isto, esta atitude do cliente fiel, esta confiança, têm peso de ouro, afinal, como diz o ditado popular “amizade não se compra, se conquista”.

Então como identificar centenas de clientes? Como saber seus hábitos, do que gostam, como é a relação deles com a empresa? Como iniciar uma relação com o cliente? Como foi apresentado no tópico “3. MARKETING DE RELACIONAMENTO”, o relacionamento, que os antigos comerciantes tinham com seus clientes foi perdido, e no seu lugar instalou-se o marketing de massa, no qual estimava-se, sem certeza, quem seriam os clientes em potencial e o que precisavam e/ou queriam. Agora, com a era do relacionamento, conhecer a fundo e individualmente os clientes volta a ser prioridade, e para tanto, uma caderneta de anotações não comporta mais o volume de clientes e de dados, precisa-se contar com ferramentas novas e extremamente eficientes e úteis, precisa-se contar com a tecnologia.

A tecnologia tornou-se um fator importante, que impulsiona grande parte das mudanças que as empresas estão experimentando nas áreas de marketing e de comunicação com clientes. Assim, três recursos estão sendo altamente empregados nestas mudanças, por serem essenciais no auxílio às empresas a lidarem com modificações tão profundas. Hans Peter Brondmo, no seu livro “Fidelização – Como conquistar clientes na era da Internet”, publicado em 2001, apresenta estes recursos como sendo **a Internet, o e-mail e a tecnologia de base de dados e armazenamento.**

A **Internet** age como aglutinador de sistemas de informações, mantendo-os juntos e dando acesso à eles de forma instantânea e de qualquer parte do mundo, podendo as informações serem alteradas a qualquer momento com extrema facilidade tanto pelos clientes como pela empresa, já o **e-mail** tornou-se onipresente, pois é utilizado por todo o planeta, sem distinção de renda ou porte empresarial e por fim, a **tecnologia de base de dados e de armazenamento** permite o acesso rápido a conjuntos de dados complexos, bem como o armazenamento de dados de baixo custo. Estes três elementos estão mudando a maneira pela qual as

organizações pensam em gerenciar as informações que possuem sobre seus clientes, e tornaram-se fundamental para o início de um programa de relacionamento.

Nos tópicos a seguir, será sugerido um programa de relacionamento para ser aplicado em um multiplex, baseado nos quatro passos básicos sugeridos por Peppers & Rogers (2004) e já apresentados e descritos no tópico “3.2.2 As quatro estratégias do Marketing de Relacionamento”.

4.1 IDENTIFICANDO OS CLIENTES DE UM MULTIPLEX

Para ter sucesso no gerenciamento de um multiplex baseado no relacionamento, a empresa deve identificar e engajar seus freqüentadores, e para isso terá que oferecer algo de valor, algo que considerem relevante.

Pedir para os clientes preencherem um formulário de papel, expressando suas preferências, sob incentivo de ganhar um brinde e/ou concorrer à um prêmio, não é uma prática muito eficaz. Muitas vezes estes questionários são respondidos apenas para concorrer ao tal prêmio ou para ganhar o brinde e, em vez da verdade, fornecem dados que os ajudarão a serem recompensados. Indivíduos com tal pensamento não têm nenhum valor futuro em termos de clientes potenciais. Além disso, transferir os dados para o computador sairia muito caro. Outro problema é que os clientes não têm a possibilidade de, mais tarde, alterar informações que forneceram. “Ao preencherem formulários em papel, as pessoas não têm idéia de onde vão parar os dados que forneceram, para que fim serão usados e, mais importante, o que receberão em troca.” (BRONDMO, 2001, pg. 54)

Na *Internet*, entretanto, questionar às pessoas o que de fato elas desejam funciona. Isto porque a empresa pode demonstrar o valor real, imediato e tangível a cada um de seus clientes com base no que informaram. Brondmo (2001) afirma que quando as pessoas utilizam o processo de adesão para iniciar um relacionamento em que terão serviços que lhes interessam em troca, estão dispostas a compartilhar e atualizar informações pessoais e mais, se lhes for informado o por que estão sendo solicitadas tais informações, se ficar claro o que ela vai receber em troca, se perceber a seriedade da empresa e o comprometimento no sigilo das informações e

na privacidade do cliente, iniciando a relação de confiança, se for deixado claro que terão total controle sobre seus dados, podendo alterá-los e/ou atualizá-los, voltar atrás e até mesmo remover seu nome do programa, elas se envolverão em um diálogo contínuo com a empresa, comprometendo-se, dando o primeiro passo para uma relação duradoura.

No multiplex, a criação de um programa de fidelidade pode ser uma ótima maneira de incentivar seus clientes à se identificarem.

4.1.1 Programa de Fidelidade

As precursoras dos programas de fidelidade foram as companhias aéreas, que conseguiram muito êxito nesta ação. Brondmo (2001) afirma que atualmente, não importa de qual programa de fidelidade de passageiros que uma pessoa seja membro, a partir do momento que se inicia o processo de acúmulo de pontos, beneficiando-se das novidades, das viagens gratuitas e de outras vantagens, a escolha da companhia aérea torna-se um processo irracional, afinal, muitos clientes, com o único objetivo de ganhar cada vez mais milhas, viajam pelo programa de milhagem da companhia aérea da qual são membros, até mesmo se os vôos forem mais caros ou menos convenientes. Desta forma, os programas de fidelidade tornam-se muito atraentes para qualquer empresa, inclusive para os multiplex.

Um cinema pode criar um cartão fidelidade, que da mesma forma que as companhias aéreas, acumulem pontos que podem ser trocados por produtos e/ou vantagens.

O programa pode funcionar atribuindo pontos para cada produto adquirido no cinema. Para facilitar, o número de pontos pode ser o mesmo valor do produto em reais. Por exemplo, o cliente adquiriu um par de ingressos, na sexta-feira, pagando por eles o valor inteiro, R\$28,00, automaticamente no seu cartão é debitado 28 pontos. Uma tabela, a ser desenvolvida pelo multiplex, contando com o auxílio da área financeira, de forma a não trazer prejuízos para a empresa, trará a pontuação das premiações. Por exemplo, a cada 50 pontos o cliente poderá trocá-los por um pacote pequeno de pipoca, a cada 100 pontos, por pipoca e refrigerante pequenos e

assim por diante. Como forma de oferecer mais um incentivo, um valor de pontos pode ser dado ao cliente simplesmente por ter efetuado o cadastro.

Além dos pontos o programa oferece alguns serviços aos cadastrados, serviços estes que serão descritos mais adiante no tópico “4.4 Personalizando serviços para clientes dos multiplex.”

A empresa deve informar seus clientes e clientes em potencial, através dos próprios atendentes na hora da venda dos ingressos, de comunicação distribuída dentro do shopping no qual o multiplex está instalado, dentro das lojas e qualquer outro meio e na forma que achar mais conveniente e adequado, que o cinema está iniciando um programa de fidelidade, que inclusive deve ter um nome, para fácil relação do cliente com a empresa, que oferece vantagens para seus participantes, e que por isso precisa que os mesmos se identifiquem.

