

CAROLINE GRAMS DA ROCHA

MARKETING DE RELACIONAMENTO

Monografia apresentada como requisito
para conclusão da pós-graduação de
Marketing Empresarial.

UFPR – CEPPAD

Orientador: Prof. Renato Marchetti

CURITIBA

2008

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1 APRESENTAÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS	6
1.1.1 Objetivos Gerais	7
1.1.2 Objetivos Específicos.....	7
1.2 JUSTIFICATIVA	7
2 MARKETING	9
2.1 O QUE É MARKETING	9
3 VALOR PERCEBIDO E VANTAGEM COMPETITIVA	12
4 CRIAÇÃO DE VALOR PARA PRODUTOS E SERVIÇOS	16
5 MARKETING DE RELACIONAMENTO	18
5.1 CONCEITO	18
5.2 MUDANÇAS TRAZIDAS PELO MARKETING DE RELACIONAMENTO.	23
5.3 BENEFÍCIOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO	24
5.4 VALOR VITALÍCIO DO CLIENTE	26
6 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES	28
7 CICLO E VALOR DE VIDA DO CLIENTE	31
7.1 VALOR DE VIDA DO CLIENTE (VVC).....	31
7.2 CICLO DE VIDA DO CLIENTE (CVC).....	33
8 COLOCANDO O RELACIONAMENTO EM PRÁTICA	35
9 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	39

10 FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES	42
11 GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE.....	48
12 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	52
13 CASO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO – AMERICAN EXPRESS.....	55
13.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	55
13.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	56
13.3 OS OBJETIVOS DAS AÇÕES DE RELACIONAMENTO.....	56
14 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

INTRODUÇÃO

Um novo e expandido ambiente em que atuam as empresas está impondo uma nova era de concorrência e competição, trazendo assim a necessidade crescente de novas formas de ação mercadológica.

O aumento da diversidade de produtos e serviços vem impondo às empresas a necessidade crescente da segmentação de seus produtos e mercados a fim de se manterem e/ou crescerem num mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, no qual os produtos apresentam pouca distinção e ciclos de vida acelerados.

Diante dessas mudanças surge o marketing de relacionamento, fazendo com que muitas organizações mudem a maneira de se relacionar com seus clientes com o intuito de obter um diferencial perante os concorrentes. Em uma época onde os produtos e serviços são muito semelhantes, as pessoas optam por esta ou aquela empresa a partir de aspectos que vão além da qualidade e do preço.

A vantagem competitiva, segundo PORTER (1989), surge do valor superior que a empresa oferece aos seus consumidores. Assim, a entrega de valor superior ao cliente passa a ser perseguida, com o objetivo de buscar gerar vantagem competitiva para a empresa. A intenção é criar valor percebido ao cliente, onde o mesmo é a expectativa que o cliente tem que determinado produto ou serviço irá satisfazer as suas necessidades.

Desta forma o marketing de relacionamento caminha para uma vertente voltada à retenção, trabalhando para que os clientes percebam o valor agregado e fazendo com que as organizações implantem estratégias para manter os clientes visando obter resultados ao longo prazo.

1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho foi realizado para que se possa mostrar que muito há o que se fazer para que uma empresa seja reconhecida no mercado. O objetivo é apresentar o conceito do Marketing de Relacionamento e expor o seu funcionamento, exemplificando com um “case” a utilização desta ferramenta.

O conceito de Marketing de Relacionamento surgiu da necessidade imposta pelo mercado, pois era necessário mudar a forma de relação entre empresa/ consumidor. A cada dia o consumidor detém uma maior quantidade de informações e se dirigem a uma posição mais privilegiada na relação com as empresas. É o consumidor quem já está ditando as regras em diversos segmentos de mercado, devido ao fato de estar melhor informado sobre os produtos e também à grande concorrência entre as empresas.

Hoje as empresas têm que estudar muito bem o mercado, e principalmente seu público alvo, para poder atender da melhor forma suas necessidades. O marketing de relacionamento apresenta o conceito de intangibilidade de um produto ou serviço e trabalha bastante com a área subjetiva da mente do consumidor, lutando para que ele realmente se torne leal à sua marca.

Basicamente o Marketing de Relacionamento consiste em uma estratégia de negócios que visa construir proativamente relacionamentos duradouros entre a empresa e seus clientes, com a finalidade de contribuir para o aumento do desempenho em vendas e melhores resultados financeiros.

Utilizar estratégias de Marketing de Relacionamento facilita e acelera o fechamento de negócios, pois dá suporte para um atendimento de qualidade, um planejamento de vendas adequado, além de ajudar a fidelizar clientes.

1.1 OBJETIVOS

Apresentar conceitos e técnicas para uma visão estratégica com a finalidade da construção de relacionamentos para conquistar e manter novos clientes.

1.1.1 Objetivos Gerais

Mostrar a importância do marketing de relacionamento para uma organização como sendo um diferencial competitivo. Expor as etapas a serem seguidas para a implantação do marketing de relacionamento, com o objetivo de buscar as melhores oportunidades de exposição de seus produtos e serviços e a fidelização de seus clientes.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Entender o marketing de relacionamento;
- Apresentar os benefícios do marketing de relacionamento;
- Identificar os clientes potenciais para com ele trabalhar o marketing de relacionamento;
- Classificar os clientes;
- Segmentar os clientes;
- Aplicar o marketing de relacionamento através do CRM;
- Gerenciar o relacionamento;
- Exemplificar através de um “case” a aplicação do marketing de relacionamento.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do assunto foi para mostrar a importância que o Marketing tem dentro da organização, e, em especial o Marketing de Relacionamento. O Marketing deve estar em todos os departamentos da empresa e todos devem se envolver.

Com a mudança do mercado o Marketing de Relacionamento exerce papel fundamental quando se fala em diferencial competitivo, principalmente quando a empresa é uma prestadora de serviços.

Os clientes são o ponto chave para qualquer decisão, não esquecendo que os colaboradores são os clientes internos que geram a imagem da empresa perante muitas pessoas do ambiente externo. É necessário deixar os clientes sentirem o quanto são importantes para a empresa, prestando atenção à suas críticas e transformando-as em melhorias constantes.

Através desse trabalho, as empresas podem basear-se para entender como funciona e como se aplica o marketing de relacionamento. O grande objetivo é mostrar que o marketing de relacionamento é construir e sustentar a infra-estrutura dos relacionamentos de todos os envolvidos nos processos da empresa, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade.

A grande contribuição deve-se a exemplos de empresas que utilizaram o marketing de relacionamento como forma de fidelizar seus clientes e desta forma alcançaram o tão sonhado diferencial competitivo.

2 MARKETING

2.1 O QUE É MARKETING

No passado o marketing era visto como uma função isolada da empresa que estaria inclusive subordinada a outras funções. Este marketing era entendido como um conjunto de vários truques para iludir o cliente persuadindo-o a comprar produtos daquela empresa.

Em geral, as pessoas associam marketing à propaganda, mas ele é muito mais do que isso. O marketing surgiu para atender as necessidades de mercado, mas não está limitado aos bens de consumo. É também amplamente usado para “vender” idéias, projetos e serviços. Envolve toda a vida do produto ou serviço, desde o momento que ele é uma idéia, até o momento do consumo à pós-venda. Seu objetivo principal é otimizar a lucratividade de uma empresa, de modo a assegurar sua sustentabilidade e crescimento.

Muitas pessoas acham que marketing significa uma forma de despertar desejos nos clientes, uma forma de vender produtos de qualquer maneira, mesmo que as pessoas não o queiram. Alguns leigos acreditam ser marketing uma maneira de fazer com que as pessoas comprem o que não precisam com o dinheiro que não tem.

Na verdade, marketing é um estudo baseado em diversas ciências (Sociologia, Psicologia, Matemática, Filosofia, Antropologia, Estatística, dentre outras. O marketing enquanto ciência tem como objetivo conhecer, profundamente, o comportamento de pessoas e, a partir disso, tomar ações sobre elas, para satisfazer necessidades e desejos de cada um.

No Brasil, o conceito de marketing, ainda hoje, está desfocado. Muito dessa distorção se deve ao fato de os conceitos de marketing terem chegado ao Brasil, quando ainda tínhamos uma economia composta por monopólios (somente um fornecedor) e oligopólios (poucos fornecedores) não competitivos, tendo o governo uma função muito mais de gestão.

Marketing é, antes de tudo, uma análise que visa alcançar um posicionamento adequado para proporcionar trocas. É ouvir para formular e oferecer as melhores propostas, respostas e soluções possíveis, visando algo em troca dessas ofertas. Ele parte do princípio de que toda permuta pressupõe contrapartidas. E que a melhor relação se dará toda vez que cada uma das partes souber o que a outra deseja, espera e valoriza.

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

Técnicas de marketing são aplicadas em muitos aspectos em nossas vidas, e devem englobar a construção de um relacionamento a longo prazo tipo “ganha-ganha” no qual os indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e necessitam como afirma KOTLER (1992): “Marketing é o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores”.

O desejo humano é um conceito encontrado de forma comum entre os estudiosos, o qual é moldado pela cultura e pelas características individuais. Os desejos são descritos em termos de objetos que satisfaçam as necessidades. Quanto mais as pessoas são expostas a objetos que despertam seu interesse e atenção, maior é a tentativa das empresas oferecerem produtos e serviços que satisfaçam os seus desejos.

Nos últimos anos, tem se adaptado a uma nova realidade de mercado e cada vez mais deixa de ser transacional para ser baseado em relacionamentos a longo prazo.

Marketing transacional: É estabelecida uma relação baseada em concessões temporárias que podem ser desfeitas quando outra transação apresentar maiores vantagens para o comprador.

Marketing de Relacionamento: É estabelecido um relacionamento longo e duradouro com clientes internos e externos, fornecedores e parceiros, com uma visão de benefícios mútuos.

Podemos dizer que o marketing tornou-se uma força difundida e influente em todas as profissões. Em poucos anos, despojou-se de sua antiga imagem de ser algo antiético e desnecessário e passou a ser visto como um componente essencial para a formação e manutenção de diversas atividades profissionais, tendo, inclusive, seus conceitos aplicados nos mais diversos tipos de organização, desde igrejas a times de futebol, passando por governos e ONGs.

Em suma, poderíamos definir marketing como sendo uma via de duas mãos entre o mercado e as organizações. Elas buscam, numa primeira fase, no mercado, informações necessárias sobre seus desejos e suas necessidades para posteriormente oferecer ao mercado os produtos e serviços, de acordo com os desejos e as necessidades dos clientes, tendo como retorno: recursos financeiros e clientes satisfeitos.

3 VALOR PERCEBIDO E VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo KOTLER (1984), o foco do marketing evoluiu de um foco em produção para um foco funcional, gerencial e, por fim, social. Podem-se definir três períodos permeados pelo pensamento de marketing. O primeiro período – tradicional – defendia que o marketing deveria ser encarado como uma função estritamente econômica e baseada na troca entre vendedor e comprador. A troca, ou transação de marketing, é o centro desse pensamento. Um segundo período defendia que a transação econômica não é condição necessária para o marketing. O foco continua a ser a troca, mas a troca é definida agora de maneira mais ampla, não necessariamente econômica, mas de valor.

