

**JULIETA SCHEIDT**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO:  
UM CASO NA TELEFONIA PÓS-PRIVATIZAÇÃO**

Monografia apresentada a Universidade Federal do Paraná como requisito parcial à conclusão do Curso de Pós-Graduação em Marketing Empresarial.

Orientador: Prof. Pedro Steiner

**Curitiba**

**2006**

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Zalmir Scheidt e Maria Margarida Pereira Scheidt pelo apoio, compreensão e carinho;

Aos meus irmãos, Jisiane e Jean que estão sempre dando apoio;

Ao Fábio, pelo companheirismo;

Ao Daniel Furtado, pelo apoio e disponibilidade;

A Maria das Dores Pereira, por seu apoio incondicional, por seu desprendimento e carinho.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELA.....</b>	<b>04</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>04</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>05</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
1.1 APRESENTAÇÃO.....	06
1.2 OBJETIVO GERAL.....	07
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	07
1.4 METODOLOGIA.....	07
1.5 JUSTIFICATIVA .....	07
<b>2 O INTANGÍVEL E UMA JUSTIFICATIVA PARA AS MIGRAÇÕES.....</b>	<b>10</b>
<b>3 MARKETING.....</b>	<b>13</b>
3.1 MARKETING DE SERVIÇOS .....	13
3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	22
3.2.1 Momento da verdade e entrega de valor ao cliente.....	37
3.2.2 Sistema de CRM da SIEBEL .....	41
3.2.3 Pesquisas sobre CRM no Brasil .....	42
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	45
<b>4 TELECOMUNICAÇÕES .....</b>	<b>50</b>
<b>5 MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM CASO NA TELEFONIA</b>	<b>55</b>
<b>PÓS-PRIVATIZAÇÃO.....</b>	
5.1 A GVT.....	55
5.1 AS PRÁTICAS DA GVT DE MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	55
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>71</b>

**LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA – 01</b>	<b>DIFERENÇAS ENTRE MARKETGIN COM FOCO EM PRODUTOS E COM FOCO EM CLIENTE .....</b>	<b>26</b>
<b>TABELA – 02</b>	<b>REGIÕES DO PLANO GERAL DE OUTORGAS.....</b>	<b>53</b>

**LISTAS DE FIGURAS**

<b>FIGURA – 01</b>	<b>Migração do Modelo de Marketing Tradicional para o Marketing de Relacionamento.....</b>	<b>16</b>
<b>FIGURA – 02</b>	<b>Estratégia da Barreira.....</b>	<b>24</b>
<b>FIGURA – 03</b>	<b>Estratificando os clientes.....</b>	<b>27</b>
<b>FIGURA – 04</b>	<b>Principais fontes de informações.....</b>	<b>29</b>
<b>FIGURA – 05</b>	<b>Aquisição de clientes.....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA – 05</b>	<b>Pós-Aquisição de clientes.....</b>	<b>35</b>

## RESUMO

Desde 1999, com a efetiva privatização do Sistema Telebrás, viu-se no Brasil um crescimento no número de telefones fixos instalados e em número de celulares em uso.

Graças a privatização o consumidores deste setor da economia pode ter melhores serviços, e em conjunto com a crescente atenção do mercado brasileiro por práticas de CRM, temos no Brasil cases de marketing de relacionamento em empresas de telecomunicações para se avaliar suas práticas.

**Palavras-chave:** Marketing de Relacionamento, Privatização, Telecomunicações.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Eis que se tem um novo fenômeno na natureza mercadológica, o da migração de um bando constituído de pessoas com poder de compra, independente da abrangência deste poder, migrando de uma direção a outra: de uma situação menos favorável para uma na qual obterá mais benefícios e mais valor. E é sobre este fenômeno iniciado na década de 90 e desdobrado sobre o Marketing, trazendo novas perspectivas quando o assunto é o centro das estratégias de marketing e direção do posicionamento das empresas, assunto de que trata este trabalho.

Imagine que o centro da gravidade da Terra fosse alterado. Isso com certeza traria grandes modificações na postura das pessoas, em seu andar, na forma de construir o mundo ao redor. Basta lembrar das recentes imagens na TV, sobre o lançamento da missão da nave Soyuz ao espaço, no final de março deste ano, onde se encontra o primeiro astronauta brasileiro, e então lembrar de como é não ter gravidade.

Não se está falando aqui da Astronomia, mas sim de uma grande mudança no centro de gravidade dos negócios no mundo, com explosão de novas tecnologias que vêm trazendo outro valor para o tempo, pois tudo pode ser obtido *on line*, e de forma fácil, as possibilidades de solução são imensas e acessíveis para quase todas as empresas de um mesmo ramo de atividade. A diferenciação pela tecnologia se torna menor, o tempo se torna mais rápido, pode-se fazer pedidos pela Internet, obter informações, ao passo que há certo tempo pesquisavas-se em Enciclopédias.

Esta Monografia tratará de como o marketing de relacionamento tornou-se evidente e necessário no cenário tecnológico, competitivo e rápido, fazendo um paralelo de suas práticas e conceitos nos cenários de uma outra recente mudança no Brasil, a privatização do sistema Telebrás, tratando, particularmente de uma empresa de Telecomunicações nascida neste cenário e de seu Programa de Relacionamento com o Cliente. Convidando, assim, o leitor a conhecer mais sobre o Marketing de Relacionamento no Cenário de Uma Empresa de Telecomunicações no Brasil.

1.2 OBJETIVO GERAL: investigar as práticas de Marketing de Relacionamento em uma empresa de telecomunicações, analisando-as a luz das teorias disponíveis no setor.

### 1.2.1 Objetivos Específicos:

- Revisar os conceitos de marketing de relacionamento, marketing de serviços e *Customer Relationship Management – CRM*;
- Fazer um breve histórico da privatização do Sistema Telebrás e traçar um panorama;
- Traçar um paralelo entre os conceitos revistos de marketing de relacionamento e a prática de uma empresa de telefonia.

## 1.3 METODOLOGIA

Esta Monografia tem como base metodológica o estudo de caso teórico exploratório, fará a revisão bibliográfica sobre os temas ligados ao marketing de relacionamento – foco deste trabalho, de serviços e de CRM, bem como, a avaliação de pesquisa existente na área. Desencadeando um estudo de caso de práticas de marketing de relacionamento no setor de telecomunicações avaliando o caso de uma empresa de telefonia.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A migração parece ser a palavra-chave para essa transformação que se está vivendo desde os anos 90. E para corroborar com esta idéia, cita-se Kotler, considerado o Papa do Marketing, “Clientes se deslocarão continuamente em direção a fornecedores que possam fornecer maior valor” (KOTLER, 2000, p. 18). Para ele, as empresas antigas podem optar por tentar convencer seus clientes de que seus produtos são bons ou tentar transformá-los para oferecer maior valor.

No setor das Telecomunicações no Brasil, com a privatização os grupos que herdaram uma estrutura antiga de gestão e tecnologia, foram em busca de transformação, lançando novos serviços agregados à linha telefônica e lançando mais propagandas para se fazerem notadas pelos clientes que começaram a receber informações de

outras empresas, as chamadas “empresas-espelho” que vieram para este mercado procurando, como diferenciais, serviços inteligentes e atendimento diferenciado.

Para as Espelhos, começar do zero e se configurar dentro do negócio voltado para a demanda do cliente e da competição foi mais fácil, já para as Concessionárias – empresas que herdaram a estrutura estatal –, esta manobra foi mais lenta, haja vista que os processos técnicos e mercadológicos há anos vinham sendo desenhados dentro de um modelo sem competição. Assim, reagir à mudança de mercado foi como manobrar o *Titanic* rapidamente frente a um perigo iminente. A diferença é que não houve colisão. A manobra ocorreu, e assim que o novo rumo pôde ser tomado, logo despontou seu diferencial: um *Titanic* é mais difícil de ser manobrado, mas é mais potente e sólido frente aos mares revoltos. Por outro lado, as Espelhos podem combater a solidez e força das Concessionárias com sua agilidade e também com as metas diferenciadas exigidas pela Agência Reguladora do Setor (ANATEL), que para permitir a sobrevivência das pequenas teles adequou às metas ao tamanho das empresas.

KOTLER (Ibid., p. 17 e 18) afirma que um conjunto de crenças das empresas sofreu mudanças tendo o seu centro deslocado do “de quem vende para quem compra”. A privatização das telecomunicações no Brasil ocorreu já nesta emergência de novos valores. Ele afirma ser esta a época mais complexa para o Marketing, e as empresas que surgem neste período já estão sob a égide do novo conceito, na qual o poder está na mão do consumidor que procura maior valor nas transações que efetua. O papel do marketing é estimular toda a empresa para ter foco no cliente e lhe agregar valor e ver a possibilidade de segmentar mercados.

A desregulamentação das telecomunicações no Brasil criou muitas oportunidades para o surgimento de novas empresas, novos produtos e melhores preços e serviços. Para KOTLER (Ibid., p. 24) a desregulamentação, a globalização e os avanços tecnológicos geram oportunidades.

Ao estabelecer negócio com uma empresa de telefonia fixa o cliente está adquirindo um serviço que irá permitir a comunicação de voz e dados. Seja para uma empresa ou para clientes residenciais, ou ainda, entre empresas de telecomunicações, o objetivo da transação é sempre a ligação entre pontos, permitindo a comunicação entre eles.

Mesmo que para isso seja necessário algum equipamento (modem, PABX<sup>1</sup>, etc.), a característica das empresas de telecomunicações é ser uma empresa prestadora de serviços.

Esse posicionamento de saber o que realmente está se prestando como serviço é importante para entender quais são suas oportunidades, quais são seus concorrentes diretos e indiretos. O fato é que a concorrência chegou para ficar. E como as telecomunicações no Brasil estão reagindo a este novo cenário de abertura, com a quebra do monopólio e natural crescimento da competição? Muito provavelmente, elas devem se abrir para novos conceitos de mercado como técnicas de marketing. E quais técnicas de marketing elas devem buscar? Provavelmente as de relacionamento ou serviços, já que o quê as empresas de telefonia prestam aos clientes é um serviço.

Segundo GORDON (1998), as empresas de telecomunicações, dentre outras, que possuem um custo fixo alto, apresentam boa receptividade para marketing de relacionamento, haja vista que o marketing de relacionamento permite relacionamentos duradouros com os clientes e durante este período de relacionamento permitem maior participação do cliente. Assim, é mais seguro e vantajoso o retorno obtido sobre o investimento e a garantia de pagamento dos custos de operação.

Segundo pesquisas do Grupo Peppers & Rogers no Brasil, 37% das empresas estavam focadas no cliente e não mais em produtos e serviços e o setor de Telecomunicações foi o que mais investiu em programas de relacionamento. Assim, devido a recente privatização do sistema de Telecomunicações e pelo crescente interesse da aplicação de programas de marketing de relacionamento no Brasil, é que se entende a importância deste trabalho, já que pretende analisar o marketing de relacionamento – uma prática recente e crescente no Brasil, em uma empresa de telefonia que recentemente sofreu a privatização.

---

<sup>1</sup> PABX: Sigla para Private Automatic Branch Exchange, um equipamento que concentra as chamadas telefônicas recebidas e faz a sua distribuição e encaminhamento para os ramais de uma empresa.

## 2. O INTANGÍVEL E UMA JUSTIFICATIVA PARA AS MIGRAÇÕES

Os autores de “Marca: Valor do Intangível: Medindo e Gerenciando seu Valor Econômico”<sup>2</sup> falam sobre a mudança que está ocorrendo na sociedade que passa da era industrial para a era do conhecimento. Esta alteração de conjuntura sócio-econômica é muito importante, pois as migrações que serão estudadas a seguir são decorrentes desta primeira, como por exemplo, a migração do poder econômico das mãos de quem produz para as mãos de quem consome, e do marketing tradicional para o marketing de relacionamento.

Observe a afirmação de NUNES & HAIGH (2003, p. 31) “A expressão *nova economia* [grifo do autor] é boa porque essencialmente fala da transição de uma economia organizada para extração de valor (sociedade industrial), para uma economia organizada para a criação de valor (nova economia)”, o conhecimento, segundo estes autores, é o que cria valor, é o intangível que gera valor. E se hoje está se vivenciando a era do conhecimento, então o intangível é o vetor do direcionamento das empresas.

A sociedade do conhecimento vem surgindo em grande parte devido aos avanços tecnológicos, e com eles há uma alteração no conceito de tempo, que passa a ser real – tudo em tempo real. E sendo em tempo real acelera a relação entre ação e reação. Com a aceleração do tempo de reação a uma ação, a interatividade entre indivíduos tornou-se maior, e com isto, sistemas integrados e interdependentes assumem maior relevância. Ou seja, começa um ciclo de avanços tecnológicos causados pelos próprios avanços tecnológicos e todos com base no conhecimento e na geração do conhecimento.

Os autores apontam para uma questão muito importante, a passagem das pessoas de apenas mão de obra, como um insumo para a produção capitalista, para vivenciar a condição de ser humano, criando valor com conhecimento e cultura.

A marca para NUNES & HAIGH (Ibid., p.43), é um ativo intangível que é a síntese de outros ativos intangíveis como tecnologia, capital intelectual e até a lealdade do cliente.

---

<sup>2</sup> NUNES, Gilson & HAIGH, David. Marca: Valor do Intangível: Medindo e Gerenciando seu Valor Econômico. São Paulo: Atlas, 2003.

Os autores definem também a cadeia de valor como sendo um processo linear, controlado e dividido, de tarefas dentro da empresa que tem por objetivo criar valor. Mas eles a criticam justamente por ela ser linear e não contar a imprevisibilidade do fator humano. Portanto, a palavra-chave é interação mantida nos relacionamentos. E eles a ressaltam:

A capacidade de estabelecer parcerias e atuar em mercados nos quais não atuava, a habilidade de atrair e reter pessoas e motivá-las a trabalhar naquilo com que se identificam e com o foco no propósito da organização ao mesmo tempo, a capacidade de ter processos que permitam à empresa influenciar e responder rapidamente às mudanças de mercado passam a ser os elementos cruciais de sucesso para empresas nessa transição. (Ibid., p.47)

Pode-se constatar com esta afirmação e com as teorias sobre marketing de serviços e relacionamento que serão tratadas a seguir, que a sociedade tem entrado em uma era de intangibilidade. Preza-se por serviços, mesmo quando a oferta de uma empresa não é serviços. Preza-se pelo relacionamento, que é algo intangível, e esse relacionamento ocorre entre cliente e empresa.

No entanto, para a própria saúde financeira da empresa e para conseguir entregar o valor ao cliente, é necessário que o relacionamento seja estudado e estabelecido desde antes do momento da verdade, já na concepção do produto. O relacionamento deve ser estabelecido entre todos os departamentos de uma mesma empresa e entre a empresa e seus fornecedores, garantindo assim um sistema consistente de entrega de valor.

Com o poder econômico migrando para a mão de quem compra, e a oferta aumentando em quantidade e equiparando-se em qualidade, a prova real para a decisão do cliente será através do maior custo-benefício obtido por ele. O diferencial que as empresas poderão trabalhar para capturar a preferência dos consumidores será o serviço agregado a sua oferta, já que preços e características técnicas podem ser mais facilmente equiparados.

Portanto, tem-se uma era do conhecimento, que gera uma migração para o intangível, já que o valor que as empresas estão impelidas a entregar para o cliente passa a ser obtida através do serviço, que é intangível. A própria sociedade começa a ganhar um nome intangível, que é a Sociedade do Conhecimento.

---

Assim, a sociedade industrial com o passar do tempo, depois de seu advento no século XVIII, passa a ver seu amadurecimento, e as máquinas passam a diminuir de tamanho, e o mecânico dá lugar ao eletrônico, a força dá lugar ao conhecimento, e muitos autores falam da “Era do Conhecimento”. Ora, por mais que se armazenem conhecimentos em livros, computadores ou *pen drives*, o conhecimento ainda assim é intangível. Está-se, portanto, em uma era de migração de valores na sociedade, uma migração para a intangibilidade.

Finaliza-se com a afirmação de NUNES & HAIGH (Id.) “[...] os ativos intangíveis das empresas passam a ter peso cada vez maior em detrimento dos tangíveis, como fonte de criação de valor”.

### 3 MARKETING

Inicia-se com a definição de marketing. Segundo KOTLER (2000, p. 30) marketing é “[...] um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas detêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Muito embora se achem predicados para este conceito, ou seja, marketing *de* relacionamento, marketing *de* serviços, o marketing é em sua essência este processo de troca, envolvendo valor e, ao passo que os elementos envolvidos neste conceito básico sofrem modificações, estes predicados são adicionados ao marketing, para justificar as modificações, ou adições a alguns conceitos básicos.

Mesmo que os elementos do conceito de marketing: ambiente social, valor, empresa e cliente sofram modificações, o marketing essencialmente não muda, mas sua aplicação ou foco podem ser modificados. O foco pode estar no processo de troca, na fabricação do produto, ou ainda no cliente.

Tem-se constatado que o *modus operandi* da sociedade vem se modificando, ao passo que a sociedade industrial cede, cada vez mais lugar, para a sociedade do conhecimento e o intangível começa a tomar lugar neste processo de troca de valor. A seguir, trata-se com mais profundidade os conceitos envolvidos no estudo deste trabalho.

#### 3.1 MARKETING DE SERVIÇOS

Uma empresa de telefonia leva cabos telefônicos, PABX ou outros equipamentos de telefonia aos usuários, prestando através de seus equipamentos, quase sempre não visíveis ao usuário, um serviço – liga-se o usuário a outro(s) ponto(s), permitindo a comunicação entre eles, seja assim um telefone fixo comum, ou outro serviço que é o suporte a dúvidas e problemas originados no uso.

