

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ALINE RAUH MÜLLER

MARKETING DE RELACIONAMENTO:
O CASO DA CONFRARIA DAS ARTES

Florianópolis

2007

ALINE RAUH MÜLLER

MARKETING DE RELACIONAMENTO:
O CASO DA CONFRARIA DAS ARTES

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Marketing.

Professor Orientador: Mário de Souza Almeida, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2007

ALINE RAUH MÜLLER

MARKETING DE RELACIONAMENTO:
O CASO DA CONFRARIA DAS ARTES

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25/06/2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.
Orientador



João Benjamim da Cruz Jr., Dr.
Membro

Nome do Professor(a)
Membro

Essa é para os loucos

“Essa é para os loucos.
Os desajustados.
Os rebeldes.
Os encenqueiros.

As peças circulares nos buracos quadrados.
Aqueles que vêm as coisas de um modo diferente.

Eles não gostam de regras.
E não têm respeito pelo *status quo*.

Você pode elogiá-los, discordar deles, citá-los,
Desacreditá-los, glorificá-los ou difamá-los.

A única coisa que você não pode fazer é ignorá-los.
Porque eles mudam as coisas.

Eles inventam. Eles imaginam. Eles curam.
Eles exploram. Eles criam. Eles inspiram.
Eles empurram a raça humana adiante.

Talvez eles tenham que ser loucos.

De que outro modo poder-se-ia olhar para uma tela vazia e ver uma obra de arte?
Ou sentar em silêncio e ouvir uma música que nunca foi escrita?
Ou observar um planeta vermelho e imaginar um laboratório espacial?

Nós criamos ferramentas para esse tipo de gente.
Enquanto alguns os vêem como loucos, nós os vemos como gênios.
Porque as pessoas que são loucas o suficiente para pensar que podem mudar o mundo, são
aquelas que o fazem.”

Propaganda da Apple, 1997

RESUMO

MÜLLER, Aline Rauh. **Marketing de relacionamento: O caso da Confraria das Artes.** 2007. 66f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Este estudo avalia o desenvolvimento do marketing de relacionamento feito pela empresa Flow Marketing de Relacionamento para o seu cliente Confraria das Artes. O estudo de caso realizado é de âmbito descritivo e de natureza qualitativa. Os dados foram coletados a partir de análises documentais, entrevistas semi-estruturadas e observação informal. A revisão bibliográfica apresenta o conceito de marketing de relacionamento, sua aplicação, suas vantagens e cuidados que deve haver na sua implantação. O estudo de caso apresenta o programa de relacionamento "The One" da Confraria das Artes (Florianópolis/SC), descrevendo como foi feita a implantação e como é realizada sua gestão. Finalmente são apresentados os problemas ocorridos, resultados alcançados e as considerações finais. Conclui-se que o programa é bem sucedido, pois traz notável ganho financeiro e ótima imagem para a empresa, assim como diversas vantagens aos clientes, agregando valor e fornecendo *status* a estes. Todavia o programa ainda apresenta falhas e, embora já haja estratégias traçadas para a resolução de algumas delas, outros problemas de ordem cultural são mais profundos e fogem ao controle da Flow.

Palavras-chave: marketing de relacionamento; marketing direto; comunicação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Objetivos.....	9
1.2 Justificativa	10
1.3 Estrutura do trabalho	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 O que é marketing de relacionamento.....	12
2.2 Vantagens do marketing de relacionamento.....	18
2.2.1 Benefícios para as empresas.....	18
2.2.2 Benefícios para os clientes	19
2.3 Como se realiza o marketing de relacionamento	19
2.3.1 Recência, Frequência e Valor.....	24
2.4 Executabilidade.....	25
2.5 Marketing de relacionamento, pessoas e tecnologia	26
2.6 Privacidade.....	28
3 METODOLOGIA	30
3.1 Caracterização do estudo.....	30
3.2 População e amostragem	30
3.3 Coleta de dados	31
3.4 Análise de dados.....	32
3.5 Limitações do estudo.....	32
4 O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CONFRARIA DAS ARTES	33
4.1 Apresentação das empresas	33
4.1.1 Grupo Fórmula e Flow Marketing de Relacionamento	33
4.1.2 Confraria das Artes	34
4.2 Apresentação do programa de relacionamento The One	34
4.3 Análise estratégica e planejamento do programa	36
4.4 Implementação e controle do programa.....	39

4.5 Gestão do programa.....	54
4.6 Tecnologia e informação	56
4.7 Problemas de percurso.....	58
4.8 Próximos passos e sugestões.....	59
5 CONCLUSÕES.....	61
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Cartaz moldurado.....	41
Figura 02: E-mail marketing festa.....	41
Figura 03: E-mail marketing festa VIP.....	42
Figura 04: Propaganda Jornal Catarinense.....	42
Figura 05: Imagens telão.....	43
Figura 06: Banner.....	44
Figura 07: E-mail marketing pós-festa.....	45
Figura 08: Folheto.....	46
Figura 09 – Caixa Adesivagem.....	46
Figura 10: Voucher prêmio.....	47
Figura 11: Voucher verso prêmio.....	47
Figura 12: Welcome Kit.....	48
Figura 13: Verso Welcome Kit.....	49
Figura 14: Lâmina parceiros.....	50
Figura 15: Cartão The One.....	50
Figura 16: Cartão The One verso.....	51
Figura 17: Site The One.....	51

1 INTRODUÇÃO

No decorrer do século XX grandes mudanças ocorreram na forma como as empresas ofertam produtos e serviços e lidam com seus clientes. Se no começo daquele século a demanda era maior do que a oferta, o enfoque das empresas estava mais direcionado a produção, com o objetivo de tornar seus processos e sua produção mais eficientes e com baixos custos, o que acarretou a alta padronização dos seus produtos.

Após a Segunda Guerra Mundial, o cenário mercadológico inverteu-se, havendo muito mais oferta do que demanda, contudo, a população não apresenta um padrão de consumo capaz de sustentar todas as empresas existentes. A competição acirrada pelo bolso do consumidor faz com que as empresas ampliem as suas listas de produtos e opções de compra e a lutar pela atenção do consumidor, através de intensas campanhas e estratégias mercadológicas.

Neste novo contexto de mercado, a função de marketing deixa de ser um departamento isolado na empresa para se tornar uma filosofia que orienta toda a organização. Realizar o marketing é administrar mercados para efetivar trocas, satisfazendo necessidades e desejos da espécie humana (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

A administração de marketing é “a análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefício com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais. Portanto, a administração de marketing envolve uma demanda administrada, que por sua vez envolve relacionamentos administrativos com o cliente” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 8).

O conceito de marketing de relacionamento (MR), assunto abordado dentro da disciplina de marketing, surge com o intuito de criar uma vantagem competitiva à empresa, dando um maior enfoque ao cliente e suas necessidades específicas. O MR “Baseia-se na segmentação do público-alvo em função de seu valor para a marca e cria a comunicação como um processo *contínuo no tempo, em vez de eventos isolados*” (AZEVEDO; POMERANZ, 2004, p. XIII).

O seu objetivo é a fidelização do cliente, e para Bogmann (2002, p. 21), cliente fiel é “aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço”. Parte-se do princípio que conservar um cliente é mais barato do que adquirir um novo, logo se pode fazer um cliente gastar mais por mais tempo e ainda reduzir os custos de venda.

A partir das mudanças no cenário mercadológico e dos conceitos apresentados acima, desenvolveu-se o interesse de realizar uma pesquisa para aprofundar-se no assunto. Assim,

este trabalho apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre a teoria do marketing de relacionamento, seguida pelo desenvolvimento de um estudo de caso para examinar a aplicabilidade do tema.

A Flow Marketing de Relacionamento é uma empresa de Florianópolis cujos serviços incluem o desenvolvimento de programas de relacionamento, ações de marketing direto e consultoria em marketing de relacionamento. Até o mês de abril de 2006 ela era um departamento integrante da Fórmula Comunicação, agência de publicidade que iniciou o seu investimento em MR por perceber uma oportunidade de mercado, já que suas empresas clientes mostravam a necessidade de promover seus produtos e serviços por canais mais direcionados para segmentos específicos de clientes finais. O sucesso deste departamento fez com que ele recentemente se tornasse uma nova empresa do Grupo Fórmula, do qual a Fórmula Comunicação faz parte.

Um de seus clientes é a Confraria das Artes, a qual também está localizada em Florianópolis e é um *mix* de casa de entretenimento com restaurante, *lounge bar*, shows, desfiles e galeria de artes. Em 2005, a Confraria verificou que tinha dezenas de ótimos clientes, com alto valor de consumo, os quais reclamavam da falta de atendimento personalizado e exclusividade, além de uma grande lista de clientes VIP, composta por pessoas que entravam gratuitamente na casa, o que prejudicava a receita da empresa. Para sanar estes problemas, surgiu a idéia de se criar um programa de relacionamento. Deu-se então início, ao final de novembro de 2005, ao desenvolvimento do programa de relacionamento intitulado “The One”, estudo de caso abordado neste trabalho.

Levando-se em conta as mudanças de perspectiva nas empresas em geral, no primeiro semestre de 2007 pesquisou-se: “Como a empresa Flow tem desenvolvido o marketing de relacionamento para a Confraria das Artes, e como se pode caracterizar os resultados alcançados?”.

1.1 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é “Avaliar o desenvolvimento do marketing de relacionamento feito na empresa Flow para a Confraria das Artes”.

Para que fosse atingido o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar como se pode aplicar o marketing de relacionamento;

- b) Descrever o programa de marketing de relacionamento elaborado pela Flow Marketing de Relacionamento para a Confraria das Artes;
- c) Avaliar a resposta e o retorno financeiro do programa descrito.

1.2 Justificativa

Para justificar a realização desta pesquisa, foi utilizada a abordagem de Castro (1978), o qual fundamenta o seu estudo em três critérios: importância, originalidade e viabilidade.

Para este autor, um estudo é importante por afetar uma boa parte da sociedade, ou por ser *uma questão teórica a qual mereça maior aprofundamento. Diariamente os seres humanos são alvos de táticas de marketing, as quais muitas vezes passam despercebidas, visto a grande competição entre empresas pela mente do consumidor. Tais táticas custam milhões às empresas e muitas vezes não alcançam o devido retorno, fazendo com que busquem novas estratégias que tragam maior retorno sobre o investimento: entre estas novas estratégias encontra-se o marketing de relacionamento. Assim, a importância do estudo do MR dá-se pelo interesse das empresas em saber quais estratégias podem trazer um maior retorno para elas a fim de que seu marketing seja o mais eficiente e eficaz possível.*

O MR também se torna benéfico ao cliente, na medida em que campanhas de MR só o atingirão se elas tiverem sido desenhadas para o seu perfil, sendo então menos atingido por propagandas de massa (pensando-se que o desenvolvimento do MR acarretaria a diminuição deste tipo de promoção).

Para Castro (1978), um tema torna-se original quando pode trazer resultados *surpreendentes. Os investimentos com mídias de massa continuam colossais, o que mostra o conservadorismo de empresas para novos tipos de marketing e um resultado positivo de estratégias de relacionamento mostraria para as empresas uma inesperada oportunidade a ser seguida.*

O autor trabalha com a viabilidade de uma pesquisa levando em consideração o prazo desta, os recursos financeiros necessários e a disponibilidade de informações. Baseado nestes critérios, o presente estudo mostra-se viável, pois o prazo de um semestre é suficiente para analisar os acontecimentos relacionados ao programa no período de novembro de 2005 a junho de 2007, além dos baixos recursos financeiros necessários a sua realização, a disponibilidade de diversas fontes bibliográficas sobre o assunto e a oportunidade de se consultar a empresa do estudo de caso.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro são apresentados a introdução com contextualização do tema, os objetivos do trabalho, e justificativa.

No capítulo seguinte desenvolve-se o embasamento teórico sobre marketing de relacionamento, trazendo o seu conceito e suas vantagens. Também aborda como o MR pode ser aplicado, sua executabilidade, as implicações que pessoas e tecnologia podem trazer ao seu sucesso e a importância do respeito à privacidade dos clientes.

O terceiro capítulo trata da metodologia do estudo de caso realizado, e traz a caracterização do estudo, sua população e amostragem, a coleta, a análise de dados e as *limitações do estudo*.

O estudo de caso é descrito no quarto capítulo. Primeiramente, apresentam-se as empresas envolvidas (Flow Marketing de Relacionamento e Confraria das Artes) e o programa de relacionamento estudado (o programa The One). Segue-se descrevendo a análise estratégica, o planejamento, a implantação, o controle, a gestão e a tecnologia empregada no programa. Finalmente, são debatidos os problemas encontrados e resultados alcançados, expostos as próximas ações do programa bem como feitas sugestões para a sua melhoria.

O último capítulo desenvolve as conclusões às quais se chegou no decorrer do trabalho.

Finalmente são apresentados as referências utilizadas e o apêndice, com o roteiro das entrevistas realizadas para a coleta de dados primários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo traz-se a revisão bibliográfica sobre a teoria do marketing de relacionamento, fazendo-se referência a diversos autores conceituados na área. Inicialmente apresenta-se o conceito de marketing de relacionamento e suas vantagens. Segue-se apresentando como o MR pode ser aplicado, sua executabilidade, as implicações que pessoas e tecnologia podem trazer ao seu sucesso e a importância do respeito à privacidade dos clientes.

2.1 O que é marketing de relacionamento

Nos últimos cem anos, diversas mudanças ocorreram na relação entre a indústria, o varejo e o consumidor. Tais modificações no ambiente empresarial direcionaram o desenvolvimento da área de marketing, pois alteraram a forma como as empresas precisam trabalhar com o mercado para serem bem sucedidas. Azevedo e Pomeranz (2004) afirmam que no início do século XX a indústria controlava o mercado, pois não havia concorrência, sendo a demanda maior que a oferta e bastava às empresas colocar seus produtos no mercado para que estes fossem vendidos.

Na década de 70 há um aumento significativo na competição, devido ao surgimento de novas empresas com produtos similares. Com a abertura de novos canais, como o atendimento ao consumidor gratuitamente por telefone e de grandes lojas de departamento e redes de supermercado concentrando o comércio, o varejo deixa de ser apenas um canal de venda para se tornar o ponto chave do relacionamento com o consumidor, controlando o mercado uma vez que adquire produtos apenas das empresas que deseja.

Ao final da década de 90 tem-se a abertura de mais canais de comercialização, como a internet, possibilitando o relacionamento mais direto do cliente com a empresa. Nesta etapa, a oferta é muito superior à demanda, e o cliente passa a ter o controle da relação com o mercado (AZEVEDO; POMERANZ, 2004).