Uma ótima forma de facilitar este cadastramento dos clientes é disponibilizar terminais de computadores evitando que os clientes se dispersem ou esqueçam do cadastro. Uma parceria com uma empresa provedora de acesso à internet, ou informática, pode facilitar a implementação da idéia. Pode ceder, por tempo a ser determinado, uma ilha de computadores, em troca de divulgação da marca, à ser implantada no *hall* das salas, aproveitando e agregando valor àquele espaço que a princípio não oferece atrativos para que os espectadores permaneçam ali, sendo atualmente apenas um lugar de passagem, que pode muito bem, ao serem adicionadas poltronas e os terminais de computadores, tornarem-se um ambiente a mais a ser oferecido, podendo ser utilizado nos minutos que antecedem a sessão ou após a exibição do filme.

4.1.2 Web Site

Como ficou implícito, ao ser sugerido que os cadastros fossem feitos em computadores disponibilizados no *hall* do cinema, o cadastramento será feito pelos próprios clientes no *Web site* do multiplex. Desta forma, é imprescindível a criação ou reestruturação do *site* do cinema. Hans Peter Brondmo (2001), lembra que os primeiros *Web sites* corporativos eram pouco mais que folhetos digitalizados, sem qualquer tipo de atrativo. E que foram empresas pioneiras de comércio pela *Internet*

– *e-commerce* – como a Amazon.com, que perceberam que a rede mundial de computadores era muito mais do que apenas fazer propaganda das empresas, oferecer conteúdo de qualidade e nem serviços que interessassem os clientes.

Ou seja, é importante que o *site* seja atrativo e interativo, de fácil navegação, que traga informações atualizadas e interessantes, que retenha o visitante e que faça ele voltar ou desejar uma interação por parte da empresa, via e-mail por exemplo.

O cadastro deve conter alguns campos fundamentais, como nome, telefone, endereço, endereço de e-mail, sexo, além de dados sobre os hábitos do freqüentador, mas deve-se ter cuidado para não ser longo demais, entediando e irritando o cliente. Deve-se lembrar que o banco de dados pode ser atualizado e construído periodicamente. O cliente pode ser questionado cada vez que visita o site, ou através de perguntas através de e-mails. “Pedir para um cliente preencher um formulário de três páginas logo no primeiro contato não é uma boa forma de iniciar um relacionamento. Isto pode ter funcionado no passado, mas com certeza não eficaz na Internet.” (BRONDMO, 2001, p. 55)

4.1.3 Banco de Dados

Jamais houve, em nenhuma outra mídia, tantos dados disponíveis a respeito de usuários, clientes existentes ou potenciais como há na *Internet*, e todos podem estar nas mãos dos profissionais de marketing em tempo real. Os *Web sites* podem gerar milhares de dados diariamente, mas muitos deles podem ser completamente irrelevantes, desta forma, decidir que dados serão coletados ou não é o primeiro passo para a construção de um banco de dados de qualidade, que sejam do tipo que permitam o engajamento dos clientes em um diálogo de anos e anos.

O tipo de dados que mais agregam à um programa de marketing de relacionamento são os **dados de perfil**. As informações sobre perfis de clientes podem ser classificadas em duas categorias: **auto-relatadas** – os próprios clientes fornecem as informações – , cadastrando-se no site por exemplo, e **observadas**, que no caso do multiplex e do seu cartão fidelidade, são conseguidas através do registro no perfil de cada cliente do histórico individual de todas as interações que

cada cliente fez com a empresa, como por exemplo, que filme assistiu na última vez que visitou o multiplex; se foi acompanhado, informação que se consegue através do número de ingressos comprados, o que comprou na *bomboniére*, além de informações sobre como o cliente navega no *site* da empresa, registradas a partir do momento que o cliente se identifica com seu nome e senha pessoal, que sessões permanece por mais tempo, que *links* que clicam. Este tipo de informação é o que torna possível determinar quem deve ser atingido e como.

O banco de dados que começa a ser construído deve ser tratado com uma forma de capital da empresa, o capital de relacionamento. "Por tradição, as organizações têm várias formas de capital para administrar: o capital financeiro, o capital humano, o capital intelectual e – de importância cada vez maior – o capital de relacionamento. A meta do profissional de marketing do século XXI é maximizar o retorno a longo prazo sobre o capital de relacionamento de uma organização". (BRONDMO, 2001, p. 42)

Este capital deve ser distribuído por toda a empresa, sendo atualizado e disponibilizado, principalmente, a todos que tem contato com o cliente. Ao receber o cartão, o mesmo trará um código de barras, único para cada cliente, e a cada interação com a empresa o cartão é solicitado e nele é debitado os pontos que o cliente tem direito, bem como a empresa armazena tudo o que o cliente adquiriu, alimentando seu perfil de consumo. A identificação através do código de barras do cartão permite que o atendente tenha acesso à todas as informações daquele cliente, sendo avisado ali, na sua própria tela, se o cliente ainda não preencheu algum dado que lhe foi solicitado, quando visitou a empresa pela última vez, o que assistiu, se leu o último e-mail que lhe foi enviado, que tipo de filme gosta, além de poder adicionar qualquer observação que ache relevante. Na *bomboniére* também, ao ser apresentado o cartão, o atendente tem acesso ao padrão de compra daquele cliente, do que ele gosta e pode até se antecipar perguntando se ele vai querer o de sempre. Tudo para que o funcionário tenha informações suficientes para desenvolver um diálogo amigável, e desperte no cliente simpatia, deixando de ser apenas um ponto de venda e dando um rosto para a empresa. Torna-se uma divulgadora da filosofia e da postura do multiplex.

4.2 DIFERENCIANDO OS CLIENTES DE UM MULTIPLEX

Após ter identificado cada grupo de clientes, chega-se à etapa de diferenciação. Como foi exposto ao longo do tópico “3.2.2.1 identificar” e de seus sub-tópicos, distinguir os grupos é essencial para que a empresa possa distribuir da melhor maneira seus recursos, evitando empregar esforços em clientes que, por exemplo, dão prejuízo.

No caso dos cinemas, a melhor maneira de diferenciar os espectadores é pelo **critério de valor**, como já foi apresentado ao final do item “3.2.2.2 Diferenciação por necessidades”, afinal, ao contrário de clientes de uma loja de informática por exemplo, que têm necessidades completamente diferentes, nas quais um usuário doméstico que usa o computador apenas para redigir textos e navegar na Internet não precisa de um computador com componentes tão avançados como o de uma empresa que cria projetos gráficos de altíssima resolução, os freqüentadores dos cinemas tem necessidades praticamente iguais, todos querem se entreter. Desta forma, separá-los em grupos de “Clientes de Maior Valor” e de “Maior Potencial” será o objetivo do multiplex.

As informações para efetuar tal diferenciação serão conseguidas através do estudo dos dados pertencentes ao perfil de cada espectador.

À medida que as interações entre cliente e empresa são efetuadas, é também alimentado, com a ajuda do cartão fidelidade, o banco de dados, que armazenará tudo o que o cliente já consumiu, quantas vezes ele visita o cinema, quantos ingressos adquire, esses dados, ao serem cruzados e interpretados darão a lista dos nomes dos clientes de maior valor, de valor médio e os que dão prejuízo, indicando assim, quem deve ter maior atenção e cuidado por parte da empresa.