Entende-se por valor qualquer benefício que seja valorizado pelas partes envolvidas na troca. Assim, trocas que não envolvem necessariamente compra e venda, como a divulgação de uma ideologia, por exemplo, passam a ser também trabalhadas pelo marketing. Por fim, o último período define que marketing diz respeito às relações das empresas com todos seus públicos, não somente com seus consumidores. A visão de marketing passa então a ser menos funcional e mais estrutural.

À medida que os mercados e os cenários competitivos são alterados, a filosofia de marketing das empresas tende também a alterar-se. Segundo EVANS e BERMAN (1982), que apresentam a evolução das filosofias de marketing das empresas, a revolução industrial marcou o início da produção em massa. Nesse período, a produção era ainda limitada, a demanda estava sendo estimulada e a competição era escassa. Tornava-se necessário pouco ou nenhum esforço de entendimento das necessidades do consumidor. O foco era aumentar a produção e acompanhar a demanda crescente. Buscavam-se formas melhores, mais eficientes e mais baratas de produzir. Nessa época a filosofia de marketing focava-se em produção.

Posteriormente com o amadurecimento dos mercados e da concorrência, fez-se necessário tornar seus produtos mais interessantes que os demais produtos similares. Acredita-se que consumidores preferiam produtos com desempenho ou características superiores. Empresas que seguiam essa corrente centralizavam seus

esforços em desenvolvimento e pesquisa de produtos. Trata-se de empresas com filosofia focada em produto.

Em seguida viveu-se a filosofia de vendas, em que o objetivo era persuadir o consumidor. Ainda se trabalha de dentro da empresa para fora. Por fim, o foco passa a ser o consumidor e suas necessidades, e as empresas agora se adaptam às necessidades de seus consumidores, não mais o contrário. Trata-se da filosofia de marketing. Ao mesmo tempo a atenção dada ao concorrente se toma mais intensa. Começa a ser desenvolvida a filosofia orientada para o mercado, que se baseia na busca da empresa de ofertas mais adequadas por meio da obtenção de informações sobre as necessidades dos clientes, na integração interdepartamental, na habilidade de responder rapidamente às necessidades apresentadas pelo cliente, e na orientação para a concorrência e para a cadeia que a empresa se encontra.

Percebe-se que, à medida que a concorrência se torna mais intensa, a forma de a empresa lidar com a concorrência se altera, e altera-se então o trabalho de marketing. Quanto maior a competitividade, maior a necessidade de a empresa se destacar diante de seus competidores.

A partir da década de 1980, três fatores vêm pressionando sensivelmente a competição: a globalização, que torna os mercados menos fechados e protegidos; o desenvolvimento tecnológico, que torna os processos de produção mais flexíveis e permite o rápido desenvolvimento de produtos e a cópia de produtos existentes; e a redução dos índices de crescimento dos mercados, que reduz a estimativa de crescimento da demanda (McKENNA, 1992; VAVRA, 1993).

Isso torna cada vez mais importante para as empresas fazer que sua oferta pareça mais interessante para o consumidor que as demais e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis.

O conceito de vantagem competitiva sustentável é largamente difundido por Porter, em 1980. Segundo PORTER (1991), a vantagem competitiva ocorre quando a empresa obtém um desempenho superior que a concorrência. As vantagens competitivas podem ser conquistadas por meio do incremento do valor de seus produtos pela ótica do consumidor. A criação de valor para a empresa está, portanto, intimamente ligada à criação de valor para o cliente.

Valor para o cliente é a percepção e a avaliação do cliente acerca da capacidade geral de um produto de satisfazer as suas necessidades. Mas a avaliação do cliente se baseia em mais do que apenas especificações do produto e preço.

GOLDSTEIN e TOLEDO (2002, p. 2) apresentam alguns pontos em comum entre as diferentes definições de valor percebido. São eles:

- o valor do cliente está vinculado ao uso de algum produto (ou serviço);
- o valor do cliente é algo percebido pelo cliente mais do que objetivamente determinado pelo vendedor;
- tais percepções envolvem uma troca entre o que o cliente recebe (qualidade, benefícios, valia, utilidade) e o que o cliente oferece para adquirir ou usar o produto (preços, sacrifícios).

Alguns autores destacam que o valor percebido pode variar de acordo com o momento, seja antes da compra, durante o consumo, ou após o consumo. Ao mesmo tempo, o valor percebido varia também de cliente para cliente. O que é importante à criação de valor para determinado cliente pode não ser para outro cliente.

Para oferecer maior valor ao cliente, a empresa precisa ser capaz, portanto, de identificar o que são custos e benefícios para seus clientes e, então, reduzir os custos, ou aumentar os benefícios entregues ou ambos.

Para PORTER (1989), existem duas formas básicas de entregar valor superior ao cliente e, com isso, gerar vantagem competitiva: a cobrança de preços inferiores por benefícios semelhantes, ou a entrega de benefícios superiores que justifiquem o preço mais caro.

O marketing de relacionamento é uma ferramenta que busca criar valor com o cliente e tornar a oferta tão adequada, que o cliente prefira manter-se fiel ao mesmo fornecedor. Ou seja, a empresa conhece tão profundamente o cliente, que é desinteressante para ele buscar novos fornecedores e ser obrigado a ensinar novamente a esse novo fornecedor suas necessidades. O cliente passa, então, a reduzir voluntariamente seu leque de opções de fornecedores.

Os benefícios que o marketing de relacionamento traz para os seus clientes são fontes do aumento de valor percebido e, em consequência, fontes de valor para a empresa. E é apenas por meio do oferecimento de valor superior que as ações de marketing de relacionamento serão capazes de tornar seus clientes fiéis.

4 CRIAÇÃO DE VALOR PARA PRODUTOS E SERVIÇOS

Para falar sobre valor de produto, é relevante antes mencionar o conceito de produto. KOTLER (1993, p. 173) diz que: “Produto é qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que pode satisfazer um desejo ou necessidade”. O desenvolvimento de um produto deve considerar três estágios: o primeiro diz respeito ao produto básico que é o seu núcleo. Ele consiste nos serviços de solução de problemas ou benefícios que o consumidor obtém quando adquire. Por exemplo, o comprador não adquire uma máquina de lavar roupas, mas sim, roupa lavada.

A partir do produto básico tem-se o produto real. Produtos reais podem ter até cinco características: nível de qualidade, aspectos, estilo, nome de marca e embalagem.

O terceiro estágio é o produto ampliado que significa a oferta de serviços e benefícios adicionais para a solução completa do problema do consumidor.

Podemos afirmar que valor de produtos e serviços e satisfação de clientes caminham sempre juntos. Não basta apenas vender o preço do produto, o vendedor deve ter a habilidade de fazer com que o cliente perceba o “valor” do produto que está sendo vendido, ou seja, ele precisa sentir e vivenciar a sensação da presença do valor. Os melhores vendedores vendem valor, aos demais resta somente vender preço.

Neste caso, podemos dizer que a satisfação do cliente é a sensação de prazer que ele sente quando compara o que está recebendo com suas expectativas e as vê atendidas completamente ou, melhor, superadas. A satisfação não depende apenas do produto ou serviço e nem do preço pago somente, mas sim do valor que o consumidor efetivamente percebeu no produto ou serviço, a adequação quanto ao preço, na qualidade da venda e do atendimento.

Para criar valor a um produto ou a um serviço, precisamos garantir que a percepção do cliente de que os benefícios, ao adquiri-los, são superiores aos custos envolvidos na sua aquisição. Porém, os custos não querem dizer apenas preço. O preço é apenas um dos custos, mas existem outros:

- **Tempo:** O custo do tempo que o cliente vai gastar na compra do produto ou do serviço;
- **Comodidade:** A energia que o cliente vai gastar para obter o produto ou o serviço, ou seja, comprar pela Internet ou por telefone, requer muito menos energia do que sair de casa, ir até o local, estacionar o carro e esperar para ser atendido;
- **Psicológico:** Sensação de prazer pela compra ou culpa com relação ao dinheiro gasto. Estes são apenas dois dos muitos exemplos de custos psicológicos que influencia na satisfação de clientes.

Um bom vendedor aprende a formular uma proposta de valor, onde evidencia a percepção dos benefícios e diminui a percepção dos custos. Se ele falhar na proposta, falhará nas vendas. Ainda existem profissionais de vendas que se prendem ao preço. Porém, preço é diferente de valor. O preço é comunicado, mas o valor somente pode ser percebido. O grande vendedor focaliza o valor e procura sempre aprimorar a sua capacidade de fazer com que seus clientes o percebam.

Desta forma, podemos dizer que o preço é objetivo e o valor é subjetivo, ou seja, as pessoas diferentes valorizam as coisas de maneira diferente. Assim sendo, um mesmo produto ou serviço possui muitos atributos e benefícios diferentes. Cabe ao bom vendedor saber escolher o benefício, ou conjunto deles, mais adequado a cada cliente e mercado, antes de fazer a proposta (venda consultiva). Portanto, o vendedor necessita fazer previamente um levantamento de todas as particularidades do produto ou serviço para possibilitar um plano de valor.

Segundo alguns autores, a venda por si só não constitui a parte final, terminal ou conclusiva do processo, pois as empresas de hoje se preocupam mais ainda com a pós-venda, ou seja, assistência técnica e atendimento contínuo ao consumidor. A satisfação do cliente não se limita apenas à venda, mas sim o antes e o após a venda.

5 MARKETING DE RELACIONAMENTO

5.1 CONCEITO

Atualmente a situação vivida é de crescente competitividade e redução ritmo de crescimento dos mercados, o marketing de relacionamento oferece uma alternativa de trabalho, como forma de aumentar o valor percebido do cliente e, assim, criar vantagem competitiva por meio do foco no cliente, entendimento de suas necessidades e adaptação dos produtos.

Com a tecnologia mais barata e acessível, segundo VAVRA (1993), tornou-se possível o foco no cliente de forma mais eficiente. Isso ocorre porque cada informação fornecida pelo cliente em seus contatos com a empresa pode ser mantida em um único banco de dados acionável sempre que um novo contato for realizado pelo cliente. As empresas aprendem com seus clientes continuamente e, assim, compreendem melhor suas necessidades.

Ao mesmo tempo, a flexibilização dos processos permite que as informações acumulada sobre os clientes sejam utilizadas para gerar produtos mais adequados às necessidades dos consumidores.

Segundo BERRY (1995) a visão de que a empresa deve buscar a preferência do cliente por meio da satisfação de suas necessidades não é nova. O que diferencia o marketing de relacionamento é o foco na continuidade da negociação com os mesmos clientes, ou seja, retenção, ao invés de conquista.

O marketing de relacionamento pode ser entendido como um complemento de marketing tradicional, de massa, baseado nos quatro P's (preço, produto, promoção e distribuição), que considera o mercado dividido em segmentos com necessidades e características em certa medida semelhantes, e volta-se ao cliente de forma mais individualizada, pressupondo relacionamentos duradouros.

A premissa de partida do marketing de relacionamento é de que a manutenção do cliente é menos custosa que a conquista de novos clientes, e que o cliente fiel tende a realizar mais transações com a mesma empresa. Assim visa a

alcançar a rentabilidade por uma série de negociações com o mesmo cliente ao longo do tempo.

O objetivo do marketing de relacionamento é construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de todos os envolvidos nos processos da empresa, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade. É a integração de todos estes públicos, desde o projeto, desenvolvimento de processos industriais, até a pós-venda.

Administrar o relacionamento com o cliente serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência. O objetivo maior torna-se manter o cliente através da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis.