A fim de ser bem sucedida, a indústria, que antes apenas focava na sua produção e processos internos, teve que passar a ter como prioridade a compreensão das necessidades do consumidor e do mercado em que está inserida.

A partir destas mudanças, são apresentados dois conceitos de marketing.

Marketing é “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 3).

“Marketing é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição” (LIMEIRA, 2004, p. 2).

Swift (2001) defende que a empresa possui quatro clientes principais: o cliente de varejo - compra o produto ou serviço final, normalmente uma pessoa física; o cliente empresa - utiliza o produto ou serviço dentro de sua organização para aumentar seus lucros ou serviços oferecidos; o canal/distribuidor/franquia - não trabalha diretamente para a empresa, mas adquire o produto para vendê-lo ou atua como ponto de venda; e o cliente interno - os seus colaboradores.

Embora o marketing de relacionamento possa ser abordado em relação aos diversos clientes de uma empresa, este trabalho enfoca os relacionamentos entre as empresas e seus clientes externos pessoas físicas.

O marketing de relacionamento é a passagem de um monólogo para um diálogo da empresa com seus clientes (MCKENNA, 1992), ou seja, o foco da empresa não é meramente transacional. Não se deseja realizar uma venda para cada cliente e a cada novo produto lançado pela empresa recomençar o trabalho promocional, pois o esforço de marketing em relação ao cliente torna-se contínuo.

McKenna (1992) apresenta cinco idéias para redefinir o conceito de marketing e posicionamento: a rápida mudança do mercado, o problema de perseguir aumento de *market share*¹, o marketing deve ser visto como um processo, ele deve ser qualitativo e ser um trabalho de toda a empresa (e não apenas do setor de marketing).

Inicialmente, como o mercado está sempre mudando, é necessário que o marketing esteja sempre reavaliando suas ações. Em segundo lugar, a empresa não deve se preocupar em conseguir uma porcentagem de um mercado já existente, brigando com empresas já estabelecidas. Deve se posicionar de uma forma a abrir novos mercados, muitas vezes pequenos nichos mal atendidos por grandes empresas do setor. Trata-se de uma estratégia de diferenciação, afinal para adquirir uma grande parcela do mercado, muitas vezes a empresa põe em jogo sua rentabilidade e disputa com gigantes do setor.

¹ Ou quota de mercado, é a porcentagem de um mercado total ocupada pelas vendas de uma empresa (DIAS, 2004). A porcentagem pode expressar a receita alcançada ou o número de produtos vendidos.

Seu terceiro ponto sobre marketing é que este é um processo, e não apenas táticas promocionais. “A propaganda reforça posições no mercado, mas não as cria” (MCKENNA, 1992, p. 33). Para possuir um posicionamento forte, a empresa deve estabelecer relações confiáveis com clientes, fornecedores, colaboradores, membros da comunidade financeira e pessoas-chave do setor.

O marketing deve ser também qualitativo, e não apenas quantitativo: Estatísticas não traduzem nuances do mercado, e pesquisas de mercado podem mostrar mais o passado do que a atitude real futura de um consumidor. Deve-se explorar tendências e percepções. O marketing tradicional tenta prever o imprevisível, embora só se possa quantificar o que se controla, e nem a empresa ou os próprios clientes sabem exatamente como agirão a um determinado lançamento de produto, a uma campanha, etc (MCKENNA, 1992). Para o autor, deve-se ter mais intuição, que é o julgamento baseado na experiência. Para tê-la é necessário manter-se sempre perto do mercado e analisá-lo continuamente para aprender o comportamento do consumidor, uma tarefa árdua, pois este está em constante mudança.

Finalmente, McKenna (1992) defende que marketing é um trabalho de todos, e não de apenas um setor da empresa. O conjunto dos colaboradores deve entender que trabalham para suprir necessidades dos clientes. Para isso, devem procurar compreender o mercado e seus clientes, manter um diálogo aberto com estes e se integrarem com as estratégias da empresa. Para o autor, o marketing define a forma como uma empresa faz seus negócios.

Vavra (1996 *apud* BOGMANN, 2002) defende também que o marketing de relacionamento começa dentro da empresa, referenciando a importância do cliente interno no processo de fidelização do cliente externo.

Como posto por Grönroos (1996), marketing é mais um ponto importante do pensamento gerencial do que uma função e uma empresa orientada ao mercado deve ser gerenciada através de relacionamentos, ao invés de transações separadas.

A partir desta nova visão de marketing, a qual não considera apenas as variáveis produto, preço, praça e promoção de forma transacional, tem-se a criação do processo mais integrado que é o marketing de relacionamento.

Como defendido por Azevedo e Pomeranz (2004, p. 8), “marketing de relacionamento é a disciplina de comunicação que planeja e cria ações de comunicações individuais e personalizadas, com o objetivo de obter uma resposta direta do consumidor e manter com ele um relacionamento de longo prazo”.

Grönroos (1996) defende que para executar o marketing de relacionamento os 4 P's tradicionais podem e devem ser utilizados, todavia uma série de outras ferramentas são necessárias, principalmente no que tange ao fornecimento de serviços de apoio. Neste sentido,

Marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

1. Identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
2. Criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
3. Administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 3).

O marketing de relacionamento é direcionado para a interação com o cliente, onde este passa a fazer parte do processo de criação do produto, já que a empresa tem como enfoque entender suas necessidades e desejos. Relações pessoais, interações e trocas sociais são os elementos mais importantes do marketing de relacionamento (ZINELDIN, 2000).

A comunicação aberta com o cliente é parte importante do MR. Embora muitas organizações possuam e-mails e *call centers* para lidar com sugestões e reclamações dos clientes, são poucas as que realmente possuem um sistema para armazenar, filtrar e analisar o *feedback* dos clientes com o objetivo de que estas informações tornem-se parte da tomada de decisão de marketing (BOGMANN, 2002), ou seja, são poucas as empresas que percebem como as sugestões e críticas refletem necessidades e anseios de seus clientes.

Nesta perspectiva, o MR pode ser definido como um processo de gerenciar os relacionamentos mercadológicos da empresa (GRÖNROOS, 1996; *apud* GRÖNROOS, 2004), ou como o processo de identificar e estabelecer, manter, desenvolver ainda mais ou terminar relacionamentos com clientes e outros *stakeholders*, havendo lucro, de forma que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados, e que todos mantenham suas promessas (GRÖNROOS, 1989, *apud* GRÖNROOS 2004).

Um objetivo claro do MR é aumentar a fidelidade dos clientes, pois estes são cada vez menos fiéis às empresas e marcas. A solução deste problema, para McKenna (1992), não é realizar ainda mais publicidade e marketing, e sim realizar um marketing melhor – e isso inclui diminuir os gastos com a publicidade tradicional, substituindo-as por táticas mais direcionadas.

Fidelidade, porém, não significa que o cliente apenas comprará uma determinada marca, à qual é leal. Ehrenberg (1996, apud SZMIGIN; BOURNE, 1998, p. 547), através de suas pesquisas, mostra que consumidores preferem ter um portfólio de marcas com as quais se identifica e que compra regularmente, logo ele não compra a mesma marca todas às vezes, o que não significa que o consumidor tenha trocado de marca, apenas que ele prefere alternar suas compras. Ocasionalmente, o consumidor pode testar uma nova marca e, identificando-se com esta, ela poderá entrar para a sua lista de marcas favoritas. Todavia isto não quer dizer que ele não é fiel a tais marcas.

Os produtos lançados no mercado são na maioria das vezes muito semelhantes (AZEVEDO; POMERANZ, 2004). Para diferenciá-los, muitas empresas utilizam a guerra de preços - a qual normalmente não pode ser sustentada em longo prazo, pois pode minar a própria saúde financeira da empresa, ou aumentam seus gastos com publicidade - o que é muito custoso e muitas vezes não traz o retorno esperado.

Em face dessas duas táticas falhas, Azevedo e Pomeranz (2004) defendem que as empresas devem parar de focar os produtos e serviços oferecidos e passar a se preocupar com a sua relação com o próprio consumidor, afinal é ele que aceita ou não um produto e marca, decide como deve ser contatado e com que periodicidade. Este pensamento leva a ideia de que é necessário se preocupar mais com cada indivíduo em vez de realizar campanhas promocionais de massa.

McKenna (1992) apresenta três razões para o declínio da publicidade: o preço da propaganda é muito caro, o excesso de propaganda diminui a atenção do consumidor, e ela é inflexível por não permitir a interação.

Considerando que cada vez há mais concorrência e mais publicidade é veiculada, as empresas sentem-se obrigadas a lançar ainda mais propagandas para tentar ser ouvidas pelos clientes, o que causa uma verdadeira guerra de custos entre as organizações, e que chega aos ouvidos dos clientes de forma confusa. A população não sabe mais as distinguir e recordar, nem mesmo filtrá-las.

Como consequência do excesso de propaganda, os consumidores ficam cansados de ver e ouvir tantas delas espalhadas por todos os lugares e a todos os momentos. Isso os leva a inconscientemente não mais prestar atenção aos anúncios publicitários e a querer diminuir sua existência, já que elas se tornam uma verdadeira poluição visual (MCKENNA, 1992).

Para o autor, a publicidade não mais apresenta um propósito útil, pois se trata de uma comunicação de uma única via que não possibilita o *feedback* do cliente, ponto-chave para haver flexibilidade, já que as organizações devem cada vez mais buscar aprender com o

cliente e se reinventar, para não serem engolidas pelas rápidas mudanças do ambiente. Quando se busca criar mais mercados, através de intensa segmentação, conhece-se cada vez mais o perfil do cliente e suas preferências, dirigindo-se para o marketing direto, mais personalizado e com maior retorno quando realizado corretamente, contra a publicidade de massa.

Muitas vezes, nem o desenvolvimento contínuo de produtos é uma vantagem competitiva sustentável. Grönroos (2004) acredita que apenas serviços como *design* customizado, entrega, logística rápida e eficaz, instalação de equipamentos, treinamento de clientes, manutenção, canais de comunicação com o cliente são as verdadeiras ferramentas de um profissional de marketing para criar sua estratégia.

Um programa de MR é um instrumento para a empresa conhecer mais o seu cliente. Quando bem aplicado, a fidelização ocorre não só por causa dos benefícios oferecidos pelo programa, como também pela boa aplicação do conhecimento obtido acerca dos clientes, o que possibilita ações de marketing direto (STONE; WOODCOCK, 1998).

Um objetivo fundamental do marketing de relacionamento é prolongar ao máximo o tempo da pessoa como cliente, ou seja, aumentar o tempo de vida de um produto, serviço, de uma marca ou até de uma organização (STONE; WOODCOCK, 1998).

Para atingir seus objetivos, muitas vezes o MR faz uso do marketing direto. Embora muitos profissionais confundam os dois, Bogmann (2002, p. 75) conceitua marketing direto como sendo “um sistema interativo de marketing que utiliza um ou mais veículos de propaganda a fim de produzir respostas e/ou transações mensuráveis, e em qualquer lugar”. As ferramentas mais importantes do marketing direto são catálogos, mala direta, telemarketing, resposta direta de revistas, compra eletrônica, entre outros (BOGMANN, 2002).

Bogmann (2002, p. 76) diferencia os dois assuntos argumentando que “marketing de relacionamento é uma filosofia, marketing direto é a ferramenta utilizada para que esta filosofia seja colocada em prática”. A prática, por sua vez, depende muito da utilização de bancos de dados.

Após trazer o conceito de marketing de relacionamento, torna-se necessário saber para que usá-lo, afinal sua utilização deve trazer benefícios para a empresa e para os clientes que justifiquem o seu desenvolvimento.

2.2 Vantagens do marketing de relacionamento

Neste capítulo detalha-se as vantagens do marketing de relacionamento para as empresas e para seus clientes, motivos pelos quais as empresas trabalham com essa disciplina.

2.2.1 Benefícios para as empresas

De acordo com as estatísticas da American Management Association (AMA), “é cinco vezes mais caro recrutar novos clientes do que conservar os já existentes” (BOGMANN, 2002, p. 47). Um grande benefício do MR é diminuir os custos da empresa e buscar incrementar sua receita aumentando os gastos da sua base de clientes.

Se o mercado e os clientes estão mudando permanentemente, a melhor forma de a empresa não ser deixada para trás é antever as mudanças, o que pode ser feito pelo marketing de relacionamento, uma vez que a interação com o cliente é constante, podendo-se sempre diagnosticar suas necessidades, desejos, e mudanças. Isso inclui a possibilidade de poder realizar um posicionamento no mercado que não se torne ultrapassado em alguns meses.

Posicionamentos realizados por marcas bem sucedidas podem afundá-las em semanas, caso haja uma mudança no comportamento dos seus clientes. McKenna (1992) defende o conceito de posicionamento dinâmico, onde em vez de ser definido previamente como a empresa quer ser vista pelos clientes, ela primeiramente busca entender os clientes. Depois, posicionar o produto e ter um relacionamento contínuo com o cliente, já que a partir da interação com estes a empresa está sempre aberta a aprender suas necessidades e suas mudanças de perfil, reinventando-se automaticamente com as mudanças. Afinal, o posicionamento de uma empresa não é como esta quer ser vista, e sim como o cliente a vê pois são eles quem de fato posicionam a empresa.

Para Hunt, Arnett e Madhavaram (2006), empresas praticam o marketing de relacionamento por uma escolha estratégica. O MR permite que a competição entre as empresas seja mais eficiente e eficaz a partir da cooperação com os clientes.

Outro benefício assinalado por Stone e Woodcock (1998) é a elevação da retenção e lealdade do consumidor, o que aumenta o valor e o tempo de vida do cliente, ou seja, são realizadas mais vendas por cliente na empresa e por um período mais longo.

Com clientes leais tratados de forma personalizada, cujas necessidades são conhecidas, a empresa tem menos custos para atrair os clientes a realizarem as compras, e também reduz a

perda de clientes. Pode-se comunicar de forma direta e ter maior retorno sobre suas ações de promoção e comunicação, dependendo menos da publicidade de massa para atrair novos clientes (STONE; WOODCOCK, 1998).

Para ser bem sucedido, o MR também deve trazer benefícios para o cliente para que estes se manifestem favoráveis a ingressar em relacionamentos com a empresa.

2.2.2 Benefícios para os clientes

Para entrar num relacionamento com uma empresa, é necessário que o cliente sinta que os benefícios de tal compromisso excedem os custos decorrentes. Um relacionamento pode oferecer ao consumidor segurança, sentimento de controle e confiança, o que minimiza riscos existentes na hora da compra e custos menores em ser cliente (GRÖNROOS, 2004). Clientes desejam se relacionar com empresas nas quais possam confiar, e confiança liga-se a integridade e segurança (HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006).