Os **clientes em potencial**, aqueles que freqüentam, neste caso, não apenas um multiplex, mas outros também, precisam ser identificados de outra forma. Monitorar apenas seu perfil de freqüência e consumo não é eficaz, afinal, a empresa desconhece o quanto ele freqüenta e consome nos outros cinemas da cidade, ou seja, a empresa precisa que o próprio espectador informe seu perfil, revelando seu potencial. Mais uma vez, um questionário rápido e de poucas perguntas pode revelar

quem são esses clientes, de forma a proporcionar à empresa a chance de tomá-los para si e transformá-los em clientes fiéis.

4.3 INTERAGINDO COM OS CLIENTES DE UM MULTIPLEX

Depois de se saber quem são os “Clientes de Maior Valor” e “Maior Potencial” é chegada a hora de incentivá-los a interagir com a empresa, afinal, esta é a forma de se conhecer cada vez melhor quem frequenta o cinema e poder oferecer cada vez mais personalização, para que o cliente continue vendo valor na relação com a empresa.

A interação deve ter o objetivo de aprender com os clientes e para isso deve-se escutá-los e desenvolver ferramentas para tal.

Questionar, no próprio formulário para cadastramento no programa de fidelidade, se querem ser contatados, quando e de que forma preferem, é fundamental para respeitar a vontade do cliente. Os nomes dos clientes que interessam a empresa e os dados para contato não são suficientes, é preciso saber quais destes clientes **desejam desenvolver um diálogo**. À primeira vista, respeitar esta vontade do cliente pode parecer restritiva e incomodar a empresa que deseja interagir com todos os clientes que podem e oferecem lucro para ela, mas, em um negócio, que a maior divulgação é boca a boca, a postura do cinema deve ser a mais correta possível, além do mais, o contato com pessoas que estão efetivamente interessadas no que a empresa tem a dizer a elas, são muito mais receptivas e oferecem informações de muito mais qualidade.

Os espectadores que não apresentarem, em seus perfis, o desejo de serem contatados não devem ser esquecidos e, portanto, ferramentas devem ser oferecidas pra que **eles** interajam. **Fichas e caixas de sugestões**, uma antiga forma de ouvir os clientes, continuam sendo úteis e eficazes, mas para tanto, uma estrutura operacional deve ser desenvolvida para gerenciá-las. Atualmente algumas empresas possuem caixas e fichas de sugestão, mas os clientes nem se dão ao trabalho de preenchê-las, pois não acreditam que a empresa realmente lhes dê ouvidos, e esta imagem de ineficiência é que deve ser alterada, simplesmente dando atenção e satisfação às observações e sugestões dos clientes, que, se se deram ao

trabalho de sugerir algo ou chamar a atenção para algum ponto deficiente é porque acreditam que a empresa pode mudar e está disposta a dar mais uma chance à ela antes de migrar para a concorrência.

Com o mesmo objetivo da caixa de sugestões, pode ser oferecido ao cliente outro canal de contato, **um endereço de e-mail**, que, assim como as fichas de sugestões, deve ser monitorado diariamente e também devem ser respondido imediatamente, indicando que a empresa se importa com a opinião do cliente. O espectador, no caso dos multiplex, que antes não queria contato, ao ser tratado com atenção e sentir confiança na atitude do cinema, tem grandes chances de consentir uma interação, afinal, **foi ele que a iniciou**.

Os funcionários também devem estar aptos para ouvir os clientes, frases do tipo “- fale como nosso gerente”; “- eu só trabalho aqui”; “- eu não posso resolver seu problema”, são inadmissíveis, todos devem ter plena consciência de que **são a empresa**, e que representam a postura e o comportamento da mesma. Assim, o cinema deve treinar os seus funcionários e instruí-los com os procedimentos adequados para as mais diversas situações, todos devem poder dar uma resposta satisfatória ao cliente a cada interação.

A forma mais atual de se interagir com os clientes e ele com a empresa, como já foi exposto, é através do *e-mail*. Através dele um multiplex pode oferecer um nível de personalização muito satisfatório para cada contato com o cliente além de ser um canal para o oferecimento de serviços. No tópico a seguir, esta ferramenta será melhor descrita e suas vantagens destacadas.

4.3.1 O e-mail

O correio eletrônico, comumente conhecido como *e-mail*, é a ferramenta de marketing direto mais poderosa que já existiu. Portanto, quando se trata de marketing, comunicação, interação via *Internet*, a questão não é se o *e-mail* deveria fazer parte da estratégia, mas de que maneira usá-lo como uma ferramenta sustentável para que sirva tanto aos profissionais de marketing quanto aos consumidores.

O *e-mail* permite que a empresa vá até o cliente e entregue a informação. Por meio do correio eletrônico pode-se alcançar pessoas que tenham um eventual interesse na empresa e em seus produtos e/ou serviços; é oportuno e instantâneo. Membros, clientes existentes e potenciais podem ser notificados por *e-mail* em questão de segundos sobre a ocorrência de um evento à ser realizado naquele dia por exemplo; é pessoal; tem ótima relação custo x benefício, afinal, custa uma fração do que normalmente é gasto com correio tradicional e com ligações telefônicas; é muito mais conveniente para a pessoa que o está recebendo; é mensurável, pois, graças à tecnologia atual, é possível medir e rastrear atividades de resposta. É possível monitorar quem recebeu as mensagens, quem efetivamente as leu, quem respondeu e quanto tempo demoraram para isto.

A comunicação e o marketing via *e-mail* são, segundo Brondmo (2001), diretos e personalizados, ambos com base no design de projetos de programas de marketing estratégico e na análise de dados. O marketing via *e-mail* deve compreender quem são os clientes mais valiosos, estabelecer diálogos significativos com os mesmos e oferecer serviços individualizados de modo que a empresa obtenha o máximo de valor desses clientes com o passar do tempo. O *e-mail* também se torna uma ferramenta de comunicação com custos extremamente baixos entre cliente e empresa. Segundo Ronald Swift (2001), é seis vezes mais caro atender um cliente pelo telefone do que pela *Internet*.

Os esforços atuais das empresas em se comunicar via *e-mail* têm apresentado grande êxito, principalmente quando os clientes conhecem a empresa que está se comunicando e costumam fazer negócios constantemente com ela. Desta forma “os melhores programas de marketing via *e-mail* costumam produzir taxas de resposta acima de 30 por cento, ao passo que até mesmo campanhas de marketing promocional relativamente simples apresentam, na maioria das vezes, taxas de resposta entre 4 e 6 por cento”. (BRONDMO, 2001, p. 44)

Ainda segundo Hans Peter Brondmo (2001), doze práticas do marketing de relacionamento via e-mail são fundamentais para que a interação seja bem-sucedida, são elas:

