

DANIELA VALVERDE

**O PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO
MARKETING DE RELACIONAMENTO OU CRM DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Trabalho Final de Graduação apresentado ao
Curso de Comunicação Social, Relações
Públicas, Setor de Ciências Humanas Letras
e Artes, Universidade Federal do Paraná
Orientadora: Prof^a Anely Ribeiro

CURITIBA

2002

AGRADECIMENTOS SINCEROS

À minha família, pelo apoio incondicional. Ao Hugo, meu namorado, pela compreensão nesse momento difícil e as minhas melhores amigas, Ana Patrícia, Michele e Cristiane, pela ajuda nos quatro anos de curso.

Universidade Federal do Paraná

Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes

Departamento de Comunicação Social

Curso de Comunicação Social

Habilitação em Relações Públicas

Reitor: Prof. Dr. Carlos Roberto Antunes dos Santos

Vice-Reitor: Prof. Dr. Rômulo Sandrini Neto

Diretora do Setor: Silvia Maria Pereira de Araújo

Chefe do Departamento: Carlos Alberto Martins da Rocha

Coordenador do Curso: Mário Message Júnior

Professoras Orientadoras: Prof^a Adriana Casali, Prof^a Dr^a Celsi Brönstrup Silvestrin
e Prof^a Anely Ribeiro.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 CONCEITUANDO RELAÇÕES PÚBLICAS	4
1.1 RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA	5
2 CONCEITUANDO MARKETING	8
2.1 CRM OU MARKETING DE RELACIONAMENTO	9
3 RELAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO	18
3.1 RELAÇÕES PÚBLICAS PASSO A PASSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM	19
3.1.1 O INÍCIO IMEDIATO	19
3.1.2 A IDENTIFICAÇÃO DE CLIENTES	24
3.1.3 A DIFERENCIAÇÃO DE CLIENTES	25
3.1.4 A INTERAÇÃO COM CLIENTES	28
3.1.5 A PERSONALIZAÇÃO DE PRODUTOS OU SERVIÇOS	30
3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS AGINDO NA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
4 CASOS	37
CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

INTRODUÇÃO

“Será que as marcas do futuro serão as impostas pelo martelar da mídia milionária ou ainda haverá espaço para a lenta e gradual construção do encantamento cliente-consumidor, alinhando uma parceria entre nós mortais e os produtos ou serviços vendidos pelos novos deuses do Olimpo e seus poderes de mídia ?”

Eloi Zanetti - *assessor de marketing e comunicação, publicitário.*

Antigamente, cada comerciante conhecia seus clientes pelo nome, sabia onde eles viviam, o que costumavam comprar e que época isso acontecia, além de saber quando e onde o produto deveria ser entregue e quanto dinheiro o cliente poderia pagar. Ou seja, o serviço era personalizado.

Assim era o mercado até que a tecnologia permitiu que fossem criados bens e serviços em massa. A meta passou a ser conseguir mais compradores e não mais vender para os clientes de forma personalizada e individual. A produção em massa fez com que as empresas abajassem os preços para serem competitivas no mercado, pois a concorrência aumentou bastante.

Para lutar contra essa “concorrência baseada em preços” gerentes e executivos de todo o mundo estão voltando a vender para clientes e não mais para mercados. Estão procurando criar fortes vínculos com o público externo, tornando-os fiéis. Isso é o que consideramos de CRM (*Customer Relationship Management*), Marketing de Relacionamento ou Gerência de Relações com o Cliente.

O profissional de Relações Públicas entra no processo de implementação do CRM como um gestor de conhecimento, ou seja, aquele que vai transformar o bilhão de dados recebidos sobre os clientes em algo de relevância. É quem também que vai criar meios e ações para captar cada vez mais essas informações relevantes, reunir tudo que for conseguido através dos contatos com os clientes, seja por meio de pesquisas, *database* (banco de dados) ou até mesmo pelo *callcenter* (central de atendimento), e utilizá-lo adequadamente na hora da implementação do CRM dentro de uma organização, além de desenvolver estratégias para conseguir a cooperação e a motivação do público interno para o bom desenvolvimento de todo o processo.

No marketing moderno, de acordo com Schultz, Tannenbaum e Lauterborn, a comunicação assume papel fundamental e começa a ser vista como um composto, um *mix*, denominado pelos autores de “Comunicação Integrada de Marketing”, considerada como indispensável para a sobrevivência da organização e a única maneira de se

conhecer e se relacionar com o consumidor. Essa visão comunicacional é tão importante para os autores que eles chegaram a propor uma substituição dos famosos “4Ps” do marketing para “4Cs”, que seriam: Cliente, Custo possível, Conveniência e Comunicação. A idéia dessa proposta é usar o *mix* de comunicação para ter um melhor conhecimento do cliente, personalizando o serviço ou produto de acordo com suas preferências, e não utilizando somente a mídia de massa.

De acordo com McKENNA, faz parte do campo de ação do RELAÇÕES PÚBLICAS (Relações Públicas) a política de relacionamento da organização. Ele afirma também que o profissional de RELAÇÕES PÚBLICAS tem uma multivariada de funções, como estratégica, política, institucional, entre outras, e deve sempre atuar *marketing oriented*¹ para se poder cumprir os objetivos da organização e definir suas políticas gerais de relacionamento. Diz também que o profissional de Relações Públicas deve ser, além de um estrategista da comunicação, um estrategista do relacionamento. (McKENNA, 1993).

Pretendo demonstrar com minha monografia que o profissional de Relações Públicas possui qualificação para atuar nesse novo perfil das organizações, implementando o processo de relacionamento e fidelização de clientes.

No primeiro capítulo, defino Relações Públicas, analisando vários autores não apenas da área, mas também de Marketing, proporcionando assim uma visão mais abrangente e clara das características, preceitos e funções de Relações Públicas. Depois, defino Comunicação Integrada e qual o papel do profissional de Relações Públicas dentro dessa nova postura organizacional.

No segundo capítulo, conceituo tanto marketing, citando autores como KOTLER, quanto Marketing de Relacionamento ou CRM, buscando mostrar aspectos de cada um e suas ligações intrínsecas.

O terceiro capítulo trata as Relações Públicas implementando todo o processo de CRM ou Marketing de Relacionamento dentro de uma organização, mostrando o passo a passo e algumas das ações possíveis de ser realizadas. Além disso, mostro qual é o papel das Relações Públicas na mudança da Cultura Organizacional durante a implementação.

¹ *Marketing Oriented* é o marketing que se desenvolve orientado pelas necessidades e anseios dos clientes (McKENNA 1993).

O quarto capítulo apresenta dois estudos de casos, um brasileiro e outro americano, que mostram como cada organização desenvolveu o processo de Marketing de Relacionamento e quais ações foram utilizadas.

1. CONCEITUANDO RELAÇÕES PÚBLICAS

Para a ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas), Relações Públicas é “a atividade e o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada” (EVANGELISTA, 1975, pg. 15).

De acordo com PINHO, as atividades de Relações Públicas podem ser consideradas: a) uma filosofia da administração; b) uma função administrativa; c) uma técnica de comunicação. (PINHO, 1990, pg. 33)

Ao adotar uma filosofia, a administração vai orientar os dirigentes e funcionários como agir dentro da organização, por meio de políticas pré-definidas. O profissional de Relações Públicas vai atuar na busca de um bom relacionamento entre organização e seus públicos, criando uma “nova mentalidade baseada na preocupação de bem satisfazer o interesse público” (ANDRADE *apud* PINHO, 1990, pg. 34)

Relações Públicas podem ser consideradas uma função administrativa, pois elas assumem responsabilidades da administração em todos os níveis e setores da empresa. “RP são ainda função através da qual a administração confere autoridade, fixa responsabilidade por atividades específicas, assegura a coordenação e integração de atividades do pessoal ligado à empresa” (CANFIELD *apud* PINHO, 1990, pg. 34)

Para IANHEZ, “Relações Públicas é a comunicação na administração, no que diz respeito a sua visão institucional e à adequada utilização desta em todas as áreas da estrutura organizacional” (IANHEZ *apud* KUNSCH, 1997, pg. 155). As Relações Públicas devem orientar e assessorar todos dentro da organização para que a forma de relacionamento com os públicos seja a mais adequada. E para isso, é necessário que todos os funcionários estejam conscientes de sua importância na propagação da imagem da organização onde trabalham. (KUNSCH, 1997)

Para McKENNA, “o profissional de Relações Públicas tem seu campo de ação na política de relacionamento da organização, estabelecendo as formas de relacionamentos institucionais e mercadológicos à luz de princípios de comunicação de aplicação universal a todas as áreas da organização” (McKENNA, *apud* KUNSCH, 1997, pg. 9). Ou seja, o profissional de Relações Públicas pode ser considerado um “administrador dos relacionamentos institucionais”, desenvolvendo a função de

estrategista de relacionamento entre organização e seus públicos. Assim, as Relações Públicas “planeja e executa ações que visam melhorar as relações da empresa com seus públicos” (KUNSCH, 1997, pg. 55).

KOTLER descreve alguns passos que podem ser seguidos ao se traçar um plano de Relações Públicas bem-sucedido. Segundo este autor, a primeira coisa a ser feita é a identificação dos públicos de relevância para a organização, ou seja, os clientes preferenciais e os potenciais. Logo após deve-se fazer a mensuração da imagem e atitudes da organização perante estes públicos. Depois, segue-se o estabelecimento de metas de imagem e atitudes a serem adotados, o desenvolvimento de estratégia de custo-eficiência de Relações Públicas e a implantação de ações estabelecidas durante o planejamento e avaliação de resultados (KOTLER *apud* LAS CASAS, 1991, pg. 136).

Com todos esses conceitos de Relações Públicas, podemos observar que para grande parte dos autores, as funções do profissional dessa área se encontram intrínsecas nas funções administrativas da organização. Assim, é uma atividade estratégica dentro das organizações e deve ser tratada como tal.

1.1. RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Comunicação Integrada “constitui uma somatória de serviços de comunicação ... tendo em vista, sobretudo, os públicos a serem atingidos e a consecução dos objetivos propostos” (KUNSCH, 1986, pg. 113)

A segmentação das atividades comunicacionais dentro das organizações acaba gerando conflitos internos bastante desgastantes, provocando perda de energia, má utilização dos recursos conseguidos e perda de trabalhos realizados, quando não resulta em danos para a própria imagem da organização. Assim, “a Comunicação Integrada é um conceito moderno de administração da imagem empresarial” (NEVES, 2000, pg. 37)

O cliente e os demais segmentos do público estão vendo a organização, seu produto e sua marca como um todo. Há, portanto, a necessidade de integração entre as diferentes áreas que atuam profissionalmente na comunicação da organização. Todas deverão basear suas ações na definição estratégica do conceito organizacional, ou seja, na visão institucional da mesma.

Podemos dizer, então, que a Comunicação Integrada é a união dos esforços da Comunicação Institucional (Jornalismo, Editoração, Relações Públicas e Publicidade) com a Comunicação Mercadológica (Propaganda, Promoção de Vendas, Treinamento de Pessoal, etc) para um melhor relacionamento com seus públicos. “É necessário que haja uma comunicação integrada, desenvolvendo-se de forma conjugada atividades de Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica” (KUNSCH, 1986, pg. 107)

Comunicação Integrada significa tratar a comunicação na empresa de forma globalizada. Sendo a comunicação a essência da administração e a base do relacionamento humano, praticamente não existe nenhuma área da organização que não tenha algo a integrar nesse processo comunicacional.