De maneira geral, o processo deve se iniciar com a segmentação correta do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, a busca da melhor relação custo/benefício, além da formação de funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes adequadamente.

É através do marketing de relacionamento que as organizações podem projetar e lançar ações personalizadas aos seus clientes, buscando sempre que estes se tornem cada vez mais próximos de seus produtos ou serviços, de forma a utilizá-los e recomendá-los a inúmeras pessoas, pois indiretamente e imperceptivelmente, reconhecem o valor e o esforço a eles disponibilizado por aquela empresa, que todo momento se preocupa com sua satisfação e atende prontamente suas solicitações.

O relacionamento é uma forma presente no sistema de comercialização, pois faz parte do processo de venda. Através do conhecimento sobre os hábitos e costumes de seu cliente, você pode se antever a qualquer ação, surpreendendo e se fazendo presente em seu cotidiano. Com os dados em mãos, você poderá oferecer ou até mesmo realizar a manutenção de compra de seu cliente, pois você possui as informações, históricos de grande valia que tornam sua comercialização mais personalizada, mais próxima e informal.

Explorar as informações sobre os clientes é imprescindível para a realização do marketing de relacionamento, mas saber coletar e trabalhar os dados exige

conhecimento específico, e se não realizada de forma profissional, poderá acarretar em inúmeros prejuízos para as empresas.

Porém, sabemos que todo relacionamento requer um conhecimento, e aí é que mora o perigo. Cada vez mais os consumidores estão perdendo sua privacidade, pois preenchem constantemente intermináveis formulários, onde as organizações buscam extrair ao máximo os dados pertinentes sobre aquela pessoa. Do ponto de vista mercadológico isso é ótimo, mas este tipo de ação deve ser realizada com muito cuidado e pudor, já que estas infundáveis fichas não podem criar, junto ao cliente, um constrangimento.

Perder clientes é uma tarefa extremamente fácil, o mercado é muito competitivo e inúmeras empresas surgem com uma mentalidade mais avançada e com cuidado junto ao seu mercado, como um todo. Empresas que praticam o Marketing de Relacionamento têm conseguido se diferenciar e ganhar espaço no mercado.

Desta forma, é importante ressaltar que a tônica do mercado, em um futuro próximo, está voltada a diferenciação, inovação e principalmente ao relacionamento. Isso ocorre porque produtos são lançados e aperfeiçoados constantemente, com inúmeras marcas e variações de preços, o que ressalta ainda mais a importância do marketing individualizado e personalizado, pois são através destes que surgirão os diferenciais, os aspectos positivos que tornarão os consumidores adeptos ao consumo de determinados produtos.

Os detalhes podem fazer a grande diferença, por isso, oferecer mais do que o esperado, surpreender, é extremamente importante para que as diferenciações sejam notadas e para que os clientes se tornem cada vez mais propensos a adquirir seus produtos ou serviços, por esses motivos, que vão além do aspecto material, originados de fatos inconscientes e motivadores, e que tornam sua marca evidenciada e extremamente valiosa, pois ocupa uma posição de destaque no mercado, “a mente do seu consumidor.”

Atualmente, a única vantagem competitiva real que sua empresa pode ter sobre seus concorrentes é o conhecimento sobre seus clientes, fato este que seus concorrentes não têm. Programas de marketing de relacionamento devem se utilizar das oportunidades oferecidas pela identificação das informações sobre

clientes, para assim saber quais são os de maior valor e de maior potencial, e desenvolver ações inteligentes, através de uma relação de constante aprendizado. Assim a organização pode mudar o seu comportamento frente aquilo que aprendeu.

Algumas regras fundamentais devem ser aplicadas para a utilização do marketing de relacionamento na busca por vantagem competitiva:

- Conhecer profundamente seu cliente e seu mercado;
- O relacionamento com o cliente é de responsabilidade da empresa. Qualquer reclamação ou conflito por parte do cliente é provocado por uma falha empresarial;
- A empresa deve se perguntar constantemente o que pode ser feito para facilitar e melhorar a vida de seus clientes;
- Todos os funcionários da empresa devem estar preparados para identificar e solucionar os problemas ou necessidades do cliente. Ele não deve aguardar para que alguém o identifique e solucione seus problemas adequadamente;
- Transforme o cliente em sócio de um clube exclusivo, ou seja, proporcione atividades e disponibilizar recursos que só os clientes da empresa têm acesso.

A lógica da adequação da estratégia de Marketing de Relacionamento em ambientes de grande turbulência como meio de buscar a fidelidade dos clientes está na disposição de as empresas aprenderem de forma contínua com seus clientes e realçar o relacionamento com a oferta crescente de valor, com base neste conhecimento. McKENNA (1992, p. 04) presta uma contribuição esclarecedora, quando afirma que o marketing de relacionamento deve apoiar-se no conhecimento e na experiência:

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

O marketing baseado na experiência enfatiza a interatividade, a conectividade e a criatividade. Com esta abordagem as empresas dedicam-se aos seus clientes, monitorando constantemente seus concorrentes, e desenvolvem um

sistema de análise de *feedback* que transforma essa informação sobre o mercado e a concorrência em uma nova e importante informação sobre o produto.

O marketing de relacionamento pressupõe, então, conforme sugerido por McKENNA (1992), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor em um processo contínuo e dinâmico. Ações de marketing não comprometidas com o *feedback* de mercado não estão alinhadas com a estratégia de marketing de relacionamento. O *feedback* dos clientes desenvolve a capacidade de os administradores terem intimidade com o mercado, a ponto de poderem prever as reações destes diante das mudanças ambientais, visando ao desenvolvimento de estratégias que objetivem, entre outras, o aumento da lealdade e o incremento das vendas.

Ainda para McKENNA (1992), essas ações táticas da prática do marketing de relacionamento, sustentadas em banco de dados, permitem:

Diálogo com o cliente – através dos meios que se utilizam para o *feedback*, tais como: análise dos padrões de *feedback* e dos históricos de compras; implantação de *hot lines* – sistema de atendimento ao consumidor; análise das cartas dos clientes; pesquisas formais e informais.

O aprofundamento na base de clientes – programas de continuidade, de afinidade, de aumento de volume nas vendas, tais como: *cross selling* (venda cruzada) e *up grade* (intensificação do volume, valor ou frequência da compra).

Trabalhar nichos de mercado com eficiência e lucro – através das informações no banco de dados é possível encontrar nichos de mercado e viabilizar a atuação nesses nichos, vencendo a barreira do tamanho do mercado e da perda de economia de escala.

Maior controle do canal de distribuição – oferece melhores informações sobre o público-alvo, permitindo melhora adequada da oferta.

O marketing mais contabilizado – trata-se da capacidade de mensurabilidade do sistema e da capacidade de controle das variáveis que influenciam as respostas.

O marketing de relacionamento é criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com clientes e outros atores. O objetivo principal é, além da criação de transformação em curto prazo, construir um relacionamento em longo prazo com clientes, distribuidores, comerciantes e fornecedores, gerando, assim, a idéia de construir bons relacionamentos, que resultarão em transações lucrativas. É lógico que, além de manter o cliente, a empresa tem como obrigação: prometer e oferecer serviços e produtos de alta qualidade a preços justos.

Na prática, o marketing de relacionamento é uma importante ferramenta na fidelização do cliente, com resultados expressivos, inclusive, na redução de custos em relação à conquista de novos clientes.

5.2 MUDANÇAS TRAZIDAS PELO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Com o marketing de relacionamento, alguns conceitos sofreram mudanças. A iniciar pelos próprios quatro P's do marketing tradicional. Vavra (1993) propõe uma adaptação do composto de marketing ao pós-marketing, variante do marketing de relacionamento. Ele agrega à visão tradicional de produto, preço, promoção e distribuição as seguintes variáveis:

- **Comunicação com o cliente:** programas de comunicação pós-venda (revistas próprias, eventos, etc.), 0800 e serviços de atendimento a reclamações e de cumprimentos aos clientes, etc.;
- **Satisfação do cliente:** monitoramento das expectativas do cliente e a satisfação delas com os produtos ou serviços disponíveis e com os sistemas de entrega;
- **Serviço:** serviço pré-venda, serviços pós-venda e atividades de conveniência do consumidor.

Relacionado, primeiramente, ao primeiro e terceiro itens, McKENNA (2002) aponta para uma evolução do atendimento ao cliente sob a forma de “Acesso Total”, onde o cliente teria acesso à empresa a todo tempo e em qualquer lugar. A empresa mudaria seu foco da gestão de suas marcas, passando a valorizar a gestão da experiência dos clientes nas diversas formas de contato com a empresa. Esse movimento é catalisado, sobretudo, pelo advento da tecnologia que vem quebrando barreiras nos relacionamentos. A partir daí, a satisfação do cliente seria a base para a criação do vínculo com a organização.

Ainda, sobre as mudanças na utilização do conceito dos quatro P's, GUMMESSON (2004) defende a substituição da definição do composto de marketing tradicional pelo estabelecimento de uma visão de portfólio de relacionamento:

Ao invés de começar com o mix dos Os, uma empresa precisa definir e revisar o seu portfólio de relacionamentos. [...] Em gestão estratégica, portfólio é usado para escolher os produtos a serem ofertados a um mercado (portfólio de produtos) e escolher os clientes a serem alvos das ofertas (portfólio de clientes). O portfólio de relacionamentos é uma combinação de atividades de marketing de relacionamento a serem desempenhadas durante o período de planejamento. [...] o pensamento de relacionamento é o ponto de vantagem e os Ps e outras atividades podem os suportar. (GUMMESSON, 2004, p.144)

Outra visão alterada pelo marketing de relacionamento são as iniciativas de massas, principalmente, voltadas à comercialização de produtos e serviços e fortalecimento das marcas. Essas dão espaço à personalização dos relacionamentos (PEPPERS e ROGERS, 2001), que procura focar na: comunicação individualizada; definição de pacotes variados de produtos e serviços, que entregam a cada cliente seu valor esperado (personalização em massa); além de outras ações orientadas às peculiaridades de cada consumidor.

5.3 BENEFÍCIOS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento foi desenvolvido como forma de estimular a relação com consumidores atuais, com o objetivo de melhorar a percepção de qualidade e gerar a fidelidade do cliente, mas outros benefícios também são vinculados à adoção do marketing de relacionamento, os quais se dividem em

benefícios para o consumidor e benefícios para a empresa. É importante esclarecer que, a fim de o relacionamento se concretizar de fato, as partes envolvidas devem receber algum benefício que seja valorizado por elas. Ou seja, para que o marketing de relacionamento ocorra, ele deve ser mutuamente benéfico.

Os benefícios do relacionamento para o consumidor, muito mais do que os atributos centrais do produto ou serviço comprado, são os responsáveis, muitas vezes, em que o cliente se mantenha fiel a uma empresa. ZEITHAMEL e BITNER (2003) destacam três tipos de benefícios do relacionamento para o consumidor:

1 – Benefícios de confiança, que decorrem do conhecimento que o fornecedor tem do cliente e que o cliente tem do fornecedor. Em relacionamentos duradouros, o cliente sabe o que esperar do fornecedor, e o fornecedor conhece o cliente a ponto de saber a melhor forma de servi-lo. Esse tipo de serviço é considerado o mais importante na compra de serviços.

2 – Benefícios sociais. Trata-se do envolvimento pessoal que se estabelece entre fornecedor e comprador por meio de um relacionamento longo.

