

DIEGO SEBASTIAN DE OLIVEIRA

A IMPORTÂNCIA DA MARCA PARA A FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

CURITIBA

2009

DIEGO SEBASTIAN DE OLIVEIRA

A IMPORTÂNCIA DA MARCA PARA A FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em 2008.

Prof. Orientador: MSc. Luiz Carlos de Souza

CURITIBA

2009

DEDICATÓRIA

Dedico esse estudo, primeiramente, à minha mãe Denise, pela criação, apoio e incentivo contínuo, que recebo como estímulo de vida. Pessoa essa na qual tenho modelo de sucesso profissional e pessoal.

À minha avó, Alzira, pelo carinho e pela dedicação em minha criação, educação e pelos exemplos de responsabilidade a mim transmitidos.

Ao meu pai, Luiz Carlos de Souza, que sempre me incentiva e sugere caminhos iluminados com garantia de sucesso.

A todos meus familiares, amigos e à minha namorada e companheira, Gabriela Medeiros, que me animou, acompanhou e impulsionou em alguns momentos turbulentos, fazendo destes meros pequenos problemas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, por essa oportunidade de estudo e vivência educacional, que resultou nessa Monografia de Conclusão de Curso.

À Universidade Federal do Paraná, exemplo de instituição de ensino, carregada de ótima metodologia educacional e corpo docente.

Ao Coordenador Acadêmico do Curso de Gestão de Negócios, prof. Dr. Vicente Pacheco, que nos concedeu essa oportunidade sem igual de aperfeiçoamento e ampliação de conhecimento profissional e pessoal.

Ao meu pai e Orientador MSc. Luiz Carlos de Souza, já citado como referência exemplar, e grande companheiro.

E a todas as pessoas que me acompanharam no processo e neste grande passo em direção à minha realização pessoal.

RESUMO

Marca e Fidelização de Clientes. A abordagem do tema busca entender quais os mecanismos que existem por trás da fidelidade demonstrada por consumidores a certos tipos de marca. Para abordar o tema, a monografia elegeu como objetivo principal "verificar se a criação ou adaptação de uma marca pode ser utilizada como estratégia para conquistar e manter a fidelidade dos clientes". Os objetivos secundários visavam examinar as relações entre marca e a construção e manutenção de mix de atributos, tangíveis ou não, que conduzam à fidelização de clientes; examinar a importância da publicidade na formação e manutenção da fidelidade à marca e, por fim, verificar quais as principais características ou atributos que os consumidores costumam associar às marcas dos produtos ou serviços que consomem, de forma a utilizar tal conhecimento na elaboração de estratégias de fidelização de clientes. Para encontrar respostas para tais indagações recorreu-se à técnica da pesquisa bibliográfica em livros revistas e artigos de periódicos que tratassem sobre o tema proposto. Também foram realizadas pesquisas na rede mundial de computadores - Internet. Através de exames de cases que versavam sobre os assuntos em pauta e comparando-os com os dados da revisão bibliográfica, a pesquisa pôde constatar as estreitas ligações existentes entre marcas e a fidelidade de clientes. Percebe-se que o fato que mais se faz presente na relação marcas-fidelização é a emoção, e que estratégias que visem usar o poder de marca para conquistar e/ou manter fiéis os consumidores tem maiores probabilidade de dar certo, se explorarem o filão da sensibilidade e da emoção que permeia o binômio marca-fidelização.

Palavras-chave: Fidelização de Clientes; Marca; Marketing; Valor de Marca.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	06
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 MERCADO	11
2.2 MARKETING	13
2.3 PRODUTO	16
2.3.1 Definição e Conceito de Produto	16
2.4 CLIENTE	20
2.4.1 A Ciência da Administração e o Atendimento às Necessidades dos Clientes	20
2.4.2 A Segmentação de Mercado e o Relacionamento Cliente-Empresa.....	23
2.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: CONCEITOS E DEFINIÇÕES	26
3 MARCA E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	36
3.1 MARCA: DEFINIÇÕES E CONCEITOS	36
3.2 MARCA E A RELAÇÃO DE FIDELIDADE DO CLIENTE	40
4 CONCLUSÕES	50
GLOSSÁRIO	54
REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

O aumento da oferta de produtos no mercado, que se acelerou desde a revolução industrial, tem colocado à disposição dos consumidores uma gama variadíssima de produtos que, em essência, se mostram muito semelhantes, em termos de especificações técnicas, o que conduz a padrões de qualidade igualmente parecidos, tornando difícil às pessoas decidir qual seria o produto, ou linha de produtos, mais adequada às suas necessidades. Não bastasse isso, os canais de distribuição utilizados pelas empresas e indústrias são quase os mesmos. Para resolver o problema dessa similitude de serviços ou produtos, as organizações procuram várias formas de destacar seus produtos/serviços dos demais. Uma delas, é a criação de uma marca que possa distinguir a sua produção da dos concorrentes.

A marca, em síntese, pode ser considerada como uma espécie de "cartão de visitas" da organização, ou uma certificação ou "garantia" de que determinado produto foi elaborado com base em rigorosas normas de qualidade, preço e tecnologia não passíveis de serem encontrados em outros produtos. Comprar produtos desta ou daquela marca equivale a um voto de confiança em tudo o que se encontra por traz daquele símbolo, logotipo ou logomarca.

Explica Pinho (1996, p. 7), que a combinação desses fatores:

[...] leva, inevitavelmente, a uma maior valorização da marca como elemento exclusivo de diferenciação. Uma marca passa então a significar não somente o produto real, mas incorpora um conjunto de valores e atributos intangíveis que contribuem para diferenciá-la daqueles que lhe são similares. Ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem. Ele compra todo o conjunto de valores e atributos da marca.

Essa necessidade das empresas destacarem seus produtos do resto da concorrência é fruto, entre outros fatores, de um fenômeno de mercado

caracterizado pela fluutuabilidade dos níveis de clientes que permanecem fiéis a uma mesma marca ou produto. A grande possibilidade de decisão depositada nas mãos do consumidor nos últimos anos leva-o a sentir-se desobrigado de manter relacionamentos com empresas ou produtos, especialmente quando recebe propostas mais vantajosas de concorrentes.

O fim dos monopólios, motivado, entre outras razões, pela possibilidade de se adquirir produtos ou serviços de quaisquer partes do mundo, já que o mercado globalizado praticamente já não é mais afetado pelas barreiras físicas do planeta, tornou muito frágil a relação de fidelidade entre consumidor e empresa. Com isso, as organizações precisam esforçar-se para encontrar novas formas de conquistar e manter a fidelidade dos consumidores, tornando-os clientes fiéis.

Sendo o tema desta pesquisa as relações entre marca e a fidelização de clientes, elegeu-se, como objetivo principal:

— Verificar se a criação ou adaptação de uma marca pode ser utilizada como estratégia para conquistar e manter a fidelidade dos clientes.

Como objetivos secundários destacam-se:

- Examinar as relações entre marca e a construção e manutenção de mix de atributos, tangíveis ou não, que conduzam à fidelização de clientes;
- Examinar a importância da publicidade na formação e manutenção da fidelidade à marca;
- Verificar quais as principais características ou atributos que os consumidores costumam associar às marcas dos produtos ou serviços que consomem, de forma a utilizar tal conhecimento na elaboração de estratégias de fidelização de clientes.

A pesquisa não tem a pretensão de esgotar o tema, por si só muito complexo e extenso, mas apenas examinar mais detalhadamente as relações entre a marca de um produto/serviço e o sentimento de fidelidade que a mesma pode despertar em um consumidor, levando-o a se manter fiel tanto ao produto quanto à marca.

Para alcançar seus objetivos, o estudo utilizará a metodologia da pesquisa bibliográfica, a qual levantará o estado da arte sobre o tema, examinando livros, revistas, jornais e demais publicações relativas ao assunto enfocado, além de pesquisas na rede mundial de computadores-Internet.

Ao conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar determinado objetivo — conhecimentos válidos e verdadeiros —, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador, dá-se o nome de método. Para Triviños (1987) é o método que garante a cientificidade de uma pesquisa e, portanto, pode ser considerado como a teoria da investigação. Para atingir os propósitos a que se destina, de forma científica e precisa, o método a ser empregado em uma pesquisa deve dar conta das seguintes etapas:

a) **descobrimto do problema** ou lacuna num conjunto de conhecimentos. [...]; b) **colocação precisa do problema**, ou ainda a recolocação de um velho problema, à luz de novos conhecimentos (empíricos, ou teóricos, substantivos ou metodológicos); c) **procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema** [...]. Ou seja, exame do conhecido para tentar resolver o problema; d) **tentativa de solução do problema com auxílio dos meios identificados**. [...]; e) **invenção de novas idéias** (hipóteses, teorias ou técnicas) ou **produção de novos dados empíricos** que prometam resolver o problema; f) **obtenção de uma solução** (exata ou aproximada) do problema com auxílio do instrumental conceitual ou empírico disponível; g) **investigação das conseqüências da solução obtida**. [...]; h) **prova (comprovação) da solução**: confronto da solução com a totalidade das teorias e da informação empírica pertinente. [...] [destaques no original]. (BUNGE *apud* LAKATOS e MARCONI, 1991, p. 84-85)

A utilização de um determinado método na consecução de uma pesquisa implica, geralmente, na escolha de procedimentos sistemáticos apropriados para a descrição e explicação de determinados fenômenos.

Esses procedimentos se aproximam dos seguidos pelo método científico que consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las a partir das relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes. Assim, o trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com as normas requeridas por cada método de investigação. Adotando-se uma classificação bastante ampla, podemos dizer que há dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. Esses métodos se diferenciam não só pela sistemática pertinente a cada um deles, mas, sobretudo pela forma de abordagem do problema. Com isso, faz-se necessário enfatizar que o método precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, mas é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que, de fato, determina a escolha do método. (RICHARDSON, 1989, p. 29)

O método ideal é aquele que adota uma perspectiva sociotécnica: isto é, que investiga os aspectos humanos do mundo real — cognitivos, psicológicos, sociais, culturais — e técnicos — ergonomia, projeto, sistematização — sempre os analisando de forma integrada, holística, buscando uma visão de conjunto dos aspectos investigados.

A monografia se utiliza, para pesquisar o tema em pauta, da técnica do estudo de caso, parte importante da pesquisa qualitativa, como forma de investigar as contribuições ao assunto, proporcionadas por uma série de relatos específicos sobre situações vivenciadas no mercado: os cases relativos a marcas.

O estudo de caso tem, como característica básica, a análise profunda de determinada unidade ou segmento de uma organização ou sociedade. A complexidade desta análise repousará, geralmente, na natureza e qualidade intrínsecas da unidade/segmento estudados, a relevância da mesma para o tema escolhido, bem como a qualidade e abrangência do material teórico que servirá de base para o estudo de caso.

Os objetos de estudo podem ser muito variados em sua natureza, atestando a capacidade do estudo de caso de abordar, de maneira eficiente e científica, aspectos tão diversos como a vida e obra de grandes estadistas, procedimentos experimentais no seio de uma indústria, experiências sociais em uma comunidade de base, entre outros.

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. [...] Na pesquisa acadêmica em administração de empresas, o estudo de caso tem sido bastante divulgado e utilizado na área de *marketing*, conforme é atestado por Campomar em ensaio sobre o tema. [...] O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões 'como' e 'por quê' certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real. (GODOY, 1995, p. 25)

A pesquisa de natureza qualitativa possibilita a realização de uma análise teórica de determinados fenômenos sociais, com base nos eventos ocorridos no dia-a-dia das pessoas ou instituições e no exame crítico das categorias e aspectos apresentados pelo cotidiano dessas pessoas ou instituições.