Assim, a Comunicação Integrada é um conjunto articulado de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação, planejados e desenvolvidos por uma organização ou entidade, com o objetivo de agregar valor à sua marca ou de consolidar a sua imagem junto a públicos específicos ou à sociedade como um todo.

A Comunicação Integrada está presente hoje em grande parte das organizações modernas que buscam uma somatória de atividades em benefício aos clientes. Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade, por exemplo, deixaram de serem apenas interdependentes para trabalharem juntas.

Para KUNSCH, o importante para uma organização “é a integração de suas atividades de comunicação, em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos” (KUNSCH, 1986, pg. 112). Públicos estes que têm a Comunicação Integrada como exigência, pois esperam das organizações uma comunicação mais racional e com maior volume de informação.

A razão da existência da Comunicação Integrada nas organizações é de que cada vez mais as barreiras da comunicação estão desaparecendo pelo processo de democratização e evolução dos veículos e meios de comunicação, além da amplitude cada vez maior das relações entre as pessoas.

A prática da Comunicação Integrada dentro das organizações atuais remete a uma nova situação ou paradigma: a área de comunicação e a de marketing dentro de uma organização não podem caminhar separadamente, pois a sua imagem deve ser uma, qualquer que seja o público com que ela se relaciona.

“As Relações Públicas, no composto da comunicação integrada, desenvolvem principalmente o que diz respeito à formação de públicos e ao seu relacionamento

(KUNSCH, 1986, pg. 114)". Assim, o profissional de Relações Públicas, dentro da Comunicação Integrada, deve encontrar uma melhor estratégia para atingir os públicos de uma organização, em união com as outras formas de Comunicação Institucional, como Jornalismo, Editoração e Publicidade e com a Comunicação Mercadológica, que engloba a Propaganda, Promoção de Vendas, Exposições, entre outras. "No composto da comunicação organizacional, cabe às Relações Públicas exercerem seu papel específico, numa interação com todos os outros ramos da comunicação social." (KUNSCH, 1986, pg. 107).

Esse "*mix* de comunicação" surge para atender as necessidades dos clientes, aproveitando a visão, técnicas e métodos de cada área envolvida na Comunicação Organizacional, mas usando uma mesma linguagem. É necessário que exista uma sinergia entre os departamentos afins para todos os funcionários envolvidos estejam motivados e capacitados em buscar as informações corretas, transformar essas informações em conhecimento sobre os clientes, identificar as informações capazes de gerar resultados e agir.

Assim, dentro de uma organização que implanta o CRM, todos os setores devem estar dispostos a criar esforços para o bom funcionamento do processo de fidelização de clientes. "É preciso que todas as áreas estejam voltadas para a descoberta das necessidades dos consumidores e a partir daí desenvolvam produtos e serviços, a preços compatíveis aos da concorrência, buscando criar uma imagem de marca que proporcione vantagens competitivas duráveis". (COBRA, 1992, pg. 33).

2. CONCEITUANDO MARKETING

A grande depressão no início dos anos 30 levou a uma forte retração do mercado. O poder de compra diminuiu e a demanda por produtos e serviços caiu consideravelmente. A sobrevivência das empresas dependia de um único fator: a satisfação das necessidades e desejos dos mercados-alvo, de maneira mais eficaz que a concorrência.

Muitas empresas perceberam a mudança de postura dos consumidores, que se tornaram mais exigentes e seletivos, e rapidamente mudaram toda sua estrutura para atender a seus clientes. As empresas que continuaram com uma visão imediatista por lucros, através do conceito de vendas ou de produtos, não conseguiram sobreviver neste novo cenário mercadológico. É neste contexto que surge o conceito de marketing.

A *American Marketing Association* (Associação Americana de Marketing), em 1985, definiu marketing como “o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais” (KOTLER e ARMSTRONG, 1999, pg. 6).

Já KOTLER define marketing como a “atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca” (KOTLER, 1996, pg.31).

Marketing também é considerado uma “orientação de toda a empresa para o consumidor, com o objetivo de obter sucesso a longo prazo” (BOONE, Luis E. e KURTZ, David L., 1998, pg. 8)

Em todos os casos um dos principais elementos da definição é o aspecto da orientação para os consumidores. Dirigir toda a atividade mercadológica para satisfazer os clientes de determinado mercado é a chave para o sucesso de qualquer empreendimento. “Mais importante que entender sua definição é compreender que marketing deve ser encarado como uma filosofia, uma norma de conduta para a empresa, em que as necessidades latentes dos consumidores devem definir as características dos produtos ou serviços a serem elaborados e as respectivas quantidades a serem oferecidas” (COBRA, 1997, pg. 20)

Neste contexto, o desafio dos administradores de marketing consiste em entender o consumidor, no sentido de conhecer as suas expectativas antes, durante e após a

compra e identificar tanto as suas necessidades e desejos como também as satisfações e insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou dos serviços vendidos.

Assim, KOTLER e ARMSTRONG definem administração de marketing como “a análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com o mercado-alvo com o propósito de atingir os objetivos da organização” (KOTLER e ARMSTRONG, 1999, pg. 5). Podemos dizer que hoje o marketing não é mais uma função, e sim uma forma de fazer negócio.

Marketing é desenvolver e manter relações com o cliente, é integrá-lo ao projeto, desenvolvimento, produção e processo de vendas da empresa. E ainda, “marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” (KOTLER, 2000, pg. 155)

Desta forma podemos dizer que cada vez mais as empresas estão preocupadas com a fidelização dos clientes, buscando sempre desenvolver e aperfeiçoar o relacionamento e a relação de aprendizado com seus públicos. Assim, o administrador da área de marketing deve estar sempre atento às mudanças mercadológicas para determinar a oferta de produtos. Produtos e serviços mal colocados ou que não atendam às necessidades e desejos dos clientes tendem a ser rejeitados pelo mercado, trazendo grandes prejuízos para as empresas.

2.1. CRM OU MARKETING DE RELACIONAMENTO

Antes de definir CRM ou Marketing de Relacionamento, é importante mostrar que há divergências em relação ao significado dessas duas definições. Para Dárcio Corrêa Jr, autor de vários artigos sobre Marketing de Relacionamento, o CRM é considerado um conjunto de programas que, aliados à tecnologia da informação, dão suporte às informações obtidas através do relacionamento com os clientes. Ou seja, nada mais é que uma ferramenta do Marketing de Relacionamento. Em seu artigo “As Ferramentas do Marketing de Relacionamento”, capturado do *site* www.webcontatos.com.br, Corrêa diz: que o CRM seja “talvez a ferramenta mais comentada hoje no mercado que tem como objetivo principal aproveitar cada contato com o cliente para conhecê-lo melhor, afim de proporcionar-lhe um tratamento exclusivo”. Outros autores, como BROW, compartilham da idéia. Para ele, o CRM trata-se de uma ferramenta que utiliza as

tecnologias disponíveis para aproximar empresas e clientes, considerando a perspectiva de ambos. (BROW, 2001)

Porem, CRM, para muitos especialistas como por exemplo Don Peppers e Martha Rogers, criadores do chamado Marketing 1 to 1 (um a um), também é sinônimo de Marketing de Relacionamento. “Nós chamamos de Marketing 1 to 1 ou one-to-one marketing, mas outros criaram outros nomes, como gerência de relações com clientes (CRM), ...e Marketing de Relacionamento, entre outros. A idéia parece disfarçada de diversas formas, mas a idéia real é desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais” (PEPPERS, Don; ROGERS, Martha, 2000, pg. 05). “A implementação de projetos de CRM deve sempre ter como linha-mestra a mudança nos processos que envolvem os clientes – ver a empresa com os olhos críticos dos melhores clientes. Sem isso, não se está implementando CRM, está-se implementando mais um pacote de *software* (programas)” (PEPPERS, Don; ROGERS, Martha, 2000, pg. 34).

Desta forma, para que não exista nenhum erro de interpretação, deixo claro que seguirei a linha de pensamento defendida por PEPPERS e ROGERS, que prevê a integração entre o Marketing de Relacionamento e a Tecnologia da Informação para oferecer a empresa meios mais eficazes e integrados para a fidelização de clientes.

A cada dia os consumidores detêm uma maior quantidade de informações e se dirigem a uma posição mais privilegiada na relação com as organizações. É o consumidor quem já está ditando as regras em diversos segmentos de mercado, devido à grande concorrência entre as empresas e ao fato de estar mais bem informado sobre os produtos e serviços oferecidos.

Hoje as organizações têm de estar sempre atentas a seu público alvo, para poder atender da melhor forma suas necessidades e expectativa. O Marketing de Relacionamento ou CRM apresenta o conceito de intangibilidade de um produto ou serviço e trabalha bastante com a área subjetiva da mente do consumidor, lutando para que ele realmente se torne fiel a seu produto ou serviço.

De acordo com Miriam Brezke, Áurea Helena Ribeiro e Yeda Dourado², a terminologia Marketing de Relacionamento surgiu com BERRY, na literatura de marketing de serviços, em 1983. O autor reconhece a fidelização de clientes como

² em artigo denominado Marketing de Relacionamento, oportunidade de desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro, submetido e premiado na Balas Conference The University of Texas – Pan American em 1998, que premia a produção acadêmica.

forma de alcançar maior competitividade das empresas e maior satisfação dos clientes. BERRY definiu Marketing de Relacionamento como a atração, a manutenção e - em organizações multiserviços - o realce (aumento) de relacionamentos com clientes. Ele enfatizou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é que deveria ser considerado marketing.

Assim, podemos definir Marketing de Relacionamento ou CRM como uma filosofia de administração empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects* (clientes em potencial), fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável.

"Marketing de Relacionamento é a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa" (STONE, 2001, pg. 20)

Podemos ainda encontrar outras definições de Marketing de Relacionamento, tais como: "é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria" (GORDON, 1999, pg.31), e "é o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo (...) é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes" (VAVRA, 1993, pg. 40-41)

Há várias décadas, havia empresas concentrando suas energias de vendas em modificar a mentalidade do cliente adaptando-a para seus produtos. O lema era "você pode escolher qualquer cor, desde que seja preto". Com o desenvolvimento da tecnologia e o aumento da competição, algumas empresas se mostraram mais dispostas a atender as necessidades dos clientes, passando a perguntar "De que cor você prefere?" (McKENNA, 1993)

Com tantas empresas oferecendo produtos, a fidelização do cliente seria uma tarefa muito dispendiosa utilizando os métodos convencionais (aumentar o pessoal de vendas ou aumentar o pessoal do marketing). A melhor opção torna-se estabelecer uma

real interação organização/cliente, onde o segundo fala de suas necessidades, desejos e expectativas, desenvolvendo uma “relação de aprendizagem”.

No novo ambiente da década de 90, o posicionamento das organizações centra-se no cliente. Quem ocupa a posição de líder no mercado hoje, não tem garantia alguma de ser a número um amanhã. O conhecimento da marca pelo mercado não é mais suficiente para levar uma empresa ao sucesso. Podemos citar como exemplo o resultado do *Top of Mind* do ano 2001, quando a marca mais reconhecida de calças jeans foi a *Us Top*, que não está mais no mercado. Para sobreviver em mercados dinâmicos, as organizações precisam estabelecer estratégias que sobrevivam às mudanças turbulentas no mercado. Ou seja, é necessário que se conheça a estrutura do mercado em que se atua. Por isso, precisam desenvolver relações duradouras e fortes com fornecedores, distribuidores, investidores, clientes e empresas importantes do mercado. Clientes e fornecedores influenciam as mudanças dos produtos e serviços através da participação nessas relações. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem durar a vida toda. (McKENNA, 1993)

O marketing dentro das organizações deve se concentrar ao processo de adaptação ao cliente, cada vez mais exigente, e não apenas na fabricação de produtos ou na variedade de serviços, pois é a capacidade de adaptação que torna um produto ou um serviço voltado para o mercado, ou seja, que se adapte às mudanças como resposta às necessidades dos clientes.