3 – Benefícios de tratamento especial: ocorrem quando o cliente recebe algum tratamento diferenciado por cliente antigo da empresa.

Por outro lado, os benefícios para a organização constituem, justamente, os retornos que as empresas devem esperar de suas ações de marketing de relacionamento. A fidelidade do cliente pode ser considerada o benefício principal das ações de relacionamento para as empresas, uma vez que o marketing de relacionamento foca a criação de ligação de longo prazo entre empresa e cliente, embora outros benefícios possam ser também apontados.

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

5.4 VALOR VITALÍCIO DO CLIENTE

O valor vitalício do cliente se torna importante, pois as ações de marketing de relacionamento implicam uma série de novos custos para as organizações para que os contatos com os clientes sejam monitorados, as empresas possam oferecer vantagens capazes de conquistar a fidelidade e gerar satisfação, e a personalização em massa ocorra. Por este motivo, as ações de relacionamento não devem ser dirigidas a todos os clientes. A empresa deve saber identificar quais clientes trazem retorno suficiente para justificar os investimentos de relacionamento e trabalhar apenas com esses clientes.

Ao analisar a carteira de clientes de uma empresa pela ótica do valor, ou da lucratividade de cada cliente, haverá necessariamente variações. Existem clientes que consomem mais e, portanto, trazem maiores receitas, assim como existem clientes que demandam mais serviços da empresa, e, por isso, geram mais custos para serem atendidos. Existem ainda clientes que podem fazer comunicação positiva da marca, ou que podem agregar grande valor com contribuições para a melhoria do produto. Enfim, os clientes são diferentes, e, por isso, devem ser tratados de formas diferentes.

Mesmo que se considere como objetivo das empresas que se engajam no marketing de relacionamento a geração da fidelidade do cliente e a retenção de clientes, esses objetivos não podem ser estendidos para os clientes. De acordo com SHETH (2002), muitas empresas têm identificado que 1/3 de seus clientes não será lucrativo em longo prazo. Então, por que investir tempo e dinheiro para tentar prolongar uma relação não lucrativa com o cliente? Em alguns casos, o consumo gerado pelo cliente não é suficiente nem para cobrir os custos fixos de atendê-lo.

Se entendermos como função de marketing criar ou aumentar valor da empresa como um todo, é importante que se saiba identificar quais clientes são capazes de trazer retornos superiores aos investimentos em relacionamento antes de iniciar o investimento. As empresas que investem na retenção de clientes não-lucrativos em longo prazo podem estar destruindo o valor da empresa, ao contrário do que se esperaria.

Para ampliar o valor vitalício da base de clientes, as empresas devem saber identificar não apenas os clientes de maior valor, mas também os de maior potencial e buscar transformá-los em clientes de maior valor. PEPPERS e ROGERS (2005) definem que, além do valor futuro que se espera de um cliente, existe um valor adicional que pode ser conquistado caso a estratégia certa seja adotada, e o produto correto seja oferecido de forma correta. Esse valor extra é o valor potencial do cliente. Ocorre que, se calcular o valor vitalício do cliente já é uma tarefa árdua, prever seu potencial é ainda mais difícil, pois não envolve apenas prever o comportamento futuro do cliente, mas ainda as opções de que ele dispõe para esse comportamento.

Para iniciar, pode-se imaginar que os clientes que apresentam as mesmas características possam ter valores vitalícios semelhantes. Assim, clientes com menor valor vitalício, mas com características semelhantes aos de maior valor vitalício são os clientes de maior potencial. Entender o potencial dos clientes auxilia a empresa a focar seus esforços com a intenção de sempre sua participação nos clientes que já estão com todo o potencial aproveitado, e aumentar sua participação nos clientes de maior potencial.

Entender quais são os clientes de maior valor para a empresa é, portanto, essencial para o planejamento de ações de marketing de relacionamento, pois são apenas os clientes de maior valor, e todos os clientes de maior valor, que devem ser foco desse tipo de ação. Ao mesmo tempo, acompanhar a evolução do valor vitalício dos clientes é uma das formas mais importantes de avaliar os resultados de ações de marketing de relacionamento.

Definir quais são os clientes de maior valor vitalício e poder identificá-los é uma atividade importante para a aplicação de marketing de relacionamento, embora uma série de outras atividades também precise ser desenvolvida para que as ações possam ser de fato postas em prática.

6 SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES

Clientes são todos aqueles cujas decisões determinam se sua empresa irá prosperar. Pode se tratar de um grupo complexo e de múltiplas camadas, mas é preciso conhecer e servir todos os seus componentes para garantir a prosperidade (WHITELEY, 1992). As definições que se encontram na literatura para designar clientes possuem um caráter muito amplo, a exemplo da definição de KOTLER (1993, p. 38): “clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos”.

Clientes externos não pertencem à organização, incluindo-se o público em geral, outras organizações e os órgãos regulamentadores. Clientes internos são os que recebem, dentro da empresa, produtos e serviços de outros departamentos e de pessoas da própria empresa.

Reconhecer a importância e dar a devida atenção aos seus clientes é o que, atualmente, estão fazendo as empresas para alcançar os lucros desejados. Sem clientes não há negócios. Para PEPPERS e ROGERS (1997), as empresas para tornarem-se competitivas devem atuar de forma que o foco principal deixe de ser os produtos ou serviços para passar a ser uma solução para os seus clientes. Isto exige uma profunda mudança de cultura e valores, pois ainda permanecem a cultura e os hábitos dos treinamentos de muitos anos em que os focos centrais eram apenas os próprios produtos ou serviços. Assim para esses autores, as empresas devem identificar, classificar, diferenciar e interagir com seus clientes de forma personalizada.

- **Identificar seus clientes:** Significa saber quem são, onde estão os potenciais e qual o mercado e o negócio em que a organização se insere. Aqui se devem relacionar todos que efetivamente fazem negócio com a empresa;
- **Classificar os clientes:** É necessário classificá-los segundo um critério considerado relevante para a empresa, ou seja, é necessário classificar os clientes a partir de uma percepção interna e externa. A classificação interna deve estar baseada na estratificação dos clientes sob o ponto de vista do valor que os mesmos trazem para a empresa;

- **Diferenciar os clientes:** É necessário criar regras de negócio diferenciadas em função do valor e potencial que cada cliente proporciona para a empresa. Os especiais devem ter tratamento diferenciado e os “que não interessam” devem ser induzidos a procurar a concorrência. É muito importante que a empresa tenha uma política específica para cada classe de clientes;

- **Interagir com os clientes e Personalizar o contato:** Não deve ser somente a área de Marketing e Vendas a responsável pelo contato com a clientela. Todos devem interagir com os clientes. Neste ponto, a Tecnologia da Informação – TI tem um papel importante nessa interação, isto é, a conversa com o cliente deve começar a partir do seu último contato com a empresa, independente de quando, onde, com quem, e do meio utilizado. A imagem da empresa, percebida pelo cliente, estará sendo passada a cada novo contato, necessitando uma individualização no relacionamento para que haja consistência na imagem passada e no seu fortalecimento com um valor para a empresa.

A segmentação dos clientes de uma empresa pode ser feita com base em diversas escalas de valores existentes na literatura técnica, ou mesmo criados de acordo com a necessidade da empresa. A classificação interna pode ser baseada em quatro grupos importantes:

1. **Clientes de Maior Valor (CMV):** São aqueles que, no presente, geram larga margem de lucro, ou demandam grandes quantidades de produtos e serviços, o que justifica um tratamento diferenciado. Dentro dos limites que possuem não há condições de haver expansão neste relacionamento, mas é de interesse sua manutenção como cliente;
2. **Clientes de Maior Potencial (CMP):** São aqueles que, no momento não geram receitas, por não adquirir diretamente ou não ter despertado interesse para as ofertas ou clientes de concorrentes que compram esporadicamente de sua empresa. Normalmente já são clientes de seus concorrentes e devem ser conquistados através de ações especiais;
3. **Clientes de Valor Estratégico (CVE)** São aqueles que no momento podem não ser de maior valor, porém, dentro de uma projeção de relacionamento ao longo do tempo (médio e longo prazo), possuem um

valor elevado. Também fazem parte deste grupo clientes e empresas que, por utilizarem seus produtos e serviços, agregam valor a sua marca;

- 4. Below Zero:** São clientes que não apresentam bons resultados e nem há perspectiva de melhorias. Não significa que devem ser eliminados, porém não deverão ter qualquer tratamento especial. Podemos citar aqui clientes que compram pouco, sempre exigem grandes descontos e também clientes com problemas em seu histórico de pagamentos.

Também podemos segmentar clientes através da classificação externa de PEPPERS e ROGERS (1997), sob os diversos pontos de vista de valor que podem trazer:

- 1. Suspeitos (Suspects):** Aqueles que podem vir a comprar os produtos ou serviços;
- 2. Candidatos (Prospects):** Já conhecem ou ouviram falar da empresa através de uma ação específica de marketing individualizado ou pelo contato de um vendedor. São considerados em primeira análise como potenciais compradores;
- 3. Compradores:** Aqueles que estão começando o relacionamento com a empresa agora ou há pouco tempo;
- 4. Clientes:** Aqueles que voltam sempre e que merecem todo o esforço para mantê-los satisfeitos;
- 5. Fãs ou advogados da marca:** Os produtos para esse tipo de cliente são vetores de sucesso e satisfação. Geralmente estão relacionados a produtos de grife;
- 6. Finais e Intermediários:** São aqueles que farão uso do produto ou serviço, ou aqueles que farão a intermediação até a chegada ao cliente final;
- 7. Afetado ou Impactado:** São aqueles que no caso de uma descontinuidade ou problema com o produto ou serviço, não irá paralisar sua produção nem irá sofrer maiores perdas.

7 CICLO E VALOR DE VIDA DO CLIENTE

Em um contexto onde as trocas eram as principais preocupações de marketing, era de se esperar que fosse desenvolvida uma visão focada no produto e em sua gestão.

Tradicionalmente, empresas definem seus processos, estruturam seus departamentos, estabelecem seus indicadores de desempenho, além de outras variáveis organizacionais, com base nessa perspectiva. Não é raro encontrar gestores de produtos que, seguindo as etapas de vida de cada item comercializado, direcionam suas ações para garantir melhor desempenho de cada um, geralmente ligada ao cumprimento de meta de vendas. Para isso, são consideradas quatro etapas principais no ciclo do produto (KOTLER, 2000): introdução (período de crescimento lento das vendas e margens negativas); crescimento (período de rápida aceitação e melhoria do lucro); maturidade (redução do crescimento de vendas e estabilização das margens); e, declínio (vendas e margens mostram quedas significativas). Certamente, esse ciclo de vida se distingue entre produtos, empresas e setores, mas, com mais ou menos variações, o conceito é amplamente utilizado e mantém-se popular em grande parte das empresas.

Por outro lado, a valorização do marketing de relacionamento tem influenciado no surgimento de inúmeros conceitos ligados ao cliente que redirecionam a ótica da gestão de empresas. Antes do próprio conceito de gestão do Ciclo de Vida do Cliente (CVC), vale ressaltar a idéia de Valor de Vida do Cliente (VVC), que será a chave para diversas mudanças na perspectiva das organizações gerenciarem seus relacionamentos.