Então, em telefonia, têm-se produtos ou serviços? Tem sim um serviço por sua característica intangível e por ser consumido à medida que é produzido. Mas os serviços, como já se discutiu, é o que vêm ganhando mais espaço na economia atual.

Entre comprar um maquinário de uma empresa que presta suporte em sua cidade, tem o atendimento *on line*, e outra que não possui suporte em sua cidade, por qual você decidiria? No mundo onde o poder econômico está nas mãos dos consumidores o serviço também passam a ser fatores de destaque.

A tecnologia permite que os concorrentes se igualem muito mais rapidamente nas características de seus produtos, nos serviços agregados aos produtos e a excelência em prestá-los fará toda a diferença, pois através dos serviços o usuário se relaciona com a empresa, e estes momentos da verdade constroem um relacionamento entre empresa e cliente que pode decidir a permanência do cliente ou não com determinada empresa.

Grönroos destaca que não importa o setor econômico deve-se pensar em gestão de serviços em seus negócios. Algumas empresas mesmo do setor industrial prestam algum tipo de serviço junto com seu produto, e tem notado nisto uma forma de diferenciar suas mercadorias. Os serviços não substituem os produtos, nem o processo de fabricação, mas se agregam a estes, na competitividade de seus mercados, tornando-se “[...] a questão crítica [...]”. (GRÖNROOS, 1995, p. 3)

Tanto é que se forma dentro da indústria um setor de serviços, um “setor oculto de serviços”, ou seja, uma atividade de serviços, efetuada completamente dentro de outro setor e desta forma não contabilizando para os números oficiais do setor de serviços e sim de produção. (Ibid., p. 4)

A importância dos serviços vem crescendo na economia e estatisticamente é difícil de mensurar seu crescimento, explica o autor, pois os números do setor de serviços não consideram os serviços embutidos e agregados, oferecidos com os produtos de outros setores – como falou-se, existe um setor oculto de serviços.

Mas, as conjunturas maiores fazem com que os serviços cresçam. Fatores como: demanda crescente para serviço, tanto de consumidores finais, quanto de *business to business*, inclusive a compra de insumos para prestação de serviços tem aumentado. KOTLER (2000, p. 25) afirma que “À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na produção de serviços”.

Muitos serviços que a própria empresa fazia *in house* (dentro da própria empresa), acaba sendo contratado de fora para retirar da empresa o peso de tratar de serviços,

passando assim, para as mãos de empresas especializadas, a prestação destes serviços, seja de manutenção das máquinas, serviço de entrega de produtos ou outros serviços. O mesmo acontece com o consumidor final, que passa a se utilizar de serviços de entrega de comida, creches, assistências técnicas de equipamentos cada vez mais sofisticados para se conseguir fazer um conserto caseiro. Tudo isso que o consumidor um dia, de uma forma ou de outra fazia por si mesmo, agora devido ao seu estilo de vida e condições financeiras ele passa a obter através de prestadores de serviços. “[...] um aumento na complexidade da vida e um número cada vez maior de produtos contribuem para esta maior demanda por serviços” (GRÖNROOS, 1995, p. 11).

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a participação no PIB do setor produtor de serviços, segundo as Contas Nacionais, foi de 58,3% em 1999, respondendo por 57,2% da absorção de mão-de-obra na economia. O Instituto também destaca um crescente interesse por estatísticas do setor de serviço, devido ao seu aumento de importância na economia brasileira. O IBGE lança a Pesquisa Anual de Serviço (PAS) onde revela dados da participação do setor terciário na economia do país.

Na PAS de 2000, com relação a receita operacional líquida dos serviços, houve um crescimento geral no setor de 17,72% em relação a 1999, sendo que as atividades com maior crescimento de receita foram Correio e Telecomunicações, com 26,36%, o que segundo o IBGE se deve a expansão dos serviços de telecomunicações e à entrada de novas empresas no mercado.

As empresas são impelidas a se adequar a este mercado ávido por serviços – lembrando, o poder econômico migrou para a mão do cliente. O consumidor final e empresas demandam por serviços. E serviços são relacionamentos cliente-empresa, pois exigem a comunicação entre as partes envolvidas, ou seja, diálogo entre as partes para a aquisição e negociação. Isto exige comprometimento entre as partes sobre o acordo (prazos, suportes, etc.). Portanto, temos a expectativa do consumidor que pode ser quebrada, decepcionando ou superando.

Essas são horas da verdade, de que já se falou e agora se vê ainda mais corroborada sua importância para o marketing de relacionamento, ao passo que as empresas observam e se adequam às necessidades do mercado para adequar e agregar valor a

sua oferta, “[...] mais serviços e acessórios do tipo serviço são desenvolvidos e incluídos na oferta”. (Ibid., p. 167)

Já se falou sobre a importância de toda a empresa estar envolvida no relacionamento como cliente. Falando sobre o crescente setor de serviços, Grönroos fala da importância, que até a revolução, trazida pelo setor de serviços, apenas o marketing tinha envolvimento direto como relacionamento com o cliente, mas

À medida que esse relacionamento cresce em escopo, mais funções se colocam em contato imediato com os clientes [...]. A responsabilidade por manter e desenvolver os relacionamentos com os clientes, ou seja, o que normalmente chamamos de marketing, não está mais unicamente relacionado ao departamento de marketing e ao vice-presidente de marketing. (Ibid, p.17)

O autor defende que a visão de marketing deve ser compartilhada entre todos os departamentos. Todos fazem parte da entrega de valor para o cliente. A economia de serviços seria um estágio avançado da história da economia e não uma contraposição à economia industrial.

Da mesma forma que KOTLER (2000) fala da migração do poder econômico para as mãos dos consumidores, GRÖNROOS (1995, p.18) fala da migração dos “processos-chave para agregar valor crítico à oferta”, que passaram das fábricas para a hora da verdade<sup>3</sup>. O que permite demonstrar no diagrama abaixo:

**Figura 1**



<sup>3</sup> Segundo GRÖNROOS (1995, p.18) “Os momentos da verdade são as interações entre os clientes e os representantes da empresa ou as varias áreas/setores da empresa [...]”.

GRÖNROOS (Ibid., p. 20) descrevendo as estratégias de competências que a empresa transferirá para o consumidor, leva a pensar em serviços como sendo um complemento estratégico interessante ou a própria estratégia da empresa. Ele afirma que uma empresa pode ter como base da sua decisão estratégica a qualidade técnica, o preço, a imagem ou os serviços.

Firmados em preço ou qualidade técnica a concorrência pode prejudicar a sobrevivência da empresa a médio ou longo prazo, pois a equiparação tecnológica ocorre facilmente e o preço pode ser superado pelo concorrente. A estratégia de imagem, no entanto não foi questionada pelo autor neste ponto de equiparação, mas deve-se atentar que os clientes têm, cada vez mais, se tornados propensos a experimentar novos produtos e serviços, e mesmo a marcas estabelecidas devem cuidar de estreitar relacionamento com cada um de seus clientes. E a estratégia de serviços por si só informa que a base de tomada das decisões da empresa é a entrega desta competência (serviços) ao seu cliente, independente de ser uma empresa de serviços ou bens.

A marca é “um nome, tema, símbolo, desenhos – ou uma combinação destes elementos – que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los dos da concorrência” (KOTLER 2000, p. 426). Uma marca sólida e bem reconhecida pelo mercado tem mais estabilidade, mesmo não deixando de estar sujeita às ameaças do mercado. Claro que se podem relacionar os serviços como uma forma de ajudar no desenvolvimento de associações positivas entre cliente e marca.

Segundo este autor (Ibid., p. 314), “Quando um produto não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da sua qualidade”. Ele cita fatores diferenciadores do serviço como sendo: a facilidade do pedido; entrega; instalação; treinamento do cliente; orientação ao cliente e manutenção e reparo. São estes diferenciais também pontos de contato e, portanto momentos da verdade.

Vê-se, portanto, a simbiose entre serviços, marketing de relacionamento e momento da verdade e cliente, fechando assim, um grande círculo de relacionamento, imerso na conjuntura econômica atual onde setor de serviços ganha destaque. A demanda por serviços cresce, porque a economia desenvolveu-se para criar consumidores ávidos

por eles. Não é só a técnica o diferencial, ao passo que é equiparável facilmente, mas porque o modo de vida da sociedade remete a mais tecnologia, mais tempo de lazer e mais serviços.

Estes diferenciais citados por Kotler têm relação com o quanto de energia o consumidor vai despende para ter, entender e usar seu produto ou serviço. O que na equação de valor percebido pelo cliente, significa que quanto maior a energia empregada, menor valor o cliente perceberá. Kotler define produto como sendo “qualquer oferta que possa satisfazer uma necessidade ou desejo”. (Ibid., p. 30)

A classificação dos produtos pode ser: bens não duráveis – bens tangíveis, consumidos rapidamente; bens duráveis – bens tangíveis, consumidos durante mais tempo; serviços – bens intangíveis, consumidos durante o processo de fabricação e perecíveis.

James Téboul também discute sobre a crescente importância dos serviços e como a evolução do desenvolvimento econômico resulta nesta passagem para o setor terciário ou de serviços: “A transferência de postos de trabalho da agricultura para o setor secundário, e depois para o terciário, constitui a mudança mais radical deste século, e encontra-se em todos os países do mundo”. (TÉBOUL, 1999, p. 8)

O crescimento no setor de serviços se justifica pela automação na agricultura e indústria diminuindo os índices de empregos nestes setores. Este mesmo autor destaca que, os serviços podem ser o diferencial competitivo: “[...] as empresas situadas em meios com forte valor agregado podem apostar nos serviços para se colocar em melhor posição competitiva”. (Ibid., p. 11)

Ele afirma, ainda, que a cadeia de valor são atividades que objetivam “[...] conceber, produzir, vender, entregar e manter seus produtos” (Ibid., p.87). Podem ser atividades operacionais ou de suporte, e no caso de bens com forte ligação com serviços, o desenvolvimento do serviço ocorre junto com o contato com o cliente, desde a pré até a pós compra.

O sistema de entrega de prestação do serviço deve ser elaborado adequando-se à expectativa do cliente e a característica do serviço, cuidando-se com os desvios que podem ocorrer, entre o planejado e o entregue ao cliente, sendo que James Téboul destaca estes possíveis desvios (Ibid., p. 90-91):

- O de concepção: diferença entre as necessidades dos consumidores e a concepção do serviço;
- O de entrega: diferença entre o planejado para entrega e o realmente entregue. O que se quer entregar X como se entrega pode gerar impacto negativo. Os funcionários são fatores importantes neste processo;
- O de percepção: é a diferença entre a prestação do serviço entregue pelos funcionários e a percepção do cliente.

Existe uma diferença entre o que é mostrado e o que visto, pois o consumidor possui filtros formados por referências, pelas interferências de vários fatores na sua integração, com o meio, com a empresa no momento da compra e também no momento da entrega, pela forma na qual a empresa o tratou.

O autor ressalta a importância destes filtros, para que se entenda como o consumidor percebe e espera, da empresa, uma ideia pré-concebida, sem levar em consideração essa diferença entre o que se mostra e o que é visto. O risco de frustrar a expectativa do cliente é grande.

Viu-se que, por definição o serviço é intangível e consumido no momento da sua fabricação, sendo produtos e consumidores integrados um ao outro, neste processo de compra e venda, gerando assim um ponto de contato de relacionamento direto da empresa com seu cliente. Um ponto crítico para a cadeia de entrega de valor, portanto, um momento da verdade onde o sucesso ou o fracasso podem ser definidos.

A importância deste momento e do serviço, na construção do relacionamento também é destacada por Jame Téboul, em seu livro sobre serviço com enfoque em qualidade: “O serviço fornecido é freqüentemente recortado numa série de atividades e ‘horas da verdade’ mas, dentro de nós forma-se uma única impressão global.” (Ibid., p. 93) Portanto, cada momento é fundamental nesta construção da imagem da empresa para o cliente. Continuando, “E quanto mais o serviço compreende pontos de interação e de horas da verdade, maior é o risco de fracasso”. (Id.)

A satisfação do cliente resulta da relação entre valor percebido e expectativas do cliente. Este valor que o consumidor dá ao serviço e a satisfação do cliente com o serviço entregue pela empresa também são estudados por KOTLER (2000), no qual os conceitos de “cadeia de valor” e “sistema de entrega de valor” são empregados.

A rede de entrega de valor ou cadeia de suprimento vai além e integrar mais as atividades da empresa dentro de seus fornecedores, mas também entre seus fornecedores criando assim, valor superior na fabricação do produto integrando toda a empresa nesta cadeia de valor, iniciando na etapa de seleção do valor (marketing estratégico), para depois ir para o detalhamento dos atributos tangíveis do produto, tais como, preço e público-alvo (marketing tático) e, em seguida, vem à comunicação do valor ao cliente. (Ibid., p. 107)

GÖNROOS (1995) descreve as características do serviço como sendo: algo intangível; uma atividade(s) não coisas; produzido e consumido ao mesmo tempo e percebido de forma subjetiva pelo cliente. O autor ressalta a importância de alinhar o que é valor para o cliente e o que é para a empresa, evitando-se alguma entrada errada de valor aos consumidores. Qualidade percebida e não valor, neste caso.

“Na empresa é necessário que se defina qualidade da mesma forma que o fazem os clientes, caso contrário [...] ações erradas poderão ser tomadas e tempo e dinheiro poderão ser mal investidos” (Ibid., p. 48). Para ele, a qualidade em serviço na percepção dos clientes tem duas dimensões: “a técnica e a funcional”. (id.)

O que os clientes percebem da empresa é o que classificam como qualidade desta empresa, e esta é a definição de qualidade exposta por Grönroos: qualidade é aquilo percebido pelos clientes. Mas esta é apenas a “[...] qualidade técnica do ‘resultado’ do processo de produção do serviço”. (Ibid., p. 49)

São as dimensões do “o quê” e “como”, pelas quais o cliente observa a qualidade. O *que* lhe é apresentado e *como* lhe é apresentado, determinam para ele a qualidade percebida, que e concebida no momento da interação com o vendedor. Qualquer desvio neste caminho pode causar problemas.

Melhorar este ponto no processo de entrega de valor, no momento da verdade, é defendido por estes autores, já citados, como possibilidade de gerar diferencial competitivo. Isso porque, pela qualidade técnica um produto pode ser equiparado e pelo seu baixo preço ele pode ser superado. Surge, então, o serviço como ponto a ser trabalhado, mesmo quando o produto é um bem ou serviço e a empresa está ou não firmada na imagem da marca. Os serviços, portanto, são defendidos como complementares a técnica e a qualquer outra estratégia.

A “Qualidade Percebida” pelo cliente é o resultado da qualidade experimentada, menos qualidade esperado. Na qualidade esperada está à necessidade do consumidor. Todas as informações comunicadas, a ele pela empresa, via publicidade ou propaganda boca a boca entre outros. Este aspecto pode ser afetado pela empresa, porém, não controlada. Já a qualidade experimentada, ou seja, entregue pela empresa, pode ser controlada uma vez que o processo de entrega está em suas mãos.

Os aspectos da comunicação também são relevantes e podem ser controlados pela empresa na criação da expectativa pelo cliente (Ibid., p. 53-54). O autor defende que, neste processo de entrega, toda a empresa e fornecedores devem estar envolvidos. Ao tratar da qualidade e o momento ou hora da verdade, Grönroos afirma que “[...] as situações em que o cliente se depara com os recursos e com as formas de operar, do fornecedor de serviço, são críticas para a experiência da qualidade”. (Ibid., p. 55)

É nesta interação que a qualidade funcional será percebida pelo cliente. A qualidade técnica em boa parte também. Por isto, este momento da verdade é tão importante. Desperdiçá-lo pode significar mais custos de aquisição ou até mesmo, a perda definitiva daquele cliente.

Para LAS CASAS (1991, p. 15) o serviço “[...] na sua essência é aquela ação, desempenho que se transfere”, com diferentes durações de consumo ou de intangibilidade. Há serviços onde nada de tangível faz parte de sua transação, há outros que a duração do consumo pode durar apenas na hora da aquisição ou então por mais tempo.

LAS CASAS (Ibid., p. 26) definindo a diferença entre marketing de bens e de serviços afirma que há diferença entre eles no composto mercadológico, mas não haveria na forma de abordar e conhecer o mercado, que segundo ele seria idêntica. A forma de abordar o mercado e entendê-lo será a mesma, mas na hora de elaborar o composto mercadológico haveria diferenças significativas.

LAS CASAS (Ibid., p. 13) aponta para a importância de “Dirigir toda a atividade mercadológica para satisfazer os clientes de determinado mercado é a chave para o sucesso em qualquer empreendimento”. Alerta para a importância de se entender o comportamento dos consumidores, o que os influencia na compra e trabalho em cima dos estágios de compra do cliente: Necessidades, informações, avaliação, decisão,

pós-compra (Ibid., p. 30). Enfatiza que a venda de serviços é mais difícil que a de bens. Os serviços são produzidos e vendidos quase ao mesmo tempo.

Segundo este autor (Ibid., p. 95) “Alguns serviços devem ser ensinados e os clientes praticamente doutrinados para seu consumo. Esta situação torna a venda de serviços em trabalho mais paciente, doutrinário e que exige dos intermediários especiais qualificações”. Portanto, o aspecto pessoal e relacional é abordado também como fator importante nos serviços.

### 3.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

KOTLER (2000, p. 658-660) defende que o marketing de relacionamento tem afetado as forças de vendas, quando há a necessidade de produzir relacionamentos duradouros, e não apenas, vendas imediatas. Quando o cliente oferece curta perspectiva de relacionamentos e facilidade para mudar de fornecedor, porque para ele o custo disso é baixo, realmente aplicar técnicas para construir um relacionamento duradouro não é tão interessante.