O mercado é movido por uma forte concorrência, o que faz com que os clientes procurem apoiar-se numa organização que possa lhe dar conforto, estabilidade e confiança, "protegendo-o" da gama de informações promocionais e duvidosas. Ou seja eles estão em busca de credibilidade, uma conquista lenta e difícil. Porém, McKENNA lista algumas estratégias para a conquista dessa credibilidade:

- Uso da Propaganda de Boca:

A propaganda de boca é uma das formas mais poderosas e eficientes de comunicação no mundo dos negócios, principalmente se o emissor estiver à nossa frente e, ainda mais, se for uma pessoa quem respeitamos.

A grande vantagem da propaganda de boca é que o *feedback* (retorno) é instantâneo, ou seja, ao mesmo tempo em que se fala, há um sinal de assimilação por parte do receptor, seja por gestos ou expressões. Ao desenrolar dessa comunicação em *feedback*, a propaganda pode ser alterada, de acordo com cada pessoa.

A escolha dos primeiros promotores da propaganda de boca é de fundamental importância. Eles serão responsáveis por uma boa representação e uma conseqüente boa imagem da organização. Também são importantes os observadores do setor, que obtêm informações necessárias e prestam consultoria; a imprensa, que divulga segundo informações recebidas através das redes de propaganda de boca; a cadeia de vendas, onde um encontro pessoal pode gerar enorme dividendo; e a comunidade, que a partir de uma visita à organização pode formar sua própria opinião. (McKENNA, 1993)

· Desenvolvimento da Infra-estrutura:

O desenvolvimento de uma sólida infra-estrutura é de grande importância para a organização. É a opinião da rede infra-estrutural que vai demonstrar a necessidade de avanços nessa área, além de nortear os investimentos e criar oportunidades para o desenvolvimento do mercado. O processo de desenvolvimento da infra-estrutura também se dá pela construção de alianças, ajudando a gerar credibilidade para o produto/serviço e para a organização.

· Formação de Relações Estratégicas:

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos. Assim, as alianças entre grandes e pequenas organizações aumentam a cada dia. Essas alianças buscam reduzir os custos com desenvolvimento; ter acesso a mercados e expandi-los; agilizar a melhoria de tecnologia; adquirir conhecimentos administrativos, capacidade de distribuição e capital; e acertar na escolha do parceiro que o faça ganhar credibilidade no mercado.

Um bom motivo para que uma grande organização se associe a uma pequena é que esta desenvolve suas tecnologias mais rapidamente e sem muita burocracia lançam produtos novos e inovadores no mercado e descobrem novas oportunidades. Essa

característica deve ser mantida na fusão, preservando sua independência e personalidade para não correr o risco de matar seu caráter inovador, pois a idéia não é adquirir mas, sim, se aliar. A consequência dessas alianças é o rumo para uma economia global, onde produtos e serviços são misturados e intercambiados, o que valoriza ainda mais as relações estratégicas e a constante necessidade de agir.

· Vender para os Clientes Certos:

O marketing estratégico se preocupa na seleção dos clientes certos, ou seja na segmentação de mercado da forma certa, pois o método é mais importante que o número de clientes. A maneira pela qual devemos selecionar nossos clientes é verificar sua probabilidade de crescimento dentro da organização, e essa avaliação somente poderá ser feita de forma qualitativa.

“A segmentação do mercado se dá através de uma "seqüência de adaptação". É formado pelos: inovadores, que se fascinam pela tecnologia e estão sempre dispostos a conhecer novos produtos; usuários iniciais; usuários tardios; e retardatários, que mais respondem às pressões competitivas” (McKENNA, 1993)

De acordo com PEPPERS e ROGERS, o processo de implementação do CRM ou Marketing de Relacionamento dentro das organizações pode ser pensado em 4 passos:

1. Identificar
2. Diferenciar
3. Interagir
4. Personalizar

O primeiro passo é identificar cada um de seu cliente, isso significa conhecer todas as preferências dele, ou seja, sua história de forma individual. Para que isso aconteça é preciso que todos os passos do cliente sejam registrados. Mas como incentivar o cliente a se identificar? Como resposta foram criados os Programas de Fidelidade, que de acordo com PEPPER & ROGERS GROUPS deveriam ser considerados Programas de Frequência, pois eles não servem para fidelizar e sim apenas para identificar. Esses dados conseguidos devem ser usados durante todo o

programa de implementação do CRM. É importante para a organização obter os seguintes dados dos clientes:

- . História e transações
- . Receita e lucratividade
- . Reclamações
- . Canal de comunicação preferido
- . Momento da vida
- . Valor – real, potencial e estratégico
- . Potencial de crescimento
- . Risco

O segundo passo é diferenciar os clientes, pois todos possuem valores distintos perante a organização. O objetivo dessa diferenciação é encontrar clientes de maior valor (CMV)³ e os de maior potencial (CMP)⁴. Para medir o valor de cada cliente é preciso pensar em “Valor Vitalício” (LVT – *lifetime value*)⁵, que é conhecer toda a lucratividade por ele gerada em toda a sua relação com a organização. Já o valor potencial é mais difícil de se medir, afinal são dados que se encontram fora da organização. Uma maneira de medi-lo é saber quantas vezes o cliente comprou com o concorrente. O cliente que compra com a sua organização e também usa outras do mesmo ramo deve ter seu valor potencial desenvolvido.

Além da diferenciação por valor, podemos diferenciar os clientes por necessidades. Depois de concluída essa diferenciação fica mais fácil analisar de uma maneira individual cada cliente.

O programa de CRM ou Marketing de Relacionamento não é voltado para todos os consumidores de uma organização. Para os CMV é preciso implementar programas de retenção e para os CMP é necessário oferecer incentivos. Já os clientes que dão prejuízo, os Clientes Abaixo de Zero (Bzs – *below zero*)⁶ devem pagar o valor real dos

³ Aqueles clientes com o Valor Real mais alto para a empresa – os que fazem a maior parte dos negócios, geram as mais altas margens, são mais predispostos a cooperar e tendem a ser os mais fiéis (PEPPERS, Don; ROGERS, Martha, 2000)

⁴ Aqueles clientes para os quais o Valor Estratégico – que é o valor potencial do cliente excede muito o Valor Real atual do cliente. São os clientes que têm o maior potencial de crescimento – crescimento que pode ser alcançado por meio de vendas cruzadas, da manutenção do cliente por um longo período de tempo ou talvez pela alteração do comportamento dele, fazendo-o operar de uma maneira que custe menos para a empresa (opg. cit, 2000).

⁵ Valor presente líquido do lucro futuro originário de um cliente (opg. cit, 2000).

⁶ Os clientes que custam mais caro atender do que irão render para a empresa (opg. cit, 2000).

produtos e serviços oferecidos e serem retirados da mala direta e de outras formas de contato, mas não os eliminando do banco de dados.

Depois que os CMVs e os CMPs foram descobertos, passamos para a 3 etapa que é fazer com que esses clientes interajam com a organização, pois essa é a única forma de estabelecer uma relação de aprendizado com os clientes.

As empresas devem aproveitar das interações iniciadas pelo cliente, por exemplo quando ele liga para o *Call Center* (central de atendimento)⁷ em busca de informações. O cliente que liga já está propenso a receber informações e oferece-las também. Já quando a interação é iniciada pela organização, ela deve saber de que modo e com qual meio de comunicação o cliente quer ser abordado. No momento de entrar em contato com clientes, é importante que a organização:

- Tenha um objetivo claro;
- Não peça coisas que você já possui;
- Use a forma de contato preferida pelo cliente;
- Seja sensível ao tempo do cliente;
- Assegure-se que o cliente veja valor no diálogo;
- Incentive o diálogo através de números 0800, páginas da *web*, caixas de sugestões, etc;
- Proteja a privacidade do cliente.

A quarta e última fase do processo de implementação do CRM em uma organização é a personalização. Quanto mais personalizado o serviço, mais o cliente vê conveniência em continuar com aquela organização. É importante que se crie um ciclo de personalização e *feedback* (retorno) para que cada vez mais o cliente possa interagir e fornecer dados para a maior personalização dos produtos e serviços oferecidos. Personalizar não é uma tarefa difícil quando se conhece as vontades e desejos de seus clientes, mas exige que a organização seja flexível e tenha capacidade de treinar adequadamente os funcionários que estão diariamente em contato com os clientes

Para realizar um bom Marketing de Relacionamento pode se fazer uso de uma série de ferramentas tecnológicas, como captação e análise de um eficaz banco de dados dos seus clientes. Através dele consegue-se um tratamento mais personalizado ao público. Porém é uma ação bastante custosa, e por isso não pode ser utilizado com

⁷ Local em uma empresa onde se concentram as ligações telefônicas de clientes (opg. cit, 2000).

todos os seus clientes. A organização deve concentrar as ações de relacionamento em seus principais clientes, os que realmente são responsáveis pelo seu faturamento.

Muitas organizações questionam quais são os benefícios da implementação do CRM ou Marketing de Relacionamento. De acordo com Miriam Brezke, Áurea Helena Ribeiro e Yeda Dourado⁸, podemos determinar os seguintes resultados positivos: (1) maior qualidade de produtos e serviços; (2) maior satisfação do cliente; (3) lealdade do cliente e (4) maior lucratividade. A maior qualidade de produtos e serviços é alcançada através do conhecimento do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva à maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva à maior lucratividade.

Para os clientes, os benefícios são (1) obtenção contínua ou periódica de serviços que são pessoalmente importantes e customizados às suas necessidades; (2) redução do risco da compra, por já conhecerem o fornecedor; (3) benefício social (*status*) por estarem recebendo um serviço personalizado; (4) maior bem-estar e qualidade de vida, por facilitar o processo decisório de compra, principalmente quando se trata de situações tais como, adquirir um produto ou serviço mais complexo, que envolva o ego dos clientes ou riscos financeiros.

O relacionamento é o fator-chave de sucesso para a diferenciação e fidelização de clientes no atual mercado globalizado. A implementação do CRM ou Marketing de Relacionamento dentro da organização traz um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

⁸ em artigo denominado Marketing de Relacionamento, oportunidade de desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro, submetido e premiado na Balas Conference The University of Texas – Pan American em 1998, que premia a produção acadêmica

3. RELAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO

“Não podemos mais adivinhar o que o cliente quer, ou “empurrar” aquilo que achamos ser bom para ele. A comunicação contribui para trabalharmos com os clientes e não para os clientes” (ELTZ, 1959, pg.74).

Durante o processo de comunicação com os clientes, é necessário que se atente a dois aspectos. Em primeiro lugar, é importante descobrir se a organização está compreendendo o que os seus consumidores estão falando ou demonstrando. Depois se a organização está se fazendo entender. Ou seja, cliente e organização devem compartilhar de uma mesma linguagem para que a comunicação seja eficaz. A falta de entendimento entre eles muitas vezes se dá pela não identificação desses clientes e pela não disposição dos funcionários em reconhecê-los. Assim, a identificação e o reconhecimento dos consumidores é o primeiro passo para que a comunicação se efetive.