7.1 VALOR DE VIDA DO CLIENTE (VVC)

O conceito está ligado ao valor que os clientes trazem para as organizações. VVC pode ser entendido como a soma dos fluxos de caixa proporcionado por uma pessoa ao longo de sua vida como cliente de uma organização trazido a valor presente.

Outro termo similar é o *Customer Equity* (CE – valor do cliente). Encarando os consumidores como ativos, CE é a soma do VVC de todos seus clientes. Pode-se chegar ao valor do VVC pela relação entre o valor presente dos fluxos de caixa operacionais da empresa e o número de clientes da organização.

Ao apontar o impacto do marketing de relacionamento no plano de marketing, Gummesson (2004) ressalta a orientação para oportunidades identificadas nos relacionamentos, incluindo a necessidades de criá-los, mantê-los ou abandoná-los. A decisão por uma das três opções anteriores no que compete a relacionamentos é fortemente influenciada pelo VVC ou a probabilidade do cliente de vir a proporcionar valores altos com base em programas de desenvolvimento.

Para aumentar o fluxo de caixa gerado pelos clientes temos duas opções: aumentar o número de clientes ou o valor de vida de pelo menos alguns deles. Isso significa:

- Apenas adquirir clientes cujo valor de vida exceda os custos de aquisição e gere um excedente (lucro);
- Continuamente desenvolver clientes através do aumento das vendas para o mesmo indivíduo, ou;
- Reter clientes lucrativos pelo máximo de tempo que puder.

Em relação a investir na aquisição de novos clientes para aumentar o CE, a empresa deve naqueles *prospects* que possuem maior propensão a gerar fluxos de caixa positivos (VVC). Do contrário, a empresa vivenciará quedas no seu CE.

Como a mudança da visão das organizações para a gestão do *customer equity* (CE), os esforços tendem a focar desproporcionalmente na gestão da retenção dos clientes. Empresas argumentam várias razões para enfatizar a retenção, dentre as quais a limitação de dados de *prospects* se consolida como fator prático.

A idéia do VVC irá influenciar diretamente às estratégias ao longo do ciclo de vida do cliente, ao passo que será o indicador a ser utilizado como referência para a execução de ações junto aos clientes.

7.2 CICLO DE VIDA DO CLIENTE (CVC)

O CVC pode ser interpretado como o conjunto de etapas pelas quais se espera que uma pessoa passe ao longo de sua vida como cliente de sua organização. Dessa visão, parte uma série de variações do tema fazendo menção ao período de relacionamento com o consumidor.

Alguns autores argumentam que o sucesso de empresas hoje e no futuro está ligado a olhar a experiência do cliente como um todo, dos estágios de pré e pós-compra, provendo satisfação e retendo-os através da oferta de produtos e serviços que desejam.

Podemos apresentar algumas mudanças no atendimento às necessidades dos clientes ao longo do ciclo de vida do produto:

- 1) Desenvolvimento: Atenção às necessidades do cliente, adaptando rapidamente o conceito do produto às especificações do cliente. Pequenos lotes e mudanças de configuração.
- 2) Introdução: Trabalho próximo ao cliente e vendedor para resolver problemas do produto.
- 3) Crescimento: Rápido apoio no aumento de volume de vendas. Apoio ao cliente para criar lealdade da marca. Rápida chegada a configurações preferidas pelos clientes.
- 4) Maturidade: Busca por formas de manter e aumentar o valor dos produtos para os clientes; procura por formas de cortar custos e mudanças significativas nos produtos.
- 5) Declínio: Encontra soluções criativas para estender a vida do produto. Pesquisa forma de resolver problemas dos clientes de forma eficiente. Plano para finalizar o produto, mas reter clientes pró-ativamente com substitutos.

A rentabilidade de cada cliente está diretamente ligada ao seu VVC, aos custos operacionais de atendê-lo e, principalmente, às despesas de marketing na sua aquisição. Quanto mais otimizado for o processo de compra para cada novo cliente (*prospect*), maior será a rentabilidade do cliente.

8 COLOCANDO O RELACIONAMENTO EM PRÁTICA

A definição de quais clientes será foco de ações de relacionamento não é suficiente para o sucesso da ação. A adoção de marketing de relacionamento implica a modificação do foco de toda a organização que passa a direcionar-se ao cliente e sua fidelização. Isso exige a integração e o envolvimento de toda a empresa e muitas vezes a reformulação da estrutura existente. O desenvolvimento de uma ação de marketing de relacionamento exige um investimento muito grande, e, por isso, não deve ser feito sem que se possa garantir que esses investimentos trarão, de fato, resultados lucrativos.

Primeiramente, antes de iniciar um esforço de relacionamento é entender se o mercado em que a empresa atua é, efetivamente, receptivo a esse tipo de trabalho. Segundo GORDON (1998), existem esses casos em que o marketing de relacionamento não é a solução adequada: a) caso não haja possibilidade de criação de valor; b) caso não haja valor vitalício do cliente suficiente; c) caso a cultura da empresa seja inadequada ao foco no cliente e ao relacionamento.

Na primeira situação (caso não haja possibilidade de criação de valor), GORDON (1998) cita como exemplo o sabonete, por ser um produto de baixo envolvimento. Nesses casos, a personalização em massa e o oferecimento de vantagens baseadas no conhecimento da demanda do cliente são dificultados. Quanto menor o envolvimento do cliente, menor a chance de criação de valor e, conseqüentemente, menores as chances de sucesso de uma ação de marketing de relacionamento. É preciso, porém, que se entenda que isso não é uma regra rígida. Até mesmo com o produto sabonete, citado pelo autor, é possível desenvolver o trabalho de marketing de relacionamento, desde que se escolha o segmento adequado.

Ainda segundo GORDON (1998), a segunda situação (caso não haja valor vitalício do cliente suficiente), ocorre quando a base de clientes da empresa não apresenta clientes com alto valor vitalício nem com alto potencial de valor. Nesses casos, não há interesse da empresa em investir nos clientes. A estratégia mais adequada, então, é focar a conquista de clientes e buscar a rentabilidade em cada transação pontual. Setores em que o índice de recompra é muito baixo podem ser

exemplos desse tipo de situação. Aqui, o marketing de relacionamento não é interessante.

Por fim, a terceira situação apresentada por GORDON (1998) (caso a cultura da empresa seja inadequada ao foco no cliente e ao relacionamento) é mais estrutural e diz respeito à própria empresa. Segundo o autor, existem casos em que a cultura da organização não comporta a filosofia de foco no cliente. Aí, o investimento em relacionamento apresenta chances muito maiores de fracasso. Para que o marketing de relacionamento seja adotado é importante que a empresa possa oferecer um nível mínimo de flexibilidade de processos, a fim de que a personalização em massa ocorra. Ao mesmo tempo, é necessário também que a comunicação possa fluir de forma ágil entre todos os departamentos da empresa para que todos os que tenham contato com o cliente sejam capazes de atender as necessidades dos mesmos.

Se o mercado e a organização são, de fato, atrativo para o marketing de relacionamento, pode-se, então, iniciar a ação. Em muitos casos, contudo, mesmo havendo a possibilidade de trabalhar o relacionamento, as iniciativas fracassam. Conforme PEPPERS e ROGERS (2005), muitas tentativas de desenvolvimento de ações de marketing de relacionamento não dão certos por problemas de tecnologia de bancos de dados dos clientes, mas o que leva o relacionamento ao fracasso é, na maioria das vezes, o engajamento dos funcionários. Se os funcionários não estiverem, efetivamente, motivados a realizar o relacionamento e convencidos de suas vantagens, o relacionamento simples não vai realizar-se.

O relacionamento ocorre de forma satisfatória quando as promessas feitas aos clientes e concretizam, e quando os clientes percebem o valor maior em relacionar-se com determinada empresa. Cada contato do cliente com a empresa deve ser satisfatório, pois a satisfação é construída por meio dos contatos que o cliente tem com a empresa, e cada um deles é importante.

Nota-se grande importância do envolvimento dos funcionários que trabalham diretamente com os clientes, uma vez que estes são em grandes proporções responsáveis pela satisfação do cliente em cada contato com a empresa. Mais do que isso, esses funcionários também precisam ser capazes de entender, armazenar e disseminar todas as informações que foram fornecidas pelo cliente em seus contatos com a empresa, de modo que essas possam ser integradas ao banco de

dados. E não são apenas funcionários que têm contato direto com o cliente que precisam ser envolvidos. Toda a organização deve estar comprometida com o relacionamento, pois o marketing de relacionamento não se restringe apenas à área de marketing, ele envolve a empresa toda.

Todos aqueles que utilizarão as informações do cliente para alguma atividade, seja ela qual for, deverão estar familiarizados com a ferramenta de banco de dados utilizada e com a política de relacionamento da empresa. Desta forma, PEPPERS e ROGERS (2005) salientam que até mesmo os distribuidores e revendedores da empresa precisarão estar alinhados com a política de relacionamento empregada. É muito importante conseguir que o funcionário compreenda e concorde com a relevância do relacionamento. Essa mudança exige, muitas vezes, uma transformação cultural dentro da organização, incorporando em cada empregado a sensibilidade ao cliente.

VAVRA (1993) e PEPPERS e ROGERS (2005) defendem que o comprometimento pode ser conquistado por meio de treinamentos corretos e avaliações de desempenho dos funcionários adequadas. O treinamento dos funcionários deve focar a criação da consciência do processo como um todo, nos objetivos e nas justificativas da adoção do relacionamento. Assim, o funcionário é capaz de compreender as razões das mudanças em seu trabalho e pode convencer-se da importância de tais mudanças e adotá-las.

Se a empresa está buscando implantar o relacionamento com o cliente, não pode avaliar os seus funcionários apenas por fatores desvinculados do relacionamento. Também é interessante que as remunerações estejam, em alguma medida, vinculadas aos resultados de relacionamento alcançados. Para isso, é preciso que se tenham meios de avaliar e medir os resultados de marketing de relacionamento. Só deste modo, o funcionário poderá ser avaliado e remunerado em função do relacionamento.

Outra questão bastante importante para o êxito da adoção de marketing de relacionamento por todos os funcionários da empresa é a atenção direta e intervenção da alta diretoria da empresa. Isso, porque as mudanças de procedimento e de cultura para a adoção de marketing de relacionamento são muito grandes.

O comprometimento de todos não é, contudo, suficiente para o sucesso do relacionamento com o cliente. Para que o relacionamento crie valor para o cliente é preciso que o cliente passe a fazer parte do processo produtivo da empresa.

Realizar essas transformações na empresa demanda um grande investimento de tempo e de capital. Alterar a cultura da empresa, inserir o cliente no processo de produção e garantir a personalização em massa exige grandes investimentos. Desse modo, nenhuma empresa pode iniciar um esforço de relacionamento sem ter um método de avaliar se todos esses esforços trarão, de fato, resultados positivos para a empresa.

9 SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Assim como a perfeição, a fidelização de um cliente é uma meta que todos devemos buscar, sem perder a consciência de que ela nunca será atingida, pois é um alvo móvel, e de que a todo o momento estamos ameaçados de perder esse cliente. Isso não significa que não devemos buscar constantemente sua fidelidade.

A empresa pode oferecer o melhor produto ou serviço do mundo, há muitos anos, mas, se de repente alguma outra empresa começa a apresentar condições melhores, atendimento e relacionamento melhores, o cliente troca de fornecedor. E não se trata de ser ou não ingrato. Trata-se de que cada um de nós, como seres humanos, quer e busca, sempre, a alternativa que se mostra melhor para nós. É direito de cada um, portanto, constitui um comportamento normal legítimo.