A troca é um processo de negociação entre partes que, conforme KOTLER (Ibid., p. 34) é o centro do marketing, é a obtenção de um produto dando algo na troca. Esta transação de valores, entre as duas partes, integra o marketing de relacionamento, que tem por objetivo construir, em longo prazo, relacionamentos duradouros e proveitosos para as partes envolvidas na transação. Neste processo acaba-se por construir uma “rede de marketing” que é a empresa e todos os envolvidos no processo de relacionamento desde clientes e funcionários, a fornecedores e distribuidores. É o que o autor chama de cadeia de valor ou sistema de entrega de valor e com a qual se compete no mercado com outras redes.

Assim, focados em relacionamentos ao longo do tempo as empresas podem gerenciar o valor do cliente ao longo do tempo e não em cada transação. É o valor do cliente ao longo do tempo. KOTLER (Ibid., p. 51) finaliza afirmando “Conhecer melhor seus clientes (atuais, potenciais, etc.) de maneira que você possa entender melhor a seus desejos e a suas necessidades”.

Falando-se de relacionamento, fala-se de serviços, porque estes agregam valor ao produto e têm sido vistos como diferencial competitivo por mais e mais empresas.

Também ao se falar de serviços e valor agregado ao produto falamos da qualidade percebida pelo cliente.

Para KOTLER (Ibid., p.79), há uma “[...] estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa.” Para ele, as organizações devem buscar a qualidade para poder sobreviver no ambiente competitivo, e a Gestão da Qualidade (Total Quality Management – TQM) é citada como a ferramenta para a “melhoria contínua de todos os seus processos, produtos e serviços”. (Ibid., p. 78)

Para Don Peppers e Martha Rogers, este marketing de relacionamento é uma proximidade com o cliente que permite identificá-lo e tratá-lo como único. Chamam de Marketing 1 to 1, este foco das empresas no cliente e no valor do cliente, ao longo de seu tempo de relacionamento com a empresa, auxiliado pelas tecnologias (base de dados, interatividade e personalização em massa, dentre outros), permitem definir estratégias *one to one*, e com isso retro-alimentar a empresa com dados sobre cada cliente, o que eles chamam de “relação de aprendizado”.

Nessa relação a empresa pode se adequar novamente às necessidades e características específicas de um cliente fazendo com que ele perceba mais comodidade e conforto na compra aumentando o custo para o cliente trocar de empresa, já que a outra terá de aprender o seu jeito de obter os produtos, quais características que ele aprecia no produto e peculiaridades da sua necessidade já apreendidas por seus atuais fornecedores.

Os autores diferenciam o marketing tradicional do marketing *one to one*, por como cada um mede seu sucesso: o primeiro considera o *marketing share* (participação do mercado) e o segundo o *share of customer* (participação no cliente).

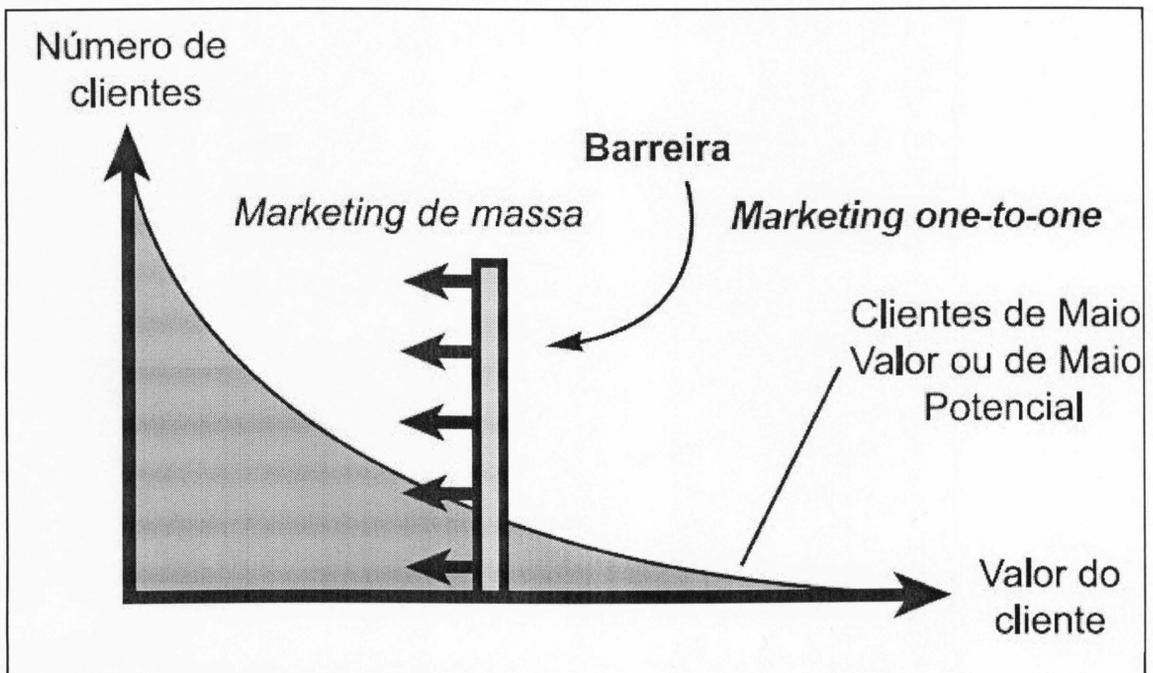
A diferença entre o conceito de marketing de relacionamento citado por outros autores e *marketing one to one*, citados por Peppers & Rogers é a ênfase no “um a um”, ao processo voltado a cliente a cliente. Não obstante, o marketing de relacionamento e marketing um a um são sinônimos, mas os autores do termo *1 to 1* dão ênfase as práticas de relacionamento sempre terminando no “um a um”, cliente a cliente. No mais, os conceitos de valor do cliente ao longo do tempo, participação e integração de toda empresa no processo de entrega de valor são defendidos e discutidos pelos autores.

Os autores do Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de *Customer Relationship Management* definem seu conceito criado de marketing *one to one* como “relacionar-se com o cliente de forma individual, um de cada vez” (PEPPERS & ROGERS, 2004, p. 21). Um conceito aparentemente simples, mas muito complexo de ser engendrado dentro da empresa.

No conceito de *marketing one to one* entende-se que a conveniência trazida pela empresa ao cliente o torna fiel comprador e um fiel comprador é conveniente para a empresa, porém, os autores do Guia vão além, quando falam de fidelidade e colocam como ponto-chave, da fidelidade do cliente, não a sua satisfação, mas sim, o custo pela mudança. Ou seja, cliente satisfeito pode mudar sim de fornecedor, se perceber que o custo desta troca não é alto e o benefício será igualmente atingido. Portanto, recaí-se no conceito da conveniência que a empresa oferece ao cliente, entendendo suas necessidades e ofertando-as com o menor custo possível – ou seja, custo de energia despendida para a compra, energia psicológica empregada neste processo de compra, etc. (Id.)

Porém, os autores não descartam o fator satisfação e colocam a conveniência como barreira principal de migração do cliente para outra empresa, e afirmam que “Quando o grau de insatisfação é maior que o custo da mudança o cliente muda, e recuperá-lo depois pode ser uma tarefa virtualmente impossível” (Ibid., p. 24).

**Figura 2 – Estratégia da Barreira**



O fator da qualidade funcional, que viu-se anteriormente, nos conceitos de James Téboul, é reforçado na prática por estes números trazidos pelo Guia de CRM da PEPPERS & ROGERS GROUP (Id.): “70% dos clientes perdidos por uma empresa em um ano a deixaram por mau atendimento”. O atendimento ao cliente é um aspecto da qualidade funcional e do sistema de entrega de valor e pode ser trabalhado, e de certa forma, controlado pela empresa. É o momento da verdade, que deve estar gravado na mente dos funcionários para ser o melhor momento.

Porém, segundo PEPPERS & ROGERS (Ibid., p. 27) o *marketing one to one* deve ser feito para clientes considerados de maior valor para a empresa. Para os de nem tanto valor assim, os autores defendem a forma tradicional de marketing, e para os de nenhum valor, apontam para um tratamento reativo e sem muito esforço de personalização.

Os autores também diferenciam a empresa com foco em produtos da empresa com foco no cliente. Abaixo, demonstra-se, as principais diferenças captadas:

**Tabela 1**

DIFERENÇAS ENTRE MARKETGIN COM FOCO EM PRODUTOS E COM FOCO EM CLIENTE		
CARACTERÍSTICAS	FOCO PRODUTO	FOCO CLIENTE
Oferta	Em massa	Personalização em massa
Cliente	Cliente médio	Cada cliente único
Participação	Marketing share	Share of customer
Conhecimento de mercado	Pesquisas, amostras, segmentação	Feedback do cliente, relação de aprendizado
Comunicação	Unidirecional e em massa	Individual e bidirecional
Vendas	Remuneração por produtos	Retenção e desenvolvimento de novos clientes

Fazendo esta diferenciação, das práticas de comunicação de massa e cuidados com participação no mercado, não estão sendo banidas pelos autores que chamam a atenção para também se desenvolver e reter os melhores clientes.

Voltar-se para a participação no cliente, ao invés de participação no mercado, pode ser vantajoso quando se entende as necessidades relacionadas à necessidade principal ou básica do cliente, sendo assim a empresa pode oferecê-la, aumentando assim, a conveniência para o cliente e diminuindo a pressão sobre as margens. Para obter isso, é destacada a comunicação com o cliente, estimulada pela empresa durante os contatos do cliente com ela. (Ibid., p. 33)

Os autores ressaltam que através da personalização criam-se barreiras de mudanças para o cliente. Está-se falando do custo da mudança para o cliente. E este custo é importante para definir o valor para o cliente, pois o valor conferido a ele depende do quanto lhe custará obter o produto ou serviço.

Para estabelecer uma relação *one to one* Peppers & Rogers Group cita quatro passos, chamados de IDIP – Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar (Ibid., p. 37-52), dos quais se trata a seguir.

O primeiro deles é identificar o cliente – saber quem ele é, suas necessidades, preferências, seu histórico de relacionamentos com a empresa e últimas compras. Algumas empresas chegam a pagar, através de programas de fidelidade, para que os clientes se identifiquem e mantenham seus dados atualizados. Utilizar estas informações obtidas do cliente é fundamental. O cliente também deve perceber vantagens em fornecer informações para uma empresa, como por exemplo, não precisar fornecê-las novamente em um próximo contato.

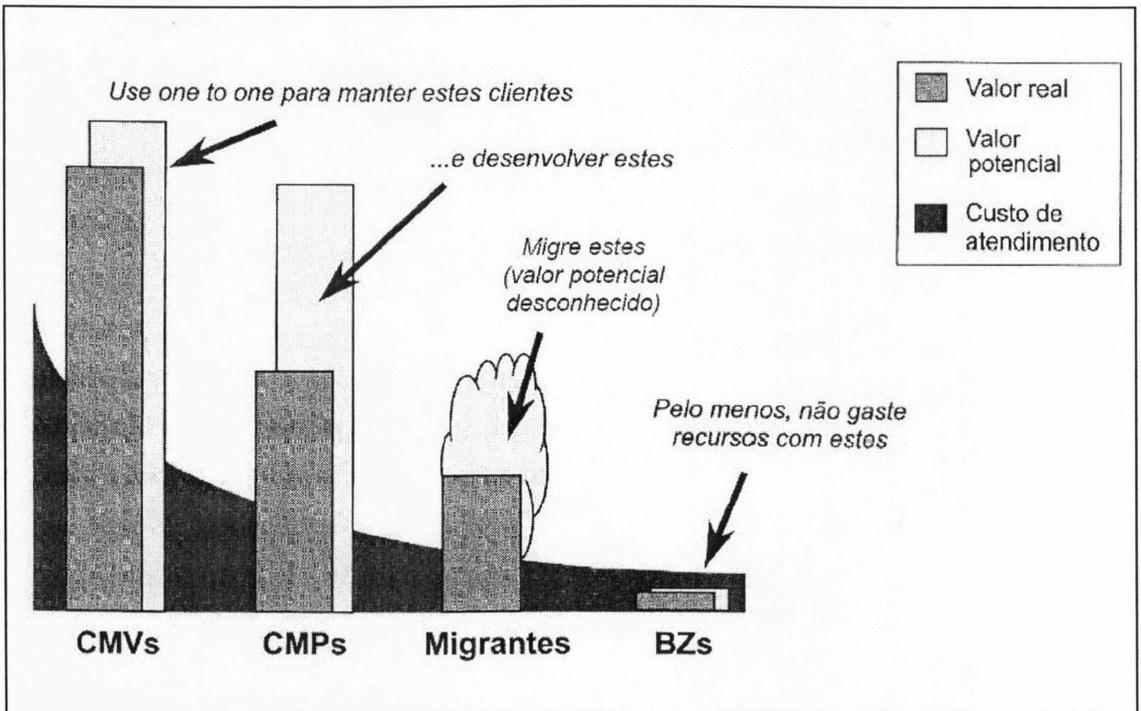
Segundo passo diferenciar – após identificar quem são os clientes, definir qual o seu valor para a empresa, definindo os Clientes de Maior Valor (CMV), e os Clientes de Maior Potencial (CMP). Os CMP são clientes de maior potencial de compra no mercado onde a empresa atua. Conforme o Guia de CRM da PEPPERS & ROGGERS GROUP (2004, p.40) “Não se pode desenvolver um programa de gestão de clientes sem uma estratégia clara diferenciação”.

Os autores também afirmam que na diferenciação por valor devemos considerar o valor real ou vitalício do cliente, ou seja, o valor do cliente calculado em seu histórico com a empresa, projetando esse valor para o futuro e se obtendo o valor vitalício atual, ou *Life Time Value* (LTV). A diferença entre valor real (valor gasto) e valor potencial

(valor que pode ser gasto) nos dá o *share of customer*, ou seja, a participação da empresa no cliente.

A diferenciação pode ser, por valor do cliente para a empresa, ou então, por necessidades dos clientes, informações obtidas também através do diálogo com o cliente (*feedback*), pois “[...] descobrir novas necessidades é descobrir novas oportunidades” (Ibid., p. 44). A empresa deve definir se irá diferenciar o cliente pelo valor ou por necessidades ou ambos, para prosseguir a implantação do programa *one to one*.

**Figura 3 – Estratificando os clientes**



Fonte: CRM Series 1 to 1, 2004, p. 45.

A estratificação serve para adequar os investimentos nos clientes de maior retorno para a empresa e saber quais ações se deve fazer para reter, desenvolver ou pelo menos não desperdiçar energia com usuários menos custosos.

O terceiro passo é a Interação – ocorre, também, com a diferenciação e pela diferenciação, já que na interação com o cliente no diálogo é que se capturam informações sobre gostos, interesses e necessidades dos clientes. Também de posse destas informações, se faz interação pelo canal preferencial do cliente, respeitando sua permissão para tanto. Através deste contato alimentam-se os dados que voltam a diferenciar o cliente.

Ao se capturar dados questionando o cliente, podem-se gerar expectativas, de que algo mude neste sentido. Deve-se tomar cuidado para que isso não ocorra, ou então, não se deve pedir os dados do cliente, se realmente nada for feito com isso. Deve-se ter em mente que interações iniciadas pela vontade do cliente são mais importantes, haja vista que se ele iniciou o contato estará mais aberto à comunicação com a empresa.

Após todos os passos anteriores é possível se chegar ao quarto passo, a personalização – uma oferta personalizada, entregando maior valor ao cliente e nas interações ir atualizando as informações de quais são as necessidades do cliente e ir renovando a oferta, criando assim conveniência, aquela barreira que se pretende criar contra a migração dos clientes para outras empresas.

Em todo esse estabelecimento de regras, nada substitui os processos da empresa, por isso “[...] praticar CRM não vacina a empresa contra moléstias operacionais” (Ibid., p. 53). Daí surge a importância de programas de qualidade em toda a empresa para sanar os *gaps* que podem frustrar a entrega de valor ao cliente.

Falou-se até agora das características do marketing de relacionamento, seus conceitos e atributos, mas para que esta inteligência de análise, diferenciação, interação e personalização ocorram, são necessários sistemas de informação que permitam a coleta e análise dos dados de forma gerencial. Permitindo a coleta e transformação dos dados em ofertas e soluções para a hora da verdade – consumidor/funcionário.

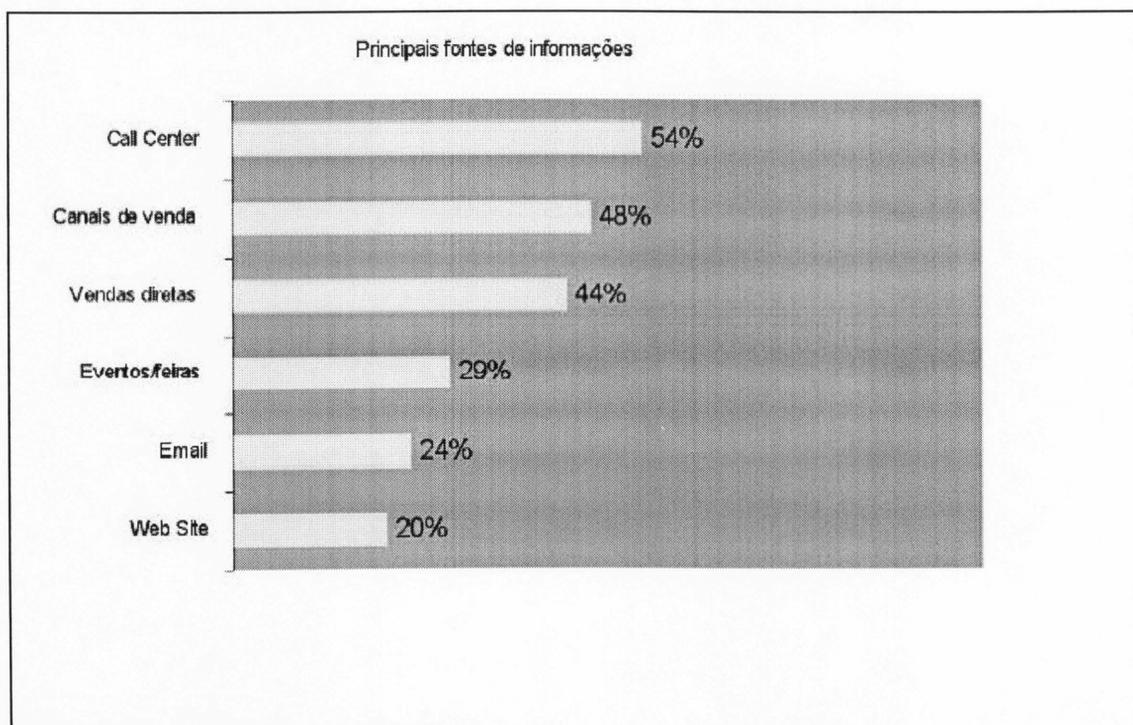
Neste momento da verdade, os dados do cliente, com sugestões de compra ou apenas dados que facilitem o atendimento para o cliente já trazem grande ganho. Dados novos de clientes também podem ser coletados nesta transação, sendo assim, o funcionário “correios”, ou seja, aquele que entrega valor, também traz dados coletados do cliente para a empresa.