Consumidores também seriam motivados a ter relações com empresas com as quais compartilham valores éticos e morais (MORGAN; HUNT, 1994, *apud* HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006).

Muitos clientes buscam por relacionamentos personalizados e vêem valor em produtos e serviços customizados. Estas necessidades e desejos individuais podem ser criados a partir do conhecimento que a empresa consegue ter do cliente pelo seu programa de MR (VARGO; LUSCH, 2004, *apud* HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006).

Para alcançar os benefícios trazidos pelo MR é necessário que a empresa planeje o funcionamento do programa, analisando adequadamente como este pode ser executado, assunto abordado no item seguinte deste trabalho.

2.3 Como se realiza o marketing de relacionamento

Para estabelecer um relacionamento com os clientes é necessário primeiro conquistar a sua credibilidade. Para McKenna (1992), a publicidade inicialmente pode desempenhar um papel importante, mas não completo. Muitas vezes o que se ouve de pessoas especializadas e amigos de confiança apresenta mais credibilidade do que o que se ouve em comerciais e notas publicitárias.

Enquanto a publicidade tem um foco em gerar resposta no curto prazo, o marketing de relacionamento é um compromisso de longo prazo (STONE; WOODCOCK, 1998).

McKenna (1992) recomenda o relacionamento junto a fornecedores, especialistas do setor, vendedores, jornalistas, e outras pessoas com credibilidade na área, apresentando-os ao produto, esclarecendo dúvidas, fornecendo amostras gratuitas, entre outros, ou seja, satisfazer um número de pessoas cujo mercado considera referência.

Outras formas que McKenna (1992) vê de se conseguir credibilidade é através do próprio desempenho da empresa: quando um cliente ouve que a empresa tem aumentado seu tamanho, está exportando, ganhou prêmios, aumentou lucro, percebe o sucesso da empresa e pensa que este só deve ter sido conseguido pelo êxito de seus produtos.

Vender para os clientes certos, pessoas/empresas com credibilidade, e não mal-vistas no mercado, assim como formar parcerias com empresas bem estabelecidas também são formas de se ter credibilidade (MCKENNA, 1992).

Havendo credibilidade, a empresa pode dar início ao seu programa de relacionamento com mais segurança. Para Azevedo e Pomeranz (2004), existem quatro estágios no relacionamento dos consumidores com a marca: conscientização, consideração, conversão e pós-venda. No primeiro deles, o objetivo da ação de marketing é conscientizar o indivíduo de que a empresa pode ser sua parceira, porém, sem desenvolver nenhuma interação efetiva. O objetivo é apenas entender o cliente para traçar o desenvolvimento de futuras comunicações.

A etapa de consideração estabelece o primeiro contato entre as partes. A comunicação já se torna mais personalizada e são apresentados maiores detalhes sobre os produtos e serviços em questão. Nesta etapa alguns clientes apresentarão interesse pelo produto (tornando-se *prospects*, ou seja, vendas possíveis de serem realizadas, logo devem ser trabalhadas) e outros não terão interesse, sendo descartados das relações com a empresa.

Daqueles que se interessarem em realizar uma transação com a empresa, alguns efetivamente terão vontade de aumentar seu vínculo com a marca. Para estes sucederá à etapa de conversão, onde a comunicação é ainda mais personalizada e profunda, para efetivar finalmente alguma relação comercial (AZEVEDO; POMERANZ, 2004).

O último estágio, a pós-venda, cuida de todo o relacionamento com os consumidores já existentes, com o intuito de fidelizá-los, e não apenas tratar de atributos técnicos e satisfação com uma compra específica. Um cliente satisfeito não apenas tem mais chances de realizar mais compras futuramente, como também poderá influenciar outros potenciais consumidores a adquirirem produtos da empresa, o que forma a estratégia *member-get-member* (consumidor-indica-consumidor) (AZEVEDO; POMERANZ, 2004). Nem todos os clientes

passam linearmente por todos estes estágios, podendo ir direto da conscientização à pós-venda ou nem atingir a etapa de consideração.

É importante entender que nem todos os clientes são de interesse da empresa. Pessoas com as mesmas necessidades podem trazer resultados financeiros diferentes, sendo que alguns compram com alta frequência, outros com média frequência possuem potencial para se tornarem grandes compradores e há aqueles que incorrem em mais custos do que receita por precisarem de suporte constantemente, a ponto de tornarem-se desvantajosos. O investimento na relação com o cliente deve depender do seu potencial de compra, para se ter o maior retorno possível (AZEVEDO; POMERANZ, 2004). Os autores apresentam uma metodologia para realizar programas de marketing de relacionamento, chamada de *Insight CRM*, desenvolvida pela Rapp Collins Brasil – agência referência de marketing de relacionamento no Brasil, cujos clientes incluem as empresas Folha de São Paulo, Microsoft, Philips, Credicard e Banco Itaú. O programa contempla os estágios conscientização, consideração e conversão. A metodologia é composta por quatro fases: análise estratégica, planejamento, implementação e controle.

A análise estratégica é uma etapa analítica, na qual se estabelecem os objetivos das ações de marketing. Para isso ela deve descrever quatro itens: o segmento de interesse e o seu perfil comportamental, a oferta e os canais que utilizará, o retorno financeiro esperado e a infra-estrutura necessária para o plano (banco de dados, canais de comunicação, etc) (AZEVEDO; POMERANZ, 2004).

Para realizar o marketing de relacionamento é necessário segmentar a base de clientes. A segmentação permite a melhor compreensão do mercado; ser mais preciso na comunicação, o que permite atingir os objetivos com maior facilidade; e ter foco, concentração e especialização, o que leva a diferenciação na forma como se trata o cliente. Além disso, ela evita gastos desnecessários da verba de marketing (STONE; WOODCOCK, 1998). É provável que relacionamentos de longo prazo sejam bem sucedidos quando estes visarem satisfazer os interesses particulares. O objetivo é alcançar o marketing 1to1, ou seja, um a um (o nicho de uma única pessoa), em vez de enviar a mesma mensagem a todos (SWIFT, 2001).

Dias (2004) classifica seis tipos principais de segmentação:

- a) Demográfica: Divide o mercado por características estatísticas da população, como faixa etária, sexo, estado civil, nacionalidade e raça.
- b) Socioeconômica: O mercado é dividido por características sociais e econômicas, como classe social, escolaridade, renda, e ocupação profissional.

- c) Geográfica: A população é classificada a partir de sua localização e densidade populacional.
- d) Por benefícios: Divide a população tendo como base os benefícios buscados pelos clientes.
- e) Grau de utilização: Segmenta a população pela frequência/nível de seu consumo.
- f) Psicográfica: Analisa a população a partir de seu estilo de vida, personalidade, valores, atividades, interesses, opiniões, etc.

Após a análise estratégica, o planejamento “envolve o desenvolvimento detalhado do plano de comunicações para cada segmento da base” (AZEVEDO; POMERANZ, 2004, p. 104). Esta etapa também estabelece a ordem de prioridade para o desenvolvimento dos programas.

A terceira etapa é a implementação, na qual as peças de comunicação são desenvolvidas e a infra-estrutura é providenciada. Finalmente, começa o controle das ações, acompanhando os resultados obtidos e as estimativas do planejamento (AZEVEDO; POMERANZ, 2004).

Um ponto importante é que o relacionamento com os clientes deve ser estabelecido sobre fatores intangíveis, como qualidade de serviço, segurança e reconhecimento, pois são estas as qualidades mais procuradas por consumidores. O posicionamento por fatores tangíveis, como alta tecnologia e custos, nem sempre são os mais buscados, além de serem mais facilmente copiados por concorrentes (MCKENNA, 1992).

O MR muitas vezes é implementado como um programa de fidelidade por pontos, onde em sua maioria os clientes são recompensados pela repetição de compras feitas em determinada empresa. No percurso de tal programa, a empresa faz uso de diversas ferramentas promocionais, como descontos e prêmios, todavia é importante não confundir promoção com fidelização (BOGMANN, 2002).

Grönroos (1996) identifica três pontos estratégicos e três táticos para se realizar o marketing de relacionamento. Os estratégicos são: buscar contato direto com clientes e outros *stakeholders*; construir um banco de dados com informações úteis de clientes e outros; desenvolver um sistema de serviço orientado ao cliente.

Já os pontos táticos são: definir o negócio como serviço e ter como ponto principal à competitividade por serviços; ver a organização por uma perspectiva de um processo gerencial e não funcional; estabelecer parcerias para possibilitar a realização dos serviços.

Para Grönroos (2004), os processos-chave do marketing de relacionamento são: comunicação, interação e valor.

Como no MR é o cliente que decide como prefere ser contatado (se por telefone, correio, e-mail, etc) frequentemente diversos canais de comunicação são utilizados ao mesmo tempo, o que exige a integração dos métodos, pois a mensagem que chega ao cliente deve ser singular e coerente com o posicionamento da marca (AZEVEDO; POMERANZ, 2004). Ter um canal de comunicação aberto com o cliente é essencial para mantê-lo próximo à empresa (STONE; WOODCOCK, 1998).

A comunicação de todos os canais usados deve ser integrada, pois ela permite o estabelecimento, manutenção e desenvolvimento dos relacionamentos. Esta também deve ser relevante ao segmento ao qual foi enviada. A interação é necessária para haver compartilhamento e criação de conhecimento entre as partes, visando aprimorar o relacionamento e as relações comerciais. Deve-se criar valor para o cliente para este querer, *em primeiro lugar, entrar no relacionamento (GRÖNROOS, 2004).*

Valor é considerado um componente importante do MR. Criar valor tornou-se uma forma de diferenciação e a chave para se desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. Adicionando maior valor, empresas tentam aumentar a satisfação do cliente para fortalecer seus laços, conseguindo sua lealdade (RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

Valor percebido é definido como a divisão entre os benefícios percebidos pelo cliente e o sacrifício deste (MONROE, 1991, *apud* RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

Os sacrifícios incluem todos os custos que o cliente possui quando faz uma compra, como o preço, transporte, instalação, reparos e manutenção. Já os benefícios são uma combinação dos atributos físicos, serviços e suporte técnico, assim como o preço pago e a qualidade percebida. Por este conceito, para criar valor para o cliente, a empresa não pode apenas se concentrar nos benefícios oferecidos, mas também deve diminuir o sacrifício do cliente. Afinal, qualquer empresa que tenta fornecer valor aos seus clientes precisa ter conhecimento das suas necessidades (RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

A empresa que busca aumentar o valor recebido pelo cliente deve zelar para não se equivocar e buscar insistentemente oferecer cada vez mais serviços se isso aumentar os custos da empresa - que os repassará aos clientes, ou seja, estes receberão mais, porém também pagarão mais, de forma que o valor percebido pode continuar o mesmo.

Como um relacionamento é um processo ao longo do tempo, o valor para os clientes também nasce e se desenvolve continuamente. Para o MR ser aceito e trazer benefícios aos clientes, deve haver um processo de criação de valor paralelamente aos processos de comunicação e interação (GRÖNROOS, 2004). Como o MR se desenvolve ao redor da

comunicação, é necessário salientar a importância da criatividade, pois as peças de criação utilizadas devem sensibilizar o consumidor.

Durante o gerenciamento de um programa de relacionamento são realizados cálculos para se buscar o valor do cliente para empresa, e assim poder focar melhor suas ações a partir dos hábitos de consumo deste. Um cálculo muito utilizado, chamado de RFV (Recência, Frequência e Valor) é descrito no item a seguir.

2.3.1 Recência, Frequência e Valor

Recência, Frequência e Valor (RFV) é um “método de segmentação baseado nas variáveis de recência da compra (quando foi a última vez que o consumidor comprou), frequência (quantidade de vezes que comprou) e valor gasto (geralmente é usado o valor acumulado de compra), dentro de um determinado período.” (ABEMD, 2007).

Para realizar o cálculo é necessário possuir registro de todas as transações realizadas por todos os clientes que participem do programa de relacionamento em determinado período. Logo são estabelecidas cinco faixas para cada variável, calculadas estatisticamente a partir dos dados registrados. Cada cliente é então classificado com um número de um a cinco para cada uma destas variáveis a fim de descrever seu histórico de consumo com a empresa (KANKEI, 2007). Muitas vezes os clientes que compõem os 5% de consumo mais elevado são desconsiderados no cálculo estatístico de estabelecimento das faixas para não gerar distorções.

Um cliente com RFV de 325 é um cliente com recência média (3, ou seja, a última vez que veio à empresa foi na metade do período considerada para o cálculo), frequência baixa (2, o que quer dizer que vem menos à empresa do que a maioria dos clientes considerados) e com valor alto (5, significando que as vezes que veio à empresa gastou um grande montante monetário em relação a maioria dos clientes). Por ter um valor alto, este cliente parece ser muito interessante, devendo a empresa criar ações para fazer com que sua frequência aumente, e assim consiga mais receita com ele.

Por outro lado, um cliente 441 possui recência e frequência consideravelmente altas, porém seu gasto na empresa é pequeno. Neste caso, a empresa deve criar ações para estimular seu consumo, e em casos extremos, acabar com suas relações comerciais.

A análise de como se montará um programa de relacionamento é imprescindível, todavia nem todo cliente busca por relacionamentos e nem sempre a empresa ganha com estes, ponto abordado no item a seguir.

2.4 Executabilidade

Szmigin e Bourne (1998) defendem que nem sempre se consegue ganhos estabelecendo relações de longo prazo com clientes, e que se deve analisar quem é o ator que ganha mais deste tipo de relacionamento. Segundo os autores, nem todos os consumidores querem estabelecer relacionamentos de longo prazo ou ganham algo com estes, ou seja, nem todos os relacionamentos são mutuamente benéficos.

Os autores também defendem que relacionamentos de longo prazo podem ser benéficos para as empresas, mas se os clientes se sentem amarrados quando aparecerem possibilidades de transações mais benéficas com outros fornecedores, à gestão da empresa não está sendo de fato orientada para as necessidades do seu cliente.

Nem todos os clientes percebem os mesmos ganhos nos relacionamentos. O relacionamento precisa de um sentimento de equidade, o qual é percebido pelo cliente quando seus ganhos são proporcionais aos seus custos em comparação com os da empresa (SZMIGIN; BOURNE, 1998).

Szmigin e Bourne (1998) acreditam que no desenvolvimento do pensamento do marketing de relacionamento, muitos acadêmicos e profissionais passaram a assumir rapidamente como verdade que relacionamento é o que todos os consumidores querem e precisam. Alguns clientes podem aceitar melhor o relacionamento com uma empresa, enquanto outros preferem mais contatos transacionais. Ainda, a mesma pessoa pode em uma situação querer desenvolver um relacionamento enquanto em outras não tem esse interesse (GRÖNROOS, 2004).