- Elaborar e publicar uma política de privacidade, afinal, segundo estudos, empresas que possuem essa política obtêm índices de resposta mais elevados;
- Garantir que as informações pessoais de cada cliente estejam seguras. Isto pode ser conseguido através de senhas pessoais atribuídas por cada cliente;
- Dar aos cadastrados acesso rápido e total às suas informações pessoais e incentivá-los a atualizar sempre que necessário tais dados;
- Se a empresa possuir algum dado sobre o cliente antes mesmo dele se cadastrar, deve prestar contas de como adquiriu tal informação;
- Nunca compartilhar informações de clientes sem a permissão deles, isto pode minar a relação de confiança;
- Perguntas a serem respondidas pelos clientes devem sempre estar vinculadas à vantagens que a empresa oferecerá ao receber tal informação;
- Nunca enviar mensagens não solicitadas, evitando transformar os contatos da empresa em *spam* (mensagem eletrônica não solicitada e/ou desconhecida);
- Permitir o preenchimento voluntário de informações. Só se deve tornar campos obrigatórios em um questionário quando a informação for essencial para atender a uma solicitação;
- Permitir um procedimento rápido para o descadastramento do cliente. Isto o deixará tranquilo e reduzirá as chances de irritar clientes que acreditam estar recebendo mensagens inconvenientes;
- Enviar mensagens que contenham na linha “assunto” o tema claro da do conteúdo do *e-mail*;
- Solicitar resposta do cliente. Convidar e encorajar os cadastrados a comunicarem-se constantemente e disponibilizar ferramentas para tal, por exemplo um endereço de *e-mail* para contato com a empresa, endereço que deve ser monitorado diariamente, de forma a dar retorno aos clientes e levar suas opiniões em consideração, para que os mesmos percebam que o canal de contato funciona efetivamente;

- Ser sempre honesto.

4.4. PERSONALIZANDO SERVIÇOS PARA OS CLIENTES DE UM MULTIPLEX

Os serviços estão a cada dia adquirindo maior importância no relacionamento com os clientes. “Os clientes de hoje não querem manter relacionamentos de marketing com empresas [...] eles desejam envolver-se em relacionamentos de serviços”. (BRONDMO, 2001, p. 33) E para isto a empresa deve oferecer aos clientes acesso, conveniência e valor. Juntos, estes fatores compõem o que Brondmo (2001) chama de “imperativo de serviços *on-line*”. E ressalta que o relacionamento com base em serviços ideal é aquele no qual os clientes dependem da empresa a tal ponto que ficam desapontados se não recebem notícias dela.

Através do cadastro dos clientes, do monitoramento do seu comportamento armazenado no seu perfil com o auxílio da identificação de cada cartão fidelidade, o multiplex terá em seu banco de dados informações preciosas que podem ser combinadas de maneira a responder os objetivos específicos da empresa e de suas ações perante os clientes.

Desta forma, conhecendo os padrões e conseqüentemente as preferências de cada cliente, a elaboração de serviços personalizados torna-se possível e simplificada. É importante salientar que cada serviço, cada personalização, pode ser também uma ferramenta de interação com o cliente e esta característica deve ser aproveitada e utilizada da melhor maneira possível, lembrando mais uma vez, que o cliente, sua vontade e privacidade devem ser respeitados.

A seguir, serão apresentadas algumas sugestões de serviços que podem perfeitamente ser oferecidos aos cadastrados, *por e-mail*, com uma estética visual atraente, utilizando a linguagem dos *Web sites*, o HTML, que, segundo Brondmo (2001), apresentam um desempenho duas vezes maior, em termos de taxa de resposta e de venda, que as mensagens de texto comum. Estas mensagens agregarão valor constantemente ao multiplex, fortalecendo a relação entre empresa e cliente, são eles:

- Boletim semanal contendo a programação que estreou, com destaque para os gêneros de filme e horários de sessão que o cliente costuma ver e freqüentar e a opção “convide para um cineminha”, nesta área, o cliente tem a opção de mandar um convite virtual para “um amigo(a)”, “namorado(a)” ou “alguém especial” para assistir determinado filme. Com a forma dos, já conhecidos, cartões virtuais, este convite será atraente visualmente, podendo oferecer várias opções de imagens. O convite será enviado após o cadastrado escolher qual filme quer assistir, preencher, em campo específico, o nome e endereço de e-mail do convidado, podendo inclusive escrever um texto personalizado para o convite, ou apenas contar com o convite já pronto disponibilizado. Esta ferramenta, além de agregar valor ao contato, possibilita a aquisição de novos cadastros, pois o convite enviado pode oferecer o campo “cadastre-se”, trazendo novos clientes em potencial.
- Toda vez que o cliente visita a empresa e adquire um ingresso para determinado filme, automaticamente um *e-mail* é enviado para ele, agradecendo a visita, perguntando o que achou do filme, o que a crítica acha, o que, quem já assistiu achou, além de um área para o espectador fazer alguma observação, comentário ou reclamação à respeito de sua visita ao cinema. Por exemplo, pode dizer que a pipoca estava fria; que tinha um grupo de jovens barulhentos; que sentiu falta de lixeiras; enfim, qualquer tipo de informação. Esta ferramenta possibilita rastrear problemas e resolvê-los logo quando acontecem ou o mais rapidamente possível, além de mostrar ao cliente, mais uma vez, que a empresa se importa com a sua opinião;
- Um serviço de lembrete de datas importantes também pode ser disponibilizado. O multiplex lembrará ao cadastrado o aniversário de amigos e parentes e sugerirá que “o convide para um cineminha”, além de oferecer o “vale-ingresso”, no qual o cadastrado pode adquirir, assim como os vale-presente das lojas de varejo, um par de ingressos

e enviá-los também via e-mail para o aniversariante, que simplesmente pode imprimir seu vale, que conterà um número de identificação, para evitar falsificações. Assim, o presenteado imprime o seu vale, se dirige até a bilheteria, onde é conferido os seus dados, que foram informados pelo cliente anteriormente. O par de ingressos é só uma sugestão de presente, afinal, o multiplex poderá criar vários “pacotes de presente”, por exemplo: um par de ingressos válido durante qualquer dia da semana + pipoca média + refrigerante; um ingresso válido de segunda a quinta + refrigerante e pipoca pequenos, e assim por diante.

Esta é mais uma chance de atrair novos clientes, afinal o aniversariante também será convidado a se cadastrar.

- Para os clientes de maior valor pode-se reservar as melhores poltronas e disponibilizá-las à estes clientes, que podem escolher, via e-mail ou pessoalmente, quais poltronas deseja e reservar com antecedência os ingressos. Outra possibilidade é oferecer, sempre que houver estréias importantes, como foram, por exemplo, as da trilogia do Senhor dos Anéis ou, da também trilogia, Matrix, uma área para os melhores clientes, que podem adquirir seus ingressos com antecedência, ou simplesmente deixar reservado os lugares à pelo menos meia-hora antes do início da sessão, evitando que tenham que enfrentar a correria e as filas deste tipo de acontecimento. Lembrando que os convites para essas estréias serão enviados, também por e-mail, tanto para esses clientes especiais, como para os demais, logicamente com a mensagem diferenciada, afinal, não se pode avisar os clientes de menor valor que alguns clientes terão mais vantagens do que eles, pois isto pode causar revolta e gerar má reputação para o cinema;

Todas estas sugestões de contato via *e-mail* trarão a o número de pontos que o cliente possui depositados no seu cartão fidelidade, bem como a relação de produtos que já pode ser trocado pelo valor que o cadastrado possui. Estas

informações lembrarão constantemente ao cliente que ele possui recompensas ao frequentar o multiplex.