O estudo tomou como base os trabalhos de Philip Kotler (1994), Zenone (2001) e Tucker (1995), figuras de renome nos meios acadêmico e empresarial. Para enriquecer o conteúdo da pesquisa, complementou-se o estudo com a contribuição de outros autores, a fim de esclarecer e/ou aprofundar a análise de algum conceito ou idéia que as obras dos autores eleitos *a priori* porventura não esclarecessem devidamente.

Uma vez escolhido o tema a ser abordado, a pesquisa dedicou-se à necessária pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do assunto, a fim de elaborar a fundamentação teórica necessária.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MERCADO

As origens do termo mercado remetem, inicialmente, a um simples espaço físico onde compradores e vendedores se reuniam para trocar mercadorias. Com o surgimento do dinheiro, mercadorias passaram a ser trocadas por dinheiro ou vice-versa e o conceito de mercado ampliou-se.

Yanaze (2006, p. 137) considera que o mercado pode ser definido sob diversas perspectivas, entre elas:

1. **Sistema econômico** baseado na oferta e procura de bens e serviços.
 2. **Local** onde bens e serviços são comercializados.
 3. Conjunto de **compradores e vendedores** e sua interação.
- Esses diferentes significados podem ser vistos como dimensões que, na verdade, interagem entre si. O **sistema econômico** baseado na oferta e procura leva, naturalmente, ao estabelecimento de um **local** onde bens e serviços são comercializados por aqueles que têm bens ou serviços a oferecer (**vendedores**) aos que procuram satisfazer suas necessidades ou desejos (**compradores**) [grifos do autor].

De acordo com a definição de Yanaze (2006), o mercado seria composto por um conjunto de consumidores, fornecedores e canais de distribuição que, com o auxílio de meios de comunicação e mecanismos específicos de estabelecimento de preços, realizam a comercialização de bens e serviços de toda espécie.

Kotler (2000, p. 30) opta pela imagem de compradores e vendedores para definir mercado quando diz que "atualmente, os economistas descrevem um mercado como um conjunto de compradores e vendedores que negociam determinado produto ou classe de produto (o mercado habitacional ou o mercado de grãos)".

Mais tarde, o mesmo Kotler (2003, p. 142) aprofunda mais sua definição de mercado.

Os mercados podem ser definidos de diferentes maneiras. De início, mercado era um lugar físico onde se reuniam vendedores e compradores. Os economistas definem mercado como um conjunto de compradores e vendedores que transacionam (pessoalmente, por telefone, por correspondência ou por qualquer outro meio) com determinado produto ou classe de produto. Assim, fala-se em mercado automobilístico ou em mercado imobiliário. Mas os profissionais de marketing vêem os vendedores como 'setor' e os compradores como 'mercado'. Portanto, referem-se a mercado de 'construtores de baixa renda na faixa dos 35 a 50 anos de idade' ou de 'agentes de empresas automobilísticas que compram tinta para suas fábricas.'

Na visão de Godri (1990, p. 20), mercado seria o conjunto "de empresas ou pessoas que ofertam ou demandam um determinado bem ou serviço".

Kotler e Keller (2006, p. 208-209) expandem o conceito de mercado ao lembrar a existência do mercado organizacional. Este difere do mercado consumidor, principalmente, por ser formado por:

[...] todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros produtos ou serviços que são vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros. Os principais setores que compõem o mercado organizacional são agricultura, exploração florestal e pesca; mineração; manufatura; construção; transporte; comunicação; serviços públicos; setor bancário, financeiro e segurador; distribuição e serviços. As compras feitas por empresas envolvem mais dinheiro e maior quantidade de produtos do que as feitas por consumidores. Considere o processo de produção e venda de um simples par de sapatos. Os matadouros vendem o couro cru aos curtumes; estes vendem o couro aos fabricantes de sapatos; os sapatos são vendidos aos atacadistas, que os vendem aos varejistas. Finalmente, os varejistas os vendem aos consumidores. Cada elo na cadeia de suprimento também precisa comprar muitos outros bens e serviços.

É possível encontrar várias definições do que seja mercado. Ele pode ser considerado o local onde é possível aos indivíduos obter alguns dos bens de que precisam. A expressão mercado também pode ser associada à possibilidade de encontrar bens, serviços e fatores de produção e de conhecer o respectivo preço.

Nesse caso, surgem definições mais direcionadas de mercado, como, por exemplo, mercado de capitais, mercado de trabalho ou mercado de ações, entre outros.

Em se tratando de marketing, o mercado deveria representar aquela situação tida como "ideal", na qual se confrontam as intenções de produção dos produtores, ou seja, a "oferta" de um bem ou serviço, e as solicitações de consumo dos consumidores, sempre à "procura" de um bem desejado. Desse "confronto", mais conhecido como negociação, resultaria a estipulação de um preço de mercado para aquele bem em especial. Este preço de mercado seria, assim, o preço pelo qual a produção seria toda vendida e toda a procura satisfeita.

Em resumo, no mercado chega-se à compatibilização, a um denominador comum entre a oferta e a procura de um bem, face a um preço específico.

Seja como for, o conceito de mercado continua intimamente associado à idéia de local onde se efetuam transações entre produtores e consumidores. Tal noção se mostra restritiva, tendo em vista que o mercado, hoje, é um espaço de realização de operações econômicas de compra e venda que transcende seus limites físicos e mesmo temporais, surgindo, assim, entre outros, o mercado virtual ou digital.

2.2 MARKETING

Kotler (2000, p. 24) apresentou uma definição "enxuta" do que seja marketing: "O marketing lida com a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais. Uma das definições mais sucintas de marketing é 'atender as

necessidades de maneira lucrativa'." Já Vieira (2008, p. 2-3) apresenta uma definição mais profunda, mais específica:

Para este estudo, senti necessidade de obter uma definição mais precisa de *marketing*. Segundo o *Michaelis*, *marketing* é 'o conjunto de operações que envolvem a vida do produto, desde a planificação de sua produção até o momento em que é adquirido pelo consumidor', já o vocabulário técnico do livro *Propaganda. Profissionais ensinam como se faz*, organizado pelo professor José Predebom, define *marketing* como 'o conjunto de habilidades para produzir, anunciar e comercializar produtos, serviços, idéias etc.'. em *Criação de propaganda*, de Julieta Godoy Ladeira, há um glossário que define *marketing* como 'estudo de mercado, de sua evolução e possibilidades (...)'. há muitos anos, tentou-se traduzir *marketing* por *mercadologia*. Na verdade, *marketing* ou *mercadologia*, em suas diversas definições, não deixa de ser uma espécie de *cultura sobre os objetivos de quem produz e os interesses de quem consome e seu potencial de inter-relacionamento* [grifos do autor].

Seja qual for a definição, porém, há um certo consenso entre os autores no sentido de considerar que o trabalho ou missão do marketing é atender às necessidades dos clientes/consumidores. Kotler (2000, p. 25) frisa o fato de que "normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas". Vieira (2008, p. 3) opina que "faz parte do *marketing* desde a constatação de uma necessidade de mercado, bem antes ainda, portanto, do início da produção, até a colocação do produto ao alcance do consumidor".

Kotler (2003, p. 11) apresenta nova definição de marketing ao declarar que: "gestão de Marketing é a arte e a ciência de escolher os mercados-alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes, por meio da criação, comunicação e fornecimento de valor superior para os clientes". E continua:

Ou, caso se prefira uma definição mais detalhada: Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente.

O marketing tem muitas funções, mas uma delas com certeza não é auxiliar os fabricantes a se livrarem dos produtos fabricados. A verdade é que, mesmo hoje, ainda existem aqueles que confundem marketing com vendas, quando estes são conceitos praticamente opostos. O termo marketing, é preciso admitir, encontra-se hoje muito desgastado, pois é larga e indevidamente utilizado para denominar as mais variadas atividades, muitas das quais nada ou quase nada têm a ver com marketing. De acordo com Yanaze (2008, p. 8), um dos erros mais comuns nesse sentido é:

[...] chamar **vendas** de marketing, e tentar sofisticar venda direta ou por telefone com as expressões **marketing direto** e **telemarketing**. Na verdade, vendas é apenas uma das ações em uma cadeia muito mais ampla da estratégia de marketing. Outras dessas designações impróprias surgiram de expressões forjadas por autores em busca de originalidade e de efeito mobilizador de compra de seus livros, apresentando-os como novidade ou como a 'última palavra na área' [grifos do autor].

Uma das funções do marketing é identificar as necessidades e desejos insatisfeitos dos clientes, ação esta que precisa acontecer antes que o primeiro produto tenha sido fabricado. Kotler (2003, p. 10) alerta as empresas que as vendas:

[...] começam apenas quando se tem um produto. O marketing entra em cena antes da existência do produto. O marketing é o dever de casa da organização para descobrir o que as pessoas precisam e o que a empresa deve oferecer. O marketing determina como lançar, precificar, distribuir e promover as ofertas de produtos e serviços no mercado. Em seguida monitora os resultados e melhora as ofertas, ao longo do tempo. O marketing também decide se e quando cessar uma oferta. Por tudo isso, o marketing não é esforço de vendas de curto prazo, mas investimento de recursos a longo prazo. Quando bem conduzido, o marketing ocorre antes de a empresa produzir qualquer produto ou entrar em qualquer mercado; e prossegue muito depois da venda.

O objetivo maior do marketing é chegar a conhecer tão bem o cliente-alvo que precise mais realizar esforços de venda. Chega-se próximo a este objetivo quando as ações de marketing conseguem criar valor pela oferta de soluções

superiores, diminuindo o tempo que os consumidores gastam em pesquisas e proporcionando um padrão de vida mais elevado para toda a sociedade.

2.3 PRODUTO

2.3.1 Definição e Conceito de Produto

A definição do que seria um produto parece tarefa fácil. Produto seria tudo aquilo que é produzido e ofertado a um consumidor em um mercado. A realidade, porém, mostra que não se trata apenas disso. Até mesmo definir o produto ou produtos de uma empresa é um trabalho dificultoso. Kotler e Keller (2006, p. 366) alertam para o fato de que:

Muitas pessoas acham que um produto é uma oferta tangível, mas ele pode ser bem mais do que isso. Um **produto** é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias [grifo do autor].

Yanaze (2008, p. 65), mostra a complexidade de se definir produto, relatando que:

Encontra-se em quase todos os livros clássicos sobre marketing a definição enunciada pelo fundador da Revlon, quando questionado sobre os produtos de sua empresa: 'Na fábrica, produzimos cosméticos; nas lojas, vendemos sonhos e ilusão de beleza'. A frase tornou-se exemplo de explicitação inteligente e adequada de produto e, conseqüentemente, de negócio. Essa definição indica que a empresa está ciente de que os produtos, em sua configuração tangível — resultantes da elaboração de matéria-prima, insumos e tecnologia disponíveis —, são voláteis e tendem a desaparecer, enquanto as necessidades e os desejos que levam à sua aquisição geralmente permanecem, pois são universais. Assim como o já difundido exemplo da Revlon, podemos citar outras definições que asseguram aos produtos das empresas sua longevidade, ao ressaltarem sua importância e função na sociedade: 'a GM vende soluções em transporte', e a IBM, 'soluções'.