Day (2000, *apud* HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006) defende que nem todas as empresas podem ou devem tentar ser mestre em MR. Gummesson (1994, *apud* HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006) enfatiza que nem todas as relações são importantes para as empresas a toda hora; há ocasiões em que é melhor o marketing ser visto como transacional. Deve-se calcular se a ação será um custo ou um investimento.

2.5 Marketing de relacionamento, pessoas e tecnologia

Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) colocam como um fator importante para o sucesso da estratégia de MR o *endomarketing*². Os colaboradores devem se ver como parte do processo total do marketing, a fim de que, em suas relações com clientes e demais pessoas físicas, transmitam coerência com a política de marketing da empresa.

O lançamento de campanhas publicitárias, de produtos, etc deve ser comunicado e explicado aos colaboradores, visando integrá-los a estratégia corporativa (AZEVEDO; POMERANZ, 2004).

Arnett (2002, *apud* HUNT; ARNETT; MADHAVARAM, 2006) afirma que, para implementar de forma bem sucedida novas táticas mercadológicas, muitas vezes é preciso primeiramente alterar a cultura organizacional para alinhar a atitude dos colaboradores com a estratégia. Logo, para implementar estratégias de MR, é necessário que os colaboradores da empresa também possuam uma orientação para o mercado. Já para Stone e Woodcock (1998), o MR pode envolver a reorientação de uma empresa toda, dependendo de como esta trabalha com o mercado.

De forma complementar, a tecnologia da informação (TI), para Zineldin (2000), é o fator mais importante para se criar, desenvolver e reforçar relacionamentos. Ele argumenta que a TI está fazendo o mundo do marketing se tornar menor, possibilitando um crescimento mais rápido de negócios.

O marketing de relacionamento necessita de uma série de informações sobre seus clientes, informações estas que devem ser bem analisadas e filtradas. Os dados devem ser armazenados de forma organizada, para possibilitar sua análise. Dependendo da base de clientes, um marketing de relacionamento profundo seria praticamente inexecutável, não fosse a existência de bancos de dados e de programas de CRM (*Customer Relationship Management*, ou gerenciamento do relacionamento com clientes).

Swift (2001, p. 12) conceitua CRM como “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”.

Bogmann (2002) sugere que se tenha cuidado com o significado de banco de dados. Estes não são meras listas com nomes de clientes, seus telefones e endereço. Um verdadeiro

² Marketing interno, feito junto aos colaboradores, também chamado de comunicação B2E (business-to-employee, da empresa para o colaborador). Objetiva manter os funcionários informados e alinhados com a estratégia corporativa (AZEVEDO; POMERANZ, 2004).

banco deve possuir dados demográficos, psicográficos, registro de compras anteriores, informações sobre rentabilidade, frequência de compra, valor monetário, etc.

Para Azevedo e Pomeranz (2004), o banco de dados não é uma ferramenta passiva de armazenamento de informações. Ele deve ser capaz de criar modelos e estatísticas que possibilitem segmentar clientes e associar o que é mais apropriado a ser comunicado para cada nicho, e também fazer inferências.

Para Azevedo e Pomeranz (2004), um banco de dados tem como estrutura básica informações como nome, endereço, telefone e/ou e-mail. Para se desenvolver um banco de dados, deve-se ter informações demográficas, psicográficas (interesses, atividades e valores) e comportamentais das pessoas. As variáveis comportamentais são as respostas dadas pelos clientes às comunicações da empresa, o que possibilita o aprendizado da organização para, na próxima campanha criar comunicações ainda mais diretas e eficazes. Possuindo os dados dos clientes, a empresa está apta a segmentar os clientes e realizar ações de comunicação direta via mala-direta, e-mail marketing e/ou telemarketing.

“O gerenciamento do relacionamento com clientes no decorrer de muitos contatos, possivelmente em locais diferentes seria impossível, não fosse o desenvolvimento relativamente recente da tecnologia da informação, particularmente nas áreas de telecomunicações e gerenciamento de bancos de dados” (STONE; WOODCOCK, 1998, p. 165).

Com a utilização de bancos de dados, é possível chegar mais facilmente ao cliente certo com a oferta certa pelo canal certo na hora certa (SWIFT, 2001).

Vavra (1996, *apud* BOGMANN, 2002) afirma que são diversas as situações onde uma empresa pode adquirir informações sobre seus clientes, sem ter que comprar um banco de dados de outras empresas. A realização de cadastro via sorteios, telefonemas, encontros, promoções e eventos são algumas opções.

O banco de dados deve ser integrado a outros sistemas, como por exemplo, o transacional, ou seja, o histórico de compras do cliente. Com o registro das compras realizadas, a empresa pode calcular faturamento e custo de forma individualizada, assim como o acréscimo de receita obtida por cada cliente. A base também deve ser atualizada continuamente, afinal hábitos de consumo, idade, endereço entre outros dados costumam se modificar com frequência (BOGMANN, 2002).

Dados errados podem causar problemas na comunicação de forma a comprometer a imagem da empresa, já que a comunicação pode não chegar ao cliente pela troca de endereço, ou receber uma informação imprecisa, como a promoção de roupas infantis para uma

pessoa sem filhos (AZEVEDO; POMERANZ, 2004). A empresa deve planejar a manutenção periódica do banco de dados para que tais erros não ocorram (STONE; WOODCOCK, 1998).

2.6 Privacidade

As informações dos clientes são praticamente um pré-requisito para as empresas implantarem o MR. Para ter estas informações, as empresas necessitam da prévia autorização dos consumidores, inclusive para que se estabeleça comunicação e relações com estes. Sem haver autorização, o relacionamento torna-se indesejável pelo cliente, e em vez de trazer benefícios financeiros à empresa, trará insatisfação por parte do cliente.

Para Swift (2001), privacidade em banco de dados significa o controle e proteção de uma empresa em relação às informações pessoais de seus clientes. Também se deve explicar aos clientes o porquê de pedir tais informações.

“As empresas devem pedir permissão dos indivíduos antes de enviar uma mensagem. Quando autorizadas, elas criam com a base um canal de diálogo em que a interação é permitida”(AZEVEDO; POMERANZ, 2004, p. 75).

Para que os indivíduos autorizem o diálogo com a empresa, as mensagens precisam cumprir três premissas básicas. Primeiro, elas têm de ser antecipadas, ou seja, seu envio precisa ser autorizado. (...) A segunda premissa da permissão é o seu caráter pessoal. O indivíduo que autoriza o diálogo espera que a comunicação seja *direcionada para ele de maneira customizada. Ele não está interessado em mensagens-padrão que não atendam às suas expectativas. (...) a comunicação precisa ser relevante. Sem ela, a mensagem não despertará o interesse necessário* (AZEVEDO; POMERANZ, 2004, p. 76-77).

Long et al (1999) realizaram uma pesquisa com consumidores britânicos para responder a questão “como consumidores se sentem por fornecer dados pessoais a empresas e por estas usarem tais dados para realizar o marketing de relacionamento?”

O resultado mostrou que clientes possuem sentimentos bem diferentes sobre privacidade, dependendo do seu envolvimento com a empresa que está solicitando as informações, de que forma estas informações estão sendo pedidas (mais dados são fornecidos espontaneamente em entrevistas do que em formulários, por exemplo), que informações são estas e qual o propósito de sua coleta.

Os entrevistados parecem preparados para divulgar informações em certas situações, embora fiquem apreensivos com o uso que a empresa possa fazer destas. Perguntas como a renda e o número telefônico são as mais evitadas pelas pessoas pesquisadas. Neste caso a empresa precisa mostrar algum benefício que o cliente terá fornecendo-as, para criar um ambiente de confiança (LONG et al, 1999). Esta informação mostra a importância de uma equivalência de benefícios para haver um relacionamento.

Swift (2001) defende que ao criar um banco de dados, a empresa deve possuir políticas claras sobre seus procedimentos de coleta, utilização, disseminação e gestão das informações dos clientes, assim como da escolha de que informações solicitar.

Azevedo e Pomeranz (2004) ressaltam a importância de haver uma página na internet que disponibilize ao cliente todo o seu histórico e dados compartilhados para haver o máximo de transparência. Esta ferramenta pode até facilitar a manutenção dos dados do cliente se este puder editá-los. O mesmo ponto também é trazido por Swift (2001), ao ratificar que uma interface interativa com o cliente permite-lhe saber quais informações a empresa possui, assim como revisá-las, atualizá-las e corrigi-las, o que também ajuda na reputação e imagem da empresa.

É importante que seja o cliente que defina o canal pelo qual deseja ser contatado e com que frequência. Enquanto existem clientes que precisam de muita atenção, outros não gostam de ser assediados demais pela empresa, por mais que sejam fiéis a esta (STONE; WOODCOCK, 1998).

Neste capítulo foi estudado o conceito e a visão de diversos autores renomados sobre marketing de relacionamento. O capítulo seguinte apresenta a metodologia do trabalho, descrevendo o procedimento de sua realização.

3 METODOLOGIA

A metodologia científica é usada para explicar e expor de forma organizada a solução de um problema em estudo para que seja compreendida por outros interessados no tema, ou seja, é um plano formal de desenvolvimento (OLIVEIRA, 2004).

Neste capítulo traz-se a caracterização do estudo, sua população e amostragem, a coleta, a análise de dados e as limitações do estudo.

3.1 Caracterização do estudo

Esta pesquisa é um estudo de caso, sendo que Mattar (1999) conceitua estudo de caso como uma pesquisa profunda, porém não ampla, pois seus resultados não podem ser repassados à realidade de outras organizações.

Yin (2001) defende que estudos de casos são usados para pesquisar acontecimentos contemporâneos, quando não há como manipular variáveis comportamentais.

Pode-se caracterizar esta pesquisa como sendo de âmbito descritivo, pois busca ter uma maior compreensão do tema e relatar seus aspectos gerais (OLIVEIRA, 2004). Este autor classifica pesquisas como sendo de ordem quantitativa ou qualitativa. A primeira busca quantificar opiniões e dados, utilizando diversas técnicas estatísticas. Já as pesquisas qualitativas não visam medir as respostas por métodos estatísticos, mas buscam aprofundar-se na visão e comportamento dos indivíduos envolvidos. Esta pesquisa é de ordem predominantemente qualitativa.

3.2 População e amostragem

Neste estudo, a população é formada por quatro elementos: o diretor da Flow Marketing de Relacionamento, Tiago Gonçalves; Marina Schondermark, executiva de marketing de relacionamento da Confraria das Artes; Rico Grunfeld, presidente da Confraria e Patrick Goldner, gerente da mesma. A amostra intencional da pesquisa inclui dois elementos: Tiago Gonçalves e Marina Schondermark, pois são as duas pessoas responsáveis pela gestão do programa e representantes deste frente ao público.

3.3 Coleta de dados

Segundo Mattar (1999), deve-se realizar o planejamento da coleta de dados para facilitar a realização desta e diminuir a possibilidade de ocorrerem fatos que possam vir a comprometer os resultados da pesquisa.

Inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico em livros e artigos sobre o assunto, para se ter maior conhecimento sobre o tema. O conhecimento obtido nesta fase da pesquisa está relatado no capítulo anterior. As obras utilizadas foram escolhidas por sugestão do diretor de marketing de relacionamento da Flow Marketing de Relacionamento e através de uma pesquisa bibliográfica em diversas dissertações e teses de mestrado e doutorado relacionadas ao tema na Universidade Federal de Santa Catarina, disponíveis na Biblioteca Central da instituição.

Há outros autores especializados no marketing de relacionamento, como Gordon e Gummersson, que não foram abordados neste trabalho pois considerou-se que os autores utilizados como referência bibliográfica no presente estudo contemplam todos os aspectos relevantes ao tema. A partir de então, foi feita a coleta de dados primários e secundários relacionados à parte prática do trabalho.

Dados secundários são aqueles previamente dispostos para consulta a partir de levantamentos bibliográficos, documentais e de pesquisas efetuadas anteriormente. Já os dados primários são aqueles que nunca foram antes coletados e para adquiri-los é necessário realizar pesquisas ou observar o detentor da informação (MATTAR, 1999).

Para obter dados secundários, fez-se a análise de documentos da agência e do cliente. Os dados relevantes encontrados foram relatados no trabalho e também relacionados com o embasamento teórico previamente descrito.

Já para os dados primários, realizou-se observação informal do trabalho na agência, e entrevistas semi-estruturadas (roteiro no Apêndice A) com a população envolvida. Estas entrevistas foram em sua maioria presenciais, todavia também houve contato com a responsável da Confraria das Artes via e-mail e telefone.

A observação informal foi dirigida, ou seja, esteve centrada em observar determinados comportamentos e acontecimentos de interesse do estudo (MATTAR, 1999). Os fatos relevantes observados foram enunciados ao longo do trabalho.

A coleta de dados primários e secundários foi realizada entre março e junho de 2007.

3.4 Análise de dados

Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa, não foram realizadas medidas estatísticas sobre os resultados encontrados.

As respostas obtidas das entrevistas semi-estruturadas e da observação informal foram relatadas no estudo de caso e analisadas de acordo com o que foi apresentado dos autores citados no embasamento teórico, fazendo-se sempre que possível uma interação entre a teoria e a prática.

O desenvolvimento do programa foi analisado especialmente a partir da metodologia *Insight CRM*, desenvolvida pela agência Rapp Collins Brasil e explicada na sessão 2.3 a partir da obra de Azevedo e Pomeranz (2004).

3.5 Limitações do estudo

Conforme defendido no embasamento teórico, o marketing de relacionamento é um compromisso com resultados em longo prazo, e sem data estipulada para o seu término. Como o programa *The One* começou em janeiro de 2006, ele ainda está em fase de avaliação dos seus primeiros resultados para aprimoramento. Logo, o período de um semestre em 2007 não possibilita narrar detalhadamente os resultados alcançados pelo programa.

4 O MARKETING DE RELACIONAMENTO NA CONFRARIA DAS ARTES

Este capítulo aborda o estudo de caso, construído a partir da coleta e análise de dados primários. Primeiramente, apresentam-se as empresas envolvidas (Flow Marketing de Relacionamento e Confraria das Artes) e o programa de relacionamento estudado (o programa The One). Segue-se descrevendo a análise estratégica, o planejamento, a implantação, o controle, a gestão e a tecnologia empregada no programa. Finalmente, são debatidos os problemas encontrados e resultados alcançados, expostos os próximos passos do programa e realizadas sugestões.

4.1 Apresentação das empresas

Nesta sessão, são apresentadas as empresas Flow Marketing de Relacionamento e Confraria das Artes.