Nesta era de globalização e revolução tecnológica, a comunicação, mais especificamente a atividade de Relações Públicas, está se tornando uma área estratégica dentro do novo perfil das organizações, que visa uma maior especialização no sentido de estar voltado ao cliente, oferecendo exatamente aquilo que ele quer, precisa e espera do produto ou serviço. Assim, cabe ao profissional de Relações Públicas ter um posicionamento estratégico e moderno em relação a essas mudanças. “E a empresa deseja que o executivo que for responsável pelo estabelecimento de suas metas e pela definição de suas estratégias de relacionamento, informação e comunicação produza um programa que venha de encontro a seus interesses globais de gerar negócios” (KUNSCH, 1997, pg.8)

Toda complexidade que o mercado globalizado está apresentando torna a necessidade da comunicação ainda maior e imprescindível para a obtenção de resultados no âmbito organizacional. Assim, a comunicação deixa de ser apenas uma atividade institucional e passa a ser também mercadológica “na medida que estabelece as melhores formas de relacionamento com o mercado e, ao mesmo tempo, cria melhores oportunidades de vendas, gerando um ‘clima de negócios’, de compreensão, de aceitação da empresa e de seus produtos” (KUNSCH, 1997, pg.10)

É extremamente importante que a empresa conheça seus clientes e trabalhe individualmente com cada um deles, dando uma atenção maior a cada indivíduo. Neste aspecto, o Relações Públicas deverá ser o profissional mais indicado para criar e coordenar o processo de implementação do CRM dentro das organizações, já que tem como uma de suas atribuições administrar a comunicação dirigida aos seus diversos públicos. “ Se a organização adiar as mudanças será surpreendida, pois o consumidor já está modificado e abandonou o seu comportamento massivo, pretendendo agora ser acolhido como único, querendo sentir-se, antes, durante e depois da compra, o centro das atenções. Portanto, todos os esforços deverão ser empreendidos, e as Relações Públicas, com suas propostas de relacionamento ampliadas, providenciarão o seu perfeito atendimento.” (FREITAS, 1999, pg.40)

“A finalidade ... das Relações Públicas é a de, através da legitimação de sua autoridade de poder de decisão, preparar os mercados para iniciar, expandir e manter as trocas com a organização” (SIMÕES, 1984, pg. 120). Desta forma, o profissional de Relações Públicas pode e deve exercer a função de “mediador” entre organização e públicos, criando uma “relação de aprendizado” e um relacionamento com seus clientes.

“O profissional de Relações Públicas utiliza-se de alguns campos específicos de atividades. ..., ele informa, persuade, integra” (EVANGELISTA, 1975, pg. 25). Podemos fazer uma conexão direta entre cada um desses campos com o processo de CRM dentro das organizações:

- Informação: informa seus públicos e traz deles informações relevantes, interagindo com os clientes;
- Persuasão: persuade o público interno a modificar opiniões e atitudes, desenvolvendo atividades de incentivo e motivação durante a implementação e desenvolvimento do CRM dentro da organização;
- Integração: integra a instituição com seus públicos criando um canal de mão dupla que dá e recebe informação.

3.1. RELAÇÕES PÚBLICAS PASSO A PASSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO CRM

3.1.1.O início imediato

As organizações estão descobrindo que investir numa comunicação mais evoluída, baseada no diálogo, aproxima mais o cliente, diminui os custos de comunicação e contribui de forma efetiva para a concepção e aprimoramento de produtos e serviços. Além disso, estão percebendo que clientes podem atrair com muito mais eficiência e menor custo outros clientes e que podem contribuir com idéias de grande valor para a organização. Enfim, que a fidelização é muito mais rentável que estar sempre em busca de novos clientes.

Antes de dar continuidade a minha monografia, é importante registrar que utilizarei o modelo proposto por PEPPERS, ROGERS e DORF no livro “Marketing 1 to1 – ferramentas para implementação de programas de marketing direto *one to one*” para especificar quais as ações e ferramentas o profissional de Relações Públicas poderá utilizar durante o processo de implementação do CRM dentro de uma organização.

A implementação do CRM ou de Marketing de Relacionamento é considerado um processo demorado e contínuo. Porém, é possível, com uma série de melhorias em curto prazo, obter rápidos, visíveis e mensuráveis resultados. Essas ações são o começo de uma reorientação da organização para o Marketing de Relacionamento.

PEPPER, ROGERS e DORF oferecem algumas idéias para o início imediato do processo de implementação do CRM, que estão divididas entre as quatro etapas anteriormente descritas. É importante observar que são ações e idéias simples e que o profissional de Relações Públicas pode planejar e supervisionar cada uma delas:

1. IDENTIFICAR

Atividade1: Coletar e introduzir mais nomes de clientes na base de dados existente

Ações a considerar: Utilizar um serviço externo para levantamento de dados ou aquisição de listas prontas; permutar nomes com uma organização não-concorrente em seu segmento ou área .

Atividade2: Coletar informações adicionais sobre seus clientes

Ações a considerar: Investigar de maneira cautelosa algumas informações, fazendo uma ou duas perguntas toda a vez que estiver em contato com um cliente.

Atividade3: Verificar e atualizar o cadastro de clientes

Ações a considerar: Analisar todos os dados de clientes existente, realizando uma limpeza nos arquivos inutilizados.

Manter o banco de dados de uma organização sempre atualizado e de fácil acesso é uma das premissas para a eficácia de todo processo de CRM. Assim, ações simples como organizar as informações existentes e descartar as que não se utiliza mais, podem facilitar todo o processo de relacionamento.

2.DIFERENCIAR

Atividade1: Identificar os principais clientes de sua empresa

Ações a considerar: Os principais clientes serão encontrados usando os dados das vendas do último ano ou outros dados de fácil acesso dentro da organização

Atividade2: Determinar clientes que custem dinheiro para a sua organização.

Ações a considerar: Encontrar mecanismos simples para isolar os clientes menos importantes e reduzir pela metade a correspondência a eles enviada atualmente.

Atividade3: Selecionar várias organizações com as quais você gostaria de negociar no próximo ano.

Ações a considerar: Acrescentar ao banco de dados da organização ao menos três nomes de contatos dentro da organização escolhida

Atividade4: Descobrir quais clientes reclamaram de seu produto ou serviço mais de uma vez no último ano.

Ações a considerar: Dar uma maior atenção às encomendas, telefonando e confirmando o seu progresso. É importante também disponibilizar um profissional da área de Produto ou Qualidade para entrar em contato com esses clientes o mais rápido possível

Atividade5: Procurar os grandes clientes do ano passado que reduziram seus negócios com a sua organização à metade ou menos

Ações a considerar: Visitar esses clientes antes que a concorrência o faça

Atividade6: Descobrir os clientes que solicitaram apenas uma ou duas vezes os serviços oferecidos pela sua organização, mas que se relacionam com os concorrentes.

Ações a considerar: Preparar uma oferta irrecusável para que eles experimentem outros itens oferecidos.

Atividade7: Dividir os clientes em A, B e C, por ordem de importância

Ações a considerar: Diminuir as atividades e gastos com os clientes classificados como C e aumentar com os A

A diferenciação é importante para “(a) priorizar seus esforços e obter a máxima vantagem com os clientes mais valiosos e (b) adequar o comportamento de sua empresa a cada clientes, com base em suas necessidades individuais” (PEPPERS e ROGERS e DORF, 2001, pg. 3). De maneira simples, é possível identificar quais são os clientes de maior valor e os que trazem prejuízo à organização, e desenvolver estratégias para cada um especificamente.

3.INTERAGIR

Atividade1: Manter contato com os clientes preferenciais

Ações a considerar: telefonar para os clientes preferenciais e questionar a respeito de sua satisfação com a organização

Atividade2: Telefonar para a sua organização como se fosse um cliente e observar a eficiência e eficácia do atendimento.

Ações a considerar: Testar diferentes situações de compra. Gravar e analisar essas ligações para futuras correções.

Atividade3: Telefonar para os concorrentes

Ações a considerar: Repetir as ações como se fosse a sua organização

Atividade4: Utilizar as ligações recebidas pelo seu *call center* (central de atendimento) como oportunidade para oferecer seus produtos/serviços.

Ações a considerar: Ofereça ofertas especiais e de liquidação.

Atividade5: Iniciar uma comunicação diferenciada com clientes valiosos

Ações a considerar: Imprimir mensagens personalizadas em faturas e nos informes recebidos pelos clientes; iniciar um programa no qual o relacionamento organização/cliente seja sempre feito pela mesma pessoa, criando assim uma maior cumplicidade; telefonar para os clientes perdidos nos últimos dois anos e lhes mostrar razões para o retorno do relacionamento

Atividade6: Utilizar uma tecnologia que facilite a negociação entre cliente/organização.

Ações a considerar: oferecer mais meios de comunicação com a empresa, como *e-mail* (correio eletrônico), telefone e fax

Atividade7: Melhorar o processamento das reclamações

Ações a considerar: Representar graficamente o volume de reclamações recebidas por dia e aumentar o número de queixas resolvidas na primeira solicitação.

As ações citadas acima para desenvolver o processo de interação com os clientes podem trazer ótimos resultados para as organizações. Através de simples telefonemas é possível observar e avaliar como a sua organização e os seus concorrentes estão realizando o atendimento a clientes, utilizando a técnica do “comprador misterioso”.

4. PERSONALIZAR

Atividade1: Personalizar a comunicação por meio de papéis para poupar o tempo de seus clientes e dinheiro de sua organização.

Ações a considerar: Fazer catálogos que permitam o direcionamento por região, por setor, etc e selecionar os clientes que de fato desejem receber informativos da organização.

Atividade2: Personalizar a sua mala direta

Ações a considerar: Utilizar informações sobre o cliente para individualizar as ofertas

Atividade3: Perguntar ao cliente por qual meio de comunicação e em qual frequência ele quer receber notícias de sua organização

Ações a considerar: Oferecer a seus clientes várias opções de canais de comunicação para que ele possa escolher quais lhe agradam mais, como fax, *e-mail* (correio eletrônico), correio, visitas pessoais.

Atividade4: Descobrir o que os clientes desejam

Ações a considerar: Convidar pequenos grupos de clientes para pesquisa em profundidade ou reuniões de discussão; solicitar o *feedback* (retorno) a respeito de seus produtos/serviços, políticas e procedimentos.

Atividade5: Envolver a alta administração nas relações com os clientes

Ações a considerar: Desenvolver questionários sobre Marketing de Relacionamento ou CRM e peça para que os profissionais com cargos de gerência respondam.

Todas as ações citadas acima podem ser consideradas o começo da mudança de atitude dentro de uma organização que deseja implementar um processo de CRM. É importante deixar claro que essas atividades são apenas o começo de um processo lento e demorado, mas que são muito importantes para o início imediato da implementação.

3.1.2.A identificação de clientes

O primeiro estágio de um processo de implementação de Marketing de Relacionamento ou CRM dentro de uma organização é a identificação de clientes. Afinal, é impossível desenvolver estratégias de relacionamento sem antes conhecer as características individuais do maior número possível de clientes, preferencialmente os de maior valor (CMV).

A primeira etapa é definir o cliente, pois ele pode ser um cliente *business to business* (de mercado para mercado) ou de produtos de consumo. Deste modo, a maneira de se relacionar com esses dois tipos de clientes é diferenciada.