O fato de a Revlon oferecer, em seus produtos, a um só tempo, cosméticos, sonhos de beleza e ilusão mostra que um produto é muito mais que um simples elemento físico. Ele seria, então, composto por duas dimensões principais: a tangível e a intangível. Ainda existe muita discussão entre autores de marketing sobre a validade de se diferenciar produtos tangíveis de intangíveis. Os que defendem essa divisão argumentam que produtos tangíveis podem ser tocados e sentidos, como ocorre com um carro, uma pasta ou um alimento qualquer, ao passo que os intangíveis, como o próprio nome revelaria, não podem ser tocados, tal como acontece com serviços como a educação, o turismo ou a consultoria. Para Yanaze (2008, p. 66), tais definições se mostrariam limitadas e imprecisas, uma vez que:

[...] hoje, não encontramos nenhum produto que seja totalmente tangível ou completamente intangível. Um carro é composto por atributos tangíveis — rodas, carroceria, motor, bancos, etc. — e por atributos intangíveis — torque, *design* moderno, *status*, conforto etc. Um serviço de consultoria, por sua vez, exige atributos intangíveis, como experiência, confiança, competência, solução de problemas etc., mas também exige atributos tangíveis, como presença física dos consultores, relatórios bem formatados, equipamentos de informática e *softwares* que agilizam e facilitam as análises, entre outros. O conhecimento efetivo dos atributos possibilita à empresa maximizá-los, de modo a incrementar a percepção dos seus clientes em relação a eles. Por causa da concorrência crescente, instaurou-se uma batalha feroz pela preferência e ação de compra dos consumidores, que, na maioria das vezes, são movidos pela percepção diferenciada dos atributos intangíveis de um produto.

Quanto maior o número de atributos intangíveis que uma empresa conseguir agregar aos seus produtos e conseguir que eles sejam percebidos pelos clientes, maior se tornará o diferencial destes produtos em relação aos da concorrência. Daí a "guerra" entre as empresas no sentido de adicionar cada vez mais atributos intangíveis aos atributos tangíveis de seus produtos, uma vez que é a combinação destes atributos que pode vir a definir o sucesso ou fracasso de um produto no mercado.

Recapitulando, um produto, para Kotler (2003, p. 43), "deve ser mais do que um dispositivo físico: deve ser um conceito que soluciona o problema de alguém". As pessoas, portanto, não compram produtos e sim soluções para seus problemas ou desejos, o que conduz ao conceito de ampliação do produto, segundo o qual, um produto não pode ser considerado apenas a coisa em si (atributo tangível), mas tudo o mais que ele representa em termos de garantia, confiabilidade, imagem de marca, imagem do fabricante, assistência técnica, e todas as demais facilidades/vantagens (atributos intangíveis) que podem ser criadas para diferenciá-lo da concorrência.

O conceito primário de produto pode ser ampliado, se este passar a ser focado a partir de uma visão "holística", isto é, que transcenda o mero objeto físico, no que se refere às características funcionais e estéticas. Nessa nova visão de produto, encontram-se incluídos aspectos como: acessórios, instalações, instruções sobre uso, embalagem, uma denominação relacionada a determinadas necessidades psicológicas, bem como a garantia de disponibilidade dos necessários serviços de assistência técnica. Estes aspectos mostram-se indispensáveis no sentido de garantir que as necessidades do consumidor continuem sendo atendidas e satisfeitas após a compra. Ressalte-se que os serviços disponíveis ao consumidor após a compra constituem, na verdade, parte do próprio produto.

Um produto pode, portanto, ser classificado em vários níveis, sendo que Kotler (2000), citado por Yanaze (2008, p. 70-71) descreve cinco deles: benefício central ou fundamental, produto básico; produto esperado, produto ampliado e produto potencial.

Benefício fundamental – baseado na essência do produto, ou seja, no benefício mais fundamental que ele proporciona ao consumidor final. Exemplo: o carro proporciona o benefício primordial da possibilidade de transporte.

Nível básico – é aquele no qual o produto é visto como a materialização do benefício fundamental. É o conjunto de atributos tangíveis do automóvel, ou seja, a carcaça, o motor, pneus, volante, câmbio de marchas, etc. Nesse nível, o produto acessa o consumidor no que se denomina dimensão genérica, quando os produtos são identificados a partir da sua funcionalidade, sem grande distinção entre marcas ou fabricantes.

Produto Esperado – representa o conjunto de atributos que o produto deve possuir. São empregadas formas de concretizar e sedimentar a imagem do produto na mente do consumidor. Estas formas de fixação do produto na memória do cliente são a marca, o design, a embalagem, o estilo e todos os instrumentos de diferenciação do produto no mercado. No caso do carro, espera-se que ele proporcione, além do transporte, segurança e potência, conforto e mesmo status. Aqui, o produto acessa o consumidor na sua dimensão sensorial, naquilo que ele percebe através dos seus sentidos e seus valores.

Produto Ampliado – nível em que o produto esperado é ampliado para um produto que exceda as expectativas do consumidor. Devem estar incluídos todos os serviços adicionais passíveis de serem ofertados ao consumidor para que opte pelo produto e acabe preterindo o do concorrente. As estratégias mais empregadas para ampliar um produto são as entregas em domicílio, as vendas via telefone, ofertas de garantias, crédito e serviços pós-venda, como instalação e assistência técnica. Nesse nível, o produto relaciona-se à dimensão adicional do cliente, o qual percebe

que algo a mais lhe está sendo oferecido, o que causa impacto favorável e contribui para conquistar-lhes a preferência.

Produto Potencial – aqui o produto encontra-se relacionado à dimensão potencial do cliente. Aqui está tudo aquilo que ainda pode vir a ser feito pelo cliente, mas que ainda não existe de fato. É o desafio cotidiano que o mercado impõe às organizações no sentido de serem criativas na conquista e manutenção de clientes. De modo geral, este nível diz respeito a todas as transformações que poderiam ser feitas no produto em um futuro próximo, adicionando valor e atributos, tanto tangíveis como intangíveis, de forma a transformar até mesmo o conceito de carro e transporte particular.

2.4 CLIENTE

2.4.1 A Ciência da Administração e o Atendimento às Necessidades dos Clientes

O sistema organizacional internacional passou, desde o final do século XX e início do XXI, por transformações significativas, causadas tanto pelo desenvolvimento tecnológico, especialmente nas telecomunicações, como pelos efeitos da abertura de mercados, aumento da concorrência, que se globalizou e pelo fim de medidas protecionistas de alguns setores econômicos, nacionais ou internacionais. O avanço da tecnologia da informação, como o acesso a informações e dados em tempo real auxiliam as organizações a impulsionar novos negócios e inviabilizar ou minimizam barreiras preexistentes, acabando com as restrições de

tempo e espaço. A globalização vem lenta e paulatinamente transformando o mundo e alterando as formas tradicionais de realizar negócios.

O mercado, nacional ou internacional, abriga grande número de organizações. Estas organizações costumam ser regidas pelo "princípio da eficiência", segundo o qual, elas devem buscar incessantemente a eficiência e a perfeição de seus atos, ações e reações às tendências do mercado. A sociedade, em geral, busca adotar a mesma procura febril por eficiência apresentada pelas organizações acirrando a competição em todos os níveis de atividade humana, alavancada pelas transformações trazidas pela globalização mundial. Percebendo isso, as organizações se esmeram em elaborar e adotar estilos dinâmicos de gestão gerencial, que transmitam a imagem de eficiência e eficácia, capaz de atender prontamente às diversas e complexas necessidades e desejos da sociedade.

A necessidade de se alcançar padrões ideais de gestão foi uma das razões principais para o surgimento da ciência da Administração. As organizações precisam tomar decisões rapidamente, integrar inúmeras e diversificadas atividades e gerenciar um grande contingente de pessoas para poder alcançar seus objetivos de eficiência e eficácia. As inúmeras atividades administrativas requisitam, para serem bem desenvolvidas, de um certo número de administradores capacitados e aptos a realizar essa tarefa. Os diversos problemas que se desenvolvem nas organizações precisam de soluções, as quais devem ser fornecidas por pessoal especializado. A ciência da Administração surgiu como uma resposta para todo este cenário.

A globalização forçou muitas organizações a implantar sistemas de gestão eficientes que permitam manter suas finanças e produtividade em níveis aceitáveis.

O cliente de hoje quer mais do que simplesmente atender ao "canto de sereia" das empresas. Ele aprendeu a questionar, a inquirir seus fornecedores e a extrair, na medida do possível, um atendimento que lhe satisfaça as expectativas e que carregue consigo algum valor agregado. As organizações, por questões de sobrevivência e diferenciação com relação às concorrentes, precisam adotar e manter um processo contínuo de inovação e melhoria, não só com a finalidade de atender às expectativas do cliente, mas principalmente estar à frente delas (Manganote, 2001). No entendimento de Freemantle (1994, p. 47), a vida está:

[...] cheia de oportunidades. Sempre esteve e sempre estará. Da mesma forma, o setor de atendimento ao cliente também está. É a chance de superar a concorrência com um atendimento que dê pequenos extras. É a chance de superar as expectativas do cliente. É a chance de permitir que sua equipe, pouco a pouco, contribua criativamente para o sucesso da empresa. É a chance de recompensar seus clientes que se mostraram leais no decorrer dos anos. São esses pequenos extras de atendimento ao cliente que são o grande teste para qualquer empresa.

Freemantle (1994) e Manganote (2001), concordam que as organizações estar sempre preparadas para atender às necessidades dos clientes, devendo instituir e manter uma contínua renovação e melhoria dos processos voltados ao atendimento ao cliente. Assim, para poderem prosperar e cumprir suas missões no mercado, as organizações precisam identificar, conhecer, e melhorar seus processos de trabalho de maneira sustentada (MACIEIRA, 2004).

Um dos ensinamentos que este novo mundo globalizado apresenta às empresas e organizações é que os clientes são o fator mais importante do mercado e que aquelas que não souberem ou não quiserem desenvolver formas eficientes de comunicação e de atendimento às necessidades dos clientes se encontrarão perigosamente próximas do abismo do fracasso.

2.4.2 A Segmentação de Mercado e o Relacionamento Cliente-Empresa

Uma das formas mais freqüentes que uma organização utiliza para atingir seu cliente-alvo é a segmentação de mercado. Para segmentar seu mercado de atuação e selecionar os segmentos específicos que almeja atingir, a organização precisa desenvolver a estratégia mais apropriada a cada um desses segmentos. Em geral, ao praticar as técnicas de segmentação de mercado a determinado tipo de clientes, a tendência inicial é a agregação de clientes, os quais devem ser alvos de uma atenção e dedicação especial da organização, como forma de criar neles o desejo de continuar mantendo seus negócios com a empresa. É voz corrente no mundo da Administração que os custos destinados a manter um cliente se revelam muito menores que os que buscam novos clientes.

A excelência do relacionamento Cliente-Empresa é primordial para alcançar e garantir a fidelização dos clientes conquistados. Se houver falhas nas técnicas de relacionamento com a clientela, esta, quase que certamente, será perdida para concorrentes, sendo muito difícil reconquistar sua confiança. Um relacionamento Cliente-empresa precisa ser um processo contínuo, que permita à empresa identificar valores de interesse específicos de cada um dos diversos segmentos de clientes e, em seguida, criar produtos e serviços com base nesses valores. Esta forma de agir costuma resultar em benefícios para o cliente, pois o mesmo se sentirá contente por ver suas necessidades e desejos satisfeitos e, como consequência, também para a organização, que além do lucro, pode auferir dividendos provenientes de uma imagem favorável junto ao Mercado.

Assim como um casamento bem-sucedido, o relacionamento Empresa-Cliente é uma parceria que deve ser mantida por toda a vida, consistindo no respeito aos deveres e direitos de ambas as partes envolvidas.