4.1.1 Grupo Fórmula e Flow Marketing de Relacionamento

O grupo Fórmula, sediado em Florianópolis/SC, é constituído por três empresas: a agência de publicidade Fórmula Comunicação, a empresa de marketing promocional In Loco e a empresa de marketing de relacionamento Flow.

A agência de publicidade Fórmula Comunicação foi criada em 15 de janeiro 1996 por Gláucio Lima e Petrônio Estrella e em janeiro de 2001, os sócios abriram a empresa de marketing promocional In Loco. Em dezembro de 2005, ao fechar o contrato de criação de um programa de marketing de relacionamento para a Confraria das Artes, a agência criou o departamento de MR. À frente da unidade encontra-se o profissional Tiago Gonçalves, formado em Comunicação Social pela Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM), e ex-colaborador das empresas Direct TV, Datamídia, Souza Aranha e CVC.

Com o falecimento do sócio Petrônio Estrella ao final de 2006, a empresa passou a ter como sócia a viúva de Petrônio, Rosa Estrella.

Em abril de 2007, o departamento de marketing de relacionamento se separou da agência original para formar a empresa Flow Marketing de Relacionamento. Entre os clientes

da Flow estão a Confraria das Artes, a rede de farmácias SESI e a empresa de eletrodomésticos Mueller.

Neste trabalho, ao narrar o programa de relacionamento da Confraria das Artes, sempre se fará referência à empresa como Flow Marketing de Relacionamento, mesmo quando a etapa descrita tenha sido realizada quando a organização ainda não atuava com este nome.

4.1.2 Confraria das Artes

Em dezembro de 2003, Rico Grunfeld, formado em administração e direito pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, abriu a Confraria das Artes. Localizada no bairro Lagoa da Conceição em Florianópolis, a Confraria das Artes é um *mix* de casa de entretenimento com restaurante, *lounge bar*, shows, desfiles e galeria de artes.

A Confraria das Artes (ou apenas Confraria) é cliente da Fórmula Comunicação desde outubro de 2005 e ao final de novembro de 2005 foi aprovado o desenvolvimento de um programa de marketing de relacionamento para esta. Nascia então o programa “The One”, o qual foi efetivamente implantado no dia de 24 de janeiro de 2006, com uma festa de lançamento na Confraria das Artes.

A empresa recebe, em média, 500 pessoas por noite, público este formado predominantemente pelas classes A e B, entre 25 e 45 anos, receptivos, formadores de opinião e altamente consumidores.

A Confraria conta com um quadro de 47 colaboradores, organizados na empresa da seguinte forma: 5 caixas, 11 *bartenders*, 14 garçons, 4 pessoas na cozinha, 3 na forneria, 4 na limpeza e 6 na administração. O serviço de segurança é terceirizado.

A administração da empresa é constituída por 2 colaboradores no setor financeiro, 1 em eventos, 1 em marketing de relacionamento (Marina Schondermark), 1 em compras e 1 gerente, além do sócio-presidente Rico Grunfeld.

4.2 Apresentação do programa de relacionamento The One

No segundo semestre de 2005, muitos clientes freqüentes, com excelente média de consumo, reclamavam do atendimento não-personalizado e das filas extensas de entrada e

saída na Confraria das Artes. Por outro lado, havia um grande número de frequentadores que constava nas listas VIPs, os quais não pagavam o valor da entrada, prejudicando assim a receita. Esse grupo era composto de formadores de opinião ou de pessoas que mantinham relacionamento pessoal com o proprietário. A Confraria precisava, portanto, proporcionar conforto e melhorar a qualidade de atendimento aos clientes frequentes, além de educadamente reduzir a lista de clientes VIPs.

Neste cenário, surgiu a idéia de desenvolver um programa de relacionamento para sanar estes problemas. Assim, no dia 24 de janeiro de 2006, foi lançado o cartão The One, o qual identifica, diferencia e privilegia os melhores clientes, além de dar às listas VIP's uma alternativa de pagamento para continuarem VIP's.

O programa de relacionamento The One é direcionado ao público de alto valor da Confraria das Artes. Ele está fundamentado em três pilares: relacionamento (comunicação sistemática), reconhecimento (identificação dos melhores clientes) e recompensa (vantagens e benefícios):

- a) Relacionamento: São ações de aniversário, divulgação da programação, *newsletter* dos parceiros, incentivo a visitas a casa, eventos e shows exclusivos. Os canais empregados são o e-mail marketing, telemarketing, mala-direta e o site da empresa.
- b) Reconhecimento: Através da análise RFV, os clientes são classificados como de alto, médio e baixo valor. Dessa forma as ações podem ser direcionadas de acordo com o perfil de valor e consumo (ações de marketing direto a partir da análise RFV ainda não começaram a ser praticadas até junho de 2007).
- c) Recompensa: Os diversos benefícios oferecidos são: entrada gratuita nos eventos da Confraria das Artes com acompanhante; fila de entrada e saída exclusiva; eventos exclusivos; troca dos pontos por prêmios especiais e descontos em empresas parceiras do programa.

Os benefícios do programa promovem o bem estar dos clientes e fornecem-lhes *status*, dá-lhes também a segurança de que serão bem tratados, pois possuem atendimento especial e personalizado. Estes itens agregam valor ao programa, e condizem com os benefícios ao cliente apresentados na sessão 2.2.2.

Os objetivos do programa são:

- a) Fidelizar clientes especiais com maior potencial de compra;
- b) Aumentar o ticket médio e a frequência dos clientes na Confraria;
- c) Gerar receita antecipada com a venda dos cartões;
- d) Conquistar novos clientes;

e) Diferenciar os melhores clientes, proporcionando vantagens e benefícios exclusivos a eles.

Os objetivos do programa condizem com os benefícios que o MR trás às empresas, como defendido por Stone e Woodcock (1998) no item 2.2.1.

Para fazer a adesão, o cliente compra o cartão, que é válido por um ano. Os valores em 2006, no lançamento, eram de R\$1.000,00 para o sexo masculino e R\$700,00 para o sexo feminino. Já em 2007 para renovar o cartão, os clientes devem pagar R\$1300,00 pelo masculino e R\$1000,00 pelo feminino. Para os novos associados, em 2007, os valores sobem para R\$2000,00 o masculino e R\$1700,00 o feminino. Os valores podem ser pagos em até 6 vezes, ou ter 5% de desconto para pagamento à vista.

A solicitação do cartão pode ser feita via telefone, no balcão da própria Confraria das Artes, ou pela internet (neste caso, um colaborador da empresa entrará em contato com o cliente para fechar o negócio). Basta fornecer o nome completo, CPF, endereço, e-mail e o telefone para contato, assim como efetivar o pagamento.

O cartão é enviado pelo correio acompanhado de seu kit de boas-vindas (Welcome Kit) e é entregue em aproximadamente 10 dias úteis, já ativado.

4.3 Análise estratégica e planejamento do programa

Nesta sessão estudam-se a análise estratégica e o planejamento do programa conforme a metodologia *Insight CRM* desenvolvida pela agência Rapp Collins Brasil, tratada no item 2.3 do trabalho com base em Azevedo e Pomeranz (2004). A análise estratégica define o segmento de interesse, a oferta a ser feita, os canais que serão utilizados para divulgá-la, o retorno financeiro esperado e a infra-estrutura necessária. Já o planejamento desenvolve mais profundamente o plano de comunicações e a ordem de prioridade das ações.

Esta etapa do programa foi iniciada ao final de novembro de 2005 com a aprovação do projeto, e seguiu até o início de janeiro de 2006, quando começou a criação das peças e testes do programa para sua devida efetivação.

Os responsáveis pelo planejamento foram Tiago Gonçalves, da Flow Marketing de Relacionamento, Rico Grunfeld e Patrick Goldner da Confraria das Artes e Elvin Rocha, sócio-gerente da Engage, a empresa parceira de tecnologia do grupo Fórmula.

O público-alvo do programa foi fixado em clientes e formadores de opinião na faixa etária de 25 a 45 anos das classes A e B, e que apreciem artes, música e cultura. Foi definido

este segmento a partir de uma base de dados existente na Confraria das Artes, a qual possuía o nome e contato de cerca de 200 dos seus melhores clientes.

Foram então estabelecidos os benefícios do programa, descritos no item 4.2. Também foi feito o planejamento financeiro para o fornecimento de pontos aos clientes, de acordo com seu consumo na casa. Foi definido que a cada R\$20,00 consumidos na Confraria, o cliente acumula um ponto, o qual é transferido para o seu cartão The One ao realizar o pagamento de sua consumação na saída. São contabilizados os gastos dentro da Confraria em todos os serviços oferecidos, como bar, restaurante, antiquário e artes (quadros).

A decisão de oferecer um ponto a cada R\$20,00 consumidos foi feita pelos gestores da Confraria das Artes após analisarem sua margem de lucro e o quanto poderiam fornecer desta para seus clientes.

Os pontos acumulados podem ser trocados por prêmios, os quais podem ser CDs, vinhos, *champagne*, calças jeans das marcas Diesel e Colcci, cesta de café da manhã, entre outros. A lista completa está disponível no site do programa. Para resgatar os prêmios, o cliente deve acumular um mínimo de 15 pontos. Para realizar a troca, o cliente deve solicitá-la no próprio estabelecimento.

Os canais de relacionamento fixados foram: e-mail marketing, telemarketing, mala direta e o site do programa, o qual seria o canal principal de comunicação. Neste site, o cliente pode verificar seu saldo de pontos on-line, ver novidades do programa, catálogo de prêmios e a programação da casa.

Ainda na etapa de análise estratégica, para a infra-estrutura do programa, foi pesquisado qual seria o banco de dados ideal para possibilitar o relacionamento com os clientes. No caso, optou-se pelo programa Tangram da empresa de tecnologia Engage. Este *software* realiza todas as tarefas planejadas para o programa The One por um custo mais competitivo do que o ofertado por outras empresas de tecnologia, critério decisivo que levou à sua compra.

Também relacionado à infra-estrutura, foram desenvolvidos treinamentos para os colaboradores – cada nível hierárquico recebeu um treinamento de acordo com suas funções, o que é mais explicado no item 4.4.

O custo que a Confraria teve com o programa de relacionamento até a data de 31/12/2006 foi de R\$93.568,16. Tal valor contempla o software de relacionamento e gestão da Engage, o planejamento e gerenciamento do programa realizado pela Flow, o treinamento dos colaboradores da Confraria das Artes, a divulgação do programa, os custos de criação e produção de cartões e malas-diretas, etc.

Para manter o custo do programa compatível com o orçamento da Confraria, concentrou-se a comunicação em ações on-line e estabeleceu-se, como prêmios, produtos oferecidos pelos parceiros do The One. A meta financeira estipulada pela Confraria das Artes foi de recuperar o investimento anual realizado nos primeiros seis meses do programa.

Agregou-se valor no programa ao estabelecer parcerias com os principais estabelecimentos da região. Em troca de fornecer benefícios aos clientes The One, como descontos em produtos e serviços, as empresas parceiras ganham exposição e fortalecimento da marca, ao mesmo tempo que geram novos negócios com os clientes The One – os quais possuem um perfil de consumo muito interessante. O fechamento de parcerias é visto por Grönroos (2004), no item 2.3, como um ponto tático muito importante para o marketing de relacionamento.

Entre as formas de expor a marca, os parceiros possuem sua logomarca e os seus respectivos benefícios no site do programa e nas malas-diretas enviadas aos clientes, além de serem enviados e-mails mensais aos clientes com as novidades dos parceiros.

Todos os parceiros possuem um termo de compromisso com a Confraria onde acorda ser parceira por no mínimo seis meses. Entre os parceiros, encontrava-se em junho de 2007 os restaurantes Thai e Mar Massas; o spa St. Florain; as lojas Authentic, Bobby Blues, Colcci, Blau-blau Sports, Side Walk, Empório Body Store e Doce Beijo, o motel Nantaí, entre outros.

Para escolher os parceiros, foi feita uma pesquisa na internet com os 200 clientes previamente cadastrados na Confraria das Artes, onde perguntou-se quais as suas empresas favoritas em diversas categorias (roupa feminina, roupa masculina, restaurante, salão de beleza, etc). Após realizar a tabulação destes dados, foram buscadas as empresas mais votadas para fechar parcerias. Houve cerca de 90% de sucesso em realizar acordos com as empresas prediletas dos clientes.

Para favorecer a reputação e credibilidade do The One, foi programado o fornecimento gratuito de alguns cartões para formadores de opinião da cidade, visando estimular a compra do cartão por outras pessoas. Esta é uma tática muito usada para se conquistar a credibilidade do programa junto aos clientes. Conforme defendido por McKenna (1992) na sessão 2.3, empresas podem se relacionar com pessoas consideradas referências pelos seus clientes, o que ajuda muito a fortalecer a marca e acrescentar credibilidade ao produto.

No planejamento, ao realizar o plano de comunicação, definiu-se que a divulgação do programa aos potenciais clientes seria realizada por e-mail marketing para os clientes na base prévia da empresa e expositores e demais peças de criação gráfica dentro do espaço da Confraria das Artes e outros lugares-chave para atrair o segmento, como academias e

restaurantes. Além das peças de comunicação, o planejamento também previu a elaboração do Welcome Kit (kit enviado junto do cartão ao cliente apresentando o programa), do cartão, do site, etc. Nesta etapa também se efetuou o cronograma do programa.

Há um uso intenso da internet como canal de comunicação pois, além de ter o custo mais baixo entre os canais existentes, condiz com o estilo de vida dos clientes da empresa, os quais são pessoas com muito acesso à internet e e-mail.

Duas semanas antes do lançamento do programa, começou-se a enviar os e-mails marketing e a expor as peças de criação com a estratégia de “teasers”³, com o objetivo de aguçar a curiosidade dos clientes sobre o que seria o programa “The One”, já que as peças propositalmente não explicavam o conceito do programa. Finalmente, no dia 24/01/2006 foi realizada a festa de lançamento do programa na Confraria das Artes, onde foram apresentados maiores esclarecimentos sobre o programa e entregues folhetos explicativos.

Após a festa, as peças gráficas continuaram a ser exibidas. Maiores informações sobre o conceito adotado e a localização utilizada para a exibição destas são fornecidas no item a seguir.

4.4 Implementação e controle do programa

Este item trata da implementação e do controle do programa, as quais são as últimas duas etapas da metodologia *Insight CRM* desenvolvida pela agência Rapp Collins Brasil, apresentado no item 2.3 do trabalho com base em Azevedo e Pomeranz (2004).

A implementação desenvolve as peças de comunicação e providencia a infra-estrutura planejada. O controle acompanha os resultados obtidos e compara-os com o planejamento realizado, fazendo alterações quando necessário.