Uma organização que vende seus produtos/serviços diretamente para o consumidor final pode identificar seus clientes seguindo três passos:

1. Fazer um inventário de todos os dados de clientes já disponíveis em padrão eletrônico (bando de dados);
2. Localizar informações para identificação de clientes que estejam apenas arquivadas, fora de qualquer padrão eletrônico;
3. Criar estratégias para coletar mais informações.

Após padronizar os dados já existentes dentro da organização, o profissional de Relações Públicas deverá propor estratégias para captar mais informações sobre clientes. Uma das ações seria desenvolver um treinamento para os funcionários que realizam o contato direto com os clientes, a fim de que eles possam estimular os consumidores a informar suas preferências e necessidades. É possível também que o Relações Públicas promova algum concurso ou programa de incentivo para conseguir mais informações sobre os clientes.

Uma estratégia bastante comum para a identificação de clientes é a criação de cartões de relacionamento, recompensando com pontos, milhagens (no caso de companhias aéreas) ou descontos os clientes que se identificam ao entrar em contato com a organização.

Já nos negócios *business to business* (de mercado para mercado) é importante que a organização possa rastrear todos os profissionais da empresa clientes que venham entrar em contato com o produto/serviço oferecido. Além disso, é importante que se atente para o fato de que as empresas normalmente alteram as funções de profissionais dentro das empresas, tornando necessária as constantes atualizações dos

dados dessas empresas clientes. “As informações de identificação do cliente devem ser atualizadas ou confirmadas pelo menos uma vez a cada dois anos” (PEPPERS e ROGERS e DORF, 2001, pg. 35). Durante esse contato com o cliente durante a atualização de dados, é possível identificar mais informações importantes para a organização.

“As boas Relações Públicas não se baseiam unicamente no conhecimento da sua própria organização. São fundadas numa informação exata e atualizada sobre todos os que a servem e abastecem” (LLOYD, 1984, pg. 70). Assim, é parte das atividades de Relações Públicas saber quem são públicos com os quais deverá se relacionar. “Ao profissional de RR.PP. é fundamental reconhecer de imediato quais os públicos prioritários de sua empresa” (EVANGELISTA, 1975, pg.36)

3.1.3.A diferenciação de clientes

Do mesmo modo que a atividade de Relações Públicas sente a necessidade de identificar e reconhecer seus públicos, a diferenciação também se torna primordial para a implementação do CRM ou Marketing de Relacionamento dentro das organizações. “É imperiosa a necessidade de classificar, dividir os diversos públicos.” (EVANGELISTA, 1975, pg.36).

Para diferenciar um cliente do outro, é importante conhecer o que os torna diferentes. Podemos diferenciar os clientes de duas maneiras: pelo seu valor e pelas suas necessidades. Assim, o processo de diferenciação de clientes deve ocorrer em duas etapas, na mesma ordem proposta:

1. Classificar os clientes de acordo com o seu valor;
2. Diferenciar os clientes segundo suas necessidades.

Ou seja, em primeiro lugar a organização deve entender os diferentes valores que seus clientes têm e em seguida, começando pelos mais valiosos, diferencia-los pelas suas necessidades.

Podemos classificar os clientes em três tipos de valor:

1. **Clientes de maior valor (CMV):** são aqueles com o LTVs (*lifetime value*, valor vitalício ou taxa de retorno) mais elevados. A organização deve objetivar a retenção com esses clientes.

2. **Clientes de maior potencial (CMP):** são aqueles com maior valor estratégico não realizado, ou seja, aquele cliente que poderia render se a organização criar uma estratégia para obtê-lo.
3. **Clientes abaixo de Zero (Bzs):** são aqueles que provavelmente nunca geraram lucros suficientes para justificar a despesa envolvida em seu atendimento. A estratégia das organizações é incentivar esses clientes a se tornarem mais lucrativos ou incentiva-los a se tornarem clientes não-lucrativos dos concorrentes.

Podemos explicitar dois tipos de necessidades dos clientes:

1. **Necessidades coletivas:** são as preferências que os clientes possuem em comum com outros clientes da organização
2. **Necessidades individuais:** são aquelas que um determinado cliente não compartilha com outro ou, pelo menos, não com um número significativo de outros clientes.

“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” (PEPPERS e ROGERS e DORF, 2001, pg. 50).

Assim, o primeiro passo para a diferenciação de clientes é realizar uma reorganização do total de clientes que uma organização possui, classificando-os de acordo com as suas características. Por exemplo, se uma organização vende tanto para consumidores diretos quanto para o varejo, é possível que ela possua dois tipos diferenciados de operações de venda.

Depois de realizada essa diferenciação, é importante a criação de uma planilha de valor de cliente, onde será registrado o ciclo de cada cliente na empresa. Serão registrados dados como o custo da conquista do cliente, o custo de atendimento, lucro de vendas de produtos, lucro de venda de serviços contínuos, lucro pela indicação de outros clientes, entre outros. Ou seja, serão registrados todos os números importantes para o cálculo que sejam razoavelmente compreensíveis.

Um terceiro passo seria a classificação dos clientes de acordo com sua importância para a organização. Alguns clientes valiosos não podem ser capturados através de simples planilhas pois seu valor é medido através de sua importância dentro da organização. Os formadores de opinião, por exemplo, podem ser considerados clientes de grande importância, mas que não possuem nenhum valor mensurável para

a organização. São eles consultores, diretores de associações, organizadores de eventos, editores e jornalistas. “Os formadores de opinião podem e vão desempenhar um papel vital no futuro de sua empresa” (PEPPERS e ROGERS e DORF, 2001, pg. 55). Assim, é importante que eles sejam incluídos nas estratégias de CRM e que o relacionamento com eles sejam tratados convenientemente. “O relacionamento com a grande imprensa, um público multiplicador de opinião importantíssimo para as organizações, constitui também uma das formas de se fazer Relações Públicas, com finalidades institucionais” (KUNSCH, 1986, pg. 43)

Uma das dificuldades de diferenciação de clientes é conseguir avaliar e entender as informações que já fazem parte do banco de dados da organização, para então decidir como agir. Podemos definir as informações sobre clientes em quatro categorias principais:

1. **Fatos e Números Conhecidos:** é importante que todas as informações mensuráveis sobre seus clientes sejam organizadas, como por exemplo, o valor gasto pelo cliente com a aquisição de produtos/serviços da organização; produtos encomendados; destino da remessa, frequência de compra, entre outros.
2. **Dados Imputáveis e Computáveis:** ou seja, são os dados implícitos nos fatos e números sobre clientes que conhecidos pela organização. Ao examinar informações mensuráveis, a organização deve verificar, por exemplo, a frequência de compra, a sazonalidade da compra, serviços auxiliares vendidos, etc.
3. **Dados a se observar:** são os dados coletados apenas através da observação, e por isso são altamente subjetivos. Porém esses dados são um dos mecanismos mais eficazes para diferenciar clientes de acordo com as suas necessidades. Observar se o cliente é a favor ou contra a organização, se ele tem total conhecimento sobre o produto/serviço e se ele tem grande potencial de indicação, são dados observáveis a serem considerados.
4. **Dados a se obter:** a organização pode utilizar empresas especializadas em captura de informação para o banco de dados e utilizar os dados obtidos através dos vendedores externos, que poderão oferecer informações importante para a diferenciação dos clientes.

Porem, é importante salientar que os dados que a organização já possui são de extrema importância para a implementação do processo de CRM ou Marketing de Relacionamento.

3.1.4.A interação com clientes

As campanhas de comunicação são atividades importantes num gerenciamento de relacionamento com o cliente. Cada campanha consiste em um conjunto de ações e está associada à estratégia de interação e, portanto, ao tipo de relacionamento que se deseja ter com os consumidores de produtos/serviços de sua organização. Outra característica importante dessas campanhas é que elas são utilizadas no dia-a-dia do relacionamento com o cliente a partir de uma reclamação realizada através das centrais de atendimento, uma solicitação de mais informações sobre um determinado produto/serviço, entre outros.

A interação é a primeira e uma das únicas atividades de implementação de programas de CRM que os clientes realmente constatarem. Afinal, a identificação e a diferenciação são processos invisíveis para os clientes, mas a interação requer participação ativa e envolvimento dos consumidores. Além disso, essa etapa gera um importante benefício para as organizações, pois ela dá a entender ao cliente que a empresa está interessada em seu *feedback* (retorno)

Para construir um relacionamento entre cliente/organização, a interação:

1. Deve reunir ao mínimo a inconveniência para o cliente;
2. Deve resultar em algum benefício real para o cliente;
3. Deve influenciar sua conduta com relação a esse cliente

A interação direta entre cliente/organização proporciona à última obter informações que não estão disponíveis no curso normal de negócios, entre elas:

1. Valor estratégico: é difícil a organização reconhecer qual é o real valor estratégico ou potencial de crescimento de um cliente sem interagir com ele. Além disso a interação pode ser considerada o modo mais confiável para descobrir se um cliente está negociando com concorrentes, afinal, a organização está em contato direto com o consumidor.
2. Necessidades do cliente: muitas vezes a interação é a única maneira de descobrir as verdadeiras necessidades dos clientes, afinal, “clientes

aparentemente similares podem comprar exatamente o mesmo produto por razões totalmente diferentes, para satisfazer necessidades completamente diversas” (PEPPERS e ROGERS e DORF, 2001, pg. 55).

3. Satisfação e insatisfação do cliente: Descobrir se o cliente está satisfeito com a organização é mais um tipo de informação difícil de se obter sem a interação entre as partes. Conhecer o grau de satisfação de um cliente é também uma maneira de obter informações sobre suas necessidades

Existem algumas regras de abordagem que devem levadas em consideração no momento da interação organização/cliente;

- Não iniciar uma interação sem objetivo claro;
- Não perguntar a mesma coisa mais de uma vez;
- Deixar claro que o cliente pode escolher qual o meio de contato em que quer utilizar para a interação;
- Ao interagir, começar focando o cliente e não o produto;
- Fazer com que a interação seja pessoal e personalizada;
- Garantir que suas interações sejam sempre bem vindas;
- Providenciar para que os CMV (clientes de maior valor) sejam imediatamente identificados e tratados de maneira adequada;
- Proteger a privacidade do cliente;
- Divulgar telefones e endereços que o cliente possa utilizar para contato
- Cuidar para que o cliente perceba o valor de cada interação;
- Valorizar o tempo do cliente.

É importante saber que os clientes também têm preferências em relação aos meios de comunicação utilizados durante a interação. “Diferentes clientes provavelmente vão querer usar diferentes veículos para interagir com você. E um mesmo cliente num determinado momento pode preferir interagir com você de forma diferente da habitual” (PEPPERS e ROGERS e DORF, 2001, pg. 85). Assim, é importante que os vários canais de comunicação interajam entre si para que se estabeleça um relacionamento genuíno com cada cliente. Além disso, a estrutura organizacional tem que estar consciente e preparada para dar todo o apoio aos canais de comunicação eficientes e oferecer fácil acesso para os clientes. Entretanto, não

basta a orientação e o treinamento adequado aos funcionários que fazem contato com os clientes. A empresa precisa possuir vários canais de comunicação disponíveis para que os clientes possam dar respostas claras e imediatas.