Uma parceria, para produzir os efeitos que se espera dela, deve ser desenvolvida pela organização de tal forma que se possa enxergar além dos produtos, serviços e lucros, vendo a questão pela ótica dos clientes, pois uma vez encontrado o ponto nevrálgico da necessidade do cliente, este quase sempre, se tornará um cliente satisfeito e, muito provavelmente, um cliente fiel. A razão para isso é que o cliente satisfeito termina, em geral, identificando-se com a forma de atendimento e com os produtos/serviços da organização. Satisfeito, o cliente, por conta própria se torna arauto da excelência do tratamento recebido e/ou dos serviços/produtos a todos aqueles com quem entra em contato.

Normalmente, só se tem uma chance para impressionar uma pessoa, pois a primeira impressão é a que permanece. Com a oferta de produtos/serviços, esta primeira impressão não termina com a aquisição pelo cliente, mas continua até o tratamento pós-venda dispensado. De modo geral, uma vez fechada uma venda de produto, o vendedor costuma esquecer o cliente, esquecendo-se, também (e imperdoavelmente) que o pós-venda é importantíssimo para que se possa desenvolver um relacionamento profícuo com o cliente. Felizmente, muitas empresas já perceberam como é importante essa etapa da venda.

Para criar um bom relacionamento com o cliente, as estratégias de relacionamento precisam ser adotadas e entendidas por todos os setores da organização. Caso contrário, as ações desastrosas de um setor podem destruir o bom trabalho de outro. Assim como no jogo de xadrez, ao se mexer em uma peça se mexe com todo o jogo, não basta o vendedor fazer um bom trabalho de aproximação

e convencimento do cliente se o setor de entregas estragar tudo ao repassar um produto defeituoso ou fora do tempo previsto e aceitável. Para Moutella (2002, p. 1), toda a empresa deve:

[...] estar preparada para garantir os produtos, os serviços e o atendimento em todos os canais de comunicação. Isso é fidelização estratégica: o esforço de habilitar toda a empresa para reter seus clientes ao longo do tempo. Os programas de fidelidade são ações de fidelização tática, visando incrementar o valor dos negócios proporcionados por cada cliente, direcionando os esforços para os segmentos mais importantes da carteira de clientes. A fidelização deve ser um compromisso de toda a empresa. Promover o relacionamento com seus clientes deve fazer parte de sua cultura e de sua missão. Reter e fidelizar clientes deve ser encarado como fator de sobrevivência. Fidelizar não é gerenciar produtos, mas clientes.

Para conquistar mercado a empresa deve ser criativa. Entretanto, a conquista e manutenção dos clientes requerem que ela consiga surpreendê-los favoravelmente. Para tanto, há que se conhecer o mercado em que se está inserido, estando-se sempre bem informado do que os concorrentes estão fazendo e qual é o potencial deles em atrair clientes.

O termo *bench mark* vem do inglês e quer dizer "ponto de referência" ou "unidades-padrão", expressões empregadas "para estabelecer comparações entre produtos, serviços ou processos, de tal modo que se possa saber se os demais produtos, serviços ou processos se encontram acima ou abaixo em relação ao que serve de referência" (SANDRONI, 2000, p. 50).

De qualquer forma, somente após conseguir impressionar bem o cliente e iniciar com ele um primeiro contato benéfico e promissor é que se poderá projetar o tipo de relacionamento mais apropriado para a empresa desenvolver com o mesmo.

2.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

No passado, muitas empresas acreditavam que seu quadro de consumidores estava garantido, pois não existiam muitos fornecedores alternativos, ou estes apresentavam deficiências em relação à qualidade de seus produtos/serviços, ou, ainda, ocorria um crescimento tão rápido do mercado que nem era necessário preocupar-se muito em satisfazer totalmente os clientes. Era a "era de ouro" dos monopólios, especialmente no Brasil. Era comum uma empresa perder 50 ou 100 consumidores semanalmente, ao mesmo tempo em que conquistava igual número, no mesmo período, e considerar que seu índice de vendas estava satisfatório. Tal comportamento organizacional é conhecido como "estratégia da tina furada", afinal, considerar que sempre surgirão novos consumidores para repor os perdidos, envolve um custo muito mais elevado do que buscar manter todos os clientes iniciais possíveis e conquistar novos consumidores diariamente.

Esse panorama teve, naturalmente, de mudar, e as empresas estão tendo de dedicar mais atenção às suas taxas de consumidores/clientes perdidos, a fim de encontrar medidas que reduzam tal evasão. Para alcançar tal intento, é preciso seguir quatro passos básicos, os quais devem ser adequados às realidades específicas de cada empresa e dos segmentos mercadológicos que estas procuram atingir.

Em primeiro lugar, é preciso definir e medir a taxa de retenção da empresa. Em um jornal, a taxa de retenção seria representada pelo número advindo de cálculos envolvendo a quantidade de assinaturas renovadas e de assinaturas

novas. Numa escola de música, seria representada pelo número de alunos que renovam a matrícula para o semestre seguinte, em relação ao total de alunos que iniciaram as aulas no semestre vigente. Definida a taxa de retenção deve-se identificar qual ou quais as causas que levaram ao êxodo dos clientes e quais podem ser administradas para evitar a "sangria".

Alguns fatores estão fora da alçada da empresa, mas outros fatores podem ser equacionados: oferta de serviços/produtos de baixa ou péssima qualidade, mau atendimento, preço excessivo, falhas na comunicação empresa/clientes, entre outros. Convém à empresa preparar um gráfico de distribuição de frequência, onde estejam contidas as porcentagens respectivas a cada motivo que levou ao êxodo do consumidor/cliente.

Em seguida, estima-se o volume do lucro não obtido pela saída desnecessária do consumidor. Tomando-se um consumidor individualmente, o valor deve referir-se ao período de duração do cliente, calculando-se o lucro a ser obtido caso o cliente continuasse fiel à empresa por determinado período de tempo. Qual seria o lucro obtido se o aluno de música do exemplo acima continuasse matriculado para o semestre seguinte? Por fim, a empresa precisa analisar, criteriosamente, se o custo requerido para reduzir a taxa de evasão não se tornaria inviável. Se o custo da medida a ser tomada for menor do que o lucro perdido, ela deve ser implementada.

As empresas de hoje estão se esforçando para reter seus consumidores. Isto justifica-se pelo fato de que o custo de atrair novos consumidores pode ser cinco vezes o custo de manter um consumidor atual feliz. Tipicamente, marketing ofensivo custa mais do que marketing defensivo porque exige muito esforço e custo induzir consumidores satisfeitos a deixar seus fornecedores atuais. Infelizmente, a teoria clássica e a prática de marketing centram-se na arte de atrair novos consumidores em vez de manter os existentes. A ênfase tem sido criar *transações* em vez de *relacionamentos*. (KOTLER, 2000, p. 57)

O aspecto mais problemático da questão seria, segundo Kotler (2000, p. 57), a excessiva focalização na atividade de venda e pré-venda, em detrimento da atividade de pós-venda:

A discussão tem sido focalizada na *atividade pré-venda* e na *atividade de venda*, em vez de centrar-se na *atividade pós-venda*. Entretanto, atualmente, mais empresas estão reconhecendo a importância de reter os consumidores atuais. De acordo com Reichfeld e Sasser, as empresas podem melhorar os lucros entre 25 e 85% ao reduzir a taxa de abandono de consumidores em 5%. Infelizmente, os sistemas contábeis das empresas falham em não mostrar o valor dos consumidores leais.

Em relação aos fatores que levam um consumidor/cliente a abandonar seu antigo fornecedor, Tucker (1999, p. 105) lembra que o motivo principal pode ser porque o cliente encontrou *maior valor* no concorrente. Este maior valor pode referir-se a um melhor atendimento, a um produto mais barato ou um relacionamento mais personalizado. Ele lembra ainda que, segundo uma pesquisa da Bain & Company, em média 65% a 85% dos clientes que deixaram um fornecedor ou prestador de serviços declararam estar "satisfeitos" ou "muito satisfeitos" com o mesmo, o que indica o alto grau de volubilidade dos consumidores atualmente.

Assim, empresas tão grandes como a AT&T, e tão pequenas como a mercearia da esquina, estão descobrindo uma dolorosa verdade: os clientes de hoje, em geral, não se sentem fiéis à marca ou à empresa, a uma forma particular de comprar um produto ou serviço e nem mesmo à maneira pela qual estes satisfazem suas necessidades. Isso indica a necessidade de as empresas estarem constantemente revendo suas estratégias destinadas a garantir a fidelização de seus clientes.

Inúmeras podem ser as razões para que os clientes estejam menos fiéis a seus fornecedores ou prestadores de serviços. A maior delas é que uma experiência

ruim com um fornecedor não apresenta razão alguma para a manutenção da fidelidade do cliente.

Entre os clientes que deixam de negociar com um fornecedor ou prestadores de serviço, 68% partem por causa de serviço ruim, 14% estão insatisfeitos com o produto; 9% partem em função da concorrência; 6% desenvolvem outras relações e 3% mudam-se ou param com as atividades (TUCKER, 1995, p. 108).

Sendo a prestação de um serviço ruim a maior causa da evasão de clientes, por que as empresas, mesmo investindo tanto em cursos de melhoramento de atendimento para seus vendedores/funcionários e implementar padrões de qualidade total em suas atividades não conseguem reverter tal quadro? Talvez porque, extremamente preocupadas em atrair novos clientes, elas acabam denigrando sua "Proposição de Valor" exclusiva junto aos clientes fiéis. As empresas buscam novas formas de alcançar a próxima venda, de concorrer em termos de preço e compensar melhor os empregados por novas aquisições de contas, mas acabam relaxando nos esforços para manter os clientes atuais felizes e fiéis.

A queda na fidelidade dos clientes às empresas/ marcas reside na própria configuração atual do mercado. Zanini (2008, p. 6) alerta as organizações que:

[...] Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, a diferenciação para a criação de vantagem competitiva tornou-se uma tarefa cada vez mais penosa para as empresas. A forte tendência a uma comoditização de produtos tem criado dificuldades imensas para a conquista e fidelização de clientes, implicando, conseqüentemente, acréscimo no risco de redução da rentabilidade. Isso, em alguns casos, aumenta a necessidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento; em outros, na inovação por aprimoramento contínuo, ou na diversificação da oferta. Por outro lado, o excesso de opções de oferta eleva os custos e o risco para o lançamento de novos produtos, o que compromete as perspectivas futuras e impacta as estratégias de diferenciação por preço. Embora inovar passe a ser uma estratégia de sustentabilidade para o negócio, a inovação precisa ser pensada de modo a contornar essas dificuldades.

Não há como negar que a abertura de novas contas bancárias, que a oferta de novos produtos têxteis a preços competitivos, ou a descoberta de novas formas de prestar um mesmo serviço, são atividades essenciais para a sobrevivência das empresas, mas deve ocorrer um equilíbrio entre os esforços realizados para conquistar novos horizontes e os direcionados a manter os já conquistados.

É importante ter em mente que a fidelidade do cliente não é apenas importante; é uma questão crítica para os negócios hoje em dia. A manutenção dessa fidelidade envolve uma série de atividades especializadas que devem ser desenvolvidas sob a forma de um programa de manutenção de clientes. Afinal, quando a fidelidade do cliente sobe, os lucros também o fazem.

Ainda segundo a pesquisa citada por Tucker (1995), quando a elevação dos índices de manutenção de clientes de uma empresa atinge 2%, o efeito nos lucros equivale ao ato de cortar os custos em 10%. Se este resultado se referir a um período de 12 meses de atividade da empresa, que dizer então dos benefícios de se manter um cliente satisfeito e fiel durante toda a vida deste?