Para a infra-estrutura do programa, foi comprado o *software* Tangram, anteriormente cotado; e desenvolvido o treinamento dos colaboradores da Confraria.

Como defendido por Azevedo e Pomeranz (2004) na sessão 2.5, é necessário comunicar e explicar aos colaboradores as táticas mercadológicas da empresa para que estes, integrados à estratégia organizacional, ao atenderem clientes, sejam coerentes com a política da empresa.

Com este propósito, houve quatro apresentações do programa para todos os colaboradores da empresa, para que estes conhecessem bem o conceito do programa e

³ Técnica mercadológica que visa chamar a atenção do consumidor para uma ação subsequente, a partir da comunicação de uma informação inigmática.

soubessem o valor dos clientes *The One*, tratando-os de forma diferenciada. O treinamento para *bartenders*, garçons e *staff* da cozinha se restringiu a estas apresentações, já para os caixas e assistentes administrativos também foi dado treinamento operacional do software, para que eles fossem capazes de executar as tarefas que lhes seriam solicitadas. Para a gerência e diretoria o treinamento do programa já foi mais amplo e abordava relatórios e análises estatísticas que o *software* era capaz de produzir, assim como explicava profundamente o funcionamento do programa de relacionamento e seus objetivos. Foram produzidas e distribuídas apostilas para aqueles que teriam contato com o *software*.

Outra parte da implementação trata do desenvolvimento das peças de comunicação. Buscou-se uma solução criativa que sinalizasse a exclusividade e privilégios que o produto oferecia aos clientes. Conforme defendido por Grönroos (2004), a criatividade das peças de comunicação é essencial para sensibilizar o consumidor. O conceito por trás da elaboração das peças de comunicação foi “Be The One” (algo como “seja o único” ou “seja a personalidade”), que transmite de forma direta a promessa do programa de tratar o cliente de forma personalizada, com atendimento preferencial.

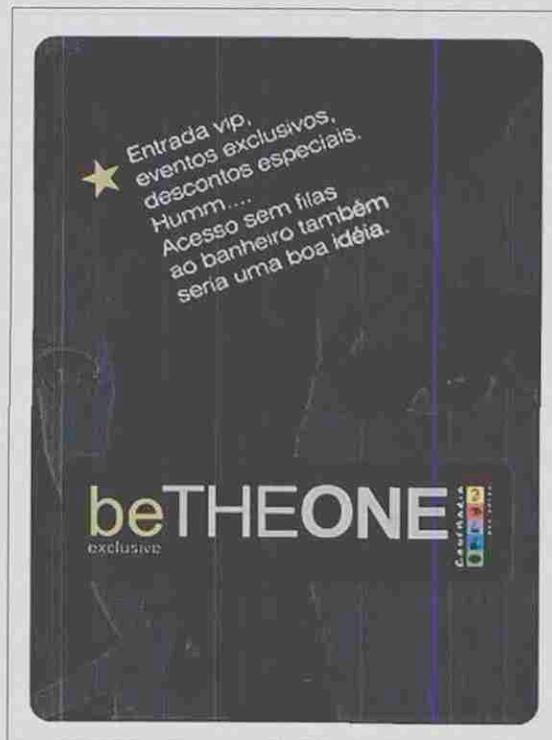
O tratamento gráfico utiliza uma combinação de cores sofisticadas (preto, cinza e dourado) que valoriza e acena para um produto diferenciado e exclusivo. Foram desenvolvidas as seguintes peças de comunicação: cartaz moldurado, e-mails marketing, propaganda para o Diário Catarinense, adesivagem de dois caixas da Confraria, imagens para aparecer na televisão da Confraria das Artes, *voucher* para recolher prêmio, folheto explicativo, site, *banner* para o site, Welcome Kit e o cartão em si.

É muito importante notar a integração de comunicação que existe entre todas as peças. Como descrito no item 2.3, Grönroos (2004) afirma que muitas vezes se faz uso de múltiplos canais de comunicação ao mesmo tempo, e todos eles necessitam ser integrados e passar uma mensagem coerente ao cliente. Todas as peças são criadas em cima do mesmo conceito, utilizam as mesmas cores, e passam a mesma mensagem. Outras peças elaboradas após o início do programa, como o material enviado para incentivar a renovação do cartão e as *newsletters* dos parceiros, seguem exatamente o mesmo *layout* e linha de comunicação.

A seguir são apresentadas algumas das peças criadas para divulgação do programa. Da figura 01 à 04, estão as peças criadas para promover a festa de lançamento do programa. Como dito anteriormente, elas foram desenvolvidas como *teasers*, não trazendo nenhuma informação sobre o que é o programa *The One* propositalmente para aguçar a curiosidade dos consumidores. O cartaz moldurado (Figura 01) foi colocado na parede dos toaletes da Confraria, bem como nos mesmos das academias Racer, Forma Esporte Clube e Fernando

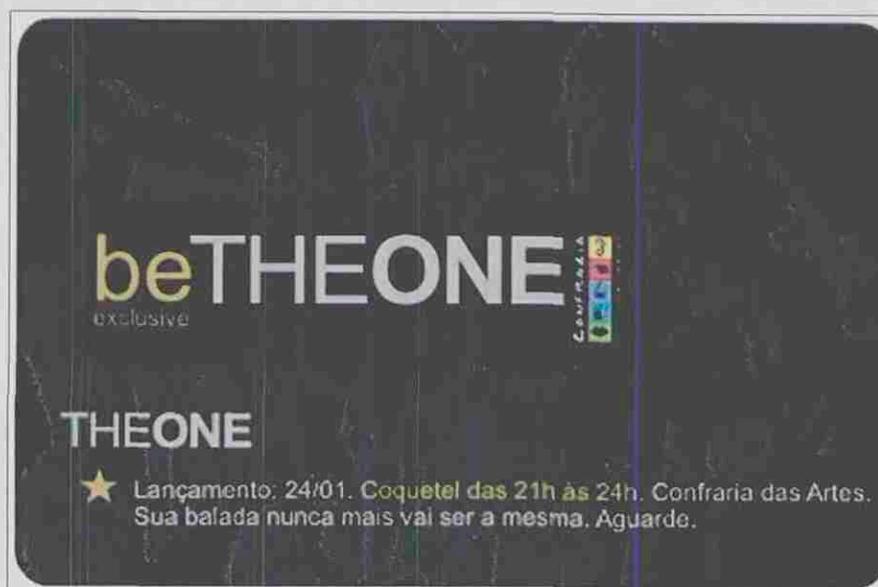
Scherer, na pizzaria Basílico e no Thai Restaurante. Ele permaneceu nestes locais por dois meses, sendo colocados duas semanas antes da festa. O e-mail marketing (Figura 02) foi enviado para os 200 clientes pertencentes à base inicial da Confraria das Artes, para promover a festa de lançamento do cartão.

Figura 01: Cartaz moldurado



Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

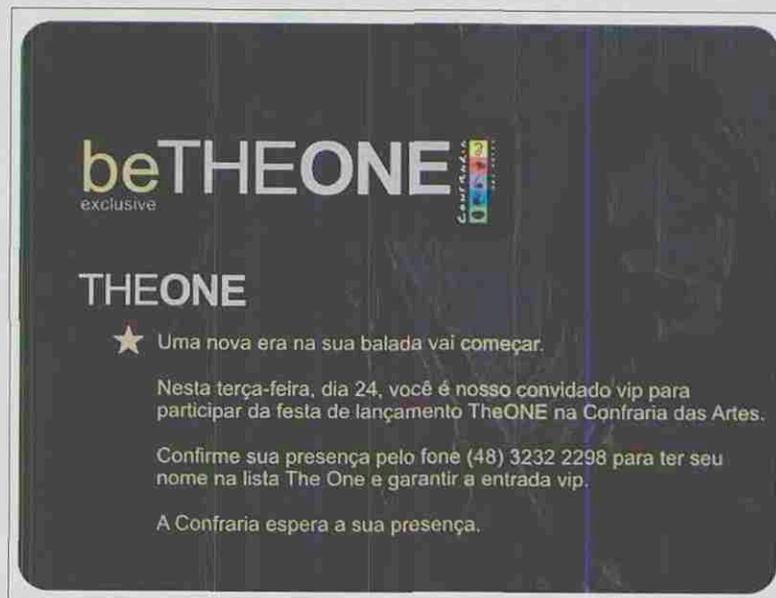
Figura 02: E-mail marketing festa



Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

O segundo modelo de e-mail marketing (Figura 03) foi enviado aos clientes VIP's da Confraria das Artes para promover a mesma festa. Para estes clientes, foi fornecida entrada gratuita. A divulgação da festa feita no Jornal Catarinense encontra-se na Figura 04.

Figura 03: E-mail marketing festa VIP



Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

Figura 04: Propaganda Jornal Catarinense

Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

As figuras de 05 a 08 foram usadas para divulgar o programa a partir do dia da festa de seu lançamento, ou seja, fornecem maiores informações sobre o programa aos clientes.

As imagens que compõem a Figura 05 apareceram no telão da Confraria das Artes durante a festa de lançamento do programa.

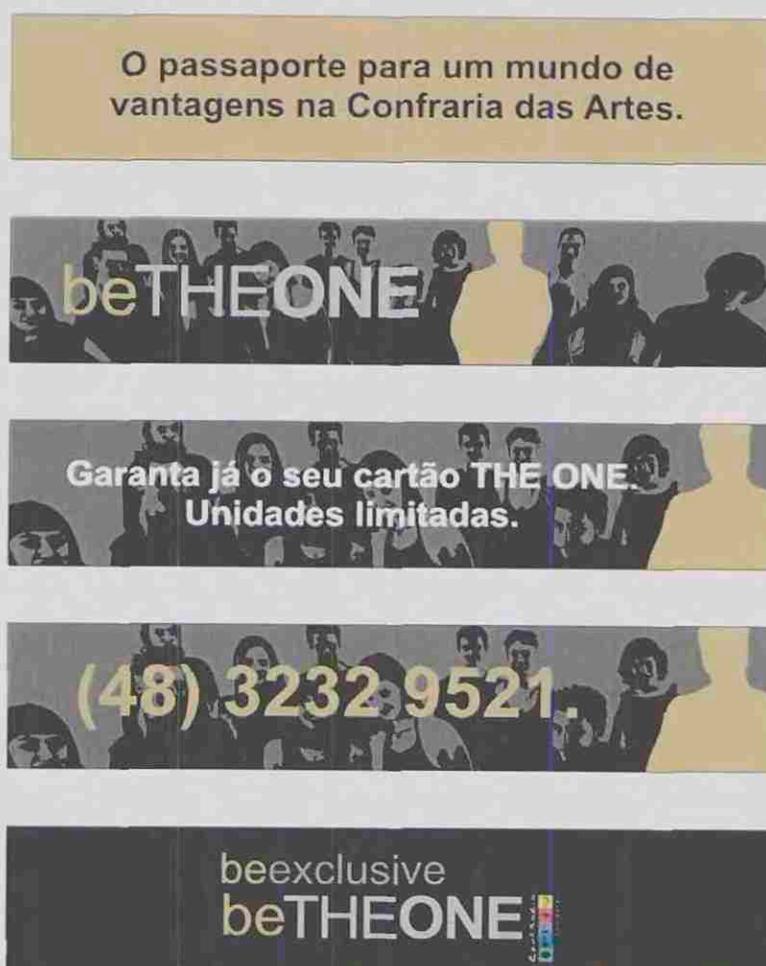
Figura 05: Imagens telão



Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

A Figura 06 traz o *banner* desenvolvido para divulgar o programa no site da Confraria das Artes. Trata-se de uma animação virtual, onde as imagens que compõe a figura se intercalam seqüencialmente a cada poucos segundos. O e-mail marketing demonstrado na Figura 07 foi enviado aos clientes após a festa de lançamento do programa, e mostra maiores informações sobre o funcionamento deste. As imagens na figura 08 formam um folheto entregue aos clientes para apresentar o programa.

Figura 06: Banner



Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

Figura 07: E-mail marketing pós-festa

beTHEONE

CONFRARIA DAS ARTES

Entre outras vantagens, check-in e check out exclusivos.

Cartão THE ONE. Perfeito para você que faz o seu próprio caminho.

beexclusive
beTHEONE

Garanta já o seu cartão THE ONE. Unidades limitadas.

(48) 3232 9521.

- ★ Entrada VIP
- ★ Check-in e check out diferenciados
- ★ Eventos exclusivos
- ★ Estacionamento
- ★ Prêmios especiais
- ★ Descontos em empresas parceiras do programa

Parceiros e Benefícios Exclusivos The One

<p>Thai Beneficiário: 50% de desconto no prato do acompanhante</p>	<p>WAKA Sua Mãe Beneficiária: 10% de desconto em compras</p>	<p>Luana Filhas Beneficiário: 10% de desconto na contratação dos serviços de academia</p>	<p>Authentic Beneficiário: pagamento em até 6 vezes sem juros* *válida até maio de 2016</p>
<p>Moerich Beneficiário: 5% de desconto na aquisição de móveis</p>	<p>Migri Beneficiário: 15% de desconto na contratação de parceiros para eventos</p>	<p>Basilico Beneficiário: 10% de desconto no pagamento</p>	<p>Forma Esperta Clube Beneficiário: brinde especial no ato de matrícula</p>
<p>Sitofonia Beneficiário: 5% de desconto em compras</p>	<p>Taboo Beneficiário: entrada gratuita</p>	<p>Mar Massage Beneficiário: 30% de desconto no pagamento</p>	<p>Emporium Brasileira Beneficiário: bandeja de sobremesa de couvert artístico</p>
<p>Expand Store Beneficiário: 5% de desconto nas compras até R\$1.000,00 e acima custo: 10%</p>	<p>Motel Mantal Beneficiário: para o cliente que pedir uma cop/colheção do Motel Mantal (só para almoço - custo para jantar), o Mantal Motel oferece o segundo prato buffet cortesia.</p>	<p>Olhas da Brava Beneficiário: 10% de desconto por quarto duplo; 30% de desconto para quartos single</p>	<p>it's Beneficiário: entrada gratuita para o cliente THE ONE e seu acompanhante *válida na cidade de Curitiba</p>
<p>Rlau-Rlau Sports Beneficiário: 10% de desconto em compras</p>	<p>Motel InterCity Beneficiário: 10% de desconto nas diárias</p>		

Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

A Figura 10 traz o formulário de um *voucher* de papel utilizado quando o cliente The One pede para sacar seus pontos acumulados no programa. Já a Figura 11 é o verso deste. Este papel é fornecido pelo caixa da Confraria e comprova os pontos resgatados pelo cliente. Para retirar um prêmio, o mesmo deve ser entregue a um garçom da casa.