Existe, dentro das organizações, inúmeras oportunidades de interação com os clientes. Entretanto, seja qual for a finalidade da interação ou meio de comunicação escolhido, é importante que o cliente seja reconhecido pelo funcionário que estiver interagindo com ele. Deste modo, a interação se torna mais eficiente, pois atende as expectativas dos clientes.

Hoje, os clientes não estão em busca de mais informações, e sim, de informações que se ajustem as suas preferências e necessidade. Uma organização que interage com um cliente, em busca de informações a respeito dele, deve trata-lo diferentemente, de maneira personalizada. Não se trata simplesmente proporcionar ao cliente uma sensação de importância para a organização. Através do dialogo, é possível personalizar ao cliente algo que os concorrentes só conseguiriam caso tivessem a mesma informação. Assim, “o diálogo está no âmago do relacionamento de aprendizagem.” (PEPPERS e ROGERS e DORF, 2001, pg. 89).

Ao dialogar com clientes e obter deles importantes informações sobre seus desejos e necessidades, a organização cativa-os, e pode transformar essa interação em sondagem de informação útil, que se transforma em conhecimento e que se traduz diretamente em fidelidade. Pois para obter as mesmas facilidades com uma outra organização o processo deverá se repetir, custando tempo e disposição para o cliente.

Deste modo, é papel do Relações Públicas desenvolver toda a estratégia de interação entre cliente/organização, afinal, a prática de Relações Públicas é “tudo o que é destinado à melhoria da comunicação entre pessoas ou organização” (BLACK *apud* LLOYD, 1984, pg. 27).

“Relações Públicas, em uma empresa, não tem em mira, unicamente, informar os seus públicos, mas, principalmente, conseguir estabelecer com eles uma verdadeira comunhão de idéias e de atitudes, por intermédio da comunicação” (ANDRADE *apud* KUNSCH, 1986, pg. 122) Assim, as Relações Públicas devem, através do diálogo, estabelecer canais eficientes para receber informações úteis sobre os clientes e através desses dados desenvolver a sua fidelidade.

3.1.5.A personalização de produtos ou serviços

A etapa da personalização é vital para as organizações que querem implementar o processo de CRM ou Marketing de Relacionamento, afinal, não basta que cada cliente diga como quer ser atendido ou quais são as suas preferências. É necessário que a organização aja de acordo com esses dados.

É comum que as empresas personalize algum aspecto do atendimento prestado aos clientes de maior valor (CMV). Mas na maioria dos casos, a personalização é restrita a situações específicas e especiais. Afinal o custo do processo de personalização é alto. “Se você tem um cliente que corresponde isoladamente a 15% de seu negócio, provavelmente não vai medir esforço para se adaptar às suas necessidades” (PEPPERS e ROGERS e DORF, 2001, pg. 101).

Assim, para que o custo da personalização não seja tão alto, as organizações estão adotando a personalização em massa, ou seja, a padronização por módulos. Com base nas necessidades de cada cliente, a organização parte dos módulos adequados para a produção de várias configurações possíveis do produto/serviço oferecido.

Além de produtos e serviços, as organizações podem adaptar muitos outros elementos e aspectos de acordo com as preferências de cada cliente:

1. Agrupamento: é importante proporcionar ao cliente a possibilidade de comprar dois ou mais produtos/serviços juntos, além de oferecer ao cliente unidade de vendas maior que o padrão.
2. Configuração: sem modificar o produto em si, é possível criar um sistema para que as especificações de cada cliente sejam atendidas de acordo com possibilidades predeterminadas.
3. Embalagem: é importante observar quantas variações de embalagens se fazem necessárias para satisfazer os módulos de clientes, se há algum tipo de ligação entre o perfil do consumidor com o tipo de embalagem, entre outros
4. Distribuição e logística: é importante verificar se o produto está sendo entregue no horário e local conveniente aos clientes.
5. Serviços complementares e serviços especiais: são opções que podem e devem ser oferecidas junto com a compra de produtos/serviços ofertados
6. Faturamento: é importante observar se o processo de cobrança por um serviço/produto oferecido está seguindo a conveniência do cliente.

7. Prazos de pagamento: é possível adequar tranquilamente os prazos de pagamento a necessidades e preferências de cada cliente, ampliando cada vez mais as condições oferecidas para a total personalização dessa área.

Para se desenvolver um verdadeiro relacionamento com clientes em busca da personalização de produtos/serviços, é importante que todas as áreas da organização estejam integradas. Afinal, a personalização envolve muito mais funções além das responsáveis pela estruturação do programa de implementação do CRM. Afinal, "são os funcionários que tomam a iniciativa de registrar as preferências de um cliente e então ajustar o futuro comportamento da empresa a essas preferências." (PEPPERS e ROGERS e DORF, 2001, pg. 108).

Muitas organizações acreditam estar em sintonia com as premissas do Marketing de Relacionamento somente porque conhecem onde estão os seus clientes e podem rastrear as compras feitas por cada um. Porém é importante que as organizações possuam uma boa estratégia de comunicação, que resulte num relacionamento de alta qualidade entre organização e cliente. Assim como se aprende sobre os clientes, se aprende qual é a estratégia mais efetiva para atender às necessidades dos clientes e dos resultados obtidos. É fundamental que se agregue valor ao produto/serviço pela sua disponibilização e pelo próprio processo de relacionamento.

3.2. RELAÇÕES PÚBLICAS AGINDO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

"A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas" (SCHEIN *apud* FREITAS, 1991, pg. 7).

Como pressupostos básicos entendem-se respostas que geraram resultados favoráveis e que assim acabaram sendo absorvidas pela organização e se tornando verdades inquestionáveis.

Podemos compreender Cultura Organizacional como um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento organizacional. Ela

inclui valores e crenças, ritos, histórias, formas de relacionamento, tabus, tipos de gestão, de distribuição da autoridade, de exercício da liderança e uma série de outros elementos. Além das normas formais, a Cultura Organizacional é compreendida por regras não regulamentadas, mas que norteiam e condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização.

A Cultura Organizacional tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização. Para alguns estudiosos, a Cultura Organizacional exprime a identidade da organização, e atua como elo de ligação de todos os membros, em busca de um objetivo comum. Assim, para que um processo de implementação do CRM tenha sucesso, é preciso que a Cultura Organizacional esteja em sintonia com todos os pressupostos deste programa. Afinal, uma organização que tem como objetivo a fidelização de clientes, deve estar ciente que todas as áreas e departamentos estarão engajados e os funcionários deverão estar completamente envolvidos com as ações que serão implementadas.

Deste modo, por ser um atributo intrínseco dentro de uma organização, todo processo de mudança da Cultura Organizacional deve exigir cuidado e tempo. E para uma mudança duradoura, é importante que sejam alteradas as restrições organizacionais que operam sobre os funcionários e não a simples mudança de atitude das pessoas dentro da organização. “Existe ainda uma concordância implícita a respeito de que a cultura é conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos, etc. (FREITAS, 1991, pg. 115)”.

“A gestão empresarial moderna facilmente atentou para a importância do cliente externo, mas a conscientização de que o cliente interno é um parceiro nas mãos do qual está, em grande parte, o sucesso do negócio, é ainda uma barreira a ser transposta pelas empresas” (BARÇANTE e CASTRO, 1999, pg. 90).

Para que a comunicação com os clientes seja eficaz, é importante que os funcionários sejam reconhecidos e valorizados dentro das organizações. “A organização que não reconhecer e tratar seus funcionários como clientes internos, terá muita dificuldade para valorizar o conceito de clientes externos” (ELTZ, 1959, pg.68)

Um dos maiores erros que ocorre nos projetos de implementação do CRM ou Marketing de Relacionamento, e que leva inevitavelmente a sua subutilização dentro das organizações, é iniciar o processo pela compra dos programas de suporte da

implementação, ou seja, pela tecnologia de informação. Assim, a organização investe somas significativas em recursos tecnológicos, e deixa de promover a mudança cultural e organizacional, extremamente necessária para o processo de implementação do CRM. Isso pode ser evitado se houver um processo de alinhamento e transição, para que todos estejam envolvidos e se comprometam com o processo. Assim, é importante que todos os setores internos da organização que implementa o processo de CRM esteja em sintonia para atender o cliente, ou seja, que todos os funcionários envolvidos conheçam o cliente que estão negociando, além de sua característica e preferências.

A organização deve prover suas áreas de todas as informações sobre os seus consumidores, suas necessidades, desejos e preferências. Com isso ela passa a conhecer quem são os clientes atuais e quais poderão ser os clientes potenciais, onde estão, quais as suas necessidades atuais e futuras e como eles percebem as suas necessidades atuais e quais serão as do futuro. As informações sobre os clientes devem ser disseminadas por toda a organização, que deverá ser receptiva e responder a essas necessidades.

“O que se entende por mudança cultural é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais.” (FREITAS, 1991, pg. 115).

Todo processo de mudança que ocorre em uma organização gera resistências se não for bem administrada. Isso porque parte das pessoas percebe a mudança como uma oportunidade, mas parte a encara como uma ameaça. Neste último caso, os que vêem a mudança como ameaça tentam manter o *status quo* por meio de comportamentos defensivos e assim bloquear a mudança, o que dificulta a obtenção dos resultados desejados

O profissional de Relações Públicas é quem cria ações para que o processo de implementação do CRM se torne mais democratizado e desenvolve estratégias para a boa aceitação de todos os funcionários da organização. É função do Relações Públicas desenvolver instrumentos de comunicação, ou usar os já existentes, para a propagação de informações sobre o processo de implementação do CRM, oferecendo aos funcionários uma noção mais clara sobre essa nova política administrativa adotada pela organização.

Outra função do profissional de Relações Públicas é a de oferecer treinamento focado na disseminação das práticas de relacionamento necessárias aos funcionários, a

fim de gerar satisfação e maior lealdade, além de ensinar os funcionários, em todos os níveis hierárquicos, como usar adequadamente as informações que transformam possibilidades de negócios em lucros. Esse treinamento, de acordo com PEPPERS e ROGERS e DORF, pode ser dividido em três etapas:

1. **Lidere:** é direcionado à lideranças executivas, como vice-presidentes, diretores, líderes de equipe e gerentes de clientes e deve durar de dois a cinco dias. O programa do treinamento deverá conter: identificar, diferenciar, interagir e personalizar (suas definições); debate sobre os problemas da base de dados de clientes; a determinação de papéis e responsabilidades; discussão para que se chegue ao consenso com relação à implementação e à adequação do plano de remuneração; estabelecer estratégias para clientes e planos para diálogos e a alocação do orçamento.
2. **Siga em frente:** é direcionado aos funcionários da linha de frente e deve durar de duas a três horas. O programa do treinamento deverá conter: a visão geral e explicação da filosofia do CRM ou Marketing de Relacionamento; a explicação do novo plano de remuneração, se houver; a visão preliminar sobre as ferramentas que estarão disponíveis para a captura de dados sobre os clientes; as ordens de comando específicas e a apresentação a ser feita por um líder executivo para motivar, preparar e estimular os funcionários.
3. **Abra caminho:** é direcionado a presidentes e vice-presidentes da organização e deve durar 90 minutos. O programa deverá conter: a visão geral dos princípios básicos do CRM ou Marketing de Relacionamento; a recapitulação e discussão sobre qual é a missão do Marketing de Relacionamento dentro da organização e a discussão sobre a ampliação da organização e suas implicações (PEPPERS e ROGERS e DORF, 2001).