O *Customer Relationship Management* (CRM) é definido pelo Pepper & Rogers Group como “[...] a infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes” e tem a ver com [...] captura, processamento, análise e distribuição de dados [...]. (Ibid., p. 59-60)

De posse destes dados é possível que a empresa crie uma visão única de seu cliente, adequando suas ofertas a isso. Mas, é importante que todos os sistemas de captura dessas informações e de interação com o cliente sejam integrados para que não se perca essa visão única.

Os momentos de interação cliente e empresa são importantes nesse momento. E como já foram citados, cada vez mais, esses momentos estão sendo demandado pelo cliente e os canais pelos quais ele o faz vêm aumentando, principalmente os relacionados à Internet, somando 44% de crescimento, conforme dados publicados no Guia de CRM do Peppers & Rogers Group, referentes a uma pesquisa do Grupo em 2003. (Ibid., p. 62-63)

**Figura 4 – Principais fontes de informações**



Fonte: CRM Series 1 to 1, 2004, p. 62.

Mas, a implantação de sistemas de CRM não é simples, pois exige uma integração com outros sistemas da empresa e por isso, deve ser visto como um projeto corporativo e pede envolvimento da alta gerência.

Deve-se tomar o cuidado, alertam os autores PEPPERS & ROGERS, de não começar um projeto de CRM pelos sistemas ou *hardwares*, pois estes são coadjuvantes. O principal é a cultura e o envolvimento de toda a empresa com ela.

Para eles também, o CRM divide-se em:

- CRM operacional: sistemas operacionais inclusive de *back office* (retaguarda);
- CRM analítico: inteligência do negócio que permite tomar as decisões estratégicas de relacionamento com o cliente (IDIP);
- CRM colaborativo: ponto de contato empresa-cliente permitindo o fluxo de informações para toda a empresa.

Como CRM não é só o sistema, mas principalmente cultura, três pontos são citados como fundamentais pelo Grupo da Peppers & Rogers para na implantação do CRM:

- Educação do conceito por trás de CRM;
- Comunicação correta e incentivadora desta cultura;
- Mudança de atitudes como forma de exemplo de que a mudança é visível.

O sucesso na mudança de cultura, bem como a adequação dos processos existentes e integração dos sistemas da empresa com o cliente são fatores de sucesso o fracasso da implantação de um CRM, completam os autores.

Para GORDON (1998, p. 31) o marketing de relacionamento é “[...] o processo contínuo de identificação e criação de novos valores aos clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Para Gordon, o marketing de tradicional está obsoleto e não suporta mais as necessidades de tempo, personalização e competitividade atuais, pois não incorporou novas tecnologias para a captura de informações do cliente e transformação disso em uma oferta de maior valor.

Porém, o marketing de relacionamento já traz uma roupagem que permite relacionamentos mais duradouros e individuais com os clientes. Ele se difere do marketing tradicional, segundo Gordon, por seis dimensões que o fazem mais adequado para o cenário mercadológico atual (Ibid., p. 32):

1. Cria novo valor para o cliente, compartilhando entre cliente e empresa este valor;
2. Cria com os clientes valores individuais;
3. Permite o alinhamento e planejamento considerando todas as áreas da empresa;
4. É em tempo real;
5. Permite a construção do valor ao cliente por todo o seu período contínuo de vida;

6. Constrói cadeias de relacionamentos dentro da empresa, ou com seus fornecedores e parceiros, para gerar valor para o cliente.

GORDON (Ibid., p. 37-39) afirma que o marketing de relacionamento dá outra roupagem até para conceitos tradicionais como os 4 P's de marketing (produto, preço, praça e promoção): o produto não seria mais, segundo ele, determinado por pesquisas e reuniões de conceitos, mas sim pela interação com o cliente e as informações vindas dele sobre o que ele deseja de um produto. Com relação ao preço, o cliente pode escolher a forma e o canal de comunicação que deseja para receber a informação da empresa, e estes momentos, graças à tecnologia, permitem muito mais interação e captura de informações. Para a praça (distribuição), Gordon diz que não é um canal que leva o produto até o cliente, mas um processo onde o cliente escolhe onde e como quer receber seus produtos.

Segundo ele, os elementos que capacitam o marketing de relacionamento são:

- Tecnologia de fabricação – permite personalização em massa e resposta em tempo real;
- Conhecimento do cliente – através de sistemas de informações que permitem capturar dados sobre indivíduos durante a interação;
- Acesso ao cliente – agora com mídia mais diversa e interativa como a Internet.

GORDON defende que o marketing de relacionamento “[...] não é apenas mais um recurso dentre as diversas práticas de marketing. Trata-se da estratégia através da qual o valor será criado para empresas [...]”. (Ibid., p. 106)

Porém, segundo ele, a aplicação integral do marketing de relacionamento não se aplica a toda empresa que antes deve estudar as possibilidades de implantação. Ele é especialmente interessante para empresas de custos fixos altos, onde há um compromisso de longo prazo com investimentos e recursos, portanto, construir relacionamentos duradouros e de bom retorno por cada cliente será interessante.

Conforme Gordon, as empresas de telecomunicações, dentre outras, se encaixam neste perfil de empresas de custo fixo alto com boa receptividade para marketing de relacionamento. O autor ainda ressalta que as perspectivas para o marketing de relacionamento são boas e também faz um paralelo entre o cenário anterior e o cenário atual do marketing de relacionamento, afirmando que o bem durável da empresa serão os relacionamentos lucrativos, e o enfoque será nos indivíduos e não

nos segmentos, e na participação no cliente e não no mercado, com personalização em massa e cadeia de relacionamentos ou de demanda.

Mas a implantação de marketing de relacionamento em uma empresa é desafiadora, pois por ter que modificar muitas áreas e processos já estabelecidos para reunir os pontos da cadeia de entrega de valor, pode-se gerar a desconfiança dos acionistas da empresa sobre, se vale a pena implantar este sistema novo. Antes de tudo, afirma GORNDON (Ibid., p. 13) “[...] o vínculo entre o marketing de relacionamento e a criação de valor para o acionista precisar ser claramente demonstrado”, tirando-se assim, qualquer suspeita dos resultados que o marketing de relacionamento trará para a empresa, ao agregar valor a ela. Há a significativa necessidade de implantar qualidade nos processos para garantir a entrega de valor, isso deixa a empresa mais preparada para atender as novas demandas dos clientes o que ao longo do tempo aumenta a demanda de futuros negócios que a empresa pode ter, além de instaurar barreiras contra o *churn*<sup>4</sup> (cliente que migra para outra empresa), trazendo assim mais lucro em cada cliente e redução de custo de aquisição ou re-aquisição de novos clientes.

Mas para GORDON (Ibid., p. 177) antes da implantação do marketing de relacionamento é necessário se ter algumas condições:

- Clientes ávidos por personalização e customização, entendendo que a empresa pode lhes suprir isso;
- Atender estes desejos deve gerar uma recompensa para a empresa de algum modo;
- Flexibilidade e adaptabilidade da empresa para se adequar a novos processos;
- Aprofundamento nas interações gerando recorrência dessa experiência de interação por parte do cliente;
- Clientes individuais e economicamente acessíveis para comunicação e entrega de bens e serviços.

O autor afirma que o setor de serviço é a área que as empresas mais podem avançar na customização de massa, que consiste em, “[...] processo de fornecer e sustentar lucrativamente os bens e serviços feitos sob medida para os clientes [...]”. (Ibid., p. 249)

---

<sup>4</sup> Também descrito no Guia de CRM da Peppers & Rogers como sendo o termo que descreve a deslealdade do cliente.

Ao pontuar o caso de empresas de telecomunicações nos Estados Unidos e Reino Unido, que passaram de monopólio do setor para um cenário de competição com a abertura deste mercado, o Ian Gordon descreve que os clientes começaram a mudar suas preferências de serviços e as empresas, antes acostumadas a comodidade do monopólio, passaram a tratar melhor, e de modo único, seus clientes. (Ibid., p. 253)

A customização de massa pode ocorrer em três dimensões: produto, serviço e comunicação. A empresa pode trabalhar com todos juntos ou optar por uma destas dimensões para a customização.

Regis McKenna, em prefácio de seu livro “Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente”<sup>5</sup> citando a evolução das perspectivas de marketing desde os anos 70 até os anos 90, concluiu mais uma migração relacionada ao marketing de relacionamento: a migração da abordagem de manipulação dos clientes para a abordagem do atendimento de suas necessidades.

Nesse novo cenário, estaria estabelecido um novo paradigma de marketing que McKenna chama de marketing baseado no conhecimento e na experiência: o conhecimento do cliente, empresa, mercado e tecnologias, integrando o cliente no desenvolvimento, e a experiência que é a interação cliente-empresa, gerando o feedback.

MCKENNA (1992, p. 16) afirma que a “[...] fronteira entre produtos e serviços está desaparecendo [...]” e que há uma “servilização” dos produtos e “produtização” dos serviços. Segundo ele, o que as pessoas buscam em um produto é o intangível, ou seja, o serviço. E a tecnologia, alterou a relação entre empresa e cliente, ao passo que elimina lacunas entre produção e consumo, processos que agora estão ocorrendo em tempo real.

Para MCKENNA (Ibid., p. 33), a propaganda é um meio de reforçar o posicionamento de mercado, mas não o cria. Para criar um posicionamento duradouro a empresa deve investir em relacionamentos fortes. Sendo que isso começa na definição do posicionamento através da relação com o cliente e a infra-estrutura do mercado. Deve-

---

<sup>5</sup> McKenna, Regis. Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 17ª triagem – 1992.

se lembram que o cliente e o mercado não são estáticos, portanto as estratégias de posicionamento devem ser dinâmicas. E isso ele já afirmavam para o cenário dos anos 90, época em que escreveu seu livro sobre *marketing* de relacionamento. Agora, muito mais deve se observar este fenômeno.

E a empresa, como um todo, tem o papel neste desenvolvimento de posicionamento, pois a parte técnica deve produzir o produto com as especificações solicitadas e alinhadas com a equipe desenvolvedora. O forte em McKenna é sua avaliação da influência das novas tecnologias no meio mercadológico e de relacionamento com o cliente.

Para Madruga o marketing de relacionamento é “[...] atrair realçar e intensificar o relacionamento com clientes finais, clientes intermediários, fornecedores, parceiros e entidades governamentais e não governamentais, através de uma visão de longo prazo na qual há benefícios mútuos”. (MADRUGA, 2004, p. 20)

Para ele, o marketing de relacionamento tem seis funções:

1. Elaboração da cultura empresarial voltada para clientes;
2. Traçar seus objetivos de forma clara a toda empresa;
3. Estabelecer a criação de valor em conjunto com o cliente;
4. Focar no relacionamento colaborativo com o cliente nas linhas de frente;
5. Beneficiar mutuamente empresa e cliente;
6. Treinar e capacitar os funcionários com foco no relacionamento superior com os clientes.

Para o autor, estudioso de CRM, estes dois conceitos marketing de relacionamento e CRM, são diferentes, porém convergentes. O marketing de relacionamento teria surgido na década de 80 enquanto o CRM surgiu na década de 90. Este último, ao surgir permitiu a melhor execução do primeiro.

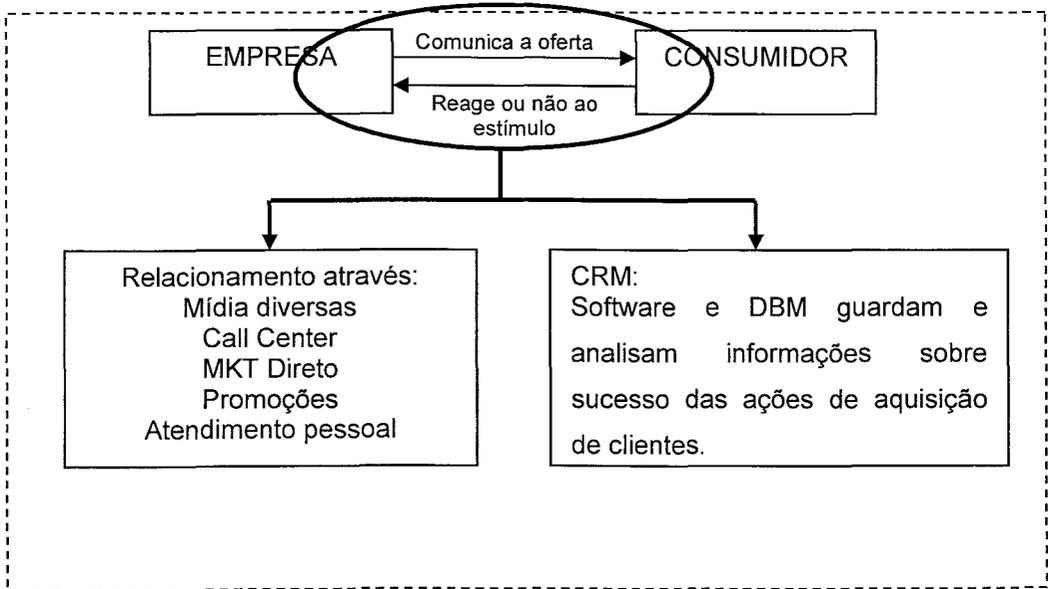
Os benefícios de um programa de marketing de relacionamento focado no cliente, segundo MADRUGA (Ibid., p. 29-31) são:

- Aumentar a longevidade do relacionamento;
- Aumentar a produtividade dos canais de relacionamento e vendas;
- Redução da barganha por preços;
- Redução de custos de relacionamento;
- Sustentação de vantagens competitivas.

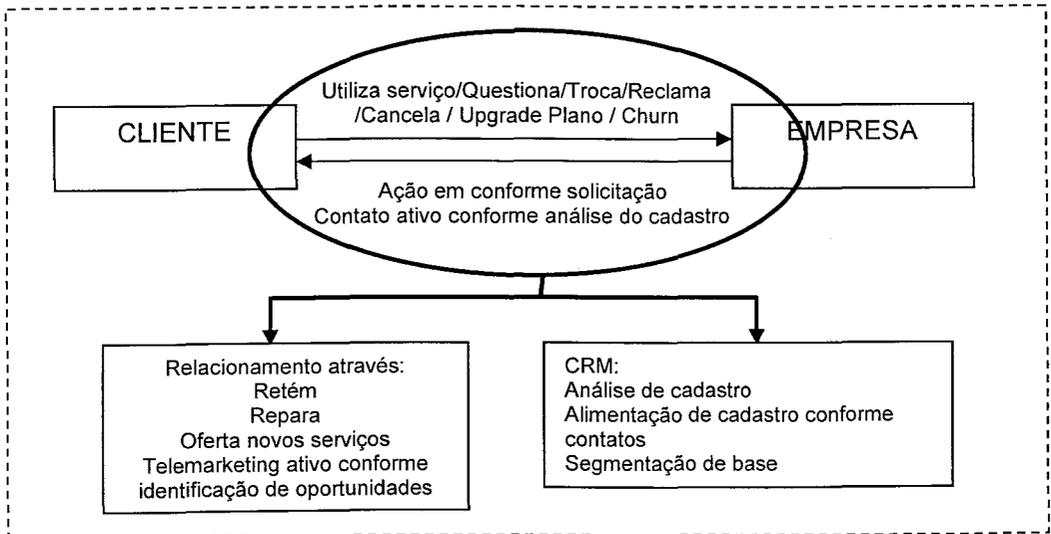
O CRM surgiu como uma solução de sistema de informação e passou a ser visto como estratégico, e passou a ser utilizado como sinônimo de marketing de relacionamento. Considerando que exista esta diferença, qual seria o fluxo de marketing de relacionamento e de CRM entre uma empresa de telefonia e seus clientes?

Pelas figuras abaixo, criadas para ilustrar esta diferença pode-se notar que o CRM alimenta com dados os programas de relacionamento.

**Figura 5 – Aquisição de clientes**



**Figura 6 – Pós-Aquisição de clientes**



Para MADRUGA (Ibid., p. 132) o contato com o cliente é um momento crítico e alguns recursos são apontados por ele para suporte a estes contatos, tais como: histórico do contato com a empresa; CTI (*computer telephone integration*) que pode trazer o cadastro do cliente para o atendente de telemarketing na hora em que o cliente liga; *scripts* inteligentes (roteiros de atendimento); gerenciamento de e-mails; permissão (*opt-in/opt-out*, ou seja, permissão de recebimento ou não de informativos da empresa).