Segundo KOTLER, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir aumento das vendas e redução das despesas. Clientes que “estejam fiéis” são muito mais propensos a comprar através de mais de um canal (telefone, loja, internet, etc) e tendem a consumir mais. E quanto mais fiéis, maior a vida útil da carteira de clientes da empresa, menor o custo de recuperação de clientes e maior valor financeiro agregado à marca.

Clientes que “estão fiéis” reclamam quando têm uma experiência ruim, porque querem ver seu problema resolvido, acreditam na marca/empresa e querem melhorá-la. Já os clientes que não foram encantados vão embora sem o menor remorso e pior ainda falam mal da empresa.

Todo cliente espera sair satisfeito de uma transação comercial e também espera que a empresa esteja empenhada em satisfazê-lo. Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade. A satisfação pode ser obtida em uma única transação, mas a fidelidade só se conquista há longo prazo. Nada garante que um cliente satisfeito recusará as ofertas da concorrência. Já um cliente que está fiel pensará duas vezes antes de trair.

A tênue linha que separa a satisfação total do “estar fiel” deve ser coberta por um escudo de confiança. Somente através de uma relação de confiança entre clientes e empresa pode criar barreiras para a ação da concorrência. As pessoas

confiam em quem os respeita, os ouve e os surpreende. E são fiéis quando e enquanto confiam.

O marketing de relacionamento pode ser definido como o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, atendidos em relação à satisfação e respondidos. Alguns estudiosos acreditam que a mensuração da satisfação dos clientes pode ser o diferencial de empresas bem sucedidas em relação a outras.

Também é importante medir a satisfação dos clientes, pois a mesma é freqüentemente equiparada a qualidade dos produtos e serviços da empresa. Ter compromisso com um programa de satisfação de clientes demonstra liderança e superioridade da marca, do produto ou do serviço em um mercado cada vez mais competitivo.

Quando tentamos entender o cliente a partir de nossa própria percepção, corremos um grande risco de errar em nossos julgamentos. Ouvir o que os clientes têm a dizer pode trazer melhorias aos processos da empresa, assim como inovações e diferenciais competitivos. Estudos mostram que o desempenho financeiro da empresa está relacionado à qualidade percebida dos bens ou serviços de uma empresa.

De acordo com VAVRA (1993, p.255) os relacionamentos bem-sucedidos com clientes exigem prática constante e intensas técnicas de pós- marketing. Um dos esforços mais evidentes é a coleta de informações a respeito dos clientes. O autor sugere como atividade de pós- marketing a elaboração de um programa de mensuração da satisfação do cliente. Tal programa fornece um *feedback* do cliente referente a qualidade dos produtos ou serviços e sugere caminhos para futuras mudanças e melhorias.

A maioria dos programas de mensuração de satisfação, além de apontar níveis de satisfação, fornece conhecimento a respeito das expectativas dos clientes. Tais programas auxiliam a empresa na priorização de tais expectativas e mudanças que essas possam sofrer, além de permitirem que se conheça o valor das necessidades existentes (VAVRA, 1993, p.165).

Para satisfazer o cliente é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, resolver essas necessidades. Para isso a organização deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumpri-los, sempre, porque o cliente não exigirá menos. Isso exigirá a dedicação de recursos para coletar e analisar dados e informações, sistematicamente, para entender os requisitos e percepções do cliente.

As necessidades dos clientes mudam e evoluem constantemente. A organização precisa se antecipar a essas mudanças para ter vantagens competitivas. Os investimentos nessas atividades produzirão retornos substanciais, mas é importante que a Administração entenda que os retornos mais importantes virão, quase sempre, no médio e no longo prazo.

O cliente forma sua percepção de uma organização em base à diversidade de impressões que recebe em seus contatos com as pessoas e os produtos e serviços dessa organização. Todas as pessoas que integram a organização fazem alguma coisa para cumprir com os requisitos dos clientes. Por tanto influenciam sua satisfação, começando, é claro, pela Alta Administração. Ela, particularmente, tem a responsabilidade de conscientizar a todos da importância de cumprir com os requisitos e assegurar que todos entendam como seu trabalho contribui para a satisfação do cliente. Quando todos estiverem conscientizados, então a organização poderá ter a certeza de possuir uma cultura orientada ao cliente. Nesse momento, a organização conseguirá o máximo retorno dos recursos investidos nos esforços de medir e analisar a satisfação do cliente.

10 FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

Durante muito tempo o mercado vem procurando encontrar uma variável ou um grupo delas que correlacionem os resultados sustentáveis de determinadas empresas. A partir de pesquisa extensiva em vários segmentos de atividade realizada por REICHHELD (1996), percebeu-se que as empresas que possuíam clientes mais fiéis, isto é, que retinham os seus clientes por mais tempo, possuíam resultados mais consistentes. Além disso, analisando estes diferentes setores, tanto de produtos quanto de serviços, avaliou-se que o aumento da retenção de clientes em apenas 5 % produzia uma melhoria amplificada de resultados na ordem de 35 % a 90 % nestes setores analisados.

Além disso, as empresas que se propõem a adotar a estratégia de fidelização de clientes como pilar da busca de sua vantagem competitiva devem também trabalhar fortemente com a fidelidade do acionista e de seus funcionários (clientes internos).

Uma estratégia adequada de fidelização pode proporcionar a diferenciação individual dos clientes, dando margem para utilização das informações obtidas para outros fins, inclusive na integração com os demais setores da empresa, para a descoberta de novas oportunidades, desde que conquistada a permissão para uso das mesmas e respeitada a privacidade do cliente.

Para REICHHELD (2003), as organizações que se importam com o crescimento, rentabilidade e retorno de longo prazo, precisam investir na fidelidade dos clientes (internos e externos) e seus investidores, em suma, nos *stakeholders*. Assim um relacionamento forte com o cliente é essencial ao sucesso do negócio, pois fazer negócio com pessoas conhecidas e confiáveis é mais previsível e eficiente e, mais rentável do que fazer negócios com estranhos.

Entretanto, a generalidade das empresas não consegue manter seus clientes, pois, segundo Rodriguez (2002), mencionando um artigo do *The Economist*, a maioria das empresas perde 50% de seus clientes a cada cinco anos e 70% dos seus negócios são perdidos tendo como causa um mau relacionamento com o cliente. Isto significa que dentro de um raciocínio linear, num período de 10 anos a empresa renova integralmente o seu conjunto de clientes. Além disso, embora não

existam dados comprobatórios, é aceito que na aquisição de um novo cliente se gasta cinco vezes mais que na manutenção daqueles já existentes, e que um cliente satisfeito comenta sua compra com outras cinco pessoas, ao passo que um outro insatisfeito queixa-se a um número maior de pessoas.

Para REICHHELD (2002) a lealdade à empresa tem três dimensões: a lealdade do cliente; a lealdade do funcionário e a lealdade do investidor. A lealdade como princípio estratégico vem sendo uma resposta à desvalorização que vem sofrendo o principal ativo de qualquer empresa: o capital humano. E a escolha por ser uma empresa que valorize a lealdade não é apenas uma opção de Relações Públicas ou Recursos Humanos. Trata-se de uma postura altamente rentável, que recompensa os três lados envolvidos nela: os investidores, os funcionários e os clientes. O mais curioso é que de uma série de variáveis que vem sendo avaliadas para determinar o que diferencia um empreendimento bem sucedido de maneira sustentável, tem se encontrado uma enorme correlação entre a fidelidade de clientes e os resultados de negócio.

Os diferentes níveis dos benefícios de um programa de fidelização, em diferentes etapas do seu ciclo de vida podem ter três níveis, nos quais se enquadram:

- **Nível Financeiro:** onde são oferecidos incentivos financeiros para reter o cliente. É comum neste nível a prática de programas de desconto para compras repetidas. No entanto, a prática isolada deste tipo de ação, leva somente à retenção de clientes e não a fidelização. O cliente pode vir a comprar repetidamente, mas não passa a ser advogado e nem parceiro da empresa. Quando o fornecedor deixa de oferecer os descontos ou benefícios progressivos, o cliente provavelmente muda de fornecedor se não houver motivos mais fortes para continuar o relacionamento. Esta é uma ação característica do marketing transacional;

- **Nível Social:** o relacionamento se sustenta em barreiras sociais que dificultam o rompimento do relacionamento das partes envolvidas, tais como a personalização e customização do relacionamento. Por exemplo: comunicações regulares com os clientes chamando-os pelo nome, provendo a continuidade do serviço através do mesmo representante de vendas e aumentando o serviço básico através de atividades educacionais ou de

entretenimento, podendo citar treinamentos, seminários, festas, entre outros. Neste nível, os custos para o término do relacionamento são percebidos como maiores por parte do cliente. Mesmo que não haja programas de descontos ou benefícios progressivos, o cliente percebe os motivos interessantes para permanecer cliente;

- **Nível estrutural:** neste nível o relacionamento busca soluções estruturais para importantes problemas dos clientes. Quando o relacionamento oferece valores agregados que são difíceis ou caros para o cliente e que não são facilmente disponíveis em outro local, cria-se um forte fundamento para a manutenção e o incremento do relacionamento. Este nível pode ser entendido como situações de parceria. É estabelecido um relacionamento onde uma empresa passa a ser continuidade da outra. A fornecedora passa a executar tarefas que, em princípio deveriam ser feitas pela empresa cliente.

Diversos níveis de relacionamento que podem ser empregados na hora de desenhar um Programa de Fidelização. Quando se fala em relações entre empresas, surge um questionamento: as empresas são feitas de pessoas, sendo que são estas pessoas que tomam as decisões. Portanto, quando se fala em fidelizar empresas, refere-se a fidelizar pessoas. Estas pessoas estão divididas em três tipos: os “decisores”, os influenciadores e os usuários.

Os “decisores” são as pessoas que aprovam formalmente as propostas, assinam os contratos – geralmente os diretores, os gestores das empresas. Os influenciadores são as pessoas que selecionam e recomendam as empresas para contratação. Já os usuários são as pessoas que efetivamente usam os produtos ou serviços oferecidos.

Sendo assim, a relação entre empresas trata na verdade da relação com diferentes tipos de pessoas por trás da empresa-cliente, assim como na relação entre empresas e pessoas físicas, as empresas vendedoras estão interessadas em conhecer o núcleo familiar dos clientes. Poderíamos dizer que o núcleo familiar de uma empresa é o conjunto de “decisores”, influenciadores e usuários. Cabe neste caso, também, a seleção prioritária de com quem se trabalharia os programas de relacionamento.

De nada adiantaria premiar somente a empresa pela sua fidelidade com algum benefício para a companhia propriamente dita. Além disso, precisamos ter a preocupação também com a premiação para fidelização das pessoas envolvidas no relacionamento com a empresa.

No entanto, em determinadas ocasiões esta linha tênue entre o interesse da empresa e o interesse do seu representante pode ser ultrapassada em detrimento da melhor decisão para a empresa. Neste caso, o Programa de Fidelização pode ser erroneamente encarado como um mecanismo de suborno.

Os autores em geral confirmam que a melhor maneira para evitar esta falsa interpretação é recompensar o representante da empresa na forma de investimento no seu capital intelectual. Afinal, o capital intelectual da empresa é um de seus ativos, e investir nele é recompensá-la tanto em produtividade quanto em rentabilidade.