Além de proporcionar treinamento, o profissional de Relações Públicas deverá consultar líderes de opinião dentro das organizações para receber um “*feedback*” dos funcionários em relação à aceitação das mudanças; identificar os pontos de conflito, caso eles existam, dando espaço para o pronunciamento dos funcionários quanto às possíveis soluções para os problemas encontrados e motivar funcionários a implantar conceitos de CRM dentro de sua rotina de trabalho.

Não é fácil mudar uma postura consolidada durante anos, principalmente quando a valorização do cliente não faz parte do dia-a-dia. Mudar o comportamento dos

funcionários é hoje um dos maiores desafios para as organizações que buscam a implementação do processo de CRM. Pessoas podem fazer ou destruir uma estratégia para otimizar o relacionamento com os clientes. Dessa forma, simultaneamente ao processo de implementação do CRM é necessário, acima de tudo, cuidar do alinhamento da Cultura Organizacional, pois toda e qualquer mudança só gera resultado se todos os funcionários estiverem de fato engajados e comprometidos com a nova estratégia e valores da organização. Afinal, CRM nenhum funciona sem pessoas.

4. CASOS

O CASO HARLEY-DAVIDSON⁹

Se Marketing de Relacionamento significa a criação de uma comunidade em torno de uma marca, poucas demonstrações de marketing foram melhores do que essa. Em 13 de junho de 1998 fazendo um barulho ensurdecador e formando um rio de couro preto e de cromados ofuscantes, mais de 50 mil motocicletas Harley-Davidson, seguiram rumo ao leste dos Estados Unidos para o centro de Milwaukee, como parte das comemorações do 95º aniversário da empresa. Era uma imagem atordoante, respeitável por seu escopo e emocionalmente poderosa como mensagem: ter uma Harley torna você membro de uma comunidade muito especial.

Os executivos e gerentes da Harley e uma grande parte dos 5500 empregados, têm uma conexão visceral com a marca, não só porque fazem e vendem as motocicletas, mas porque são clientes. Para eles a Harley é mais do que uma simples motocicleta, é um estilo de vida, uma obra de arte, um vínculo emocional com uma vasta e única comunidade.

Os executivos estudaram cuidadosamente o vínculo emocional entre os motoqueiros das Harleys e o produto, e respeitaram parâmetros rígidos em todos os aspectos do design, da fabricação, e do marketing das motocicletas para acentuar a mística e fortalecer ainda mais o vínculo.

A Harley-Davidson apenas se reinventou, transformando imagens negativas em positivas. Para acabar com a imagem estereotipada e ameaçadora das gangues de motoqueiros, por exemplo, ela criou um clube internacional, se associou a uma instituição de caridade de renome e promoveu a união dos com seus clientes organizando ralis e reuniões anuais.

Para se defender de um ataque agressivo desferido pelos concorrentes estrangeiros, a Harley-Davidson decidiu apoiar-se rigorosamente nos padrões de qualidade, mesmo diante de uma grande demanda não atendida, estabelecendo um amplo sentido de comunidade em torno do produto; e fortalecendo seus elementos mais importantes - empregados, revendedores e clientes.

⁹ Os dados sobre o caso foram obtidos através do site da Harley-Davidson (www.harleydavidson.com) e do livro Marketing Radical, de Sam Hill e Glenn Rifkin.

Dessa maneira, a empresa emergiu como uma marca capaz de ultrapassar uma série de fronteiras formidáveis: idade, sexo, renda, educação, grupo étnico e opinião política.

Em 1997, a Harley-Davidson Inc., uma empresa que quase faliu em 1985, registrou seu 12º ano consecutivo de vendas e lucros recordes, vendendo um total de 132 mil motocicletas, mas os revendedores disseram que poderiam ter vendido o dobro se a empresa tivesse conseguido fabricá-las. Sendo que em 1997, a empresa gastou apenas um milhão de dólares em publicidade, contra nenhum gasto no ano anterior. Em comparação, a Toyota gastou quase cem milhões de dólares com a publicidade de um único modelo de automóvel, o Camry.

A Harley não tem grandes gastos em publicidade para atrair o público porque ela simplesmente não precisa. A demanda por suas motocicletas hoje é tão grande que os revendedores dizem ter listas de espera de um ano ou mais.

Os empregados da Harley assumem a responsabilidade pessoal de manter o brilho da marca. Eles não só desfilam as roupas de motoqueiro vendidas no catálogo, como também são guias de passeios pela fábrica, participam de ralis e vestem camisetas da Harley na linha de montagem.

Os executivos descartam o uso de grupos de discussão e de pesquisas e dados de mercado para conseguir uma maior aproximação com os clientes: eles preferem andar de moto, conversando e colhendo opiniões diretamente dos clientes!

Ao analisar o caso apresentado, é possível observar aspectos claros de ações de Marketing de Relacionamento ou CRM. Inicialmente, a empresa definiu como estratégia primordial mudar a imagem estereotipada de motoqueiros, se associando a uma instituição de caridade de renome e promovendo a união de seus clientes, organizando ralis e reuniões anuais. Deste modo, a empresa cria uma imagem favorável tanto para a comunidade que está inserida quanto para os clientes da marca. É função do profissional de Relações Públicas desenvolver estratégias para favorecer a imagem da organização em que atua perante seus públicos e criar relacionamentos lucrativos tanto para clientes quanto para organização, através do uso da comunicação de duas vias.

A Harley-Davidson, decidida a enfrentar a concorrência, se apoiou na qualidade de seu produto e na fidelidade de empregados, revendedores e clientes. Tanto o público interno (funcionários) quanto público externo (clientes) possui uma forte ligação com a marca, desenvolvendo assim, um grande vínculo emocional com a “comunidade Harley-

Davidson”. Vínculos que são fortalecidos por constantes estudos e pelo respeito de parâmetros de forte ligação com a marca. Além disso, o público interno é treinado para manter o brilho da empresa, pois se tornam, além de funcionários, guias de passeio pela fábrica e participantes de ralis. O profissional de Relações Públicas encarregado de implementar o processo de CRM ou Marketing de Relacionamento, deve criar meios e ações que incentivem os funcionários e executivos a participarem do processo de fidelização de clientes, mudando uma Cultura Organizacional já consolidada em uma organização. Afinal, toda implementação deve partir sempre da adequação do público interno com os propósitos do processo.

O CASO UNIBANCO CORPORATE¹⁰

O Unibanco é uma das maiores instituições financeiras brasileiras. Possui 450 agências, um patrimônio de US\$12 bilhões de dólares e lucro líquido de 1,2 bilhões de dólares. Dentre outras unidades de negócio, possui a Divisão Unibanco *Corporate*, que tem como clientes empresas com faturamento anual superior a US\$ 20 milhões de dólares. Esta divisão pretendia aumentar o volume de negócios e a receita, e para isso precisava de uma estratégia de marketing inovadora e que diferenciase o *Unibanco* dos demais concorrentes.

Para atingir esse objetivo, o Unibanco iniciou um projeto de Marketing de Relacionamento. Pretendia com esta estratégia estabelecer um envolvimento produtivo, ou seja, uma relação de aprendizagem e que em cada contato fosse possível oferecer mais valor para os clientes, reforçando a imagem da divisão como um banco corporativo que se importa com seus clientes e que oferece um serviço personalizado por meio de especialistas. Antes de tudo, o Unibanco seria um Banco que se importa com o sucesso do negócio do cliente.

A partir deste conceito, lançou três linhas de ações. A primeira atividade foi a criação da Biblioteca Unibanco, um conjunto de informações composto de fitas de vídeo, livros e publicações mensais, cujo objetivo era aumentar o reconhecimento da instituição nos níveis hierárquicos mais altos dos clientes corporativos, tais como os Presidentes e Diretores Financeiros. Esta ação visava também criar um vínculo entre o banco e o cliente, a partir da idéia de que este passaria a buscar, constantemente, informações úteis para o seu negócio na Biblioteca Unibanco.

A segunda linha de ação visava aumentar as receitas junto aos clientes atuais. Para isso, foi criado um *software* para cada produto do Banco, chamado Simulador de Produtos, através do qual o gerente de conta em suas visitas podia mostrar os benefícios de cada produto do Unibanco, simulando os resultados, e ainda permitia comparações com o desempenho de produtos das instituições financeiras concorrentes.

¹⁰ As informações contidas nesse caso foram capturadas no artigo Marketing de Relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro, de Miriam Brezke, Aurea Helena Ribeiro e Yeda Dourado. Considero esse caso de suma importância, pois é um dos únicos que utilizam o conceito de modelos de relacionamento a longo prazo mensurados tecnicamente.

O terceiro ponto do relacionamento com os clientes foi o Sistema de Atendimento ao Cliente (*telemarketing*), onde os clientes poderiam pedir o material da Biblioteca Unibanco, tirar dúvidas, dar sugestões e ainda agendar visitas dos gerentes de contas. Este canal aberto de comunicação também seria utilizado para pesquisas de satisfação.

Todas as ações foram suportadas por um banco de dados com informações relevantes sobre cada cliente, o que permitia oferecer os produtos mais adequados às suas necessidades.

Fig. 1: A Estrutura da Estratégia de Relacionamento Unibanco¹¹



O Detalhamento das Ações

a) Biblioteca Unibanco

A Biblioteca Unibanco foi oferecida para clientes classificados como do tipo A e B. Esta classificação foi feita em função do faturamento e potencial de negócios de cada empresa. As fases da campanha foram:

- No primeiro mês, foram enviadas malas diretas para os Diretores Financeiros das empresas oferecendo uma fita de vídeo que abordava sobre um novo imposto brasileiro: o IPMF - Imposto Provisório sobre Movimentação Financeira. Foram feitos também anúncios nos principais jornais do país.

¹¹ fonte: artigo Marketing de Relacionamento: oportunidade para desenvolvimento e crescimento contínuo no setor financeiro, de Miriam Brezke, Aurea Helena Ribeiro e Yeda Dourado

- No segundo mês foram oferecidas as Publicações Econômicas Mensais para o Diretor Financeiro. Os interessados também deveriam solicitar as publicações por telefone.
- No sexto mês, foi oferecido o livro Tom Peters Seminar Book, tanto para o Diretor Financeiro quanto para o Presidente da empresa, num pré-lançamento mundial do livro.
- No nono mês, o Diretor Financeiro e sua equipe poderiam solicitar uma fita de vídeo sobre EDI -*Eletronic Data Interchange*. Para esta oferta também foram feitos anúncios nos principais jornais do país.
- No décimo segundo mês, tanto o Presidente das empresas interessadas quanto alguns Diretores Financeiros selecionados foram estimulados a solicitar uma fita de vídeo sobre a Sucessão Familiar nas Empresas.

O resultado desta ação da estratégia de relacionamento pode ser medido através do índice de interessados: 85% das empresas ativadas se interessaram em receber o material disponível e começaram a ser envolvidas com a nova proposta do banco de construir um relacionamento com seus clientes. Além disso, eram enviadas 2.200 Publicações Econômicas mensalmente.

b) Simulador de Produtos: interações produtivas

Os objetivos desta ação eram:

- Oferecer ao Diretor Financeiro da empresa cliente uma ferramenta que o auxiliasse a tomar decisões mais sustentadas em informações, simulando resultados através dos dados da empresa e ainda comparando o desempenho do Unibanco com qualquer outra instituição financeira.
- Posicionar o Unibanco *Corporate* como uma instituição que está preparada para servir às reais necessidades dos clientes, oferecendo as melhores soluções para seus problemas e de uma forma transparente.