O CRM pode auxiliar colaborando no processo inclusive de segmentação, ao passo que com os dados auxilia na identificação e diferenciação do cliente. A Segmentação de clientes é um amadurecimento da visão da empresa sobre ela própria e seus objetivos. O amadurecimento do sistema de CRM permite ao longo do tempo desenvolver um estudo sobre seus clientes. Além disso, a segmentação pede uma empresa focada no cliente, em toda a sua estrutura operacional e gerencial, envolvendo todos os departamentos. Só assim será possível desenvolver processos diferenciados para cada grupo de clientes, mantendo a qualidade para todos, porém, superando as expectativas dos grupos do topo da pirâmide.

Regis McKenna, em seu livro “Estratégias de Marketing em tempos de crise”<sup>6</sup> ressalta a importância do posicionamento das empresas em suas estratégias de marketing. Segundo ele, um mau posicionamento derruba qualquer estratégia. Porém, o posicionamento não pode ser mais produzido pelas empresas como algo estático, mas deve levar em consideração o posicionamento do produto (definido pelo valor intangível conferido pelo cliente ao produto), do mercado e da empresa. Deve levar em consideração à dinâmica que o mercado ganhou com as novas tecnologias, e sendo dinâmico, será também flexível quando ventos de mudanças soprarem sobre as estratégias e empresa.

Assim, o autor defende a construção da estratégia baseada no relacionamento construído pela empresa, gradativamente, com seus fornecedores e parceiros, criando bases sólidas, pois somente um posicionamento construído em bases sólidas poderá suportar as freqüentes mudanças do mercado, o que o autor corrobora nesta afirmação: “Mudanças no mercado podem alterar rapidamente os preços e as tecnologias, relações próximas, porém, podem durar a vida inteira, ou mais”. (MCKENNA, 1999, p. 15)

---

<sup>6</sup> MCKENNA, Regis. Estratégias de marketing em tempos de crise. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

### 3.2.1 Momento da verdade e entrega de valor ao cliente

Segundo KOTLER (2000, p. 33) “[...] um produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo”, definindo uma equação básica para atingir este valor:

$$\text{Valor} = \frac{\text{benefícios}}{\text{custos}} = \frac{\text{Benefícios funcionais} + \text{benefícios emocionais}}{\text{Custos monetários} + \text{custos de tempo} + \text{custos de energia} + \text{custos psicológicos}}$$

Esta equação remete as seguintes questões: As empresas de telefonia fixa estão bem situadas, acessíveis, com rápido atendimento, poupando tempo, propiciando um ambiente de prazeroso na hora da compra, permitindo menos gasto monetário, de tempo e de energia no momento da compra? Estes fatores são fundamentais na hora do cliente avaliar e definir qual valor um produto ou serviço tem para ele.

Transportando esta equação para a telefonia, notamos que antes da privatização esta conta era simples, feita pelo consumidor levando em consideração se ter um telefone valeria a pena pagar pelo seu alto preço monetário ou não. A espera por um telefone poderia levar meses ou anos, porque a oferta era escassa e os preços altos. Com isso, se despendia energia e desgaste psicológico com a espera interminável pela linha telefônica e pelas inconveniências que a falta de telefone residencial poderia causar. Após a privatização, o acesso ao telefone se tornou ainda mais em conta e a oferta mais ampla, podendo o consumidor sempre comparar entre pelo menos duas empresas, que para competir pela preferência do consumidor podem diminuir o fator custo em suas variáveis: de monetário, de tempo, de energia e psicológico.

Junto a estes benefícios, têm-se o fator relacionamento, estabelecido nos contatos entre a empresa e o cliente. No Momento da Verdade<sup>7</sup> o custo psicológico pode ter ficado alto demais para o cliente ou, pode ter ficado difícil para ele encontrar informações ou haver demora no atendimento do *Call Center*, ou ainda, muita burocracia para a compra, mau atendimento, dentre outras ocorrências. Todos esses fatores tornam o Momento da Verdade o momento em que se definem alguns aspectos do custo para o cliente, que chega neste momento, o produto da equação,

<sup>7</sup> Momento da verdade: termo criado por Sérgio Almeida para definir os pontos de contato entre cliente e empresa em seu livro “Ah! Eu não acredito”.

vista acima. Assim, ele decide ou não pela compra de um produto/serviço ou permanência na empresa.

SÉRGIO ALMEIDA (2001, p. 29), define em seu livro “Ah! Eu não acredito”, que o Momento da Verdade “[...] é todo momento de contato entre o cliente e a empresa”

É através destes momentos que cliente e empresa estabelecem um relacionamento que pode ter como fruto a conclusão da equação como sendo favorável aos interesses do cliente, destacando uma empresa das demais na sua concepção, ou caracterizando-a como desfavorável.

Podemos entender a importância que Sérgio Almeida dá aos Momentos da Verdade quando nos deparamos com a afirmação de Kotler de que o *marketing* de relacionamento tem como objetivo “[...] estabelecer um relacionamento mutuamente satisfatório de longo prazo com partes-chave [...]” (KOTLER, 2000, p. 35). Kotler completa dizendo da importância de retenção do interesse das partes na permanência, em longo prazo deste relacionamento. Segundo ele “[...] atrair um cliente novo pode custar até cinco vezes mais do que agradar um já existente. E pode custar até 16 vezes mais levar um novo cliente ao mesmo nível de lucratividade do cliente perdido”. (Ibid., p. 44)

Por isso, a retenção de cliente é tão importante, e retê-lo significa trazê-lo ao longo do tempo com um bom relacionamento, mantendo o valor percebido pelo cliente. Construído a cada momento do relacionamento, a cada Momento da Verdade. Para isso, o envolvimento de todas as áreas da empresa é fundamental – *marketing* integrado – para que se possa “[...] alcançar lucros como consequência da criação de valor superior para o cliente.” (Ibid., p.45)

O setor de Telecomunicações tem se voltado para o marketing e para a importância do relacionamento devido à concorrência criada após a privatização do setor. Este é um dos motivos colocados por Kotler que pode fazer com que uma empresa se volte para a orientação de marketing. Ele defende que a orientação da empresa para marketing e não para vendas pode trazer mais lucros para as empresas, mas o segredo está em toda a empresa trabalhar em conjunto para criar um sistema de entrega de valor eficiente, ficando assim possível se diferenciar da concorrência. É o valor percebido pelo cliente que trará benefícios à empresa, que poderá ser decisivo para definir a opção do cliente.

Frente a tantas ofertas de um determinado produto, o que faz com que um consumidor compre e repita sua compra? O valor que ele percebe em um determinado produto. Sobre o valor na percepção do cliente, Kotler explica que o “valor entregue ao cliente” é o resultado da “diferença entre valor total para o cliente e o custo total para o cliente”. (Ibid., p. 56)

É importante ressaltar que para chegar ao valor entregue, o custo não é só monetário, mas psíquico, de energia, físico e de tempo. Por isso, quando se desenham às qualidades de um produto, deve-se pensar nas formas de comercialização do mesmo e trabalhar nas questões de esforço para o cliente adquirir determinado produto, para minimizar este esforço, aumentando a possibilidade de converter o cliente para si.

As empresas de telefonia estão prestando cada vez mais serviços para diferenciar-se da concorrência, porém, existe uma equiparação tecnológica, que por muitas vezes, igualam essas empresas nesta competição pela preferência, por isso, ter um atendimento ao cliente que supere as expectativas e ofereça benefícios nas áreas onde parece que a oferta é igual, torna-se fundamental. No entanto, não se pode esquecer que a empresa, como um todo, em sua parte técnica, burocrática e comercial deve ter suas engrenagens bem “azeitadas” para que o usuário defina a empresa como sendo a que lhe oferece maior benefício, ganhando sua preferência.

Segundo Kotler, reduzir custos para o cliente adquirir um produto ao aumentar os benefícios “produtos, serviços, pessoal e imagem da oferta” (Ibid., p. 58) são os fatores que se deve trabalhar para atingir a preferência do consumidor. Essas ferramentas devem ser utilizadas conhecendo-se bem a concorrência e o cliente, para saber quais lacunas, deixadas pelo concorrente, podemos trabalhar os benefícios ou a diminuição de custos para o cliente, para ajudá-lo na decisão de compra.

A satisfação do cliente também é um fator considerável, quando falamos de marketing de relacionamento. A relação entre a qualidade percebida pelo cliente e sua expectativa resulta na satisfação do cliente. E, cliente satisfeito com uma empresa é garantia de um relacionamento mais duradouro e de propaganda gratuita de boca a boca. Porém, Kotler ressalta que um cliente apenas satisfeito não basta, porque mesmo estes podem migrar para outras empresas.

O cliente deve estar altamente satisfeito, porque através deste nível de satisfação consegue-se a fidelidade do cliente, retendo-o por mais tempo na base. A teoria de Sérgio Almeida e Kotler ilustra bem a importância destes momentos da verdade na seguinte afirmação: “A decisão de um cliente de permanecer fiel ou rejeitar é a soma de muitos pequenos encontros com a empresa”. (ALMEIDA, 2001, p. 59)

Por isso, é importante monitorar estes processos de contato com o cliente para garantir a entrega do valor ao mesmo. Em cada contato, faz-se uma entrega de valor ao cliente que deve ser confirmada nos próximos contatos para não se quebrar a cadeia de valor. É preciso acompanhar o que o cliente deseja, seu grau de satisfação e também a concorrência, afirma Kotler.

De alguns destes aspectos pode surgir uma novidade que altere a preferência do consumidor pelos produtos, por isso a atenção em todos os pontos de entrega da cadeia de valor é importante, bem como, manter-se em sintonia com as expectativas do cliente. Isso pode ser obtido com pesquisas ou pela análise dos dados de um sistema de CRM bem estruturado, é possível se avaliar o que o usuário da base está solicitando de serviços, quais os problemas mais frequentes, qual o nível de *churn*, os motivos informados pelo cliente para o mesmo e quais as tendências que vêm se desenhando no comportamento de migração de planos o ainda a aquisição de novos serviços, etc.

Conforme KOTLER (2000, p. 67), a cadeia de valor é o mecanismo pelo qual entregamos o valor ao cliente e está relacionado à satisfação do cliente, consiste em nove atividades divididas entre atividade principal e de apoio. As atividades principais são: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviços. E as atividades de apoio são: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, recursos humanos e infra-estrutura.

Os processos que geram entrega de valor ao cliente devem ser gerenciados a fim de que se garanta seu funcionamento e que os departamentos envolvidos tenham como diretriz em suas atividades a criação de valor para o cliente.

Kotler ressalta que a rede de entrega de valor é o que gera diferencial entre duas marcas. Essa rede é formada pelas cadeias de valor de fornecedores e de distribuidores e, fazer com que esta rede integre-se de forma a gerar um diferencial

dos concorrentes, permite entregar mais valor ao cliente o que é a chave desse negócio.

### 3.3.2 Sistema de CRM da SIEBEL

O sistema de CRM da Siebel Systems, empresa fundada em 1993, por Tom M. Siebel, se constitui hoje um dos maiores fornecedores mundiais de soluções de informática para e-Business.

Tom Siebel em seu livro “Princípios de e-Business: Como Líderes de Mercado Actuais Estão a Aumentar as Receitas, a Produtividade e a Satisfação do Cliente”<sup>8</sup> defende que *e-business* não é venda pela Internet, e sim a utilização de tecnologias da informação e comunicação, incluindo Internet, para interação com os clientes e parceiros através de multicanais de comunicação e distribuição. O autor defende que o *e-business* ajuda a aumentar o valor para o cliente e a criar continuamente este valor e construir maior qualidade da experiência do cliente com a empresa.

Curiosamente neste livro, o autor trata sobre a importância de uma estratégia de diferenciação, que não faça com que a empresa dependa apenas do preço ou da característica tecnológica do produto para se diferenciar da concorrência, mas que através do foco no cliente gerar maior valor a este. Conforme SIEBEL (2002, p. 16) “[...] à medida que todas as indústrias [...] estão sujeitas a maior concorrência global, a localização geográfica é uma base cada vez mais irrelevante de diferenciação. [...] o principal diferenciador para o sucesso competitivo é a facilidade negocial e a reconhecida liderança na prestação de superior satisfação do cliente”.

O sistema de CRM é um importante quesito na implantação de um Programa de CRM em uma empresa. É através dele que o atendimento ao cliente pode ser efetuado e informações sobre estes momentos podem ser coletadas e analisadas na hora de desenvolver estratégias de relacionamentos com cada cliente ou até mesmo no momento de desenvolver produtos e serviços que estejam de acordo com a necessidade do cliente. Mais adiante será tratado do caso de uma empresa de

---

<sup>8</sup> SIEBEL, Tom M. Princípios de e-Business: Como Líderes de Mercado Actuais Estão a Aumentar as Receitas, a Produtividade e a Satisfação do Cliente. Paris: Máxima Laurent du Mesnil, 2002.

Telefonia que lançou mão desta solução da Siebel Systems ao implantar em sua empresa um programa de CRM.

### 3.2.3 Pesquisa sobre CRM no Brasil

O Peppers & Rogers Group é uma consultoria na área de marketing de relacionamento, eles denominam de marketing *one to one* e produzem informações sobre CRM no Brasil e no Mundo, com estudos, guias e fazendo pesquisas de mercado. Em um de seus últimos estudos sobre CRM no Brasil, datada de junho a agosto de 2001, com 93 empresas de diversos setores da indústria no Brasil, o Grupo chega a algumas constatações que ilustram bem este despertar para o relacionamento e o marketing de relacionamento que se está estudando aqui.

Este despertar é recente, embora possamos contatá-los em autores consagrados nesta área em publicações específicas sobre marketing de relacionamento, autores como Regis McKenna, Ian Gordon e até mesmo as pinceladas sobre relacionamento contidos nos livros voltados ao marketing de serviços, da década de 90 dos autores Alexandre Luzzi Las Casas, Christian Grönroos e James Téboul.

No Brasil, conforme a pesquisa da Peppers & Rogers, o despertar para o CRM é crescente, porém ainda em estágio inicial. O universo pesquisado é de empresas com relacionamento voltado para consumidores finais ou *business to business* ou ambos, e com faturamentos variados, empresas de faturamento de 110 milhões de dólares até acima de 1 bilhão de dólares. Seu segmento de atuação está dividido em: Serviços 23,7%; Seguros/Bancos 16,1%; Manufatura 15,1 %; IT 11,8%; Mídia 10,8%; Atacadista/Distribuidor 7,5%; Telecomunicações 6,5%; Outros 8,6%.

A pesquisa mostrou que em 2001 apenas 39,8% das empresas pesquisadas tinham implantado um programa formal de CRM (a maioria a menos de um ano), e dos 60,2% cerca de 73% tinha intenção de implantar CRM no ano seguinte em suas empresas. No entanto, a Peppers & Rogers em outra pesquisa no ano de 2003, verificou os dados recentes desta estatística, que indica que neste ano, 48% das empresas afirmaram ter programas de CRM formais aplicados em suas empresas. Um crescimento de quase dez pontos percentuais.

Apesar do percentual de empresas com programas de CRM implantado ser baixo na época, ainda assim é maior do que o percentual de empresas com programas formais

de CRM implantados em suas empresas no mesmo ano, que segundo Peppers & Rogers Group era de 35%. Pode-se concluir que apesar de baixo o percentual no Brasil, ainda assim é superior a de um país de terceiro mundo, e se ainda assim considerar-se o percentual de empresas que pretendem implantar CRM em suas empresas, então pode-se concluir que a era de CRM realmente está chegando com força no Brasil.

O estudo mostra ainda, uma tendência identificada em 2003 de migração do foco das empresas de produtos para serviços. Na época, 68,8% das empresas indicaram estar focadas em produtos e serviços, enquanto 29,0% estavam focadas em serviços. As empresas poderiam escolher mais de uma opção no questionário para informar qual era o foco da empresa e poderiam escolher entre as opções: linha de produtos e serviços, abrangência geográfica, canais de vendas, necessidades do cliente.

Dentre outras opções de foco, das duas citadas (produtos e serviços ou clientes), a projeção de crescimento do foco em produtos em 3 anos apontava uma inversão de pesos, ficando o foco no cliente como sendo o de 72,0% das empresas pesquisadas, enquanto o foco em produtos/serviços passaria a 36,6%, na projeção feita no estudo para o ano de 2004.

Em uma nova pesquisa do Grupo em 2003, este aspecto foi novamente verificado e os números passaram para 53% das empresas focadas em produtos e serviços e 37% focadas em clientes. Nesta pesquisa, o que se vê denotado, pelos diversos autores sobre migração do poder econômico para as mãos dos consumidores, e da tendência migratória para o marketing de relacionamento, é corroborado com esta indicação de migração do foco das empresas de produtos e serviços para clientes, o que significa por sua vez, que estando o foco da empresa no cliente, suas estratégias e condutas estarão de acordo com este foco, portanto, o marketing de relacionamento e os serviços devem ganhar força.

O estudo denota também um crescimento no investimento em CRM no Brasil, que no ano de 2001 foi de U\$1,3 milhões e que pelas projeções deve chegar a U\$ 2,5 em três anos. Somente neste aspecto de crescimento, o monetário, o Brasil fica atrás dos Estados Unidos na pesquisa, que tinham na época U\$ 2,5 milhões de investimento e em três anos passariam a ter U\$ 4,2. Na migração do foco para o cliente e em percentual de empresas que já tem sistema formal de CRM implantados, o Brasil

supera os EUA, no entanto, o volume de investimento neste setor é maior naquele País.

O fato de ser um país ainda em crescimento no que diz respeito às práticas de CRM pode justificar o fato de seu crescimento ser superior percentualmente ao EUA, haja vista que é um país emergente nestas práticas, comparado com os EUA, e que estes sejam superiores em relação ao montante investido em CRM.