Assim sendo, treinamentos, seminários, livros, enfim, todos os investimentos em melhoria pessoal do representante da empresa que se reflitam na sua atividade profissional são vistas como a melhor forma de estabelecer premiação em programas “*business to business*”.

De qualquer forma, independente da questão ética, o conjunto de benefícios oferecidos em um programa de fidelização deve ter as cinco seguintes características:

- **Relevância:** significa a preocupação em ter prêmios que o cliente realmente quer, e manter benefícios que o cliente pode efetivamente alcançar. Especialistas recomendam que os programas tenham sempre um nível de premiação baixo que todos os clientes irão alcançar facilmente para evitar frustração e desistência, contrariando o objetivo de fidelidade do programa;
- **Valor aspiracional:** além de ter benefícios básicos de fácil alcance, o programa precisa ter prêmios de alto valor que incitam a participação de determinado grupo de consumidores. Este alto valor não é necessariamente o valor financeiro do benefício e, sim, o valor percebido pelo cliente;
- **Escolha:** o cliente deve ter o direito de optar pelo benefício que mais lhe convém, que amplie a possibilidade de escolha dos clientes;

- **Conveniência:** de nada adianta ter um catálogo de prêmios fantástico no qual a troca seja pouco disponível ou muito difícil;
- **Comunicação:** os clientes precisam conhecer claramente o programa, sua mecânica e suas recompensas, tornando-se uma experiência relevante e excitante. Senão o programa toma características passivas.

REICHELLED (2003) complementa esta visão com os oito elementos de uma estratégia de lealdade:

- **Desenvolver uma proposta de valor superior para o cliente:** Fornecer uma proposta de valor que ofereça aos clientes-chave um valor efetivamente superior quando comparada às ofertas dos concorrentes;
- **Identificar os clientes certos:** Saber quem são os clientes-alvo e desenvolver sistemas para uma aquisição seletiva. A conquista dos clientes certos geralmente depende mais do magnetismo da proposta de valor e das indicações que ela gera do que de habilidades excepcionais de venda;
- **Conquistar a fidelidade dos clientes:** Tratar os clientes como ativos e fazer todo o possível para retê-los e aumentar seu valor vitalício. Preparar políticas de preços, linhas de produtos, incentivos aos funcionários e níveis de serviços que reforcem a fidelidade dos clientes;
- **Identificar os funcionários certos:** Ser seletivo ao escolher funcionários quanto ao escolher clientes. Buscar pessoas de caráter, que compartilhem os valores da empresa e tenham o talento e as habilidades para alcançar uma produtividade superior;
- **Conquistar a lealdade dos funcionários:** Investir fortemente no desenvolvimento e treinamento de funcionários e construir progressões de carreira e estruturas organizacionais que lhes possibilite aproveitar ao máximo sua formação e suas habilidades;
- **Ganhar vantagem de custos por meio da produtividade superior:** A produtividade superior permite aos funcionários receber salários acima da média e às empresas manter custos mais baixos como porcentagem da receita;

- **Identificar os investidores certos:** Para as empresas de capital aberto, os investidores certos são aqueles predispostos a manter relacionamentos de longo prazo e que acreditam que só prosperam quando clientes e funcionários também prosperam;
- **Conquistar a lealdade dos investidores:** Os membros do alto escalão só prosperam quando os demais integrantes da empresa prosperam. Os investidores precisam ter um retorno justo de suas aplicações antes do pagamento de qualquer gratificação aos dirigentes. Os executivos conquistam a lealdade dos investidores tratando o dinheiro deles da mesma maneira com que trata o seu.

11 GERENCIAMENTO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

O gerenciamento do relacionamento com o cliente é mais usualmente referido em inglês: *Customer Relationship Management*, ou, *CRM*.

A definição de o que é *CRM* é ainda confusa e algumas vezes o termo é tratado como sinônimo de Banco de Dados ou marketing de relacionamento em si. De acordo com PEPPERS e ROGERS (2001), o *CRM* pode ser definido como a estrutura necessária para implantar a filosofia de marketing de relacionamento. O *CRM* diz respeito à captura, processamento, análise e distribuição de dados com foco no cliente. A colocação de BRETZKE (2000, p. 28) complementa essa definição ao acrescentar que “a estratégia de *CRM* dispõe da tecnologia que permite enriquecer o relacionamento com os clientes, coletar informações sobre qualquer contato que ocorra por qualquer meio” e “realizar as análises dos clientes de forma mais flexível.”.

Não se pode achar que o *CRM* é apenas uma tecnologia de tratamento de dados baseada em *softwares* especializados. O *CRM* é mais do que apenas a tecnologia de tratamento de dados, está ligado à implantação da filosofia de relacionamento.

O *CRM* possibilita que todas as informações coletadas nos diversos pontos de contato do cliente com a empresa estejam conectadas a um único sistema e disponíveis em todos os novos contatos da empresa com o cliente. Desta forma, a empresa será capaz de desenvolver um diálogo contínuo com o cliente e aprender com ele.

A implantação de um sistema *CRM*, de acordo com BRETZKE (2000), se baseia em dois pilares: a) é um processo orientado para o cliente, que permeia toda a empresa; b) usa intensivamente a informação do cliente, suportada pela informatização de marketing, vendas e serviços.

É importante, por tanto, que a empresa que pretende trabalhar com o *CRM* saiba, em primeiro lugar, como coletar as informações de seus clientes. VAVRA (1993) assinala que qualquer contato do cliente com a empresa é uma fonte de

informações do cliente e uma oportunidade de se iniciar um banco de dados, que pode dar origem a um trabalho de *CRM*.

Para BRETZKE (2000), os passos para a implantação do *CRM* são: a) definir como os clientes serão tratados, quais eventos de relacionamento e o plano de comunicação para estimular os contatos dos clientes; b) redesenhar o atendimento do cliente, para se adaptar ao *CRM*; c) comprar uma solução de tecnologia; d) implantar o *CRM* de fato.

O *CRM*, no entanto, não deve centrar-se apenas na coleta e análise de informações dos clientes. De nada adianta o acúmulo de informações se a empresa não tiver capacidade de realizar ações baseadas nessas informações. Para BRETZKE (2000), existe comumente uma diferença entre a quantidade de informações que a empresa possui e sua capacidade de análise e execução (potencial de uso). O *CRM* só trará resultados positivos se, de fato, as informações puderem ser utilizadas no relacionamento da empresa com o cliente. Reduzir ao máximo a lacuna entre as informações e o potencial de uso é essencial para que os investimentos no *CRM* não sejam desperdiçados.

O processo de gestão de relacionamento com os clientes significa muito mais que a implantação de uma nova tecnologia. Trata-se de uma mudança de cultura que transcende à reorganização dos processos e tecnologia para suportar essa nova forma de gestão.

Segundo PEPPERS e ROGERS (2001) esse processo engloba três dimensões:

- **Operacional:** Essa dimensão está relacionada à interligação dos diversos ambientes empresariais de apoio que são fundamentais para a entrega dos produtos e serviços aos clientes, como por exemplo, os sistemas de retaguarda operacional, linha de frente e "*mobile-office*". Os sistemas de retaguarda estão ligados aos Sistemas Integrados de Gestão – ERP, aos Sistemas de Gestão de Fornecedores – SCM e aos sistemas legados. Os sistemas da linha de frente se relacionam à automação de atendimento aos clientes -SAC e automação de vendas – SFA. Os sistemas de "*mobile-office*" dizem respeito aos sistemas móveis de atendimento aos clientes e

automação de campo com o uso de equipamentos móveis, como os “*lap-tops*” e “*PDA – Personal Digital Assistant*”;

- **Colaborativa:** esta dimensão está relacionada à interação com os clientes e sistemas de voz, telefone, tele-conferência, e-mail, faz ou qualquer outro mecanismo que permita interação direta com o cliente;

- **Analítica:** esta dimensão está relacionada à inteligência do sistema, com o objetivo de prospectar o conhecimento, identificando diferenciais competitivos para a gestão dos negócios, assim como orientar a organização, baseados na análise de fatos e dados organizados em “*datawarehouse*”.

Importante ressaltar que PEPPERS e ROGERS (2001) frisam que esta última dimensão é a mais importante de todo o processo e a que deve ser atacada prioritariamente. O *Database marketing* é o núcleo de toda a estratégia e táticas do *CRM*. Sendo assim, sem uma boa base de dados analíticos e individuais de clientes, os esforços das dimensões colaborativas e operacionais podem resultar em efeitos individuais na relação com o cliente, absolutamente contrários aos objetivos fundamentais de uma estratégia de *CRM*.

PEPPERS e ROGERS (2003) recomendam que, a partir dos dados de criteriosas pesquisas e experiência adquiridas no relacionamento, as empresas devem seguir dez recomendações:

- Cada empresa precisa definir sua estratégia e suas metas específicas de relacionamento com os clientes e comunicá-las para toda a organização. Todos devem saber o que vai ser feito e como ganharão com isso, junto com a empresa;
- *CRM* não é um mega-projeto a ser digerido e justificado financeiramente de uma só vez. Esperar por um estudo de caso incontestável com cronogramas de vários anos e investimentos de muitos milhões pode ser fatal;
- Tornar a empresa centrada no cliente é uma jornada de transformação. Iniciativas planejadas, coordenadas e executadas de forma incremental de acordo com um programa levam a organização a seus objetivos com mais agilidade e segurança;

- Cada iniciativa tem de ser avaliada por critérios claramente mensuráveis. O retorno tangível e em prazo definido viabiliza o lançamento, a manutenção e o crescimento de programas de relacionamento;
- Por outro lado, ao longo da jornada, a empresa deve saber valorizar os ganhos intangíveis verificando quanto vale o desenvolvimento de um produto vencedor surgido a partir da interação com o cliente;
- Gerir clientes em vez de apenas produtos exige novas disciplinas na companhia. A maioria das empresas sabe calcular com precisão o custo de cada produto, mas não quanto custa, por exemplo, atender um cliente;
- As organizações já estão percebendo que satisfação e fidelidade são indicadores indiretos. A tendência é clara: o que interessa é medir lucratividade individual, participação do cliente e retenção dos clientes mais rentáveis;
- Os desafios do *CRM* estão longe de serem tecnológicos. Organização, remuneração, criação de novos processos em finanças, vendas, produtos e marketing, políticas de gestão de dados e privacidade, obtenção de permissões de clientes são fatores cruciais, frequentemente esquecidos;
- A estratégia de relacionamento com o cliente, afeta toda a organização, inclusive seu modelo de negócio. Por isso, tal estratégia somente será bem sucedida se for patrocinada pelo nível mais alto da companhia segundo uma linha conceitual bem definida;
- A real vantagem competitiva de uma empresa consiste em ter informação sobre seus clientes que a concorrência não tem e ser capaz de transformar rapidamente esse conhecimento em ação. Ganha quem consegue estabelecer relacionamentos dominantes em seu mercado.

Se bem desenvolvido, o trabalho de *CRM* pode trazer vantagens relevantes para o marketing de relacionamento. VAVRA (1993) destaca que esse trabalho pode trazer resultados relacionados ao cliente em dois pontos importantes: reconhecimento, quando o consumidor é ouvido e envolvido com a organização; e relevância, quando o consumidor percebe que os produtos são desenvolvidos de acordo com suas necessidades.