Os passos para a operacionalização desta fase:

- Intenso treinamento para os gerentes de contas, preparando-os para aproveitar as interações com os clientes como forma de ofertar mais

valor e utilizar o Simulador de Produtos como uma poderosa ferramenta de apoio;

- Programa de incentivo para os gerentes de contas associando sua remuneração aos resultados do relacionamento;
- Uma vez preparados, os gerentes de contas escolhiam empresas, através das informações contidas no Banco de Dados, que possuíam alto potencial para a utilização do produto a ser promovido.
- Para reforçar o relacionamento, ou visitava-se o cliente semanalmente ou era realizada pelo menos uma chamada telefônica para acompanhamento da conta.

Como resultado destas ações, o Unibanco *Corporate* obteve, além de melhor qualidade no atendimento aos clientes, um aumento de 10% no volume de negócios com o banco na primeira ação e cerca de 50% dos clientes já passaram a usar os Simuladores de Produtos .

c) O Sistema de Atendimento aos Clientes

Através de um sistema de *telemarketing* (atendimento ao cliente) foi possível:

- Qualificar todas as empresas clientes, complementando no Banco de Dados as informações relevantes para iniciar o relacionamento;
- Receber os pedidos de envio das peças referentes à Biblioteca Unibanco;
- Agendar as visitas dos gerentes de contas às empresas;
- Receber sugestões ou reclamações dos clientes;
- Realizar pesquisas de satisfação.

A equipe foi devidamente treinada para usar uma linguagem apropriada da Divisão Corporativa e utilizar devidamente o Banco de Dados de forma a facilitar o processamento de relatórios importantes para o relacionamento com os clientes.

O Banco de Dados

Todas as ações de relacionamentos foram suportadas por um Banco de Dados. Este sistema de informações permitiu:

- Armazenar as informações necessárias para um relacionamento produtivo com os clientes;
- Maior pertinência nas ações, uma vez que auxiliou na identificação das oportunidades buscando informações na base de clientes, tais como: os clientes com maior potencial para determinadas ações, que tinham um comportamento de compra interessante para aquele tipo de produto, entre outros.
- Sistematizar as ações, controlando o fluxo de respostas, pedidos, agendamentos, etc.

Para a instituição financeira, todos os benefícios possíveis de uma Estratégia de Marketing de Relacionamento foram observados, tais como, maior qualidade de produtos e serviços, lealdade do cliente e maior lucratividade. Os clientes obtiveram uma maior satisfação com o fornecedor de serviços, menor risco devido à relação de confiança, obtenção de produtos e serviços personalizados e maior tranquilidade no processo decisório pela fidelidade a um prestador de serviços de confiança.

O Marketing de Relacionamento, como pode ser observado no caso do Unibanco, é sem dúvida uma estratégia que permite a uma organização obter vantagens competitivas por oferecer, através de suas ferramentas, a tecnologia de informação e a comunicação interativa, proporcionando assim a construção de valor para os clientes.

Ao analisar detalhadamente as três linhas de ação seguidas pelo Unibanco, é possível observar ações de forte cunho com a profissão de Relações Públicas. A Biblioteca Unibanco foi desenvolvida com o intuito de divulgar os serviços da corporação e criar um relacionamento de aprendizado entre cliente/organização.

O Simulador de Produtos, além de pretender aumentar os negócios com os clientes atuais da corporação, visava mostrar a organização preparada para atender as necessidades dos clientes. Além disso, profissional de Relações Públicas poderia coordenar todo o processo de treinamento de funcionários para esse novo *software* (programa) e desenvolver programas de incentivos para os gerentes de contas.

No desenvolvimento do Sistema de Atendimento aos Clientes, o Relações Públicas participaria coordenando a complementação do banco de dados com as novas informações recebidas, o agendamento de visitas de clientes preferenciais e a realização de pesquisas de satisfação.

CONCLUSÃO

O sucesso de uma organização está cada vez mais condicionado a sua capacidade de gerar para si a atenção positiva, ações de apoio e boa vontade de todos os segmentos do público com os quais interage. Para atingir esses objetivos, a atuação de Relações Públicas, baseada na visão macro das funções da organização e em valores que permeiem toda a sua estrutura, é de fundamental importância.

Se a organização não tiver uma definição clara dos valores que a organização deve buscar preservar, que se traduzam em produtos e serviços que atendam as necessidades de seus clientes, aliados a um posicionamento adequado baseado em um programa de relações com os demais segmentos do público, ela estará fadada ao fracasso.

Muitas organizações entendem que as relações com os clientes dizem respeito somente à área de Marketing. Entretanto, deve haver na organização uma sensibilidade maior nas relações com os consumidores que ultrapassa os aspectos de marketing e vendas. Esse tipo de atividade, pela sua importância, exige uma visão global das relações com todos os públicos da empresa e, sendo assim, deveria estar ligado ao principal executivo de Relações Públicas e este, obviamente, ligado à presidência da organização. Deste modo, é a ocasião ideal para que os profissionais de Relações Públicas se posicionem de maneira enfática no que diz respeito às atividades e à própria estrutura de relações com os clientes. Não apenas para ganhar espaço, mas para beneficiarem a empresa com uma visão macro e conseqüentemente, uma política mais abrangente e competência no que diz respeito as relações com os consumidores.

Para FORTES, as Relações Públicas agem na organização “interessada em estabelecer e manter diálogo, entendimento, solidariedade e colaboração com os grupos sociais a ela vinculados direta e indiretamente, para firmar o seu conceito público, que irá respaldar, facilitar e dar legitimidade aos seus objetivos socioeconômicos” (FREITAS, 1999, pg. 15). Deste modo, acredito que tanto o Marketing de Relacionamento ou CRM, o marketing social e o marketing cultural fazem parte de uma grande estratégia, que é consolidar a boa imagem da organização perante seus públicos. Assim, é possível encontrar em cada uma dessas vertentes o uso de ferramentas de Relações Públicas. Afinal, é função do profissional de Relações Públicas desenvolver estratégias que proporcionem a boa aceitação e boa vontade dos públicos de uma organização.

Por ser uma monografia e não um projeto, preferi dar uma visão teórica de como implementar o processo de CRM ou Marketing de Relacionamento dentro das organizações, deixando de lado o planejamento em si. Porém, acredito que o profissional de Relações Públicas esteja totalmente capacitado a desenvolver todo o planejamento da implementação e realizar a análise e avaliação de todo o processo, verificando os resultados positivos e negativos e agindo para a total eficácia e eficiência do projeto, compartilhando o apoio e as habilidades das outras áreas envolvidas na Comunicação Integrada.

Acredito que o CRM ou Marketing de Relacionamento deveria participar do processo de Comunicação Integrada ou *mix* de comunicação dentro das organizações. Afinal, ele representa mais uma forma de comunicação que visa administrar a imagem organizacional e fortalecer seu conceito perante os clientes. Porém é muito importante, antes de iniciar qualquer programa de implementação de CRM, que a organização reconheça sua política em relação à Comunicação Organizacional e que esteja disposta a reposicioná-la caso seja necessário. Afinal, a organização deve estar consciente da importância da unificação de esforços da Comunicação Institucional e da Comunicação Mercadológica para que seja realizada uma comunicação eficaz e eficiente em busca do resultado desejado, ou seja, o lucro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BAHIA, Juarez, **Introdução à Comunicação Empresarial**, Mauad Editora, 1995
2. BARÇANTE, Luiz César e CASTRO, Guilherme Caldas de, **Ouvindo a Voz do Cliente Interno – Transforme seu funcionário em um parceiro**. Qualitymark Editora, 1999
3. BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**, 8ª edição, LTC Editora, 1998
4. BROWN, Stanley A. **CRM. Customer Relationship Management**. Editora Makron Books, 2001.
5. CAHEN, Roger. **Tudo que seus Gurus não lhe Contaram sobre Comunicação Empresarial. A Imagem como Patrimônio da Empresa e Ferramenta de Marketing**, Editora Best Seller, 1990.
6. COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**, Editora Atlas, 1990
7. COBRA, Marcos. **Marketing Básico**, Editora Atlas, 1997
8. ELTZ, Fábio. **Qualidade na Comunicação – Preparando a Empresa para Encantar o Cliente**, 3ª edição, Casa da Qualidade Editora, 1994
9. EVANGELISTA, Marcos Fernando. **Relações Públicas - Fundamentos e Legislação**, Ed. Rio, 1975
10. EVANGELISTA, Marcos Fernando. **Planejamento de Relações Públicas – Metodologia, Formulação de alternativas, Conceitos básicos, Exemplos e formulários**, Editora Tecnoprint, 1983
11. FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional, formação, tipologias e impacto**, Makron Books Editora Ltda, 1991

12. FORTES, Waldyr Gutierrez. **Transmarketing – Estratégias Avançadas de Relações Públicas no Campo do Marketing**, Summus Editorial, 1999
13. GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento**. Editora Futura, 1999.
14. HILL, Sam, RIFKIN, Glenn, **Marketing Radical**, Editora Campus, 1999
15. KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª edição, LTC Editora, 1999
16. KOTLER, Philipg. **Marketing, edição compacta**, Editora Atlas, 1996
17. KOTLER, Philipg. **Marketing para o Século XXI**, Editora Futura, 2000
18. KUNSCH, Margarida M. K. (coord.) **Obtendo Resultado com Relações Públicas**, Ed. Pioneira, 1997
19. KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Summus Editorial, 1986
20. KUNSCH, Margarida M. K. **Relações Públicas e Modernidade – Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional**, Summus Editorial, 1997
21. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. Editora Atlas, 1991
22. LESLY, Philip (coord.). **Os Fundamentos de Relações Públicas da Comunicação**. Editora Pioneira, 1995
23. LLOYD, Herbert e Peter, **Relações Públicas – As técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa**, Editorial Presença, 1984

24. NEVES, Roberto de Castro, **Comunicação Empresarial Integrada**, Mauad Editora, 2000
25. MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem Sucedidas para a Era dos Clientes**, Editora Campus Ltda, 1993
26. PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **CRM Series, Marketing 1 to1 – Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Manegement**, 2000
27. PEPPERS, Don; ROGERS, Martha e DORF, Bob. **Marketing 1 to 1 – Ferramentas para Implementação de Marketing Direto 1 to 1**, Makron Books Editora Ltda, 2001
28. POYARES, Walter Ramos, **Comunicação Social e Relações Públicas**, Agir Editora, 1974
29. PINHO, José Benedito, **Propaganda Institucional – Usos e Funções da Propaganda em Relações Públicas**, Summus Editorial, 1990
30. SIMÕES, Roberto Porto, **Relações Públicas: Função Política**, 1984
31. SIMON, Raymond. **Relações Públicas – Perspectivas de Comunicação**, Editora Atlas, 1972
32. STONE, Merlin, WOODCOCH Neil and MACHTYNGER, Liz. **CRM - Marketing de Relacionamento com os Clientes**. Editora Futura, 2001.
33. TAVARES, Maria das Graças de Pinho, **Cultura Organizacional – Uma abordagem antropológica da mudança**. Qualitymark Editora, 1999
34. TEOBALDO, Cândido de Souza Andrade, **Psicosociologia das Relações Públicas**. Edições Loyola, 1989

35. VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. Editora Atlas, 1993.

36. WRAGG, David, **Relações Públicas em Marketing e Vendas – Uma Abordagem Gerencial – Como Harmonizar as atividades de Relações Públicas, Marketing e Vendas nas Empresas**, Editoras McGraw-Hill, 1989