Outra ferramenta que pode ser disponibilizada em todos os *e-mails* é a opção “envie à um amigo”, que, possibilitará ao cliente encaminhar o contato do cinema à qualquer um, bastando apenas informar o nome e o endereço eletrônico desta pessoa. Esta opção, mais uma vez, serve para atrair mais cadastrados para o programa, baseando-se na indicação de pessoas conhecidas, uma evolução da propaganda “boca-a-boca”.

É importante salientar que cada contato feito com o cliente tem um objetivo maior que é **trazer o cinema para a rotina** dos cadastrados. É desenvolver o mercado, é deixá-lo mais atraente, é informar, para que a cada interação, o cliente saiba mais sobre o mundo do cinema, despertando o seu interesse pelo assunto, interesse este que tem grande potencial de se tornar parte da rotina do cliente. Assim, um cliente eventual, que frequenta o cinema, por exemplo, uma vez por mês, pode assumir e desenvolver o **hábito** de ir ao cinema, não será mais mera diversão esporádica, aumentando consideravelmente sua frequência e os lucros do multiplex.

Vantagens exclusivas para o grupo de “Clientes de Maior Valor” devem ser oferecidas e parcerias com empresas que fazem a divulgação dos filmes de grandes estúdios em Curitiba, como a Espaço Z que trabalha para a Fox, Columbia Pictures, Paramount, e muitas outras e a Flamma Comunicação que tem como cliente a Buena Vista Internacional e a Disney, são extremamente interessantes, com potencial enorme para agregar valor ao multiplex. As empresas parceiras podem oferecer brindes referentes a cada estréia e inclusive convites especiais para pré-estréias exclusivas, que serão distribuídos aos clientes mais valiosos constantemente, como forma de presentear-los, para que percebam que são extremamente importantes e preciosos para o cinema, fortalecendo enormemente o relacionamento multiplex - cliente.

CONCLUSÃO

O mercado de entretenimento e, mais especificamente, o de cinemas, se mostra muito promissor quanto ao crescimento e à lucratividade aqui no Brasil, mas em Curitiba, cidade que acolheu de bom grado os primeiros multiplex americanos que se instalaram na cidade, este potencial já saturou. A oferta de cinemas está equilibradíssima em relação ao número de habitantes por sala de exibição, mas, o que incomoda o mercado, é a proximidade física dos complexos, que estão instalados em regiões muito próximas, e a qualidade muito semelhante do que oferecem aos clientes. Todos os três maiores multiplex de Curitiba, selecionados para serem referência para este estudo, UCI, Cinemark e Cinesystem, oferecem inovações tecnológicas e de conforto, atendimento padronizado, variedade na *bomboniére*, preços muito semelhantes e são de fácil acesso, ou seja, o que antes era um diferencial atualmente não passa de fator básico para qualquer cinema entrar no mercado.

A resposta para essa comoditização, que já atingiu todos os níveis de negócios, e agora bateu à porta dos multiplex é o Marketing de Relacionamento, que identificando clientes, diferenciando-os, interagindo com eles e se personalizando para atendê-los de forma cada vez mais **inigualável e única**, oferece a tranqüilidade que há muito não se tinha de que os clientes irão pensar duas vezes antes de trocá-los.

Cultivar, e não mais caçar clientes, é a nova filosofia, a nova onda do marketing. Importar-se com eles, saber o que desejam e o que precisam, desenvolver um diálogo, fazer com que confiem na empresa, é o grande segredo para atrair, conquistar, e mais importante, manter clientes.

As empresas exibidoras devem começar, e logo, a planejar e se preparar para adoção do relacionamento com seus clientes, o mundo inteiro já percebeu que esta é a forma mais eficaz de se ter sucesso nos negócios, os multiplex não podem mais se dar ao luxo de ignorar esta nova tendência.

REFERÊNCIAS

BLECHER, Nelson. **Mundo Infiel**. Revista EXAME, São Paulo: Ed. A Edição 784, 24 de janeiro de 2003. Disponível <http://portalexame.abril.com.br/edicoes/784/marketing/conteudo_18518.shtml> Acesso em 23 de janeiro de 2005.

BRONDMO, Hans Peter. **Fidelização: como conquistar e manter clientes na era da Internet**. São Paulo: Futura, 2001.

CARVALHO, Adriana. **A revolução do conforto**. Revista VEJA, São Paulo: Ed. Abril. Edição 1787, 29 de janeiro de 2003. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/290103/p_090.html> Acesso em 23 de janeiro de 2005.

CINEMARK. **Cinemark Brasil**. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.cinemark.com.br/cinemark/brasil/cinemark_brasil.html>. Acesso 20 de março de 2005.

CINEMARK. **Localização e preços**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.cinemark.com.br/precos.jscale?r=5>>. Acesso 20 de março de 2005.

CINESYSTEM. **Grupo Cinesystem**. Maringá, 2005. Disponível em: <<http://www.cinesystem.com.br/empresa.php>>. Acesso 22 de março de 2005.

COSTA, Maira da. **Cinema Novo**. Revista EXAME, São Paulo: Ed. Abril. Edição 711, 05 de maio de 2000. Disponível em: <http://portalExame.abril.com.br/edicoes/711/anteriores/conteudo_9911.shtml> Acesso em 25 de janeiro de 2005

HERZOG, Ana Luiza. **No escurinho do cinema**. Revista EXAME, São Paulo: Ed. Abril. Edição 780, 21 de novembro de 2002. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/edicoes/780/gestao/conteudo_21478.shtml> Acesso em 25 de janeiro de 2005.

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

MARI, Juliana de. **Os lucros pipocam**. Revista EXAME SP, São Paulo: Ed. Abril. Edição 01, 01 de janeiro de 2000. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/edicoes/01/anteriores/conteudo_12629.shtml> Acesso em 28 de janeiro de 2005.

MAUTONE, Silvana. **Quer lealdade? Seja leal**. Revista EXAME, São Paulo: Ed. Abril. Edição 806, 24 de novembro de 2003. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/edicoes/806/gestao/conteudo_6486.shtml> Acesso em 28 de janeiro de 2005.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series – Marketing 1 to 1**. São Paulo. 3ª Ed., 2004. Disponível em <http://www.1to1.com.br/pag_guiaphp3>. Acesso em 22 de fevereiro de 2005.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro :Campus,1996.

RAPP, Stan e COLLINS, Tom. **A grande virada do marketing**. São Paulo: Futura, 1996.

REVISTA SHOPPING CENTERS. **A era do multiplex**, Rio de Janeiro, março de 2000. Disponível em: <http://www.abrasce.com.br/arq_virtual/revista/2000/revmar/cinemas.htm>. Acesso em 15 de fevereiro de 2005.

REVISTA SHOPPING CENTERS. **Tudo complexo**, Rio de Janeiro, junho de 2002. Disponível em: <http://www.abrasce.com.br/arq_virtual/revista/2002/revjun/cinemas.htm>. Acesso em 15 de fevereiro de 2005.

SANTOS, Felipe. **Novas salas levam cinema para o interior**. Revista Shopping Centers, Rio de Janeiro, dezembro de 2004. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br/informativos/revistas2004/revdez/cultura.htm>>. Acesso em 15 de fevereiro de 2005.