Apesar da atraente possibilidade de redução de custos apresentada por Tucker (1995), deve-se condenar a insistência de muitas empresas em supervalorizar a problemática dos custos, pois a redução — às vezes nem tão significativa — dos mesmos nem sempre resulta na oferta de um serviço mais eficiente e que cativa o cliente e garanta a fidelização deste.

É preciso verificar atentamente se uma eventual redução de custos não afetará outros aspectos do serviço, como qualidade e agilidade. É o que alerta Brinson (1996, p. 21), para quem as atividades devem ser realizadas "com tanta eficácia em custos quanto possível". Isso significa que a empresa produz a custo

baixo, mas não necessariamente ao menor custo. Ter custo baixo significa que os custos totais estão abaixo da média de todos os concorrentes que oferecem produtos e serviços equivalentes ao mesmo segmento de clientes. O grande problema é que a posição de fabricante (ou prestador de serviços) de menor custo, algumas vezes, é alcançada com prejuízo de qualidade, serviço, satisfação dos empregados e investimentos futuros.

De qualquer forma, a palavra-chave do momento na procura da fidelização do cliente parece ser "diferenciação". É preciso tratar o cliente de modo diferenciado, para que o mesmo não acabe debandando em busca de outra empresa que lhe conceda um tratamento verdadeiramente diferenciado.

Embora aparentemente simples, tratar clientes diferentes de forma diferenciada pode ser um processo muito complexo, pois determina efetivamente o comportamento da empresa em relação a cada cliente em particular. É preciso entender que o fator que difere, fundamentalmente, um cliente do outro, é o valor que cada um representa para a empresa e as diferentes necessidades de cada um em relação a esta.

Deve-se perguntar sempre o que o cliente deseja e qual o valor dele para a empresa. Responder a estas duas perguntas ajuda a priorizar os esforços para garantir que os clientes que representam mais valor continuem fiéis. Para que o processo de diferenciação funcione adequadamente deve-se classificar os clientes de acordo com o valor efetivo destes e, em seguida, diferenciá-los segundo suas necessidades.

Entende-se por valor efetivo de um cliente para a empresa o valor líquido do lucro futuro a ser alcançado com este. Este lucro futuro refere-se à margem de ganho da empresa com as vendas futuras de produtos/serviços específicos para

determinado cliente, descontando-se o total dos custos. Este valor efetivo, contudo, não pode ser totalmente precisado, pois teria de envolver, por exemplo, o lucro da empresa advindo das indicações do cliente, o advindo de sugestões construtivas do mesmo que, implementadas, produziram efeito, ou mesmo a utilização da imagem do cliente (quando este é famoso).

Após a classificação do cliente pelo seu valor efetivo, deve-se diferenciá-lo dos demais de acordo com as necessidades de cada um. Embora existam necessidades coletivas, a maior ênfase — para realmente diferenciar o atendimento — deve ser dada às necessidades individuais de cada cliente.

O outro tipo de necessidade — a 'necessidade individual' — é aquela que um determinado cliente não compartilha com outro ou, pelo menos, não com um número significativo de outros clientes. O florista que envia um bilhete lembrando que o aniversário de sua mãe está se aproximando, e que no ano passado você mandou rosas, está tentando satisfazer uma necessidade individual. A data em que sua mãe comemora o aniversário não pode ser 'projetada' para um grupo de clientes. Saber o dia de aniversário de sua mãe dá ao florista uma vantagem na venda de mais flores para você, e não para outro cliente. Conhecer e lembrar das necessidades individuais é útil, mesmo que só para poupar o tempo do cliente que, não sendo assim, precisaria retomar o assunto a cada vez. A diferenciação dos clientes traz resultados ao permitir que clientes diferentes possam receber tratamento específico, com base nas informações sobre seu valor e suas necessidades individuais. É importante reconhecer que uma empresa tratará clientes diferentes de forma diferenciada quando diferencia o atendimento de bases de clientes distintas. Uma companhia que venda para pequenas empresas e também para grandes empresa, por exemplo, provavelmente terá estratégias de venda diferentes para cada tipo de cliente, incluindo canais e forças de vendas diferentes. Assim, o primeiro passo concreto é a reorganização de sua base total de clientes tendo como referência as características constitucionais de cada um. (PEPPERS e ROGERS, 2001, p. 50-51)

Um aspecto muito importante da relação entre clientes e bancos, e que, infelizmente, vem sendo muito negligenciada é a conquista da confiança dos consumidores. É típico da natureza do homem precisar confiar em seus semelhantes. Esta característica está ligada diretamente ao sentido de segurança. Os homens precisam confiar no barbeiro que passa a navalha em seus pescoços,

num manobrista que estacione o carro importado sem arranhá-lo ou enfiá-lo num poste, ou no porteiro, que "filtra" os visitantes do condomínio para não deixar passar os assaltantes.

Desde o nascimento, temos uma necessidade primitiva e essencial de nos comunicar. O bebê precisa ser amamentado e tocado. Precisa sentir-se seguro e amado para poder desenvolver uma série de fatores essenciais ao seu crescimento e ao amadurecimento de seu sistema nervoso. [...] E assim, ao longo de nossa vidas, necessitamos ser ouvidos, compreendidos, vamos precisando de diálogo, ensinamentos, informações, troca de sentimentos, opiniões [...] enfim, mensagens escritas, proferidas, ouvidas que proporcionem asserções, negações e dúvidas, que nos proporcionem seguranças e inseguranças, pois esta é uma das grandes energias que nos mantêm vivos, assim como a respiração. O ser humano é gregário e precisa viver e ser estimulado por uma série infinita de mensagens ao longo de toda a sua vida. (ZENONE, 2001, p. 37-38)

Em relação aos negócios, como se conquista essa confiança? Por que algum consumidor, não importa de que segmento mercadológico for, deveria manter-se fiel a determinada companhia ou Banco, da mesma forma como se mantém fiel ao meio social onde se encontra inserido, à própria família ou ao time de futebol do coração? Não é difícil encontrar a resposta quando se analisa o motivo pelo qual as crianças se sentem seguras na companhia dos pais, ou porque pessoas dotadas do que se convencionou chamar "espírito de liderança" conseguem comandar centenas, milhares, milhões de pessoas, com grande sucesso.

Um consumidor se mantém fiel a uma grande marca de cerveja, refrigerante, automóvel ou graxa para sapatos porque confia na mesma. Esta relação é alcançada quando a empresa prestadora de serviços consegue proporcionar ao consumidor valores agregados e positivos, possibilitando uma relação mais completa e ofertando o que este realmente necessita e espera. Com isso o cliente se sente apoiado, seguro e confiante.

A confiança é um conceito duplo. Ela tem tanto o componente **emocional** quanto o **intelectual**. A parte intelectual está baseada em um histórico passado de performance que confirma a confiança, ou a garantia assegurada de integridade, veracidade e justiça da outra parte. Por já ter sido honesta e confiável antes, imaginamos que uma pessoa vá ser honesta e confiável novamente [grifos no original]. (ZENONE, 2001, p. 38)

Para conquistar a confiança do cliente, contudo, as empresas precisam alterar a forma de relacionamento com o mesmo, preparando todos os setores da organização para prestar um serviço diferenciado aos seus clientes. De nada adiantarão as tentativas dos Gerentes de Relacionamento do Banco de promover atendimento diferenciado, se o cliente, ao chegar à agência, for mal atendido pelos seguranças ou pelos responsáveis pelo estacionamento. Por isso, na hora de planejar a estratégia de atendimento ao cliente, os encarregados do contato inicial e mais íntimo com os clientes são justamente aqueles cuja opinião deveria ter maior peso na definição da estratégia de relacionamento.

Infelizmente, não é o que acontece, pois o pessoal do "front" é o que menos possui autoridade e autonomia para influir no processo decisório. Assim, quando aparece algum problema um pouco mais complexo, a decisão final precisa subir hierarquicamente aos escalões superiores, para só então voltar ao ponto de origem, o cliente, causando neste um misto de revolta e frustração pela demora do atendimento e pelo fato de sentir-se alijado da tentativa de solução do impasse.

[...] Por que é tão fácil falar de descentralização? Porque a linha de raciocínio é tão lógica! É o usuário, e somente ele, quem pagará por nossos custos e nos proporcionará lucros. Portanto, todo o planejamento dos negócios tem de ser conduzido em função do ponto de vista do usuário. Quem conhece melhor o que o usuário quer? São, é claro, aqueles que trabalham na linha de frente, mais próximos ao mercado. Conseqüentemente, são estas as pessoas que devem exercer a influência máxima sobre a maneira como formulamos nossos produtos, e a elas deve caber a maior parte da responsabilidade e da autoridade. (CARLZON, 1993, p. 118)

Frente à necessidade de atender diferenciadamente o cliente, de segmentar-se o quadro de clientes para poder prestar um serviço adequadamente,

qual ou quais seriam as estratégias a serem empregadas por uma empresa para segmentar seu mercado de atuação e alcançar seus objetivos de bem atender seus clientes e garantir a fidelização dos mesmos?

Esta não é uma pergunta que encontre uma solução fácil ou pacífica, pois envolve não apenas uma gama variada de interesses, referentes, por exemplo, às aspirações e necessidades de cada setor da organização e às condições e humor do mercado, como dependerá, também, de uma análise profunda das próprias capacidades e necessidades da organização. Embora pareça óbvio, cada caso deve ser examinado (e decidido) em separado.

3 MARCA E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

3.1 MARCA: DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Não só os produtos, mas também o próprio patrimônio das organizações tem seu valor formado por uma combinação de bens tangíveis e intangíveis. De forma geral, os bens tangíveis que formam este patrimônio podem ser substituídos por outros mais rápidos, modernos, automatizados, que exijam menos manutenção ou garantam maior produção e/ou qualidade. Não é difícil identificá-los dentro da organização e são considerados como bens do ativo fixo. As instalações de uma fábrica são um bom exemplo desse tipo de ativo fixo, pois podem sofrer uma série de ampliações, modernizações, etc.

Os bens intangíveis também podem ser avaliados, dentro de seu segmento mercadológico, recebendo uma avaliação econômica. Entretanto, cada bem intangível não encontrará paralelo em nenhum outro, não podendo comparar os bens intangíveis de uma empresa com a de outras, mesmo quando ambas operarem no mesmo segmento de mercado. Segundo Yanaze (2006, p. 271), os bens intangíveis pode ser classificados em quatro blocos específicos:

1. Marca. É um nome forte, símbolo, *design*, visual, cor, identidade com o público-alvo, posicionamento no mercado — é um dos mais importantes *outputs*. **2. Imagem.** Clientela, fidelização, *status*, reputação comercial, reputação fiscal, financeira e jurídica, planos e estratégias de promoção/divulgação — um *output* que caracteriza a empresa. **3. Know-how.** Pessoal qualificado, capital intelectual, fórmulas, processos, laboratório de pesquisas e desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento da utilidade e da vida útil do produto, experimentação e testes — um valioso *throughput* da empresa. **4. Informações.** Pesquisa de mercado, banco de dados, estudo da concorrência, estudo do mercado, bom relacionamento com associação de classe, conhecimento efetivo da legislação pertinente — todos fazem parte dos *inputs* da empresa.

Explica Yanaze (2006, p. 271), que os quatro blocos descritos acima representam boa parte da força de que "a empresa necessita para permanecer no mercado com sucesso. Eles exigem vigilância e correção constantes em suas estratégias e, ao contrário dos bens intangíveis, não permitem mudanças bruscas em suas bases".

Uma vez que as atenções da monografia se encontram focadas na marca e suas relações com a fidelização dos clientes, dos quatro blocos descritos por Yanaze (2006), apenas será alvo de exame o primeiro, referente à marca, embora reconhecendo a importância dos demais, os quais poderá vir a fazer parte de pesquisas posteriores.