Figura 10: Voucher prêmio

THEONE

Nome completo: _____

Prêmio: _____ Pontos equivalentes: _____

Data de solocitação: _____

Assinatura do cliente: _____

Assinatura - responsável Confraria: _____

Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

Figura 11: Voucher verso prêmio



Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

O Welcome Kit (kit de boas vindas) é enviado junto com o cartão para todos os novos clientes do programa. A Figura 12 traz a frente da carta explicativa do programa, onde está inserido o cartão; a Figura 13 é o verso desta carta, a qual possui duas dobras.

Figura 12: Welcome Kit

★

Olá, XXXXXX XXXXXXXX.
Este é seu cartão The One. Lembre-se de tê-lo sempre com você. Além de apresentá-lo na entrada exclusiva da Confraria, com o cartão você acumula pontos que podem ser trocados por prêmios e ganha descontos especiais nos melhores lugares de Florianópolis.

Com ele você poderá aproveitar também toda a programação da Confraria, que neste ano será a melhor de todos os tempos. E que a casa foi reconhecida local artístico-cultural e inserida à Lei Rouanet, e com isso teremos ótimos shows com artistas renomados e grandes festas com os melhores DJs do mundo, além de exposições de arte, desfiles de moda e muitos outros eventos especiais.

The One.

Um novo conceito na sua noite, um cartão exclusivo com muitas vantagens para você curtir o melhor da Confraria das Artes.

Um abraço,
Rico Grunfeld.

Cartão

Seja bem-vindo ao mundo The One da Confraria das Artes.

Visite o site www.confrariadasartes.com.br/theone e aproveite tudo que o programa tem para você.

Você, cliente The One, tem acesso à área restrita. Lá você confere os eventos exclusivos The One, o saldo e extrato de pontos do seu cartão de relacionamento, o catálogo de prêmios para troca dos seus pontos acumulados e o regulamento completo do programa.

Esta é a sua senha para o acesso à área restrita do site The One:

XXXX

Conheça todos os benefícios exclusivos The One para você.

- ★ **Entrada exclusiva.**
Acesso especial para a Confraria, sem filas.
- ★ **Check out exclusivo.**
Mais tranquilidade na hora da saída.
- ★ **Eventos exclusivos.**
A Confraria vai promover eventos exclusivos para você, cliente The One.
- ★ **Prêmios especiais**
Toda vez que você usa o seu cartão na Confraria, acumulam-se pontos que podem ser trocados por produtos.
- ★ **Descontos em empresas parceiras do programa.**
Além de todos os benefícios que o The One oferece na Confraria, o seu cartão dá direito a descontos em restaurantes, lojas e em outros estabelecimentos parceiros.

Para mais informações, consulte o regulamento The One acessando o nosso site.
www.confrariadasartes.com.br/theone

Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

Figura 13: Verso Welcome Kit



Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

Finalmente, a Figura 14 mostra os dois lados de uma lâmina também enviada dentro do envelope com a listagem dos parceiros do programa.

Figura 14: Lâmina parceiros

be THE ONE CONFERRIA DAS ARTES

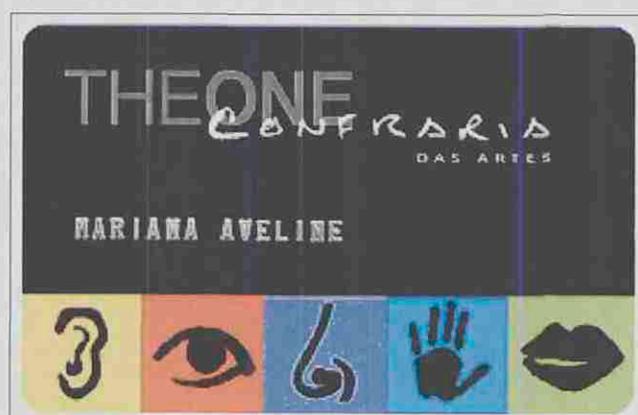
★ PARCEIROS

	No compra de uma refeição (Amigo Jantar) o prato do acompanhante é cortesia.		20% de desconto no pagamento (vinhos não incluso).		10% de desconto em cursos de idiomas no exterior, 3% de desconto em passagens aéreas internacionais e US\$100,00 de desconto nos programas de intercâmbio.
	50% de desconto no prato do acompanhante.		10% de desconto em compras.		Entrada gratuita para cliente THE ONE e acompanhante. *realizado em Gelina-CO.
	10% de desconto em compras.		10% de desconto na contratação dos serviços da academia.		Desconto de 20% nas compras à vista e 5% nas compras parceladas em até 5X. Exclui produtos em promoção.
	20% de desconto.		Pagamento em até 6 vezes sem juros.		Desconto de 10% nas compras à vista e 5% nas compras parceladas em até 3X. Exclui produtos em promoção.
	Entrada gratuita.		10% de desconto no pagamento.		20% de desconto nas consultas médicas e 15% de desconto em todos os tratamentos.
					15% de desconto em compras.
					70% de desconto em compras à vista ou 10% a prazo.
					20% de desconto em compras à vista ou 10% a prazo.
					10% de desconto em compras.

Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

A criação gráfica da frente do cartão The One vendido aos está representada na Figura 15, e o seu verso na Figura 16.

Figura 15: Cartão The One



Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

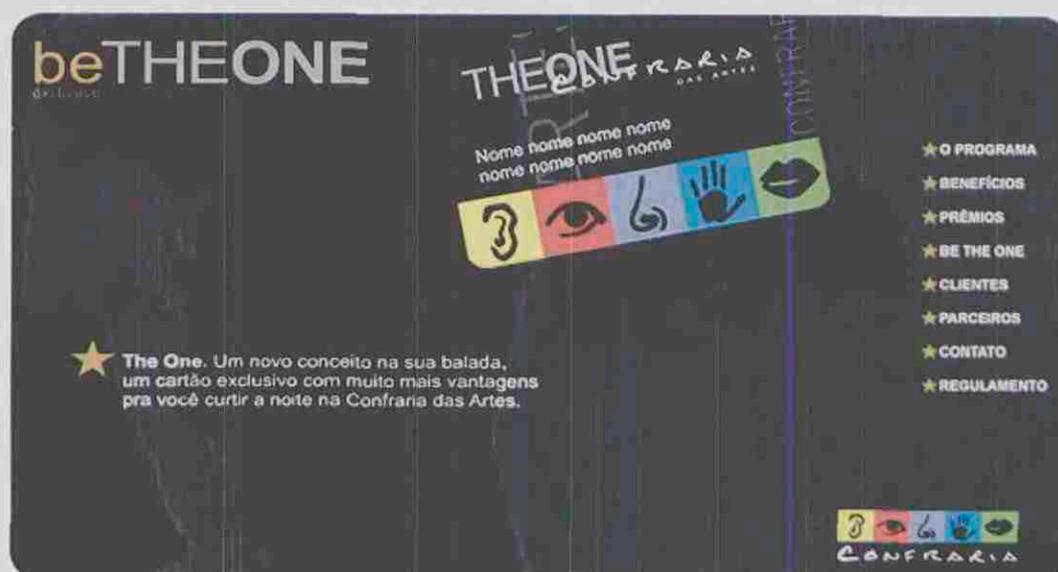
Figura 16: Cartão The One verso



Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

A figura 17 apresenta a tela inicial do site do programa de relacionamento (<http://www.confrariadasartes.com.br/theone>).

Figura 17: Site The One



Fonte: Flow Marketing de Relacionamento

O controle dos resultados do programa é uma etapa que iniciou recentemente, pois embora o programa tenha completado um ano no dia 24/01/2007, a maioria dos cartões foram vendidos a partir do mês de junho de 2006, ou seja, pode-se dizer que ele acaba de completar o primeiro ano de existência.

A meta financeira estipulada pela Confraria das Artes foi de recuperar o investimento anual nos primeiros seis meses do programa, meta esta que já foi alcançada. De 25 de janeiro a 31 de dezembro de 2006, o programa gerou uma receita incremental (receita do programa diminuída de seus custos) de R\$2.034.590,80. A receita do programa foi calculada com base na venda dos cartões e no aumento da frequência e ticket médio registrado por estes clientes – benefícios já esperados pela empresa antes de sua implantação. De acordo com o controle da Confraria, a frequência média anual de seus clientes The One, antes de ingressarem no programa, era de 33 visitas a casa e após possuírem seu cartão, ela passou a ser de 77 vezes. Já o seu ticket médio permanece confidencial.

Além deste ótimo resultado financeiro, o programa recebeu o troféu bronze na premiação da ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto de 2007, maior premiação do marketing direto do Brasil, na categoria programa de relacionamento entre empresa e cliente. Foi a primeira vez que uma agência catarinense foi premiada com um prêmio da prestigiada associação.

Embora não tenha havido nenhuma pesquisa de satisfação formal, Marina Schondermark garante que os relatos dados pelos seus clientes mostram fortemente a sua satisfação com o programa, com os benefícios mais bem vistos os de não pagar para entrar e não pegar filas para entrar e sair no estabelecimento. Marina também informa que os clientes dão um especial valor ao cartão como símbolo de *status*, ou seja, eles se sentem claramente diferenciados dos frequentadores normais da casa e gabam-se constantemente disto.

Até 31 de dezembro de 2006, o programa somava 428 clientes que compraram o cartão. De 24 de janeiro a 10 de junho de 2007 houve o vencimento de 59 cartões, dos quais 28 já foram renovados. Além disso, no mesmo período foram vendidos, 25 cartões para novos associados.

A porcentagem de cartões vendidos em 2006 e renovados durante 2007 será um índice de extrema importância para a avaliação do sucesso do programa e da satisfação dos clientes.

4.5 Gestão do programa

A gestão do programa compreende as atividades de gestão operacional e manutenção do banco de dados, realização de análises estatísticas, campanhas de marketing direto para conquistar novos clientes e de fidelização, bem como o gerenciamento dos parceiros estratégicos.

São realizadas reuniões semanais com os gestores da Confraria para discutir o andamento do programa, problemas de percurso e tomar decisões sobre ações a serem feitas.

Tarefas rotineiras do programa incluem enviar e-mails marketing com a programação da Confraria, campanhas de renovação do cartão (via e-mail e mala direta), envio de *newsletters* com as novidades dos parceiros, cuidados com a estética e integração de todas as peças de comunicação criadas, e os cuidados com a infra-estrutura para que todas essas ações sejam bem sucedidas.

No caso de uma campanha para renovação, por exemplo, o trabalho consiste em acertar os valores da renovação do cartão e a forma de pagamento, escolher os canais de divulgação, elaborar as peças de comunicação, desenvolver informativo para que todos os colaboradores da Confraria estejam a par da ação, definir como será armazenada no sistema a nova validade do cartão para que o consumo prévio do cliente não seja apagado e solucionar problemas de logística. Ou seja, todas as ações devem ser profundamente planejadas para que, ao serem executadas, não criem problemas inesperados que gerem uma má impressão e insatisfação por parte do cliente.

Já para as *newsletters* dos parceiros, enviadas via e-mail, precisa-se entrar em contato com todos para saber de promoções especiais, ou se eles desejam inserir algum texto especial. Toda a parte textual e gráfica deve ser aprovada pelos parceiros retratados no informativo do mês e pela Confraria, para então ser encaminhada ao parceiro de tecnologia, para finalmente ser enviada para todos os clientes.

A maioria das comunicações é feita via e-mail marketing, e algumas são também enviadas via mala direta. Para casos como a renovação, onde foi enviado e-mail e mala direta, há também uma ação de telemarketing para os cartões que não forem renovados dentro de algumas semanas após seu vencimento. Todavia, em casos como divulgação de festas, só são feitas comunicações via e-mail. Embora muito utilizado pelos clientes, não é feita no momento de associação ao programa nenhuma pergunta sobre qual o canal pelo qual o cliente prefere ser contatado. É defendido por Stone e Woodcock (1998) que, no marketing de relacionamento, deve ser o cliente que defina por qual canal deseja se comunicar com a empresa e com qual frequência (no item 2.6).

Uma estratégia bem sucedida de se aumentar a base de clientes The One foi promover algumas festas com *open bar*, em que os clientes The One entravam gratuitamente, porém as demais pessoas deveriam pagar pelo convite em volta de R\$200,00. A estes, era dada a opção do ingresso ser a primeira parcela do pagamento para ingressar no programa The One. Esta

estratégia se mostrou extremamente bem sucedida, chegando-se desta forma a vender quarenta cartões em uma semana.

A gestão do programa também relaciona-se com a etapa de pós-venda, defendida por Azevedo e Pomeranz (2004) como responsável pela satisfação e fidelização do cliente, sendo muito importante, pois um cliente fidelizado pode estimular outras pessoas a se tornarem clientes, enquanto um cliente insatisfeito pode desestimular diversos consumidores a se tornarem clientes (item 2.3). O trabalho que se tem na pós-venda consiste em receber críticas e sugestões do cliente, de forma ativa, ou seja, a partir das informações coletadas tomam-se ações para melhorar o programa.

Como praticamente todos os clientes são de Florianópolis e conhecidos pelos gestores da casa, afinal são grandes frequentadores desta, muitas reclamações chegam à Confraria via telefone, diretamente à Marina Schondermark. Também se mandam e-mails à Confraria, ou deixa-se *feedback* junto ao caixa da empresa.

Conforme defendido por Bogmann (2002), não basta apenas ter canais para receber sugestões e críticas dos clientes, é necessário compreendê-las e usá-las de forma estratégica (item 2.1).

Problemas relatados à empresa e que foram sanados incluem o fato de os clientes The One acharem que até sua fila exclusiva estava começando a ficar longa. Como havia um certo número de cartões fornecidos gratuitamente a pessoas com potencial de influenciar outras a comprarem o cartão, quando estes expiraram (sua anuidade), foram fornecidos novos cartões gratuitos, todavia sem o benefício de filas exclusivas, assim este benefício permanecia apenas para aqueles que pagaram pelo cartão.

Em 2006 também ocorreram alguns shows e festas especiais (com custo de realização maior para a casa) onde os clientes The One não puderam ingressar gratuitamente, embora possuíssem descontos no valor do convite vendido. Após reclamações, decidiu-se por aumentar o preço do cartão em sua renovação para 2007, já que diversos shows, como o de Marina Lima e Fernando Reis, foram confirmados, e assim os clientes do programa não necessitarão pagar a mais pela sua entrada nestes shows.

4.6 Tecnologia e informação

Conforme enunciado anteriormente, a Confraria das Artes utiliza o *software* de relacionamento Tangram, desenvolvido pela empresa de tecnologia Engage. De acordo com o

proposto por Azevedo e Pomeranz (2004) como sendo um banco de dados ideal (no item 2.5), o Tangram possibilita realizar diversas análises estatísticas, filtrar contatos e agendar campanhas de divulgação por segmentos de clientes, e gerar relatórios periódicos das informações nele contidas para controle dos gestores.