No Brasil, segundo a pesquisa, as empresas de menor faturamento são as que mais estão investindo em CRM, e o setor de Telecomunicações é o que mais adota programas de CRM, em detrimento dos outros setores analisados. Porém, apesar de boa penetração, o CRM ainda é uma mudança de cultura considerável para o Brasil. Isso porque a pesquisa revela que quase 10% das empresas entrevistadas não coletam dados sobre seus clientes individuais, sendo que conhecer cada cliente individualmente é uma das premissas para o marketing de relacionamento, que pretende aumentar a participação da empresa em cada cliente – e para isso há que se conhecer os desejos de cada cliente individualmente.

A pesquisa aponta que no mecanismo IDIP a identificação do cliente é efetuada na sua maior parte pela obtenção de dados vindos das centrais de atendimento (*Call Centers*), seguido de outras formas de obtenção desta forma: canais de vendas diretas, canais de vendas, eventos e feiras, *e-mail*, pesquisas, web sites, linhas diretas de atendimento, *focus group* e *telemarketing*. Na pesquisa do grupo em 2003 a força do *Call Center* é novamente reforçada.

Então, tem-se aí um forte canal de captura de informações que é um dos canais de maior interação do cliente com a empresa. Pode-se concluir que se torna muito importante os *softwares* relacionados a Centrais de Atendimento devido sua importância nesta cadeia de entrega de valor ao cliente.

Estas informações obtidas pela empresa são analisadas e o resultado do relacionamento passará, segundo a pesquisa, até o ano de 2004, a ser medido pela satisfação de clientes, retenção de clientes e lucratividade por cliente, juntamente com as medidas de taxa de perda de clientes, participação no cliente e valor vitalício do cliente. As empresas passarão a medir a lucratividade de cada cliente pela duração do relacionamento, retorno sobre segmentos individuais e valor vitalício dos clientes. Na

pesquisa de 2003, 64% das empresas de médio e grande porte utilizam a satisfação do cliente como medida.

Toda a empresa deve trabalhar com sinergia, e de forma única, alinhada com os objetivos do marketing de relacionamento. Segundo a pesquisa 52% das empresas afirmaram que várias áreas têm contato com o cliente, mas a visão de cada uma é diferente e a base de informações não é integrada entre eles, o que faz com que o cliente a cada contato tenha da mesma empresa uma imagem diferente. O restante das empresas demonstraram aparentar somente, uma face a seus clientes, seja por seu pequeno tamanho, seja por sua visão integrada de gestão.

No ano de 2003, a pesquisa da Peppers & Rogers indicou que entre as empresas que têm programas de CRM, 51% delas afirmam que o cliente tem uma imagem única durante a interação, em comparação com 38% das empresas que não possuem programas formais de CRM.

As empresas utilizam as informações obtidas do cliente, principalmente para personalizar a oferta de produtos e serviços, ou para desenvolver novos produtos e serviços. No entanto, 12% dos entrevistados não utilizam as informações coletadas. Já se constatou anteriormente, que isto não é recomendado. Uma das razões é porque ao coletar informações pode-se gerar no cliente a sensação de que algo será feito com este dado – gerar expectativas falsas não é salutar para o relacionamento com o cliente. Outra razão é porque se existem informações, por que não analisá-las e utilizá-las em prol da melhoria da oferta ao cliente? Não utilizar as informações obtidas do cliente é um desperdício de recurso.

Outro dado importante, que a pesquisa traz, é o estágio de CRM que as empresas se encontravam no ano de 2001, em comparação com seus concorrentes: 38,7% se declaravam a frente, 32,3% se declaravam no mesmo patamar e 18,3% atrás de seus concorrentes.

### 3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Já se viu a importância do foco no cliente, uma mudança que faz com que o centro do poder econômico migre de quem produz para quem compra. Porém assim, que se define o foco deve-se traçar as estratégias. Seja qual for o plano é necessário haver

planejamento. É o planejamento que irá garantir a execução dos planos dentro do esperado, utilizando recursos, tempo e esforços para atingir o objetivo.

Uma empresa focada no cliente precisa de integração maior entre todos os seus departamentos e para todos eles, este foco deve estar claro. Portanto, defende-se que o planejamento estratégico de marketing é fator *sinequanon* de sucesso para empresas voltadas para o cliente. Porque se precisa de integração das áreas, de forma mais veemente e entende-se o Planejamento Estratégico de Marketing – PEM, como “[...] um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidade de mercado”, e pode-se extrapolar dizendo do mercado baseado no consumidor. (SILVA et al., 2004, p. 16)

E esta característica de agregar recursos e esforços de uma empresa ao redor de um objetivo é tudo o que no marketing de relacionamento não pode faltar. Então, seria ousado, porém não sem fundamentos se chamar o Planejamento Estratégico de Marketing também de Relacionamento. Algo que leva em consideração o consumidor como variável fundamental.

Os autores do livro “Planejamento Estratégico de Marketing” defendem a importância do PEM afirmando ser ferramenta necessária para as empresas em ambiente competitivo. Com a telefonia privatizada no Brasil houve a abertura dos monopólios e passou-se a ter uma competição direta no setor. E para os clientes foi crescendo o número de ofertas em telefonia fixa e móvel, inclusive com a superação no número de telefones móveis sobre fixo, o que foi surpreendente.

A competição nas empresas de telefonia fixa não é somente entre si, mas também entre as empresas de celulares, pois estas também disputam a atenção e o bolso dos consumidores. Em 2005, segundo informa o Site Teleco<sup>9</sup>, o Brasil possuía 30,6 milhões de telefones em serviço, enquanto a telefonia móvel fechou o mesmo ano com cerca de 86 milhões de celulares, em uma população que segundo dados do IBGE de 2000 é de exatamente 169.799.170 de habitantes.

O Planejamento Estratégico de Marketing também auxilia a empresa a avaliar seus concorrentes e se avaliar no mercado. Apesar de parecer claro sabemos que o insucesso de alguns projetos ou empresas tem a ver com o não conhecer a análise de suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades – análise SWOT –, de si próprios e

de seus concorrentes, subestimando assim, a força de reação dos concorrentes ou superestimando demais a si próprios.

Por isso, muitas empresas concessionárias não deram atenção ao poder de fogo de empresas menores. Na explosão da recente guerra dos CSP's – Código de Seleção de Prestadora para efetuar interurbano –, iniciou-se com a inovadora idéia da GVT, de oferecer um pacote de minutos de interurbano pelo preço de 1 real, sem necessidade de cadastro ou taxa adicional, bastava ligar e ter direito a promoção. A partir de então todas as teles reagiram rapidamente na mesma linha de atuação. A GVT iniciou a oferta de Longa Distância Nacional e Internacional em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte em novembro de 2004, quando iniciou a divulgação em massa de seus planos diferenciados.

O importante neste caso era a GVT contar com o poder de reação das outras telcos<sup>10</sup> e conhecer qual seu mecanismo de sobrevivência após esta reação. Já por outro lado as telcos maiores já estabelecidas no mercado de interurbanos precisam ter em mente quais os entrantes potenciais. E todos devem ter em mente a entrada de produtos substitutos aos seus. Como por exemplo, ligações utilizando voz sobre IP (Internet Protocol) – ou VoIP - permitem que pessoas de qualquer parte do Brasil e do mundo se falem através do computador, sendo assim esta uma alternativa para os consumidores de interurbano destas empresas. Claro que o fator limitante desta tecnologia é considerável, pois é necessário que os interlocutores tenham acesso a um computador e a Internet, de preferência banda larga.

O Skype<sup>11</sup> é um sistema de VoIP conhecido na Internet que surgiu facilitando esta comunicação e como uma empresa estritamente web. Por isso, as empresas devem estar alinhadas com as tendências da tecnologia que podem afetar os seus negócios, e torná-las as mais positivas possíveis para suas práticas. Agora as telcos estão correndo atrás deste filão de voz sobre IP e dando um salto em busca de integrar esta tecnologia a seus produtos e serviços. Hoje algumas empresas de telefonia estão fazendo parcerias com a Skype, como o caso da Transit Telecom que firmou parceria com esta empresa para o lançamento do serviço SkypeIn.

---

<sup>9</sup> Teleco – site renomado, do setor de telecomunicações no Brasil ([www.teleco.com.br](http://www.teleco.com.br)).

<sup>10</sup> Telcos – termo usado para se referir as empresas do setor de telefonia.

<sup>11</sup> O Skype foi o software mais utilizado de VoIP no Brasil em novembro de 2005.

Na avaliação de entrantes potenciais, neste setor, é necessário que a empresa se situe entre ser uma empresa que ofereça soluções em telefonia tradicional ou uma empresa que ofereça soluções em comunicações tecnológicas, pois isto é importante para a visão da empresa sobre quais são os entrantes potenciais deste setor. Há algum tempo não se imaginar que um serviço como o Skype, disponível apenas na *web*, pudesse concorrer com um serviço de interurbanos tradicional experimentado por usuários e empresas.

A privatização trouxe a telefonia para um mundo diferente, o mundo da competição e com ele vem na necessidade de planejar, de investir em marketing, promoção e publicidade e o poder vai se deslocando para a mão do cliente também neste setor. Se é o cliente quem tem o poder, então a sua vontade está no centro das atividades de planejamento, comunicação e definição de estratégias.

Neste setor, quando uma empresa lança um serviço, não há empecilho tecnológico, para em pouco tempo, sua concorrente a igualar. O único empecilho é a regulamentação do setor que difere metas para as empresas e também regulamenta quais serviços cada empresa pode prestar em sua região conforme especificado em sua concessão.

Por isso, agregar mais e mais valor a seus serviços é importante neste setor. Isso para diferenciar a empresa e seus serviços, das demais. A prestação de serviços é fundamental porque oferece esta diferenciação, permite fidelizar o cliente e construir uma relação sólida com o cliente a cada momento da verdade.

A competição em telefonia tem se tornado ferrenha, pois no mundo globalizado e revolucionado pela Internet a comunicação se tornou interativa, *on line*, veloz, abrindo assim, várias formas alternativas de comunicação entre as pessoas. Lembrando Grahm Bell e o advento do telefone teve-se o surgimento da comunicação mais veloz do que a carta e mais interativa que o telégrafo. O ponto comum de todas as tecnologias, neste sentido, é a comunicação entre as pessoas. O ponto que se quer chegar é a evolução dos mecanismos de comunicação que não pára, e novos ferramentais permitem comunicação com mais velocidade e mobilidade (celulares, computadores de mão, redes sem fio, etc.).

Uma empresa de telefonia não pode se ver como uma empresa de telefone, mas sim, como uma empresa de comunicação. Por isso, precisar estar alinhada às novas

tecnologias e necessidades de comunicação modernas para que, empresas nascentes nestas novas tecnologias não ocupem um lugar no mercado, no qual elas poderiam ocupar se estivessem “antenas” com as mudanças.

As empresas de telefonia têm se movimentado neste sentido, mesmo que reativamente, a entrada delas no mercado com os serviços VoIP. Por isso, mas uma migração nas teles para o mundo da orientação em marketing é constatada: a agregação de valor forçada pela competição. “A agregação de valor a um produto ou serviço é de total importância na elevada competitividade”. (SILVA et al., 2004, p. 66)

## 4 TELECOMUNICAÇÕES

A história das Telecomunicações se inicia em 1844, com o telégrafo nos Estados Unidos, criado por Samuel Morse e passa pelo advento do telefone em 1876 com Alexander Graham Bell. O primeiro telefone instalado no Brasil foi presente de Graham Bell a seu amigo Dom Pedro II Imperador do Brasil em 1877. O presente constituía-se de dois telefones que ligavam dois palácios do governo na cidade do Rio de Janeiro.

Assim, o Rio de Janeiro foi a primeira cidade no mundo, fora dos Estados Unidos, a usar o telefone. E isto se deve pelo caráter inovador de nosso Monarca, que era conhecido como amante da ciência e do conhecimento. D. Pedro II outorga em 15 novembro de 1879, a primeira concessão para exploração dos serviços telefônicos no Brasil.

Segundos dados publicados no livro “Três Momentos da História das Telecomunicações no Brasil”, em 1896 o mundo atingiu a marca de um milhão de telefones, isso, 20 anos após o seu advento. (SIQUEIRA, 1999, p. 29).

Apesar do pioneirismo, no uso do telefone no mundo, sendo o primeiro país a utilizar o telefone após seu advento nos Estados Unidos. As Telecomunicações no Brasil demoram a evoluir, somente começado a acontecer depois da Segunda Guerra Mundial, quando é promulgado o Código Brasileiro de Telecomunicações, Lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962.

A partir deste Código, o Brasil começa a instaurar empresas como a Embratel, um Conselho Nacional de Telecomunicações – Contel, e um Departamento Nacional de Telecomunicações – Dentel, além de implantar um sistema moderno de ligações de longa distância.

Em fevereiro de 1967, é criado o Ministério das Comunicações, durante o Governo do presidente Castello Branco. O Sistema Telebrás (Telecomunicações Brasileiras S.A.) é criado no governo de Emílio Garrastazu Médici, em 1972, através da Lei nº 5.792 de 11 de julho deste ano. O sistema incorporou, na ocasião, as concessionárias e operadoras em atividade.

Em 1975, a Embratel cria a discagem direta de longa distância e internacional, o DDD e o DDI. Começa então, a se desenhar o sistema de telefonia no Brasil. Com o Estado

assumindo a responsabilidade de sua estruturação e gestão. Gerida pelos governos e exposta aos problemas econômicos que isso pudesse gerar na época, a qualidade dos serviços de telecomunicações não era das melhores no país.

O governo confiscava os superávits da Telebrás, não havia investimentos e a demanda crescia pelo serviço, tanto a demanda de quem já possuía o serviço, quanto a de quem ainda não tinha linha telefônica.

Ethevaldo Siqueira, estudioso das Telecomunicações no País, relata a situação da telefonia, principalmente nos anos 80 e 90:

O Governo federal confisca os recursos do Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT) e boa parte dos superávits nacionais do Sistema Telebrás. O congestionamento aumenta. A demanda não atendida se torna insuportável. O câmbio negro cobra até 10 mil dólares por uma linha telefônica em São Paulo. O sistema monopolista dá sinais de exaustão". (Ibid., p. 43)

O autor aponta os malefícios causados pelo monopólio das telecomunicações no Brasil como sendo, do ponto de vista econômico: "[...] progressiva descapitalização do Sistema Telebrás, conseqüência tanto das baixas tarifas quanto dos confiscos de superávits e dos obstáculos à obtenção de recursos de financiamento". (Ibid., p. 69)

Vindo nesta conjuntura, o sistema de telefonia estava em colapso, e uma solução precisava ser tomada para revitalizar o cenário das telecomunicações no Brasil, o que ocorre no governo de Fernando Henrique Cardoso. O presidente promulga a Lei Geral das Telecomunicações, Lei nº 9472 de 16 de julho de 1997. Esta Lei substituiu o Código Brasileiro de Telecomunicações do ano de 1962, e instaura a Agência Nacional de Telecomunicações, a Anatel, que toma para si algumas responsabilidades até então sob os cuidados do Ministério das Comunicações.

A Lei Geral das Telecomunicações abre caminho para a privatização, que segundo Ethevaldo Siqueira, tinha ambiente propício em todo o mundo devido a alguns fatores como: "[...] a globalização da economia, a revolução tecnológica e a rapidez com que ocorrem as mudanças o mercado e nas necessidades dos consumidores". (Ibid., p. 94)

Voltando um pouco atrás, na história geral das privatizações no Brasil, Werner Baer destaca que o caminho brasileiro para a privatização iniciou-se no final da década de 70, "[...] quando a queda na taxa de crescimento resultou num aumento acirrado da

concorrência entre a empresa pública e o setor privado pelos recursos de capital – internos e externos – cada vez mais escassos”. (BAER, 1996, p. 271)

O autor afirma que houve uma decadência das empresas públicas iniciada na década de 70, com o desenvolvimento da dívida externa do Brasil e da inflação, pois o governo passou a utilizar as empresas públicas para ajudar a equilibrar a crise econômica e por conseqüência, as empresas ficaram endividadas e tiveram seus investimentos diminuídos.

Com a crise econômica abalando fortemente a estrutura das estatais, e por elas acabarem por concorrer com as empresas privadas na captação dos recursos do governo, algumas idéias a favor da privatização das estatais começaram a surgir. Em 1981, uma “Comissão Especial de Privatização” elencou algumas dezenas de empresas possíveis de serem privatizadas pelo governo. Nesta época, muitas pequenas e médias empresas foram privatizadas.

Já nos governos de Fernando Collor e Itamar Franco foi criada uma Comissão de Privatização, com controle do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Esta comissão executaria o plano destes governos de privatizar grandes estatais, como forma de modernizar a economia nacional.

Neste cenário construído desde a década de 70, é que ocorre a privatização do Sistema de Telecomunicações no Brasil, que teve como precursora a Lei Geral das Telecomunicações de 1997.

O sistema privatizado, a Telebrás, criada em 1972, tinha por objetivo: gerenciar a participação acionária do governo brasileiro nas empresas de serviços públicos de telecomunicações, captação de recursos externos para os projetos aprovados pelo Ministério das Telecomunicações, promover a implantação e exploração de serviços públicos de telecomunicações.

A Telebrás tinha incorporado várias concessionárias de todo o país e forma uma subsidiária por Estado, formando assim uma *holding*. O Sistema Telebrás era constituído pelas *holdings*, pela Embratel (DDD e DDI) e 27 operadoras locais. Algumas empresas de caráter privado tinham sido incorporados a Telebrás quando da sua criação.

A Telebrás é privatizada em 29 de julho de 1998. Com a privatização as empresas que assumem o serviço de telefonia tem de cumprir algumas metas instituídas pela Anatel, que pela Lei Geral das Telecomunicações define a lei da universalização, que impõe metas ao setor para permitir que qualquer pessoa independente de sua localização ou condições sócio-econômicas tenha acesso ao serviço de telecomunicações.