Kotler e Keller (2006, p. 269) informam que a American Marketing Association (AMA) define marca como "um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los de outros concorrentes".

Marca, de acordo com a definição da AMA, seria um produto/serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, contribuem para diferenciá-lo, destacá-lo em relação a outros produtos/serviços cuja finalidade seja atender e satisfazer as mesmas necessidades dos consumidores. Tais diferenças podem ser tanto em termos funcionais, racionais ou tangíveis, ligadas ao desempenho do produto, como ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis, relacionadas ao que a marca representa.

Guimarães e Pinheiro (2008, p. 99) informam que a AMA produziu um novo conceito, mais amplo, e passou a considerar marca como:

[...] uma cultura resultante da atuação do negócio em uma sociedade: 'chegamos a um consenso de que a marca representa o negócio. O negócio não é simplesmente o reflexo de uma declaração feita do nada. O negócio é um reflexo de todos: seus colaboradores, seus parceiros, seus fornecedores e seus consumidores. A marca efetivamente representa a cultura de todos os que possuem contato com o negócio". (**American Marketing Association, Toronto Chapter, 2001**) 'Marca é uma cultura e uma dinâmica de relações entre a empresa/produto e a comunidade que cria valor para todos os integrantes do seu ecossistema".

O sonho de toda organização seria o de poder contar com uma marca de sucesso, bem conhecida e respeitada. Assevera Kotler (2003, p. 118-119) que.

As empresas devem empenhar-se ao máximo para construir marcas. [...] o sinal de uma grande marca é o grau de fidelidade ou preferência que evoca no público. Harley Davidson é uma grande marca, pois os donos de motocicletas Harley Davidson raramente mudam para outra marca. Tampouco os usuários do Macintosh da Apple pretendem mudar para o PC. [...] Com base no nome da marca, o usuário conhece que qualidades e características esperar do produto, assim como os serviços com que poderá contar, e isso vale mais alguns tostões. [...] a marca representa um contrato com o cliente quanto ao desempenho do produto ou serviço. O contrato da marca deve ser honesto. A Motel 6, por exemplo, oferece quartos limpos, preços baixos e bons serviços, mas não sugere que os móveis sejam luxuosos ou que o banheiro seja grande.

Um fato curioso com relação às marcas é que os consumidores em geral, embora reajam a elas, comprando-as, não conseguem colocar em palavras o que, nelas, os atrai tanto. No entender de Tybout e Carpenter (2001, p. 105-106):

Apesar de a experiência com marcas ser quase universal, elas permanecem mal compreendidas. Os consumidores, quando questionados porque compram marcas como Coca-Cola, Ralph Lauren ou Mercedes-Benz, demonstram ter pouco discernimento sobre o que seja atração de marcas. [...] Da maneira mais simples possível, uma marca é um nome, símbolo ou estampa associado a um produto ou serviço e ao qual os compradores associam sensações psicológicas.

Uma marca, explica Kotler (2000, p. 426), "é uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. As melhores marcas trazem uma garantia de qualidade. Mas uma marca é um símbolo ainda mais complexo".

A marca é um símbolo complexo. Os símbolos sempre acompanharam a humanidade desde o surgimento desta na Terra e exercem grande fascínio sobre os homens, como bem mostram os antigos brasões medievais e os desenhos pictóricos de bisões nas cavernas do Período Paleolítico. A humanidade, entretanto, evoluiu e com ela os símbolos. Surgiram as marcas e os logotipos.

Hoje em dia são cada vez mais as marcas que oferecem certos valores e representações do mundo. Sobre isso comenta Zintzmeyer (2007, p. 8) que. "No lugar dos velhos símbolos encontram-se agora logotipos modernos. Quem puder apresentar um logotipo passível de se identificar com uma marca consegue levar os seus interesses, a suas ambições, a sua própria visão do mundo a um contexto mais alargado". Zintzmeyer também explica a diferença entre o logotipo e a marca.

O logotipo é uma promessa. O logotipo não é a própria marca. É uma forma de expressão da marca, como que uma súplica. Vemos um M desenhado de determinada forma e com uma determinada cor e, de repente, sentimos que estamos com fome. À cabeça ocorrem-nos as imagens de uma cadeia de restaurantes. O M promete-nos carne, saladas, o cheiro de batatas acabadas de fritar e, na melhor das hipóteses, umas horas bem passadas. O logotipo, por si mesmo, não contém essas imagens. O logotipo tem um desenho simples. Se tivéssemos de o desenhar à mão, teríamos dificuldade; sairia, porventura, um M normalíssimo. Mas quando vemos o tal M especial, reconhecemos imediatamente a sua particularidade. Ao nosso cérebro ocorrem as imagens que referi.

3.2 MARCA E A RELAÇÃO DE FIDELIDADE DO CLIENTE

São inúmeros os exemplos de marcas que possuem legiões de adeptos ao redor do mundo e que garantem para os produtos aos quais estão associadas, uma grande demanda.

A importância da marca para a conquista e manutenção de volume significativo de novos clientes se explica pelos crescentes gastos necessários para manter o nível de publicidade no mercado. Segundo Pinho (1996, p. 132):

Em muitas empresas, os programas de marketing agressivos e caros vêm sendo gradativamente substituídos ou complementados por estratégias para manter a fidelidade dos consumidores já conquistados. Nos dias de hoje, a elevação dos custos de mídia e a crescente diversificação dos veículos passam a exigir das empresas preocupadas em manter o nível de publicidade proporcional à participação no mercado um volume de gastos que não podem suportar. Por estes e outros motivos, os especialistas de marketing asseguram que conquistar um cliente novo custa cinco vezes mais caro para a empresa do que transformar um comprador eventual em consumidor fiel à marca.

Como se vê, a fidelidade dos clientes depende, também, da marca relacionada ao produto ou produtos de uma empresa e da forma como a empresa cuida de sua marca. Mas será que ainda há espaço para a fidelidade hoje em dia? Segundo Carajaville (2000, p. 6), o anúncio da "morte" da fidelidade é prematuro:

Muitos proclamam que a fidelidade [à marca, à empresa] morreu, e algumas estatísticas parecem confirmar isso. As corporações dos Estados Unidos perdem, em média, a metade de seus clientes a cada cinco anos, a metade de seus funcionários a cada quatro e a metade de seus investidores em menos de um. No futuro só existirão as relações 'oportunistas'? [...] as empresas que se concentram em encontrar e conservar bons clientes e funcionários são as que geram resultados superiores. [...] o que dá vida ao modelo de 'empresa baseada na fidelidade' não é a oferta de utilidades imediatas, mas a criação de valor para os clientes, condição fundamental em todas as empresas bem-sucedidas. Como efeito, a fidelidade mede de forma confiável se a empresa gera valor: os clientes continuam comprando dela ou preferem outra empresa. Como causa, a fidelidade aumenta as receitas e a participação no mercado, e o crescimento sustentável permite atrair e conservar os melhores funcionários e os investidores fiéis viram sócios.

Atkin (2007, p. 11-13) faz eco ao pensamento de Carajaville (2000) ao comentar sobre os que prevêm a morte da fidelidade do cliente:

O que eu observava ali era irônico, considerando que acabara de vir de uma reunião de varejistas ansiosos, que haviam apregoado que a fidelidade à marca deixara de existir. Havia produtos demais e eram todos muito parecidos. O consumidor era o rei, e os varejistas, os seus súditos, obrigados a mendigar um pouco de atenção para sua marca antes que o cliente se voltasse para outra. Esse pessoal que torcia as mãos com nervosismo obviamente não tinha encontrado os consumidores que eu observava naquela sala de pesquisa. [...] Os sujeitos de uma pesquisa, ao revelarem suas razões para escolher uma marca e lhe ser fiéis, descreveram as necessidades profundas de pertencer a algo, de descobrir o sentido das coisas, de segurança, de prevalência da ordem sobre o caos e de identificação. É a substância da condição humana. Quando se lida com atração e com o ato de aderir a seja lá o que for, a tendência é deparar com constantes universais.

Da mesma forma que Atkin (2007), Kotler (2003, p. 120) também opina que um dos trunfos ostentados pelas marcas na busca da fidelização dos clientes repousa em sua característica de atuar sobre as emoções dos clientes.

As grandes marcas são a única trajetória para a rentabilidade sustentável, acima da média. Além disso, as grandes marcas oferecem benefícios emocionais, não apenas benefícios racionais. Muitos gerentes de marca se concentram nos incentivos racionais, do tipo características da marca, preço e promoção de vendas, que pouco contribuem para o cultivo do relacionamento marca-consumidor. As grandes marcas trabalham mais com as emoções. E, no futuro, as melhores marcas demonstrarão responsabilidade social — um interesse zeloso pelas pessoas e pelo estado do mundo.

Em que pese a propriedade do pensamento de Kotler, não há motivos significativos para não crer que, em sua esfera de influência, marcas "menores" não consigam o mesmo efeito que as ditas grandes de mexer com as emoções dos consumidores.

A relação pessoal de um consumidor com certa marca não cabe em definições estanques ou muito restritivas. Um dono de moto Harley Davidson não a trocaria por uma de outra marca, mesmo se lhe provassem que esta última é

superior à dele. O mesmo acontece com clientes fiéis a uma marca especial de roupas, carros, PCs (computadores) ou suco de laranja. Embora não se possa definir com exatidão todas as razões para que essa relação fiel exista, mas não se pode negar que ela realmente exista. Alguns autores ainda assim, discutem se ainda há espaço para fidelidade à marca. Comenta Kotler (2003, p. 73) que:

'Fidelidade' é uma palavra fora de moda, que descreve o compromisso profundo com o país, a família ou os amigos. Tornou-se comum em marketing com a expressão *fidelidade à marca*. Mas será que realmente as pessoas podem ser fiéis à marca? Tony O'Reilly, ex-CEO da H. J. Heinz, propôs o seguinte teste de fidelidade à marca: 'Minha prova dos nove... é se uma dona-de-casa, querendo comprar ketchup Heinz numa loja, procura-o em outro lugar, em vez de comprar a marca concorrente, ao saber que o estoque acabou.'

Ressalte-se que, recentemente, muitos autores passaram a preferir o termo "lealdade" a "fidelidade", por acharem este termo mais moderno. Enquanto aquele se referiria a consumidores que estabelecem uma espécie de identidade com alguma marca por acreditar nela e, conseqüentemente, apresenta intenção futura de compra, o último seria aplicado a consumidores que permanecem "fiéis" por falta de opção no mercado. Para os propósitos da monografia, adotou-se o termo fidelidade por ter sido sempre o mais difundido.

Seja como for, a fidelidade à marca, informa Kotler (2003, p. 74):

[...] Se reflete aproximadamente na taxa de retenção de clientes. A média das empresas perde a metade de seus clientes em menos de cinco anos. Já as que suscitam alta taxa de fidelidade à marca talvez consigam reter mais de 80% de seus clientes no mesmo período. Contudo, taxas de retenção elevadas podem significar outras coisas além de fidelidade à marca. Alguns clientes não vão embora por inércia ou diferença e, não raro, por serem reféns de contratos de longo prazo.

Para examinar mais a fundo as relações entre marca e fidelidade dos clientes convém verificar alguns cases que mostrem a importância da marca na fidelização a algum produto em particular.