SECCO, Alexandre e PIMENTA, Angela. **A próxima atração**. Revista EXAME, São Paulo: Ed. Abril. Edição 837, 23 de fevereiro 2005. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/edicoes/837/negocios/conteudo_61863.shtml>. Acesso em 25 de fevereiro de 2005.

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

UCI. **UCI Shopping Estação.** Rio de Janeiro: 2003. Disponível em: <[http://www.ucicinemas.com.br /cinemas/cinemas_estacao.asp](http://www.ucicinemas.com.br/cinemas/cinemas_estacao.asp)> Acesso em 19 de março de 2005.

UNRUH, James A. **Bons clientes, ótimos negócios: construindo relações duradouras com seus clientes.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VEJA. **O supernegócio.** São Paulo: Ed. Abril. Edição 1863, 21 de julho de 2004. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/210704/p_111.html>. Acesso em 24 de março de 2005.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

ANEXOS

ANEXO A

A EXTINÇÃO DOS CINEMAS DE RUA EM CURITIBA

Os cinemas de rua estão praticamente extintos em Curitiba. De caráter comercial, sobrou apenas o Cine Plaza, localizado na Praça Osório, centro da cidade. Existem ainda o Luz, Ritz e a Cinemateca, que pertencem à Fundação Cultural de Curitiba (FCC) e não se encaixam nesse perfil.

Hoje os cinemas estão totalmente concentrados em shopping centers. O consultor de audiovisual da Fundação Cultural de Curitiba, Chico Nogueira, em entrevista ao site Paraná Online, para a matéria "Cinemas de rua estão a um passo da extinção", acredita que a migração dos cinemas para os shoppings é uma tendência mundial. Ele considera que a idéia do momento é facilitar a vida do espectador e por isso, os cinemas de rua não têm como competir com aqueles localizados nos shoppings que têm uma qualidade bem melhor e onde também há maiores condições técnicas. Além disso, existe o conforto das salas e o fato de ter um estacionamento disponível.

O administrador do Cine Plaza, Alfredo Prim, também consultado na mesma reportagem, conta que os outros cinemas particulares da cidade - Astor, Lido e Condor - fecharam com o advento das salas em shoppings, e foram sofrendo o impacto desse fenômeno aos poucos. O começo da transição não afetou muito o segmento. A primeira sala foi o Astor no Shopping Champagnat, que não vingou. Na seqüência veio o Astor no Shopping Novo Batel, também com uma sala só. Deu certo, mas ainda não representava um problema para os cinemas de rua. Quando surgiu o cinema no Shopping Curitiba, em 1996, com seis salas no conceito multiplex, os cinemas do centro da cidade começaram a perceber uma queda no movimento, o que foi acentuado quando surgiram as cinco salas do Shopping Crystal, hoje, compradas pelo Unibanco, transformaram-se em Unibanco Arteplex.

As salas do centro começaram a sentir o impacto e o golpe fatal acabou chegando com a abertura de dez salas no então chamado Estação Plaza Show, hoje Shopping Estação, pela UCI, que foi a primeira empresa americana a administrar um conjunto de cinemas aqui. Com ela, vieram a tecnologia em equipamentos modernos, e a qualidade de imagem e do som.

A partir disso, o Condor e o Lido foram colocados à venda. O Astor sobreviveu até a exibição do filme Titanic, recorde mundial de bilheteria. Quando saiu de cartaz, fechou. Os antigos cinemas viraram bingos ou centros comerciais.

Assim, resta somente o Plaza, que tem capacidade para 800 pessoas e também passou a sofrer as conseqüências do novo mercado. O movimento caiu mais de 50%. Nos tempos áureos, era campeão de bilheteria em Curitiba, com 20 mil espectadores por semana, e lançador exclusivo dos filmes do Estúdio Fox. Prim, conta que hoje, com um grande lançamento, se conseguir a visita de 5 ou 6 mil pessoas é excepcional.

O fato é que o Cine Plaza é patrimônio cultural do Paraná e é por isso ainda continua sobrevivendo. O local é considerado patrimônio cultural pelo município e pelo Estado, por ser o único cinema de Curitiba exclusivamente cinema.

O cinema pertence à Associação dos Servidores Públicos do Paraná (ASPP). A entidade planejou nos anos 60s fazer no mesmo local um prédio para a sua sede. As fundações chegaram a ser construídas, mas depois o resto da obra foi paralisado. A idéia de construir um cinema partiu após uma parceria com a empresa Unibrás, que finalizaria a construção, mas com algumas condições: ter o direito de explorar o cinema durante 25 anos e fixar um aluguel baseado na porcentagem do custo do ingresso. Assim, o cinema foi inaugurado em 1964 com o filme Moscou contra 007. Depois de algumas mudanças, inclusive para outra empresa, o prazo do acordo venceu. A administradora da época renovou o contrato com a associação por mais cinco anos. Após o vencimento da parceria, a empresa queria uma nova renovação, que não foi aceita pela direção da ASPP. A briga foi parar na Justiça e o Tribunal de Alçada determinou a reintegração de posse do prédio à entidade.

Como meios para conseguir uma renda maior, já houve tentativas de se construir um estacionamento no andar térreo do cinema - a sala do Plaza tem dois andares. A tela seria deslocada e o segundo piso continuaria funcionando. O projeto não foi adiante por causa do título de patrimônio cultural e pelo fato de a Prefeitura proibir a construção de estacionamentos no anel central do município.

E assim, enquanto for tombado, o Plaza resiste à modernidade, ao conforto e a comodidade dos multiplex.

ANEXO B**RESPOSTA AUTOMÁTICA FALE CONOSCO CINEMARK****Aroana Machado**

De: "Cinemark" <cinemark@cinemark.com.br>
Para: <aro.m@terra.com.br>
Enviada em: terça-feira, 12 de abril de 2005 13:53
Assunto: Resposta AUTOMÁTICA Fale Conosco Cinemark

Prezado (a) Cliente,

Por favor não responda esta mensagem, pois trata-se de um retorno automático.

Agradecemos seu contato.

Sabemos que a sua intenção é contribuir para o aperfeiçoamento do nosso atendimento, para tal criamos um canal direto de comunicação.

Solicitações de informações genéricas não serão respondidas.

Responderemos somente a casos diretamente relacionados à problemas ocorridos com serviços prestados por nossos cinemas.

Esteja certo(a) de que o conteúdo da sua mensagem será analisado de modo a permitir que providências cabíveis sejam tomadas, e quando necessário, entraremos em contato.

Para informações sobre próximos lançamentos, horários e preços consulte o nosso site.

Atenciosamente,

Equipe Cinemark

ANEXO C

TRATE CLIENTES DIFERENTES DE FORMA DIFERENTE. MAS SEM DISCRIMINAR!

Trate clientes diferentes de forma diferente. Mas sem discriminar!

Será que isso é possível?

A essência do *marketing one to one* é "tratar clientes diferentes de forma diferente". Pelo simples fato que os clientes são diferentes, e ignorar essas diferenças não os torna todos iguais.