12 AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE AÇÕES DE MARKETING DE RELACIONAMENTO

Assim como em qualquer ação realizada em uma empresa, os resultados das ações de relacionamento devem ser medidos de acordo com os objetivos traçados, ou seja, o benefício buscado pela empresa. O resultado pode, portanto, ser medido em função de questões financeiras e não-financeiras. É apenas por meio da avaliação de resultados que a empresa poderá determinar se as ações desenvolvidas estão, de fato, alcançando os objetivos que ela se propõe. Podemos dizer que um dos pilares de marketing de relacionamento é a avaliação contínua dos resultados.

É imperativo que se tenham métodos definidos para que se possa observar se a ação desenvolvida está alcançando ou não seus objetivos. Para a realização de uma avaliação de resultados de ações de marketing de relacionamento, assim como de qualquer tipo de avaliação de resultado, o primeiro passo é definir o que será medido, ou seja, quais as variáveis que serão consideradas como indicadores do êxito ou não da ação. A decisão sobre o que medir deve ser tomada tendo por base os objetivos da ação desenvolvida. Já a decisão sobre por quanto tempo medir deve levar em consideração fatores externos como a sazonalidade de vendas. É preciso que, na avaliação de fidelidade do cliente, por exemplo, se possa afirmar se a recompra é, de fato, resultado da fidelização do cliente, ou é apenas resultado de uma ação promocional.

O aumento da rentabilidade devido à fidelização dos clientes é largamente apontado como um dos principais benefícios que devem ser perseguidos por ações de marketing de relacionamento. Por isso, para a avaliação de resultados dessas ações, uma das primeiras preocupações deve ser o retorno financeiro. Ou seja, é preciso verificar se as ações desenvolvidas trazem lucros ou prejuízos para a empresa, mas é preciso também que esse tipo de análise leve em conta benefícios em longo prazo e não só calcule os retornos e os custos em um mesmo período. PEPPERS e ROGERS (2005) salientam que a medição de resultados baseada apenas no curto prazo pode levar as empresas a entender erroneamente seus resultados e desenvolver atividades que, apesar de trazer resultados em curto prazo, destroem a possibilidade de criação de valor em longo prazo.

Segundo SHETH (2002), as evidências empíricas são hoje inconclusivas, apesar de toda a crença que se tem no maior valor dos clientes fiéis. O autor lembra que poucos são os clientes de uma empresa que valem, de fato, o investimento em relacionamento e que, por isso, é importante que a empresa saiba mensurar corretamente o valor de cada cliente antes de iniciar um esforço de relacionamento. É preciso calcular o valor vitalício.

Para o cálculo do valor vitalício do cliente, GORDON (1998) menciona que é preciso identificar se os benefícios financeiros serão maiores que os custos de uma ação de relacionamento. Para o autor, a empresa deve realizar uma análise de investimento e retorno para cada cliente, a qual deve incluir os gastos com comunicação e com relacionamento e os retornos que o cliente gera ao longo de seu relacionamento com a empresa. O primeiro passo para avaliação do valor vitalício do cliente é, portanto, a definição operacional do que seja, efetivamente, esse valor. Ou seja, é preciso que se esclareçam quais os benefícios e quais os custos que devem ser alocados a cada cliente para definir seu valor.

Em uma abordagem simples podemos dizer que o valor do cliente pode ser considerado como a receita total que o cliente trará para a empresa. Assim, pode ser estimado pela multiplicação dos gastos médios do cliente por seus prováveis anos de relacionamento com a empresa.

A avaliação de retornos subjetivos de cada cliente pode ser de operacionalização bastante complexa. Assim, a avaliação da rentabilidade do cliente e de seu valor vitalício é, de fato, de difícil operacionalização. Através de pesquisas, foi comprovado que poucas empresas medem o retorno sobre seus clientes e o valor vitalício do cliente apesar de esse tipo de análise ser apontado como essencial para a avaliação de marketing de relacionamento.

Diferentemente, alguns autores apontam a satisfação como uma variável que deve ser medida como indicador do desempenho de ações de marketing de relacionamento. VAVRA (1993) defende que a avaliação deve ser feita por meio da medição constante da satisfação dos clientes, apontada pelo autor como um dos principais objetivos de ações de marketing de relacionamento juntamente com a fidelização do cliente. Para o autor, é preciso tanto mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos e serviços atuais, quanto deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados.

A satisfação do cliente, porém, é um assunto complexo. Para saber buscar as informações relevantes para a mensuração da satisfação é preciso que a empresa tenha grande conhecimento sobre seus produtos e como e por que os clientes os compram. Satisfação está intimamente ligada à percepção de qualidade do cliente

13 CASO DE MARKETING DE RELACIONAMENTO – AMERICAN EXPRESS

13. 1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Em 1850, por meio da união de três empresas rivais (Wells & Company, Livingston, Fargo & Company e Butterfield, Wasson & Company), surgiu nos Estados Unidos, em Búfalo, a empresa American Express, especializada em serviço de entrega expressa. Em seus primeiros anos, a empresa apresentava como principal foco o transporte de bens na rota Nova York – Búfalo.

Em 1882, começaram a aparecer os primeiros indícios da mudança de uma empresa de frete para uma empresa financeira. Nesse período a American Express vinha percebendo um aumento cada vez maior na demanda por seu serviço de transporte de dinheiro. Por isso, nesse ano, a empresa desenvolveu um novo produto, o *Express Money Order*, que funcionava como um vale. O sucesso do produto foi grandioso e, nas primeiras semanas, foram vendidos 11.959 vales. Na década seguinte, estimulada por problemas enfrentados pelo então presidente da empresa, J. C. Fargo, ao tentar trocar seus vales na Europa, a American Express aperfeiçoou seu produto e criou o que passou a ser conhecido (e o é até hoje) como *Travelers Cheques*.

Em 1958, é lançado o primeiro cartão de crédito da empresa nos Estados Unidos e Canadá. Tratava-se do *American Express Card*. Em 1964, a empresa já contava com mais de um milhão de associados e 121.000 estabelecimentos conveniados.

Em maio de 1980 a American Express começa a operar no Brasil. Nessa ocasião, deu-se o lançamento do cartão Green Card, na época válido apenas em território nacional.

Em março de 2006, os cartões American Express no Brasil são comprados pelo Bradesco. A partir de então, as operações de cartão de crédito e atividades correlatas no Brasil são assumidas pelo Bradesco.

Hoje a empresa conta com mais de 65 mil funcionários; uma base de associados que ultrapassa os 42 milhões; 1.700 escritórios de viagens em mais de 130 países. É emissora de cartões em mais de 52 países, com seus cartões aceitos em mais de 75 países.

13.2 O MARKETING DE RELACIONAMENTO

As ações de relacionamento realizadas pelas American Express apresentam grande foco em pós-vendas. A ação programa de 100 dias – encantando o cliente, premiada pela ABRAREC, Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente, é um forte indicador da valorização do pós-marketing nessa empresa.

Cientes de alta renda recebiam diferentes tratamentos ao longo dos cem primeiros dias após a aquisição do cartão American Express com o intuito de estimular a utilização do produto. Dependendo da maior ou menor utilização do produto, os clientes são contatados pela empresa por meio do telemarketing, mala direta e/ou e-mail marketing, e são-lhes oferecidos diferentes benefícios definidos de acordo com a preferência de cada um deles. Essa ação, especificamente, foi capaz de gerar um sensível aumento na ativação de gastos dos clientes participantes.

Percebe-se que a ação de 100 dias, apesar de desenvolvida com clientes já pertencentes à base da empresa, apresenta um grande apelo de conquista, uma vez que busca fazer que o cliente ative suas compras com o cartão adquirido, mas, ao mesmo tempo, busca também aumentar a quantidade de produtos diferentes adquiridos pelo mesmo cliente.

Para a American Express, mais importante que aumentar a base de clientes é fidelizar os clientes já existentes.

13.3 OS OBJETIVOS DAS AÇÕES DE RELACIONAMENTO

É claramente estabelecido na American Express que o objetivo principal de suas ações de relacionamento é fidelizar o cliente. Além da fidelização do cliente a

manutenção de uma imagem de alto padrão de qualidade e de elitização da marca são também objetivos de marketing de relacionamento.

O objetivo principal da empresa (fidelização) e a imagem de alto padrão e de qualidade estão vinculados a outros objetivos também buscados pela American Express. Os objetivos principais estão vinculados aos objetivos financeiros buscados.

Por meio da fidelização, da satisfação, da percepção de maior qualidade e da criação de imagem de marca positiva e elitizada, a empresa pretende incrementar o valor de seus clientes tornando-os mais susceptíveis a recomendar a marca a seus amigos e colegas; a aceitar pagar preços mais altos pelos produtos e serviços; e a aumentar seu consumo entre os produtos e serviços oferecidos, realizando mais compras desses e de outros produtos oferecidos pela empresa.

14 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Muitas empresas deixam de utilizar as ferramentas do marketing, por que acham desnecessárias e onerosas. Dizem que o marketing só serve para fazer propaganda e tornar produtos e serviços aquém do que realmente são.

Na busca de relacionamentos duradouros, as empresas estão enxergando no marketing de relacionamento um canal para manter e conquistar novos clientes.

O relevante deste trabalho são os aspectos práticos do marketing de relacionamento e que não necessita que sejam aplicados todos de uma só vez.

Tendo-se em vista os objetivos propostos:

- Entender o marketing de relacionamento;
- Apresentar os benefícios do marketing de relacionamento;
- Identificar os clientes potenciais para com ele trabalhar o marketing de relacionamento;
- Classificar os clientes;
- Segmentar os clientes;
- Aplicar o marketing de relacionamento através do CRM;
- Gerenciar o relacionamento;
- Exemplificar através de um "case" a aplicação do marketing de relacionamento.

foram apresentados os conceitos de marketing de relacionamento, os objetivos vinculados ao marketing de relacionamento e as práticas consideradas como importantes para seu desenvolvimento.

Este trabalho tinha como objetivo a divulgação do marketing de relacionamento, e apresentações de suas aplicações, mostrando que uma empresa que não utiliza o marketing de relacionamento para gerenciar seu negócio, provavelmente esta empresa não terá os mesmos resultados que uma empresa que através dessa ferramenta trabalha com a fidelização de seus clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING DIRETO – ABEMD. Prêmio ABEMD. Disponível em <www.abemd.org.br>. Acesso em 18.06.2008.

BERRY, Leonard. *Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives*. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Miami, v.23, n.4, p236-245, Fall 1995.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

EVANS, Joel R.; BERMAN, Barry. **Marketing**. New York: Collier Macmillan, 1982.

GORDON, Ian H. **Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customer you want and keep them forever**. Toronto: John Wiley & Sons Canada, 1998.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HATCH, Alden. **American Express: a century of services**. New York: Doubleday & Company, 1950.

KOTLER, P; **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

KOTLER, P; **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing 1to1**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. 16. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

RODRIGUEZ, M. V. R.; **Gestão Empresarial: Organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

SHETH, Jagdish N. *The future of relationship marketing*. **The Journal of Services Marketing**, Santa Barbara, v.16, n.7, p. 590- 592, 2002.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WHITELEY, R. C; **A empresa totalmente voltada para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZEITHAML, Valarie. A.; BITNER, Mary J. **Marketing de serviços:** a empresa com o foco no cliente. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.