Um dos aspectos que devem ser observados em relação à fidelidade à marca é que esta precisa ser "honesta" em relação aos clientes. Mesmo marcas mundialmente famosas acabarão sofrendo com níveis elevados de deserção se os produtos aos quais elas se encontram atrelados não corresponderem às expectativas dos clientes. É o que aconteceu com a Dell Computadores, que só não teve prejuízos maiores por seguir um dos conselhos mais importantes, e por incrível que pareça, menos seguido, do Marketing; ouvir seus clientes. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 153):

A Dell Computer Corp. mudou rapidamente sua central de suporte técnico da Índia para os Estados Unidos quando seus clientes norte-americanos reclamaram da qualidade da assistência técnica que estavam recebendo: técnicos inflexíveis, 'bitolados', que os faziam perder tempo com soluções que já haviam tentado, conexões telefônicas de má qualidade e um inglês com sotaque difícil de entender estavam entre a principais queixas.

Neste caso ficou evidenciado que os clientes não estavam querendo deixar de continuar consumindo a marca de computadores Dell, pois sabiam que a qualidade do produto se mantinha a mesma. Entretanto, como visto anteriormente (item 2.3.1), serviços complementares como assistência técnica, garantias, etc., fazem parte do produto e, portanto da marca. São os já abordados bens intangíveis atrelados a um bem tangível e visível, no caso em questão o computador. A fidelidade do cliente não estava sendo posta a prova por algum defeito insanável do produto principal da empresa, mas por um aspecto secundário, ainda que importantíssimo, para a relação consumidor-empresa.

Kotler e Keller (2006, p. 153-154) apresentam quatro fatos interessantes sobre o fenômeno da retenção de clientes.

1. Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes. Afinal, não é fácil induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais.
2. As empresas perdem em média 10 por cento de seus clientes a cada ano.
3. Conforme o setor, uma redução de 5 por cento no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros em até 85 por cento.
4. A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido.

Fica claro, assim, que não só as empresas devem possuir canais eficientes de comunicação com seus clientes, como realizar todos os esforços possíveis para manter o padrão de seus produtos e, como consequência, de suas marcas.

Outro case interessante é o do isqueiro Zippo, que mesmo com todas as descobertas recentes sobre os efeitos negativos do fumo na saúde dos fumantes, como câncer e enfisema pulmonar, câncer de garganta e outros males, conseguiu manter uma grande base de consumidores fiéis. Relata Yanaze (2006, p. 275-276):

O mítico isqueiro Zippo, com a empresa sediada em Bradford, na Pensilvânia (Estados Unidos), que em 2002, completou 70 anos, é carregado de lendas:

— Frank Sinatra pediu para ser sepultado com seu isqueiro.

— O isqueiro resgatado da barriga de uma baleia acendeu na primeira tentativa.

— O isqueiro salvou a vida de um soldado americano no Vietnã.

Lendas ou não, é essa chama que alimenta há muito anos o isqueiro que, apesar das campanhas contra o fumo, soube se reposicionar, e rejuvenescer, alcançando um crescimento médio de 20% ao ano e ampliando a oferta de isqueiros em lojas de equipamentos e esportes. Versões especiais para colecionadores, clube e museu do Zippo, e outras ações, o que faz com que saiam 80 mil isqueiros por dia da Bradford.

Este é um exemplo perfeito de fidelidade à marca. As campanhas anti-tabagismo têm crescido vertiginosamente em todo o mundo, "acuando" os fumantes

e diminuindo cada vez mais os lugares públicos onde se tolera a prática do tabagismo. O isqueiro Zippo, como as demais marcas de isqueiros, deveria sofrer uma grande retração nas vendas e na aceitação pública. Entretanto, mesmo com todos os contras, a marca conseguiu até uma expansão de vulto. Como não existem explicações definitivas para esse tipo de comportamento dos consumidores, pode-se arriscar que a marca desenvolveu, ao longo de sua existência, uma relação com seus clientes baseada na emoção, que, com se sabe, não se fundamenta, necessariamente na razão.

Aliás, um dos grandes trunfos das marcas de sucesso é justamente a sensibilidade que demonstram em associar-se a outras marcas de sucesso ou pessoas de grande projeção na mídia. Estas marcas/personalidades famosas podem auferir grandes dividendos para os produtos de uma determinada marca. Alguns exemplos dessas associações são apresentados por Yanaze (2006, p. 281-282):

Associar a imagem da marca a personalidades, por exemplo, é uma faca de dois gumes. Quando a escolha é acertada, aumenta a credibilidade da marca e o consumo do produto, cria uma visibilidade empresarial e, havendo a percepção de ações comunitárias, o consumidor cria simpatia pela marca. A multinacional Johnson & Johnson [...] foi a primeira empresa de classe mundial a difundir fraldas descartáveis e absorventes femininos no País — o Modess foi lançado em 1934. A Johnson's também entrou firme no mercado de preservativos masculinos e no de higiene pessoal. Sua marca Cotonetes, tornou-se sinônimo da categoria. [...] Outros exemplos ainda podem ser citados de associação da marca com personagens: a presença de Carlos Moreno, que atuou em 336 comerciais [isso em 2006. Carlos voltou a ser garoto-propaganda da marca] da esponja de lã de aço Bom Bril, durante 26 anos; e de personalidades: a investida da Vivo (telefonia celular), da Rayovac (pilhas) e da Nike (material esportivo) no jogador Robinho.

Nesses casos, uma marca, em geral consagrada, resolve associar sua imagem à de personagem ou personalidades famosa para potencializar sua posição junto ao público consumidor. Recorrendo a personalidades em destaque em dado momento, as empresas buscam transmitir uma imagem correlata à do associado ou

associada. Em se tratando de um jogador de futebol ou atletas de renome e no auge das carreiras, a expectativa é passar uma sensação de que a marca e o produto, em suas áreas respectivas, apresentam um rendimento comparável ao daqueles. Aqui, novamente entra em jogo a emoção superando a razão.

Mas, esta estratégia de fortalecimento da marca também pode "sair pela culatra", quando o personagem ou personalidade à qual se tenta ou faz uma associação acaba mostrando aspectos negativos que minam sua popularidade e terminam por envolver a marca associada. Relata Yanaze (2006, p. 281-282):

Na luta pela conquista de mercados, em 2004, o Grupo Schincariol viu-se em maus lençóis quando associou sua marca ao pagodeiro Zeca Pagodinho, que, após a exposição na mídia, ignorou o contrato assumido e foi para a concorrente Brahma (AmBev), iniciando a 'guerra das cervejas'. Logo depois, a marca Schincariol sofreu novos prejuízos, quando seus donos, acusados de sonegação fiscal, foram detidos e presos. [...] ao associar sua marca com uma atriz famosa que, posteriormente, resolveu expor-se em filmes pornográficos, a Johnson & Johnson interrompeu de imediato qualquer veiculação na mídia, preservando sua imagem. [...] O McDonald's sempre cuidou de sua imagem, mas, em anos recentes, visto como o ícone da globalização e sinônimo do imperialismo norte-americano, teve sua imagem arranhada. Adicionam-se ainda as denúncias quanto à destruição do meio-ambiente, oferta de alimentos não saudáveis, má remuneração dos funcionários e outros problemas. Diante de tal situação, a rede de lanchonetes se reposicionou, revitalizou suas lojas, está oferecendo orientações sobre uma alimentação saudável, cuidou para que ela fosse vista mais como uma marca local e não global, e iniciou uma campanha com o *slogan* 'Amo muito tudo isso'. Uma ação coordenada para preservar clientes.

Alguns dados curiosos surgem ao examinar os casos mostrados. Em relação ao McDonald's, principalmente, nota-se que a reação negativa, mais do que à marca, foi endereçada ao país de origem da empresa, os EUA, país que desde o final da Guerra Fria, tem se tornado alvo de críticas ácidas de boa parte da população mundial, que o acusam de tentar tornar o planeta o seu "quintal". Caso em que a política interfere na fidelidade à marca. Também é interessante notar que, ao contrário do que ocorreu com o isqueiro Zippo, já citado, a imagem da rede de

lanchonete ficou arranhada pela acusação de promover a venda de alimentos não saudáveis, a chamada "junk food" (comida lixo, em inglês), que, no mínimo, causaria tanto mal com o tabagismo incentivado pelo isqueiro. Ao que tudo indica, este foi apenas mais um aspecto a ser somado à dimensão política da rejeição do Mcdonald's.

O desejo de pertencer a um grupo específico de consumidores fiéis a um determinado produto ou marca pode explicar alguns comportamentos irracionais de que leva a extremos sua devoção a uma marca. Kotler e Keller (2006, p. 159) relatam algumas peculiaridades do ato de entrar para o grupo de fiéis devotos da motocicleta Harley Davidson.

A mundialmente famosa fabricante de motocicletas promove o Harley Owners Group (HOG), que hoje conta com mais de 650 mil associados. A pessoa que adquire uma Harley-Davidson pela primeira vez recebe uma anuidade gratuita. Os benefícios de pertencer ao HOG são: uma revista (Hog Tales), um guia de turismo, atendimento de emergência em rodovias, um programa de seguros especial, reembolso em caso de roubo, descontos em hotéis e um programa que permite aos associados alugar motos Harley durante as férias. A empresa também mantém um site dedicado ao HOG, que inclui informações sobre filiais do clube, eventos e uma seção para membros especiais.

De modo geral, o pertencimento ao grupo de fiéis consumidores das motos Harley-Davidson parece ser um processo simples e tranquilo, que traz ao novo sócio o prazer e o orgulho de pertencer a uma comunidade séria, tranquila, acolhedora e tolerante. Existe, porém, um lado escuro e sombrio sobre o comportamento particular de alguns setores destes grupos de motociclistas. Em certos bares de aficcionados por motos Harley, o acesso é restrito somente a iniciados, expurgando de forma ostensiva e até violenta quem é "de fora" ou ainda "novo" no meio. Explica Atkin (2007, p. 47) que:

Num exemplo nítido de 'você não é bem-vindo', Tom, um jovem e entusiástico empregado da Harley-Davidson, estivera confraternizando com os membros naquela manhã, montando sua própria moto e usando a distintiva jaqueta de couro de couro da Harley. Mesmo assim foi rejeitado pelos membros quando entrou num bar para relaxar com o que ele julgava serem seus companheiros 'marginalizados'. Ele havia cometido um grande erro naquela noite, ao escolher uma cala cáqui e uma camiseta pólo para vestir. Tom andou até o balcão para pedir uma bebida, porém, o *barman*, com ar de provocação, recusou-se a servi-lo e ainda disse que todos ali suspeitavam que ele fosse um 'tira ou coisa assim'. Naquele bar, havia entrado Tom e os membros da comunidade um fosso da largura do Grand Canyon. Parecia uma daquelas cenas clássicas dos filmes do velho oeste, quando o 'saloon' fica silencioso e seus ocupantes se viram para encarar o forasteiro com resmungos hostis à medida que ele caminha para a morte no balcão, na vã esperança de ser aceito. Tom confessou que 'acho que conheço, perdão pela expressão, como é ser um negro num rali da Ku Klux Klan. Foi a experiência mais desagradável que já tive'.

O erro de Tom foi não estar vestido da mesma forma que os demais membros da comunidade. Em algumas comunidades de aficionados por alguma marca, a vestimenta é fator imprescindível para garantir ou barrar o acesso de pretendentes a freqüentadores. O seguidor do culto à marca Harley, explica Atkin (2007, p. 48):

[...] tem marcas distintivas próprias. Tatuagens, couro, bandanas, barba e calças jeans rasgadas e sujas. Tom, o empregado cujos trajes não estavam de acordo com o quesito vestimenta naquela noite, descreveu o uniforme e a sua importância para quem o veste: 'em primeiro lugar, é quase como um uniforme escolar: *jeans* e jaqueta preta de couro. Existe alguma individualidade, mas ver todos os companheiros vestidos da mesma forma lhes proporciona segurança e bem-estar'.