Por isso uma das etapas de qualquer iniciativa de *marketing one to one*, ou de CRM, deve envolver a diferenciação dos clientes. Essa diferenciação deve ter como base o valor que o cliente tem para a organização e as diferentes necessidades que cada cliente tem, nas distintas situações em que o cliente interage com a empresa. O valor de cada cliente deve ser calculado segundo critérios estabelecidos pela empresa e tem a ver com sua forma de medir o sucesso.

Mas como diferenciar sem discriminar?

Em primeiro lugar, gostaria de esclarecer que "diferenciar" e "discriminar" são sinônimos, segundo o dicionário, porém penso que devemos analisar as duas palavras dentro do contexto que estamos acostumados a utilizar.

"Discriminar" sempre envolve uma conotação pejorativa e é por isso que acho que aqui cabe essa discussão.

A diferenciação deve sempre ser feita através de um critério objetivo e público. Todos os clientes devem ser informados dos porquês de um tratamento diferenciado de um cliente em relação ao outro. A discriminação envolve o tratamento distinto sem nenhum tipo de critério.

Analisemos um exemplo que envolve uma empresa aérea.

Por exemplo: você vai viajar para Miami, em classe econômica, em férias com sua família, em janeiro. Chega ao aeroporto e a fila está saindo pela porta de entrada do aeroporto. No guichê de primeira classe não há fila. Chega um indivíduo e apresenta seu cartão VIP, de viajante freqüente, e é atendido não só na sua frente mas na frente de todas as outras pessoas da fila. Situação semelhante se passa com um passageiro que comprou uma passagem de primeira classe. Você se sente discriminado?

Na mesma situação e na mesma fila, um funcionário da empresa aérea, ao passar por você, reconhece um amigo que está à sua frente e o convida para ser atendido no guichê de primeira classe. Você se sente discriminado?

Dois situações completamente diferentes. Na primeira, através de regras claras, objetivas e públicas, a empresa comunica aos clientes que quem compra uma passagem de primeira classe, ou quem viaja com a empresa um certo número de quilômetros por ano, tem o direito de ser atendido em um guichê especial, além de esperar pelo embarque em uma sala VIP. Os clientes que não obedecerem a essas condições, terão tratamento normal. Simples, não?

Se você se sentiu discriminado na primeira situação, não deveria. A empresa não deve tratar mal os clientes normais. Eles devem ser tratados com respeito e de acordo com as leis vigentes. Porém é importante tratar de forma especial os clientes especiais, para criar barreiras de mudança e aumentar sua fidelidade.

Não é possível dar atendimento diferenciado a todos os clientes. E nenhuma empresa terá recursos suficientes para isso em longo prazo. Por isso é sempre importante lembrar que *marketing one to one* é para os **melhores** clientes, aqueles que queremos tornar fiéis à nossa empresa. Mas é preciso divulgar e definir com precisão as regras que diferenciarão os clientes. Muitas empresas não definem claramente as regras de diferenciação de clientes e por isso expõem-se a ter problemas.

Recentemente veio a público a discriminação que as administradoras de cartões de crédito fazem com relação aos clientes que ligam para pedir desconto na anuidade. A regra é que não há regra. Quem for mais teimoso e gritar mais tem o maior desconto. Quem não ligar, ou não gritar o suficiente, paga mais.

É discriminação ou não é?

Valsoir Tronchin — Partner.

ANEXO D

PROGRAMAS DE FIDELIDADE REALMENTE TORNAM OS CLIENTES FIÉIS?

Programas de fidelidade realmente tornam os clientes fiéis?

Depende. Os programas de marketing de frequência, também conhecidos como *programas de fidelidade*, *programas de relacionamento* ou qualquer que seja o nome dado, servem apenas para incentivar o cliente a identificar-se. E se tais programas se limitarem a isso não conseguirão manter os clientes fiéis em longo prazo. Pelo menos não os melhores clientes.

Em muitos negócios, a identificação do cliente é necessária, até exigida, por exemplo, quando fazemos negócios com bancos. Em outros, não. Nesses casos, o cliente sabe de que empresa é cliente, mas a empresa não sabe que ele existe – ele é anônimo. Pense em um supermercado. O cliente entra, faz suas compras, paga e sai. Se pagar em dinheiro, ninguém saberá que ele esteve lá, salvo algumas pessoas que o conhecem. Mas a empresa não terá nenhum registro da presença do cliente e nenhuma idéia do que o levou a comprar naquela loja.

Embora o pagamento com cheque ou cartão de crédito deixem uma pista, poucas empresas usam esses dados como registro da presença do cliente ou os associam às compras feitas por ele. Pense em quantas vezes você, caro leitor, teve de informar o número de seu telefone (o mesmo) ao mesmo caixa do mesmo supermercado quando pagou suas compras com um cheque da mesma conta-corrente do mesmo banco. Isso obviamente seria evitado se seu CPF (infelizmente "divulgado" em cada uma das folhas de cheque, juntamente com o número de identidade) fosse utilizado como identificador do cliente. Por que a identificação do cliente é tão importante? Porque sem identificar o cliente não se pode estabelecer uma relação com ele, e esse é o objetivo de qualquer estratégia de CRM.

Cada vez mais os brasileiros mais instruídos estão se preocupando com questões relativas a privacidade e você provavelmente não forneceria espontaneamente, ou se solicitado, seu número de CPF para comprar em uma padaria ou em um supermercado. É nessa hora que se devem utilizar programas de marketing de frequência. Esses programas, quando criados de forma adequada, incentivam, ou melhor, "pagam" para que os clientes se identifiquem.

Todos eles oferecem alguma forma de pontuação ou bonificação que está ligada à frequência com que o cliente se identifica durante a compra. Isso normalmente se dá através da apresentação de um cartão com tarja magnética, código de barras ou número de identificação. Os pontos são trocados por mercadorias, viagens ou permitem que o cliente tenha algum tipo de desconto.

As empresas aéreas foram pioneiras nesse tipo de iniciativa e hoje praticamente todas elas têm programas de milhagem muito semelhantes quando não idênticos. Aí reside o perigo de implementar programas de marketing de frequência que se limitam a oferecer pontos ou milhas. Esses programas são facilmente imitados pelos concorrentes e quando todos têm programas semelhantes, isso rapidamente deixa de ser percebido pelo cliente como algo atrativo.

É claro que se o cliente viaja pouco, concentrar as milhas em um único programa aumenta a possibilidade de conquistar mais prêmios. Porém, os melhores clientes, os que mais interessam às empresas aéreas, são os que viajam muito. Para esses clientes, que já participam de **todos** os programas de milhagem, trocar de uma empresa para outra não traz nenhum prejuízo a seu estoque de milhas.

Programas de marketing de frequência devem utilizar a oportunidade

oferecida pela identificação dos clientes para saber quais são os clientes de maior valor e de maior potencial, conhecê-los e com eles desenvolver, através de interações inteligentes, o que se chama de "relação de aprendizado". A partir daí, a empresa muda seu comportamento com base no que aprendeu a respeito **daquele** cliente, personalizando aspectos do serviço e do produto.