Para financiar este projeto de universalização é criado um Fundo de Financiamento da Universalização. Metas fortes de qualidade foram criadas para as empresas sobre pena de multa se não houver o cumprimento.

Somente em 1999 o governo lança o processo de licitação para a escolha das empresas concorrentes às empresas que assumiram as *holdings* da Telebrás, são as Autorizadas, ou empresas-espelho.

O Brasil havia sido dividido em regiões, cada qual com suas empresas estatais de telefonia. Essas regiões serviram para delimitar onde as empresas que comprassem as *holdings* estatais poderiam atuar, pois a venda das empresas também estava restrita por regiões.

Para que se entenda melhor, o Brasil foi dividido em regiões para que cada Grupo interessado em entrar como empresa-espelho pudesse escolher sua área de atuação: Região I (holding Tele Norte Leste), Região II (Tele Centro Sul), Região III (Telesp), Região IV (Embratel).

**Tabela 2**

<b>REGIÕES DO PLANO GERAL DE OUTORGAS</b>	
<b>REGIÃO</b>	<b>ÁREA GEOGRÁFICA CORRESPONDENTE AO(S) TERRITÓRIO(S)</b>
I	dos Estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.
II	do Distrito Federal e dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre.
III	do Estado de São Paulo.
IV	nacional

**Fonte: Anatel.**

A GVT, empresa em que se irá aplicar o estudo de marketing de relacionamento adquiriu licença para a Região II competindo com quem efetuou a compra da Tele Centro Sul, no caso a empresa Brasil Telecom.

## 5 MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM CASO NA TELEFONIA PÓS-PRIVATIZAÇÃO

Serão listados algumas práticas que demonstram como esta empresa está seguindo a tendência do mercado brasileiro em investir em CRM e orientar suas ações estratégicas visando o cliente. Devido a restrições de dados, algumas informações serão passadas com percentuais e não números absolutos e os detalhes dos projetos serão reservados.

### 5.1 A GVT

Neste leilão do Sistema Telebrás surgiram as empresas Concessionárias, ou seja, aquelas empresas que compraram as *holdings* que constituíam a Telebrás e também surgiram as empresas-espelho, aquelas que entraram no mercado para concorrer com as concessionárias.

A Global Village Telecom (GVT) é uma empresa-espelho formada pelos grupos internacionais de investimentos: Magnum Group (Europa) - 66,6% e IDB Group (Israel) - 33,3%, que entrou para competir na região II.

Segue um breve descritivo das atividades da GVT:

- Início das operações: 2000 com telefonia local, 2004 abrindo LDN e LDI para todo o Brasil com origem da região II, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte e também serviços de VoIP.
- Serviços: Telefonia local, serviços de Internet e voz sobre IP, ligações de longa distância nacional e internacional (LDN e LDI).
- Cidades atendidas: 54 cidades da região II.
- Região de atendimento: Região II, São Paulo Belo Horizonte e Rio de Janeiro.
- Base de clientes: 55 mil clientes banda larga em setembro de 2005, 10 mil assinantes VOIP residenciais e 1.007.380 acessos instalados em 2003, segundo o site Teleco.
- Concorrentes: para telefonia fixa Brasil Telecom em toda a região II e Sercomtel em Londrina/Paraná. Para ligações de longa distância a empresa concorre com todas as operadoras que oferecem este serviço, dentre elas as mais fortes neste setor: Telemar, Telefônica, Brasil Telecom, Embratel, que estão listadas na ordem decrescente de *market share* de LDN.

## 5.2 AS PRÁTICAS DA GVT DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Conforme se viu neste trabalho o mundo atual está migrando para valores intangíveis, e na era do conhecimento, os relacionamentos tem ganhado importância nas estratégias das empresas, pois o diferencial competitivo pode ser melhor trabalhado neste aspecto do que em preços ou características técnicas do produto.

Falou-se também que a quebra de monopólio traz oportunidades e move o centro de gravidade das empresas que passa a girar em torno de outros valores, no caso, defende-se neste trabalho o marketing de relacionamento como um destes novos valores nos quais as empresas se apóiam para definir suas estratégias.

A GVT é tida como uma das únicas empresas-espelho que deram certo neste sistema, pois é uma das únicas empresas-espelho que estão em atuação no momento. Mas mesmo assim, aquela superioridade citada que as gigantes concessionárias tem, devido terem herdado uma estrutura pronta e com grande base de clientes já prontas é um desafio para a GVT. Segundo dados publicados em 2001 no revista Tele Time, as espelho (Vésper e GVT) representavam 6% do mercado de voz neste ano.

Quais seriam as práticas de uma empresa de sucesso como a GVT na área de relacionamento com o cliente?

A GVT desde o início de suas atividades desenhou seus sistemas em cima de CRM para atender seus consumidores permitindo integração de toda a empresa juntamente com seus produtos e serviços.

Instalou um sistema de CRM renomado, o da Siebel Systems e seus Call Centers atendem com base neste sistema que interage com os demais sistemas de engenharia e faturamento enviando os dados e pedidos do consumidor para as outras áreas.

A integração dos demais setores em torno do cliente é motivada pela alta gerência da empresa, de modo que os funcionários de Tecnologia da Informação, técnicos de campo, pessoal do faturamento, e não somente os funcionários diretamente envolvidos no atendimento, têm visão no cliente quando executam suas atividades. E isso faz toda a diferença, pois nos projetos da área de marketing para lançamento de

novos produtos várias áreas são envolvidas e o foco da discussão é sempre como fornecer o maior valor para o cliente.

Os desafios sempre são fazer o projeto ser lançado com o menor custo possível, no menor tempo e mantendo a qualidade. Por isso, equipes multifuncionais são envolvidas no projeto, para que idéias sejam fornecidas colaborando com soluções criativas. O *in put* dos projetos voltados ao cliente é dado pelas próprias informações obtidas dos clientes em seus contatos com os call centers e o próprio uso do serviço, pois o comportamento de uso de tráfego de ligações ou uso de Internet podem ser obtidos pela Inteligência de Marketing, que pode analisar tendências do cliente de migrar para serviços da própria GVT que sejam superiores, ou mesmo tendências do cliente de migrar para outra empresa. Desta forma, programas de retenção pró-ativa são efetuados com o cliente, ou então contatos para *cross selling* (venda de mais produtos relacionados entre si) ou *up selling* (venda de atualizações do produto, planos maiores de um mesmo produto, etc.). As informações obtidas pela GVT também colaboram na criação de planos novos que atendam melhor aos seus clientes, ou até mesmo ações de melhorias no serviço técnico.

A GVT não possui por lojas, seu atendimento em geral é efetuado via Call Center, seja para venda ou atendimento a suporte e informações. Este é o momento da verdade para o cliente GVT, o momento do contato telefônico.

Quando falou-se da importância de toda a empresa estar em sintonia com o conceito de marketing de relacionamento, nada pode deixar isto mais claro do que este exemplo a seguir:

Uma pessoa adquiriu uma linha GVT, é a sua primeira linha telefônica com esta empresa. Ele estava insatisfeito com a empresa atual e achou na GVT uma oportunidade de mudança. A empresa oferecia planos diferenciados de assinatura mensal, que se ajustavam a seu perfil de uso do telefone. O atendimento pela Central de Atendimento de vendas foi muito bom e tudo estava se encaminhando bem. A empresa o atendeu dentro do prazo, ligou antes da instalação para saber sua disponibilidade de horários para estar em casa na instalação da linha.

O técnico de campo foi até a casa do cliente e fez a instalação da linha. Enquanto procedia com a instalação foi questionado pelo cliente sobre alguns serviços adicionais para linha, como secretária eletrônica. O técnico não soube passara as informações corretas sobre o serviço e também deixou transparecer comentários

negativos sobre outros serviços da empresa. Ao sair da casa do cliente o técnico deixou raspas de fios e outros dejetos produtos da instalação. Como consequência o cliente ligou furioso na Central de Atendimento que teve de fazer um trabalho de argumentação para convencer o cliente de que vale a pena aguardar mais um pouco e continuar com a empresa, pois este foi um fato isolado. Além das desculpas, o cliente recebeu um desconto em sua fatura telefônica e o responsável pela área técnica recebeu a reclamação do usuário para tratá-la ligando também para o usuário e esclarecendo a situação. O responsável por analisar os relatórios de reclamações também terá subsídios para tomar atitudes de melhoras em processos e treinamentos.

Este é um típico caso onde a cadeia de entrega de valor teve um elo quebrado e o valo não foi adequadamente entregue.

Mas se a Central de Atendimento da GVT não estivesse preparada com argumentos e ferramentas de retenção, um deslize destes poderia fazer a empresa perder o cliente. Por isso, vê-se a importância de preparar os elos da corrente, e de estar preparados com informações para corrigir os desvios que naturalmente ocorrem nos planos de relacionamento com o cliente. O fato em questão não é somente buscar a excelência em serviços, mas também amarrar todos os processos para que nenhum erro passe despercebido e seja corrigido a tempo.

Fatos como este podem abalar fortemente o relacionamento entre cliente e empresa. Se a empresa não trabalhar em todas as áreas seu conceito e programa de relacionamento com o cliente, terá uma corrente com elos fortes e fracos. Em um destes momentos da verdade, um destes elos fracos pode se romper e a entrega de valor pretendida pela empresa pode ocorrer de modo contraproducente.

Por isso, todos os momentos da verdade são importantes, todos são essenciais, pois cada um deles juntos formam para o cliente a imagem da empresa em suas mentes. Se a empresa pretende ter um relacionamento duradouro com o cliente não pode se focar apenas nos contatos que levam à aquisição do cliente, mas também nos fatos relacionados a seu desenvolvimento e manutenção.

Um outro exemplo de momento da verdade, que tem também reflexo em toda a empresa estar alinhada com o objetivo de marketing de relacionamento é este outro: Um funcionário da GVT em seu horário de almoço foi ao Shopping e ainda está com o crachá da empresa. Uma pessoa o identifica e o chama para conversar pedido ajuda

para um problema técnico que ocorreu com sua linha telefônica. O funcionário não era da área de atendimento, mas sabia que existia um canal aberto pela empresa para que qualquer caso de atendimento que chegar a um funcionário possa ser rapidamente encaminhado por ele nos trâmites oficiais da empresa, de modo que o cliente possa ser igualmente atendido como qualquer outro cliente e não precise ser novamente encaminhado para ligar a um *call center*.

Programas de melhoria na qualidade do atendimento do pessoal de campo está instaurado na GVT há cerca de dois anos. Os técnicos de campo têm um papel fundamental na entrega de valor pela GVT ao cliente. São eles que instalam a linha telefônica, ou ADSL (Internet Banda Larga), ou então prestam serviços de reparos. A ida do técnico a casa do cliente é fundamental, pois a solução técnica precisa ser corretamente procedida, porém a simpatia, a confiança e o correto procedimento, são muito importantes, pois um mau atendimento neste momento pode colocar a perder todo o esforço anterior de captação do cliente.

Neste programa, algumas metas de qualidade são determinadas, como em até trinta dias após a instalação da linha do cliente, efetuada por um determinado técnico, qualquer reclamação de seu atendimento ou da qualidade técnica da linha retira pontos do técnico que a instalou. Este programa incentiva o técnico de campo a agir conforme as regras de qualidade de prestação de serviços ao cliente, e ao final de um certo período o técnico é premiado conforme sua pontuação. O programa é construído de modo que o técnico possa facilmente acompanhar seu desempenho, assim se incentivando a atingir a meta. Atingir a premiação é algo possível a todos os que se enquadrarem dentro do padrão de qualidade mínimos exigidos. Os resultados foram positivos e o programa vem se redesenhando há dois anos. A qualidade do atendimento técnico passou a ser mais reconhecida pelo cliente e o número de reclamações do atendimento de campo e da qualidade da linha instalada aumentou. Dentre outras ações que foram efetuadas juntamente com esta, como treinamento do atendimento das Centrais de Atendimento, fornecimento de suporte avançado para alguns serviços de Internet, o índice de reclamações dos serviços teve uma queda no último ano de cerca de 50%.

No ranking da Anatel, a GVT encontra-se em 7º lugar no índice de reclamações feitas à Agência por cada mil usuários, que elenca as nove operadoras do serviço, no mês de fevereiro de 2006, ou seja, a GVT é a terceira melhor do País neste quesito avaliado pela Anatel. A Brasil Telecom, concorrente direta presente em todas as

idades que a GVT atua está em terceiro lugar em índice de reclamações de usuários. A GVT fica a e a Sercomtel, empresas concorrentes em telefonia local com a GVT

Além disso, citou-se um exemplo, onde mostra que a empresa comunica a todos os funcionários a importância de bem atender seus clientes e oferece canais para que os funcionários possam encaminhar formalmente um caso que por ventura chegue a seu conhecimento, através de trâmites oficiais.

A GVT também possui outros canais de atendimento ao cliente além da Central de Vendas e a Central de Relacionamento, como o atendimento pessoal mantido no escritório de cada cidade em que a GVT o possui atuação.

Atendimento via *web* também é fornecido aos clientes através do serviço Fale Conosco, onde já clientes e não clientes podem entrar em contato solicitando informações. Uma Ouvidoria também oferece suporte a qualquer solicitação.

Um outro atendimento também utilizado pela GVT é a venda *door to door* (porta a porta) prestado por vendedores terceirizados. Utilizando *palm tops* eles podem visitar os clientes, verificar a cobertura de atendimento da empresa naquele endereço e fazer o pedido ali mesmo através do computador de mão.

Viu-se naquela equação de Kotler que o valor para o cliente é resultado do valor dividido pelos diversos custos que o cliente tem para obter o serviço (custo de tempo, psicológico, de dinheiro, etc.).

O fato de facilitar a aquisição em uma forma de venda onde a ação é tomada pela empresa se oferecendo ao cliente e não pela empresa, diminui o custo para o cliente de tempo e energia para encontrar a empresa. A empresa veio até ele e não ele teve de vir até a empresa, muito embora a pré-disposição de compra é maior quando o cliente busca a empresa.

Cercando o cliente de cuidados, fornecendo variados canais de contato, garantindo que o foco em cada canal seja o mesmo, ou seja, atender bem ao cliente e entregar a ele o valor que ele procura faz com que a GVT se destaque.

Viu-se que competir utilizando como armas apenas a questão técnica ou preços no cenário atual não é possível, pois facilmente se consegue comparar qualidade e a

estratégia de preços não traz resultados duradouros e pode quebrar uma empresa. No entanto, a questão técnica como diferencial foi utilizada pela GVT que se coloca como sendo uma empresa com foco no cliente, em seu recente *slogan* modificado “A gente pensa em você”. Isso porque não teve de herdar um sistema como o da Telebrás com redes de telefonia que vinham sendo utilizada há anos, com serviços rodando em cima de plataformas de soluções antigas, e pode utilizar soluções mais recentes do mercado e formar sua rede utilizando fibras ópticas permitindo que até a casa do cliente se utilize, no máximo, 800 metros de cabo de cobre, assim garantindo melhor qualidade no sinal do serviço.

Sendo assim, a GVT lançou suas operações fornecendo como diferencial a discriminação de ligações locais na fatura, o que lhe é possível devido ao fato de seus equipamentos permitirem tal discriminação. Já a Brasil Telecom, concorrente local, herdou um sistema de multi-medição por pulsos que não a permite discriminar as ligações locais. A discriminação destas ligações é uma das metas da Anatel para as empresas. Em cima desta meta a GVT despontou um diferencial que atende a necessidade de alguns clientes interessados em controlar o gasto de suas contas telefônicas, e ao mesmo tempo, coloca-se, neste quesito, a alguns passos de vantagem.

A qualidade técnica é um fator importante do serviço de telecomunicações, não bastaria apenas um bom atendimento, se o serviço não funcionasse corretamente, ou o telefone ficasse mudo nos horários de maior uso. Por isso, a GVT investe em equipamentos de ponta e soluções que permitam personalizar os serviços aos clientes e oferecer mais valor agregado à linha telefônica. É possível que o usuário tenha a linha telefônica, para a qual ele pode escolher vários planos de tarifas, cada um com uma mensalidade e uma franquia de minutos. Isso permite maior comodidade ao cliente e economia pois ele pode escolher o plano com a franquia de minutos locais que mais se adequar ao seu perfil de uso do telefone. A este telefone, alguns serviços podem ser agregados como: aviso de chamada em espera, permitindo que o usuário não perca nenhuma ligação, serviço de secretária eletrônica e serviços para Internet como o serviço Weblin, que permite ao usuário ter acesso a Internet de forma discada pagando um valor fixo por mês e podendo navegar o quanto quiser, sem pagar nada mais por isso, ficando com sua linha telefônica liberada. Isso porque a GVT identificou um mercado interessado nesta solução, que é mais barata do que o ADSL e melhor do que a Internet discada normal, com o qual os usuários viam a questão do preço da ligação local fora do horário reduzido como um impeditivo no uso da Internet.

Todos estes serviços podem ser tecnicamente igualados pela Brasil Telecom, porém, a postura da GVT em personalizar sua oferta de produtos e serviços é que é o diferencial importante, pois com as informações obtidas de seus clientes, ela oferece planos e serviços que se adequam as necessidade de cada grupo de necessidades identificadas pela empresa.

A GVT, e qualquer outra empresa de telecomunicações, está regida pela Anatel, que regulamenta os preços e as ofertas feitas pelas empresas do setor. O papel de tornar os produtos diferenciados por cliente pode ser efetuado, porém segmentar os clientes e tratá-los diferentemente conforme cada segmento não é permitido, pois conforme a Agência, todos os clientes devem ser tratados de forma igual, e devem ter direito a todos os serviços igualmente.