Não só as comunidades de donos de Harleys agem dessa forma irracional e segregadora. As torcidas organizadas, no Brasil e em diversos países do mundo, chegam a ditar "regras" para a permanência deste ou daquele jogador em seus "clubes do coração". No clube gaúcho Grêmio de Futebol Portoalegrense, nenhum jogador tem "permissão" para dirigir, muito menos para possuir um carro na cor vermelha, mesmo se for uma Ferrari, uma vez que tal cor é que identifica o "inimigo", isto é o time do Internacional, a outra grande força do futebol portoalegrense. A cor

verde não é admitida sob hipótese alguma nas dependências de sedes de torcidas organizadas do Corinthians, do Santos ou do São Paulo. Isto por que representa o uniforme do rival Palmeiras. Lógico que, a contrapartida também acontece nas sedes de Palmeiras ou Internacional. Acrescente-se, ainda, que, com raras e honrosas exceções, os torcedores fanáticos não admitem que um dos seus jogadores e até técnicos de futebol "virem a casaca", passando a defender um clube inimigo. Muitos são os casos de ameaças e agressões efetuadas por torcedores indignados.

No caso da comunidade Harley ou dos times de futebol, extrapola-se a fidelidade à marca, transformando a devoção em cego e perigoso fanatismo.

Muitos outros casos poderiam ser apresentados para demonstrar que a marca influencia direta e indiretamente na manutenção da fidelidade dos consumidores. Entretanto, os casos mostrados deixam patente que esta íntima relação entre marca e fidelização é uma realidade insofismável e que pode ser explorada, se for empregada uma estratégia adequada, para consolidar e mesmo incrementar a aproximação entre consumidores e produtos que as marcas representam.

4 CONCLUSÕES

A monografia se propôs verificar se a criação ou adaptação de uma marca pode ser utilizada como estratégia para conquistar e manter a fidelidade dos clientes. Os dados apontados pela revisão bibliográfica, em especial os casos escolhidos, deixaram patente que a força de muitas marcas pode ser utilizada para garantir a fidelização dos clientes, desde que a estratégia adequada seja aplicada. Mesmo nos casos em que uma marca sofre algum tipo de arranhão em sua imagem, como ocorreu com o McDonald's em relação ao episódio de suposta identificação da empresa com os objetivos imperialistas dos Estados Unidos, bastou uma correção na estratégia de marca da organização (mudança na ênfase de empresa multinacional para nacional, preocupação com conselhos sobre alimentação mais saudável e lançamento de slogan "suave") para que os problemas praticamente desaparecessem.

Outro exemplo foi o da cervejaria Schincariol, que abalada pelo escândalo da detenção e prisão de seus proprietários, alterou a própria marca, adaptando-a a uma promessa de que tudo seria novo, sério e ético. A "nova" marca surgiu com a função de simbolizar uma nova fase, e a "Nova Schin" já recuperou seu prestígio no setor de bebidas. É possível considerar, portanto, que o objetivo geral da monografia foi alcançado.

Um dos objetivos secundários era o exame das relações entre marca e a construção e manutenção de mix de atributos, tangíveis ou não, que conduzam à fidelização de clientes. A pesquisa mostrou que a marca não é capaz, por si só, de manter a fidelidade de seus clientes se não houver uma cooperação por parte dos "bastidores" da empresa no sentido de ofertar aos clientes produtos que

correspondam às expectativas destes. Isso ficou evidente no caso da Dell computadores, que se viu ameaçada de comprometer o prestígio de sua marca porque a instalação de seus serviços de assistência técnica na Índia foi feita de forma inadequada, gerando muitos transtornos aos consumidores. Os consumidores, fiéis à marca se mantiveram assim tão logo os problemas mencionados foram resolvidos.

A força que a marca possui é produzida pela retroalimentação da oferta de produtos ou serviços compatíveis com a expectativa dos clientes com relação à manutenção do padrão representado pela marca. São pequenos detalhes que podem sabotar a imagem da marca e de empresa. A solução para detectar e achar soluções para que a marca se mantenha sempre forte, admirada e cultuada é a manutenção de bons canais de comunicação com os clientes. Consideramos que o objetivo foi alcançado.

A pesquisa também se propôs a examinar a importância da publicidade na formação e manutenção da fidelidade à marca. A publicidade revelou-se fator de suma importância para a formação e manutenção da fidelidade à marca. Tanto no caso do McDonald's, como no da Schincariol, a publicidade que as empresas promoveram em torno das medidas tomadas para melhorar a imagem das respectivas marcas frente à opinião pública foi fundamental para que estas surtiram efeito. No caso do McDonald's, a exposição até a exaustão do novo slogan "Amo muito tudo isso!" produziu um efeito benéfico muito grande, causando nas pessoas uma espécie de empatia para com a empresa que declarava seu amor à vida e ao seu trabalho.

Entretanto, frise-se que a publicidade em torno da marca só poderá surtir efeito se as expectativas dos clientes realmente forem satisfeitas. A qualidade dos

produtos/serviços ligados à marca deve ser impecável e contínua, criando uma espécie de padrão que seja reconhecido de um canto a outro do país ou do planeta. Cite-se a ênfase constante da Rede Globo de Televisão em seu propalado "padrão Globo". Se os produtos ofertados ao público televisivo não apresentarem a qualidade e o esmero habituais, a imagem da marca não resistirá. O objetivo foi alcançado.

Finalmente, a pesquisa empenhou-se em verificar quais as principais características ou atributos que os consumidores costumam associar às marcas dos produtos ou serviços que consomem, de forma a utilizar tal conhecimento na elaboração de estratégias de fidelização de clientes.

A pesquisa mostrou que os clientes prezam, acima de tudo, o valor da marca. As marcas precisam ser construídas por meio de um processo nada rápido ou barato, que corresponde à lenta criação das estalactites nos tetos das cavernas, que levam milhares de anos para adquirir suas formas exóticas. Embora não demandem tanto tempo, as marcas também necessitam dele para atingir a maturidade e a estabilidade. Os proprietários de marcas precisam de muita paciência para poder consolidá-las. Marcas famosas como Sony, Mercedes-Benz, Levi's ou McDonald's não passavam de simples nomes ou símbolos quando surgiram.

O ponto a ser entendido é que as marcas não se localizam, ao contrário do que muitos imaginam, nas fábricas ou sedes das organizações, mas sim na mente dos consumidores. Os pensamentos e as sensações que as pessoas têm a respeito de uma marca são, em nível individual, a própria essência do valor da marca. O cultivo e manutenção deste valor é a missão primordial de toda empresa detentora de uma marca, que deve perceber que tal valor não deriva apenas dos

produtos, por mais excelentes que sejam, ou que sejam criados nas fábricas. A marca, sua imagem e seu valor residem na relação entre empresa e consumidor e somente ao prestar atenção à voz do cliente é que a organização dará os primeiros e mais seguros passos na direção da solidificação da marca.

Conclui-se, assim, que a criação de marcas ou a adaptação dessa à realidade do mercado é uma estratégia não só válida, mas mesmo necessária para que as empresas possam contar com este bem intangível tão importante e indispensável para o futuro delas próprias: a fidelidade de seus clientes.

GLOSSÁRIO

Fidelização de Clientes – Conjunto de ações que conquistam um relacionamento duradouro, não aleatório, do cliente com a empresa.

Mercado – Pode ser definido como "o conjunto de empresas ou pessoas que ofertam ou demandam um determinado bem ou serviço" (GODRI, 1990, p. 20).

Público-alvo – O termo público-alvo representa "o público segmentado em atributos ou características comuns entre si. Representam aqueles consumidores que desejamos atingir com produtos" (GODRI, op. cit., p. 20-21).

Segmentação de Mercado – Processo de análise do mercado, divisão desse mercado segundo um ou mais fatores considerados relevantes e agrupamento dos clientes atuais e potenciais de acordo com esses fatores. Cada grupamento é chamado segmento. Cobra (1984, p. 80) define segmento de mercado como "uma grande quantidade identificada de pessoas que constituem os mercados-alvo. A origem desta segmentação mercadológica remonta à Revolução Industrial, mais precisamente, à produção em série e em larga escala". Para Cobra (1984), a produção, cada vez mais eficaz, levou as empresas a buscar os mercados de massa, isto é, aqueles mercados que pudessem absorver quantidades crescentes de produtos a preços declinantes.

Segmentação Comportamental – Tipo de segmentação de mercado que classifica os clientes de acordo com seu comportamento em relação à linha de produtos de uma empresa.

Segmentação de Clientes – Classificação dos clientes de uma empresa ou instituição em categorias específicas, de acordo com parâmetros pré-determinados. A segmentação permite padronizar um modelo de atendimento aos

clientes pertencentes a uma mesma categoria, buscando, dessa forma, gerar maiores receitas, otimizar a utilização dos recursos da empresa e enfrentar melhor a concorrência. Os parâmetros pré-estabelecidos podem referir-se a aspectos como: localização geográfica do cliente (bairro, município, Estado), renda do cliente, ciclo de vida, sexo (por exemplo, mulheres executivas e/ou "chefes de família") e classe social, entre outros.

Relacionamento Empresa-Cliente – Processo contínuo em que a empresa identifica valores do ponto de vista dos segmentos de clientes e cria produtos e serviços orientados por esses valores, resultando em benefícios para os clientes e para a empresa.

REFERÊNCIAS

ATKIN, Douglas. **O culto às marcas**: quando os clientes se tornam verdadeiros adeptos. São Paulo: Cultrix, 2007.

BRINSON, James A. **Contabilidade por atividades**. São Paulo: Atlas, 1996.

BUNGE, Mário. Epistemologia: curso de atualização. In: LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade de. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

CARLZON, Jan. **Hora da verdade**. 9ª ed. Rio de Janeiro: COP, 1993.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1984.

FREEMANTLE, David. **Incrível atendimento ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GODRI, Daniel. **Marketing de ação**. Curitiba: Editora Educa, 1990.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo: **RAE** – Revista de Administração de Empresas, vol. 35, n. 3, maio/jun. 1995.

GUIMARÃES, Ricardo; PINHEIRO, Rômulo. Branding. Identidade, relações e valor de mercado. In: ZANINI, Marco Túlio (org.). **Gestão integrada de ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing de A a Z**: 80 conceitos que todo profissional precisa saber. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade de. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

MANGANOTE, Edmilson José Tonelli. **Organização, sistemas e métodos**. 2 ed. Campinas: Alínea, 2001.

MOUTELLA, Cristina. **Foco no cliente**: estratégia de fidelização. Disponível em: <www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Foco_no_cliente.htm> Acesso em: 11 set. 2002.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha; DORF, Bob. **Marketing one to one**: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one. São Paulo: Makron books, 2001.

PINHO, José Benedito. O poder das marcas. São Paulo: Summus, 1996. **Novas Buscas em Comunicação**, v. 53.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa-social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUCKER, Robert B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

TYBOUT, Alice M.; CARPENTER, Gregory S. Criação e gestão de marcas. In: IACOBUCCI, Dawn. **Os desafios do Marketing**: aprendendo com os mestres da Kellog Graduate School of Management. São Paulo: Futura, 2001.

VIEIRA, Stalimir. **Marca**: o que o coração não sente os olhos não vêem. 3 ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2008.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Gestão de marketing**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZANINI, Marco Túlio (org.). **Gestão integrada de ativos intangíveis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ZENONE, Luiz Cláudio (Coord.). **Customer relationship management (CRM)**. Conceitos e estratégias: mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Atlas, 2001.

ZINTZMEYER, Jörg. *Signs, image, identity, and logo design*. In: **Logo Design** – Taschen: Ed. Julius Wiedemann, 2007.