Entendendo melhor as necessidades dos melhores clientes, a empresa pode tornar a relação **única**. Isso cria barreiras de mudança e torna inconveniente mudar para um concorrente, porque nesse caso o cliente teria de começar a relação do zero. Em longo prazo, e fidelidade mede-se em longo prazo, a **única** garantia de fidelidade é o custo da mudança, a inconveniência de mudar. Afinal, a **única** vantagem competitiva real é o conhecimento que a empresa tem de seu cliente e que os concorrentes não têm.

Pontos? Ora pontos!

Valsoir Tronchin — Partner

ANEXO E

POR QUE VOCÊ QUER SABER?

Por que você quer saber?

Quantas vezes o leitor já recebeu um questionário infindável de perguntas a respeito de aspectos pessoais de sua vida e que começa declarando que o objetivo do questionário é conhecê-lo melhor e assim prestar um melhor serviço? Uma proposta de valor extremamente débil quando se trata de solicitar que o cliente use seu bem mais precioso, o tempo, para oferecer dados pessoais sem nada objetivo em troca.

Isso me faz lembrar de uma revista que tinha uma seção onde o tema era o *que realmente se quer dizer com isso*. É claro que o objetivo final pouco tem a ver com o cliente e sim com a própria empresa. Estamos oferecendo dados para que a **empresa** possa economizar em esforços de marketing direto. Assim, eles podem mirar melhor e acertar os clientes que lhes interessam – aliás, um vocabulário nada amistoso... Eventualmente teremos a oferta de um produto que tenha a ver com uma de nossas necessidades específicas, mas isso será um acidente estatístico.

Propostas de valor vagas ou inexistentes são a pior forma de incentivar o cliente a fornecer dados que não estão diretamente ligados à transação comercial em questão. Aqui vai um exemplo: recentemente, ao passar pelo aeroporto vindo do exterior, fiz algumas compras com isenção de impostos. A senhora do caixa perguntou-me se minha viagem havia sido por motivo de trabalho ou passeio. Quando lhe perguntei o porquê da pergunta, ela não só não soube responder como também ficou espantada com a minha atitude (que confesso não é a atitude de seres "normais"). Embora nós brasileiros sejamos muitos abertos e respondamos pesquisas com muita facilidade, isso está mudando. O consumidor educado, muito assediado, será mais e mais difícil de ser abordado.

A questão está diretamente ligada a programas de CRM. Iniciativas de *marketing one to one* dependem da interação com os clientes. Não há como manter um relacionamento sem interação. Entretanto, a interação tem de ter um objetivo claro para ambos os interlocutores – a empresa e o cliente. Quando o motivo não é claro, o cliente tem o direito de questionar o porquê da pergunta e a empresa sempre deve estar preparada para responder o que o cliente ganhará em responder a pergunta.

Às vezes chega-se ao limite do absurdo. Há algum tempo um banco brasileiro enviou a seus correntistas um questionário de várias páginas. Reconhecia que o questionário era longo e pedia desculpas por isso, mas surpreendente era a primeira pergunta: "há quanto tempo você é cliente do banco e em que agência tem conta?" (!). Essa é outra forma de desestimular a interação: mostrar que a empresa não tem memória e não tem o menor respeito pelo tempo do cliente. O banco tem esses dados. Por que perguntar o que já se sabe?

A única forma de garantir um processo de interação contínua é mostrar claramente que a interação beneficiará o cliente de alguma forma. Isso somente será possível se a empresa mudar seu comportamento a partir da interação com **aquele** cliente. Por isso, na prática, certos tipos de diálogos somente se podem ter com os melhores clientes. Afinal, não é possível personalizar a atenção a todos os clientes.

Idealmente, devemos nos lembrar de tudo que o cliente nos disse, independentemente do ponto de contato, porque certamente o cliente lembrar-se-á de tudo que nos disse. Interações genéricas e sem um objetivo claro são um convite à indiferença.

E pra terminar, um mandamento de ouro no que diz respeito a interação: nunca, nunca faça com que o cliente tenha de responder a mesma pergunta mais de uma vez!

Interaja e lembre-se!

ANEXO F

NO MUNDO COMPETITIVO DE HOJE, É NECESSÁRIO AGREGAR VALOR

"No mundo competitivo de hoje, é necessário agregar valor..."

O leitor provavelmente já ouviu a expressão "agregar valor" dezenas de vezes. Experimente perguntar ao fornecedor do produto ou serviço que lhe diz que agrega valor, o que ele quer dizer com isso. Provavelmente, se você perguntar a três ou quatro pessoas da mesma empresa, terá respostas totalmente diferentes.

Pois o que irei discutir aqui é exatamente isso. O que é valor agregado? Qual é o único valor real percebido pelo cliente quando se está fazendo negócios em um mundo onde os produtos e serviços são todos muito parecidos, quando não iguais? O que isso tem a ver com fidelidade e lucratividade?

A resposta é personalização. Pense nisso e guarde bem o conceito. Personalização é o único valor que realmente pode diferenciar uma empresa da outra no mundo comoditizado, de hoje, onde tudo é muito parecido e fácil de se obter.

Quanto mais personalizado é o serviço ou o produto que o cliente recebe, quanto mais adequado às suas necessidades específicas, individuais, maior o valor percebido e mais caro ele estará disposto a pagar. Quão mais caro? Quanto maior for a adequação àquele cliente. Desde que estejamos falando de preço justo e de um cliente que possa pagar, isso sempre acontecerá. Por que o cliente dispõe-se a pagar mais? Porque vê valor, na forma de personalização.

Um subproduto da personalização, extremamente importante, é a geração de custo de mudança. Quanto mais personalizada a oferta, mais difícil um concorrente igualá-la. Isso imediatamente cria custo de mudança, que se traduz diretamente na fidelidade do cliente. Aliás, a única coisa que realmente torna o cliente fiel.

Mas se personalizar é tão importante, por que não o fazemos?

Por que custa caro. Custa caro conhecer cada cliente, individualmente, e mais caro ainda personalizar a oferta. Por isso é que devemos escolher quais clientes merecem esse tipo de oferta.

Com esses clientes, queremos desenvolver o que se chama de relação de aprendizado. Aprendemos sobre o cliente e depois convertemos o conhecimento adquirido em mudanças na forma de tratar esse cliente. A cada novo aprendizado, uma nova mudança.

Esse ciclo contínuo faz com que o cliente torne-se um colaborador, tenha papel ativo na relação, que agora é bidirecional. Quanto mais o cliente investe na relação, maior seu esforço para que ela funcione. No final, a fidelidade torna-se conveniente para a empresa e para o cliente. Tudo em consequência da personalização oferecida.

Ainda com relação ao custo da personalização, a Web é uma exceção que merece destaque. A infra-estrutura tecnológica que permite o aprendizado e a personalização na Web não é barata. Entretanto, uma vez pronta, o custo de aprender e personalizar para cem, mil ou milhões de visitantes individuais é virtualmente o mesmo. Embora essa seja a realidade, a maioria maciça dos Web sites não aprende nada com o visitante. Dos poucos que aprendem, um número menor ainda converte esse aprendizado em algum tipo de personalização na experiência do visitante. Há muito que progredir...

Em resumo, valor agregado é personalização. Personalização significa menor pressão sobre margens e mais negócios por cliente. Fidelidade.

Escolha com quais clientes você e sua empresa querem ter esse tipo de relação e comece a cultivar clientes fiéis e lucrativos.