Isso é um impeditivo a implantação do tratamento diferenciado por tipo de cliente sugerida pela Peppers & Rogers Group, que sugere identificar os Clientes de Maior Valor (CMV), os Cliente de Maior Potencial (CMP), os clientes de Migração (a serem categorizados) e os clientes abaixo de zero, os *Bellow Zero* (BZ). Para os clientes BZ's não caberia a empresa efetuar nenhum esforço em mantê-lo, pois seria considerado um tratamento discriminatório e todos os usuários devem ter direito e acesso a todos os produtos e serviços da empresa igualmente, segundo a Anatel, não podendo a empresa vender planos para somente um tipo de cliente, não permitindo a outros adquiri-los.

Por isso, as ações de personalização dos produtos e serviços são efetuadas de modo que todos os clientes tenham acesso, mas o desenho dos serviços já contempla um tipo de necessidade, de modo que naturalmente cada perfil de cliente opta por um serviço similar a sua necessidade.

Há uma aplicação do conceito de customização em massa, pois os planos mensais de assinatura da linha, serviços e pacotes de serviços são desenhados conforme necessidades percebidas nos clientes e planos e serviços podem ser escolhidos pelo cliente de modo a formar um pacote de soluções que melhor o atendam. Esta solução permite conforto ao cliente e transparência ao cliente. Quando a empresa se posiciona como uma empresa que oferece serviços conforme sua necessidade específica dá ao cliente a imagem de que é uma empresa preocupada com seu bem estar.

Porém, as expectativas geradas pela comunicação ao cliente precisam ser mantidas ou superadas ao longo de todos os contatos do cliente com a empresa. Toda a cadeia de valor precisa garantir a entrega do valor correto ao cliente.

Dentre todas estas tarefas que demonstram que a GVT é uma empresa voltada para o cliente em todos os seus processos, trazendo valor agregado aos clientes, aumentando valor para seus acionistas e motivando seus funcionários a trabalhar em uma empresa de sucesso, é o programa LTV (*Life Time Value*) implantando recentemente na empresa e que visa disseminar ainda mais em todas as áreas da empresa a importância de se manter relacionamentos duradouros com os clientes.

Este programa consiste em uma divulgação através de *endomarketing* do conceito de LTV e da conscientização de cada funcionário da sua importância na cadeia de entrega de valor para o cliente, e a propagação da idéia de que o cliente é o maior bem da empresa.

O programa, após seu lançamento, contou com ações específicas nas áreas mais diretamente ligadas ao relacionamento com o cliente, a fim de motivá-los para aplicar as atividades de melhoria do atendimento.

A GVT mantém um hot site em sua Intranet específico para divulgar o programa LTV, contendo depoimentos de vários funcionários sobre casos de atendimento ao cliente onde houve a superação de alguma expectativa ou a solução para algum problema difícil. Este programa está no ar há 7 meses e seus resultados numéricos ainda não podem ser facilmente observados, já que são subjetivos.

O Programa de LTV está diretamente ligado ao conceito de marketing de relacionamento que pretende aumentar o relacionamento com o cliente aumentando seu valor ao longo de seu ciclo de vida. Seus objetivos com isso são reduzir desconexões de linhas ou outros serviços, além de aumentar a receita a cada cliente. Gerando valor para o cliente a empresa gera valor para si mesma.

Segundo MADRUGA (2004) cita o que o *life time value* ou valor vitalício do cliente é a representação da lucratividade do cliente ao longo de um tempo para a empresa e defende um conceito adjacente a este que chama de longevidade de relacionamento, e como construir esta longevidade é o segredo de se chegar ao valor do cliente ao

longo de sua vida. É neste processo de prolongar a estadia do cliente e torná-la proveitosa que se tem o coração do marketing de relacionamento.

A educação da empresa sobre os valores relacionados ao marketing de relacionamento é importante, pois toda a empresa precisa estar engajada e envolvida neste objetivo, já que a cadeia de entrega valor é composta por todos. Além de sistema de CRM, banco de dados, a GVT vem investindo na educação do conceito de CRM, uma das atividades ressaltadas pela PEPPERS & ROGERS que não podem deixar de faltar em um projeto de marketing de relacionamento, alterando a cultura da empresa.

Outra iniciativa da GVT no relacionamento com o cliente é a criação do Conselho de Clientes, formado por dez clientes de diferentes cidades, escolhidos aleatoriamente, que trimestralmente se reúnem com representantes da GVT para expor problemas ou mesmo sugestões e elogios a GVT por situações que tenham passado ou visto com outros clientes em suas cidades, defendendo os interesses dos consumidores dentro da GVT. Estas informações são coletadas pelos representantes da GVT e geram movimento na empresa em prol de melhorias ou desenvolvimentos novos incentivados por idéias surgidas nestas reuniões. Um conselho como este auxilia a empresa a se aproximar dos clientes e a mostrar para todos os seus consumidores que ela se importa e está de ouvidos abertos para eles. Estas reuniões e ações tomadas a partir dela são divulgadas aos usuários através do jornal periódico da empresa enviado com a fatura para toda a base.

Ações de pesquisa de satisfação com o cliente são efetuadas no Call Center. Após um atendimento, o operador de telemarketing questiona a disponibilidade do cliente de participar de uma breve pesquisa, e em caso positivo, o cliente é enviado para uma pesquisa automática efetuada pela URA (Unidade de Resposta Audível) que questiona se o problema do cliente foi resolvido ou não e qual o grau de satisfação do cliente. Estas informações são analisadas para feedback e capacitação do atendimento, que é monitorado para uma busca contínua de atualização e melhoria da qualidade do serviço de *Call Center* prestado pela GVT. O atendimento não é medido somente pelo tempo médio de atendimento (TMA), mas pela qualidade do atendimento, o que garante um equilíbrio na prestação do serviço ao cliente, ao passo que mensurar apenas o TMA faz com que o atendimento se sinta pressionado a atender rapidamente o cliente não cuidando necessariamente da informação a ser prestada ou da solução a ser dada ao cliente.

Como viu-se em dados anteriores neste trabalho, 70% dos clientes que deixam uma empresa a deixam por mau atendimento. Ciente da importância deste quesito na entrega de valor ao cliente é que a GVT investe nos programas de qualidade em sua equipe técnica de campo e nas Centrais de Atendimento.

### 5.2.1 Ações para o *life time value*

Durante o ciclo de vida de um cliente, toda empresa deve desenvolver ações diferenciadas com seus clientes, com o objetivo de aumentar sua participação no cliente (*share of customer*) – este é o objetivo defendido pelo marketing de relacionamento.

Durante o ciclo de vida do cliente que compreende: sua ativação, período de experiência, crescimento e manutenção e recuperação (quando cliente se desliga da empresa), a GVT aplica algumas ações a fim de encantar e cativar o cliente com ela.

No período de ativação, ao adquirir a linha, o usuário recebe no momento da instalação um kit de boas vindas, o *welcome kit* com informações sobre planos e serviços, canais de atendimento, dicas sobre como resolver alguns problemas básicos dentre outras informações sazonais enviadas em conjunto com o kit, dependendo da época de lançamento de algum novo produto.

Ainda no período de ativação, o cliente recebe a *welcome letter* (carta de boas-vindas). Nesta carta o cliente recebe boas-vindas em uma carta com todos os dados de produtos e serviços solicitados com a GVT. Esta carta é enviada em até dias após a instalação. De boas-vindas o cliente também recebe uma ligação (*welcome call*) com objetivo de dar as boas-vindas mas também, realizar uma pesquisa sobre a satisfação do cliente sobre a instalação da linha além de verificar e esclarecer qualquer dúvida ou problema.

Após a aquisição vem um período de experiência, pelo qual o usuário conhece a empresa, seus produtos e serviços, já a partir da instalação todas as ações da empresa se refletem na experiência que o cliente terá com a empresa e a imagem que criará dela.

Por entrar em um mercado que se abriu para a competição somente em 1999, a GVT encontrou resistência de usuários que resistiam à mudança para a GVT por temerem a qualidade dos serviços e pelo inconveniente de ter de mudar o número de seu telefone. Porém, muitos usuários estavam ávidos pela mudança para uma empresa que vinha oferecendo planos e serviços diferenciados. Por isso, neste princípio o período de experiência foi fator crítico para ser tratado com atenção pela empresa.

Ao passar pela experiência, ficando com a GVT vem o período de crescimento e manutenção. É neste período onde o próprio cliente pode escolher crescer em uso dos serviços da GVT e a empresa pode colaborar neste sentido. Também ações de manutenção são importantes, haja vista que a empresa precisa cultivar sempre a atenção e satisfação do cliente.

Neste período de crescimento e manutenção, a GVT aplica ações de *cross selling* e *up selling* que significam respectivamente, venda de produtos relacionados ao que o cliente já tem e venda de serviços superiores do mix de produtos da empresa. Ações como esta não só permitem o crescimento da participação, mas também ajudam a mantê-lo satisfeito com a empresa, que o ajuda a ter as melhores opções de serviços conforme sua necessidade. Com os dados do cliente, obtidos através do sistema de DBM e CRM é possível para a GVT identificar usuários com capacidade subutilizada, ou com necessidades ainda não supridas e conforme seu mix de produtos oferecer ao cliente a troca ou compra de um novo produto que atenda melhor a sua necessidade. Um cliente utilizando um plano com baixa franquia, mas utilizando mais do que a franquia de ligações locais pode começar a achar a empresa cara e não adequada a suas necessidades e então a trocar por outra. Mas se a empresa identifica que ele está nesta situação e que outro plano com maior franquia sairá mais em conta ainda para o cliente, pode efetuar uma ligação a ele oferecendo esta troca. Não só o fato de ter serviços adequados a sua necessidade, mas a postura da empresa em analisar a situação do cliente e ligar oferecendo uma consultoria a ele é um valor que o cliente reconhece e que agrega à imagem da empresa, aumentando o valor dela para o consumidor.

Ações de reconhecimento do serviço também são aplicadas lembrar do aniversário do cliente, aniversário da base de clientes, formação de parcerias que permitem conceder descontos em cinema ou lojas virtuais como o Submarino também auxiliam na manutenção do cliente.

No período do ciclo de vida do cliente chamado de recuperação, temos a retenção e a prevenção da saída do cliente da base de clientes da GVT. Quando um usuário solicita a desconexão de linha ou serviço ADSL há uma célula de atendimento no Call Center com ferramentas para solucionar problemas e ofertar serviços e argumentar com o cliente pedindo mais uma chance para que se possa reverter o quadro que gerou má impressão a ele.

Todas as informações dos motivos de desconexões solicitadas, quantas desconexões realmente foram efetivadas ou convertidas são analisadas pela área de marketing e de CRM que retro-alimentam as áreas técnicas ou a si próprias melhorando processos ou serviços.

Porém, a GVT não aguarda a solicitação de seus usuários, mas analisa sua base e conforme um modelo preditivo implantado, detecta clientes que podem solicitar desconexão e ações de tentativas de correções de possíveis erros cometidos com este cliente são implantadas, sejam problemas originados pela GVT ou motivados por questões do cliente (inadimplência, ações do concorrente, etc.).

Algumas ações gerais, independente do ciclo de vida do cliente também são implementadas, como: o jornal bimestral enviado na fatura para todos os clientes com novidades sobre produtos ou serviços e um encarte extra é enviado na fatura para dar destaque a um assunto específico que a empresa queira falar com seu cliente.

Com ações que vão de planos específicos nas áreas de contato direto com o cliente, como técnicos de campo e operadores de telemarketing, a ações que englobam toda a empresa, assim a GVT caminha para amadurecer o conceito de marketing de relacionamento em suas atividades. Apesar de nascida já com um desenho do que o marketing de relacionamento seja, e voltando suas atividades e direcionamentos de marketing para o cliente, o processo de implantação de CRM nesta empresa ainda precisa se consolidar totalmente, embora esteja bastante maduro, já que se trata de CRM nesta empresa desde o início de suas operações em 2000.

Seu caminho tem sido traçado fortemente, e uma coisa parece certa para esta empresa, o cliente é o seu maior potencial, que lista como Valores o foco no cliente.

Se “A decisão de um cliente de permanecer fiel ou rejeitar é a soma de muitos pequenos encontros com a empresa”, os clientes da GVT podem contar com uma

empresa preparada para fazer os encontros os mais positivos possíveis. (ALMEIDA, 2001, p. 59)

## CONCLUSÃO

Como se viu, é o marketing de relacionamento que permite uma interação com o cliente e uma customização da oferta, agregando mais valor oferecido ao cliente e construindo relacionamentos longos e de ganho para empresa e cliente. É o serviço também um fator que gera valor agregado à oferta, como já se discutiu.

O foco das empresas se voltando para a prestação de serviços de maior valor agregado não é uma contradição do que se viu sobre marketing de relacionamento, mas sim, um complemento de tudo isso. A interação tem se tornado cada vez mais importante, porque através dela consegue-se cativar o cliente. De que forma? Captando informações que permitem identificar melhor o cliente, portanto diferenciá-lo, e permite então, através da interação personalizar a oferta e assim por diante, em um ciclo onde serviço é um dos meios de interação e obtenção de informações. É como se o serviço fosse uma enzima catalisadora de todo o processo IDIP. No entanto, o serviço é importante porque o foco é o cliente, não porque o foco é o serviço. O foco já foi o serviço em outras épocas, porém, atualmente o cliente é o foco.

O marketing de relacionamento não pode ser visto como algo isolado, ou matéria absoluta, mas como um conceito que engloba várias teorias e práticas de sucesso, até então feitas de um jeito e, agora focado no cliente. O marketing de relacionamento não deixa de ser marketing, não deixa de ter o mix de marketing, os ciclos de vida. Porém, todas as teorias ganham nova roupagem, algumas, claro, tornam-se obsoletas neste novo cenário, mas defende-se neste trabalho que marketing de relacionamento é como uma onda de tendência que vem transformando o *modus operandi* do marketing.

Mas, o marketing não é em si um fim, porque o surgimento do marketing de relacionamento é na verdade uma resposta das práticas de mercado à mudança da sociedade, gerada pelas novas tecnologias, que, por sua vez, geraram mais rapidez de comunicação, globalização e interação, trazendo assim, um novo ser humano, transformado pela mudança do centro de gravidade da sua vida: o poder econômico passa para suas mãos, a sociedade industrial passa para a sociedade da informação – aspectos dos quais já foi falado neste trabalho.

E com as privatizações a telefonia no Brasil entrou na era da competitividade, o que elevou o padrão do serviço prestado e concedeu ao cliente deste setor a oportunidade de assumir seu papel esperado neste novo cenário da Sociedade da Informação, o de

dono do poder econômico, pois agora, com opções nas mãos e informações ele pode decidir a empresa que deseja para si.

Neste cenário privatizado, avaliou-se uma empresa do setor a GVT que pratica conceitos de Marketing de Relacionamento, instalando softwares de CRM, aplicando programas relacionados e voltando o foco da empresa para o cliente, com projetos que visam aculturar a empresa neste sentido.

Deste modo, conclui-se que para empresas de telefonia no Brasil, torna-se importante o relacionamento como cliente, pois a competição pelo cliente ocorre de forma acirrada entre telefonia fixa, móvel e também Internet, e inovar tecnologicamente tem de vir acompanhado com serviços agregados, principalmente em atendimento e suporte, pois este será o diferencial necessário.

Mais clientes comprarão soluções de comunicação e elas serão tecnologicamente inovadoras, o usuário precisará de suporte, manutenção, informações, facilidade de aquisição e tudo isto está envolto em um programa amplo de relacionamento, onde toda a empresa, todos os setores são responsáveis por entregar este valor ao cliente.

Estamos na era das migrações para o intangível, e a GVT mostrou-se, por suas práticas citadas, uma empresa que vem acompanhando o ritmo das mudanças.

**BIBLIOGRAFIA**

ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito: como cativar o Cliente através de um Fantástico Atendimento.** 86ª Edição. Salvador. Casa da Qualidade, 2001.

BAER, Werner. **O ampliado setor público brasileiro: seu papel em processo de mudança e a privatização.** In: A Economia Brasileira. São Paulo: Nobel, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 1991.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM: O que e como todas as empresas brasileiras devem fazer para conquistar, reter e encantar seus clientes.** São Paulo: Atlas, 2004.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 17ª tiragem – 1992.

MCKENNA, Regis. **O novo marketing.** In: Estratégias de marketing em tempos de crise. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: PubliFolha, 1999.

NUNES, Gilson & HAIGH, David. **Marca: Valor do Intangível: Medindo e Gerenciando seu Valor Econômico.** São Paulo: Atlas, 2003.

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

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na Hora da Verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PEPPERS & ROGERS GROUP. **CRM Series – Marketing 1 to 1.** 3ª Edição. São Paulo: 2004.

SIEBEL, Tom M. **Princípios de e-Business: Como líderes de Mercado Actuais Estão a Aumentar as Receitas, a Produtividade e a Satisfação do Cliente.** Paris: Máxima Laurent du Mesnil, 2002.

SILVA, Helton Haddad et al. **Planejamento Estratégico de Marketing.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

SIQUEIRA, Ethevaldo. **Três Momentos da História das Telecomunicações no Brasil.** 2ª Edição. São Paulo: Dezembro Editorial, 1999.

TÉBOUL, James. **A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem de Gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TELECO. Site disponível no endereço: <<http://www.teleco.com.br/opfixa.asp#>> - Acessado em 23 de março de 2006.

IBGE. Site disponível no endereço: <<http://www.ibge.gov.br>> – 23 de março de 2006.

TELE TIME. Site disponível no endereço: <<http://www.teletime.com.br>> - 15 de abril de 2006.

ANATEL. Site disponível no endereço: <<http://www.anatel.gov.br>> - 15 de abril de 2006.