A Flow possui acesso ao banco de dados através de um site da internet, onde, com um usuário e uma senha, pode-se logar ao programa.

Junto ao cartão é enviada uma senha, para que o cliente tenha acesso à área restrita do site do programa. Nela, os clientes podem, entre outras coisas, alterar seus dados. O site faz parte do programa de relacionamento, e alterando suas informações no site, elas são automaticamente alteradas no *software*.

Azevedo e Pomeranz (2004) defendem a existência de uma página na internet onde os clientes possam tanto atualizar seus dados como saber exatamente o que a empresa conhece sobre eles, havendo dessa forma uma maior transparência entre o cliente e a empresa (item 2.5). A possibilidade de clientes alterarem seus dados a partir do site é a política básica de manutenção das informações dos clientes. Até o momento não foi feita nenhuma campanha de manutenção formal. Caso algo que tenha sido enviado ao cliente retorne, busca-se entrar em contato com ele por outros canais (utiliza-se correio, e-mail e telefone).

As informações no banco de dados incluem nome, endereço (rua, cidade, CEP), sexo, data de nascimento, telefone, e-mail, histórico de comunicações existentes (quais e-mails e malas diretas o cliente recebeu), histórico de consumo na Confraria e análise RFV. Em outras palavras, dispõe-se de dados demográficos, geográficos, registro de compras anteriores, informações sobre rentabilidade, histórico da comunicação com a empresa, frequência de compra e valor monetário. Todas estas categorias são defendidas por Bogmann (2002) como sendo essenciais a um banco de dados (item 2.5). Todavia há a falta de dados psicográficos cadastrados, embora se espere completar o programa com tais informações em médio prazo.

A análise RFV está disponível no programa apenas desde março de 2007, pois antes disso não se julgava interessante realizá-la. A maioria dos cartões The One foram vendidos entre junho e agosto de 2006. É considerado necessário, pelos gestores, haver um tempo mínimo de seis meses do cliente no programa para se realizar o cálculo de forma mais precisa pois afinal não é possível observar o hábito de consumo de uma pessoa apenas dois meses depois de esta se tornar cliente, e nem se sabe a estabilidade de sua frequência.

Planeja-se utilizar a análise RFV em breve para realizar ações de marketing direto para incrementar o consumo de clientes com boa frequência e recência, e aumentar a frequência de clientes com valor alto.

Embora a privacidade dos clientes não esteja abordada no regulamento do programa, a Confraria das Artes e a Flow vêm como seu dever zelar por esta, não tendo interesse em comercializar tais informações a outras empresas, deixando claro no momento de aquisição do cartão quais informações possui sobre os clientes e para qual propósito fará uso delas, conforme defendido por Swift (2001) e apresentado no item 2.6.

O programa também faz uso das três premissas de privacidade enunciadas por Azevedo e Pomeranz (2004): todas as comunicações com clientes são previamente autorizadas no momento em que este compra o cartão e fornece os dados à empresa; as mensagens enviadas são customizadas de acordo com os as características dos clientes e seu conteúdo é sempre relevante (item 2.6).

4.7 Problemas de percurso

Para o sucesso de um programa de relacionamento, é necessário haver o comprometimento de todos os colaboradores da empresa, a fim de que os clientes sejam tratados com distinção e adote-se corretamente a tecnologia empregada. Como defendido por McKenna (1992), é necessário que todos os colaboradores entendam que trabalham para suprir as necessidades dos clientes (item 2.1). As maiores dificuldades que ocorreram durante a implantação e execução do programa The One provêm de problemas de ordem cultural.

A falta de informações de alguns clientes no banco de dados impossibilita a execução de certas ações de marketing direto (como o telefone de alguns e e-mails de outros). Estes dados deveriam ser coletados pela Confraria ao vender um cartão ao cliente. O fato de a Confraria deixar de coletá-los em certas transações evidencia uma falta de percepção da importância destas informações para o sucesso do programa.

De outro lado acontecem alguns episódios onde um cliente The One não se sente bem tratado por algum colaborador da empresa, ou há problemas com o manuseio de seu cartão, os quais ocorrem muitas vezes por falta de treinamento. Tais exemplos de problemas são percebidos pela Flow, todavia seu controle não está a seu alcance, pois são responsabilidades da Confraria das Artes, ou seja, sendo uma empresa terceirizada, a Flow possui capacidades limitadas para garantir o sucesso do programa.

Os problemas com tecnologia e com os dados recebem um maior suporte da Flow, pois através de relatórios é informada quais os dados que estão faltando no banco, e quais

comunicações enviadas aos clientes retornaram (por e-mail ou endereço inválidos). A partir disto, a Confraria sabe exatamente quais clientes contatar para requisitar informações.

Todavia para problemas de ordem de tratamento e como os clientes se sentem dentro da Confraria, as ações da Flow restringem-se a comunicar suas percepções e preocupações em seus contatos freqüentes com a empresa cliente, afinal, é esta que deve fazer os ajustes culturais junto aos seus colaboradores. É imprescindível que a Confraria perceba a importância da mudança de comportamento de seus colaboradores para o próprio sucesso do programa.

Um outro problema atual do programa, este com maior responsabilidade da própria Flow, é a falta de controle que se tem dos parceiros The One. Não se tem nenhum controle sobre as transações feitas entre clientes do programa e as empresas parceiras, ou seja, não se sabe o quanto este benefício tem agregado valor ao programa, quais os parceiros mais e menos importantes para os clientes.

4.8 Próximos passos e sugestões

Em 2007, iniciou-se a campanha de renovação dos cartões vendidos durante 2006, com um preço de R\$300,00 superior para os clientes que já possuíam o cartão. Para novos clientes, porém, o preço do cartão passou a ser de R\$2000,00 o masculino e R\$1700,00 o feminino.

O conceito do programa é de ser um cartão exclusivo, não sendo visto como um ganho à empresa vender livremente muitos cartões, afinal isso impossibilitaria os benefícios de fila curta e exclusiva, tratar o cliente diferenciadamente, e criar comunicações dirigidas e personalizadas. A reclamação de haver filas já levou a empresa a diminuir o benefício de pessoas que receberam o cartão gratuitamente para que estas não possam diminuir a comodidade daqueles que pagaram pelo cartão.

Para a renovação, foi criada uma campanha de comunicação para lembrar o cliente que o seu cartão está quase vencendo. No mês da expiração são enviados uma mala direta e um e-mail marketing, visando estimular a renovação, e divulgando a agenda de shows e DJ's do ano. Semanas após este envio são feitos telefonemas aos clientes que não renovaram o cartão para verificar seu interesse em continuar no programa ou saber o motivo de não querer renová-lo.

Só após saber o resultado desta ação é que será feita a estratégia para buscar novos clientes para o programa, enviando e-mail marketing e mala direta à *prospects*, entre outras

possíveis ações a serem planejadas. Afinal, a empresa necessita saber quantas pessoas permanecerão como clientes para planejar quantos cartões pode vender, para proteger o *status* de programa exclusivo. Como é o primeiro ano que esta ação está sendo realizada, preferiu-se por fazer as ações lentamente para evitar surpresas desagradáveis.

Outro ponto importante no segundo semestre de 2007 são as parcerias do programa, as quais devem ser melhoradas. Em novembro de 2006 iniciou-se o envio de *newsletters* mensais via e-mail aos clientes informando os descontos e promoções dos parceiros. Em junho de 2007 inicia-se a sinalização através de *displays* do programa para ser colocada no espaço físico dos parceiros, e também planeja-se fazer uma pesquisa junto aos clientes do programa para saber quais os parceiros e benefícios disponíveis que mais utiliza. A idéia é não necessitar ter tantos parceiros, e sim manter negócios com aquelas empresas engajadas com o programa e que agreguem valor aos clientes da Confraria.

A Flow considera o *site* do programa pobre em conteúdo e não esteticamente agradável, devendo este ser refeito no segundo semestre deste ano. Também se deve realizar uma festa na empresa para comemorar o primeiro ano de existência do programa.

Porém as atividades mais importantes que iniciarão no meio do ano de 2007 são as ações de marketing direto feitas a partir da análise RFV, que permitirão incentivar o aumento da frequência e valor dos clientes de acordo com o seu perfil. Sugere-se aumentar o valor de clientes que possuam uma boa frequência a casa, promovendo outras atividades além das festas, como jantares em seu restaurante. Estas ações deverão ser feitas predominantemente por e-mail marketing, mas também haverá envio de mala-direta e abordagens mais pessoais pelo telefone.

Também se sugere como trabalho desse segundo semestre de 2007 realizar uma pesquisa junto aos clientes para medir sua satisfação com os benefícios oferecidos pelo programa, com os canais de comunicação com a empresa e o tratamento que se recebe na casa. Deve-se buscar saber se o cliente está contente com a comunicação predominantemente via e-mail marketing ou se preferia ser mais contatado por outros canais. A própria campanha de renovação do cartão, com a sua ação de telemarketing, também possibilitará a investigação da satisfação ou não do cliente com o programa.

Finalmente, uma pesquisa para a coleta de dados psicográficos possibilitaria maior refinamento da segmentação da base, o que ajudaria a personalizar mais as comunicações e levaria a empresa a saber quais eventos atrairiam mais seus clientes.

5 CONCLUSÕES

No desenvolvimento deste trabalho buscou-se atingir o objetivo geral “analisar o desenvolvimento do marketing de relacionamento feito na empresa Flow para a Confraria das Artes”. Este foi alcançado através de três objetivos específicos: investigar como se pode aplicar o marketing de relacionamento; descrever o programa de marketing de relacionamento elaborado pela Flow Marketing de Relacionamento para a Confraria das Artes e avaliar a resposta e o retorno financeiro do programa descrito.

A aplicação do marketing de relacionamento foi apresentada no embasamento teórico do trabalho, especialmente no item 2.3 (“Como se realiza o marketing de relacionamento”), onde a partir de Azevedo e Pomeranz (2004) e de outros autores, discute-se a metodologia para o desenvolvimento de um programa de MR.

O segundo objetivo específico, a descrição do programa The One, é trabalhado extensivamente do item 4.2 (“Apresentação do programa de relacionamento The One”) ao 4.7 (“Problemas de percurso”).

Finalmente, o objetivo de avaliação do programa é desenvolvido no item 4.5 (“Implementação e controle do programa”) quando se discute o controle do programa.

No processo de realização deste trabalho, ficou evidente que os gestores do programa de relacionamento “The One” entendem claramente as premissas do marketing de relacionamento, e que a Confraria das Artes tem se beneficiado diretamente deste, o que é percebido pela ótima receita incremental gerada pelo programa em 2006 (R\$2.034.590,80) e pelo recebimento do prêmio da ABEMD na categoria programa de relacionamento entre empresas e clientes em maio de 2007.

A Confraria e a Flow souberam explorar tendências e perceber necessidades de seus melhores clientes, desenvolvendo um programa que trouxe tanto os benefícios esperados pela empresa - como o aumento do ticket médio e da frequência dos clientes e gerar receita antecipada com a venda do cartão, como agregou valor aos clientes ao tratá-los de forma personalizada, com atendimento preferencial, dando-lhes pontos para recompensa e *status* por ser cliente “The One”.

Entre os pontos positivos do programa, encontra-se a sua estratégia de fornecer cartões para formadores de opinião a fim de conquistar credibilidade, utilizar diversos canais de comunicação para atingir os clientes - todas elas com sua mensagem integrada, ter criado um ótimo conceito para as peças de comunicação (o “Be The One”), e ter planejado

minuciosamente a execução do programa, sem haver surgido nenhum acontecimento inesperado que tenha se tornado um grande problema ao programa.

Outros pontos fortes do programa são a importância dada pelas empresas às reclamações de seus clientes, sendo, sempre que possível, tomadas às devidas providências. O programa mostra seu lado ético quando se observa a importância que atribui à privacidade das informações que possui sobre os clientes e a transparência na manutenção de seus dados. Além disso, utiliza-se um ótimo *software* de relacionamento, o qual possibilita a realização de todas as ações realizadas pela Flow, gerando relatórios necessários para o devido controle do programa.

Obviamente, o programa não está livre de falhas. Trata-se de um processo, e não de uma ação pontual: é uma estratégia de longo prazo, e sem expectativa para seu término. Por possuir apenas um ano e meio, o The One ainda se encontra em fase de desenvolvimento e sempre estará em contínuo aperfeiçoamento. O mais importante é a capacidade da Flow e da Confraria em detectar os pontos problemáticos e solucioná-los.

Entre os problemas do programa estão a falta de controle das atividades dos parceiros, o desconhecimento da satisfação geral dos clientes por não ter sido feita uma pesquisa formal, a parte gráfica e conteúdo do *site* do programa e a falta de ações de marketing direto através da análise RFV. A solução para estes problemas já está sendo buscada, e diversas ações estão sendo planejadas para o segundo semestre deste ano para corrigi-los, como a pesquisa de satisfação dos clientes com o programa e seus parceiros, a reformulação do site e o início das análises RFV.

Todavia outros problemas ainda não possuem estratégias traçadas para serem resolvidos. É o caso do recolhimento dos dados psicográficos. Vavra (1996, apud BOGMANN, 2002), defende a obtenção destes dados via sorteios, telefonemas, encontros, promoções e eventos (sessão 2.5).

Embora seja necessário o permanente alarde da Flow para a Confraria sobre problemas de ordem cultural nesta, a mudança de atitude dos colaboradores da Confraria, tanto em relação à tecnologia empregada quanto ao atendimento dos clientes, é de responsabilidade da própria instituição. É necessário que ela perceba que tais falhas podem trazer insatisfação por parte de certos clientes e a imperfeita execução das ações planejadas para o programa, acarretando, finalmente em perdas monetárias para a empresa. Neste caso, infelizmente a Flow possui um papel um tanto limitado, o que a impossibilita de ter a eficiência e eficácia desejada nas atividades do programa.

Em geral, pode-se considerar o The One como um programa bem sucedido, tanto financeiramente, quanto pela originalidade, aceitabilidade dos clientes e reconhecimento dado pelos profissionais da área através da premiação da ABEMD. Não só problemas a serem resolvidos sempre existirão como sempre haverá possibilidades de melhorar e refinar ainda mais o programa. O importante é que os gestores estejam sempre conscientes das falhas e abertos a novas oportunidades.

A integridade das empresas envolvidas para com o programa é um ponto muito forte dos gestores deste. Ela pode ser atestada pela recusa de vender quantos cartões for possível e de aguardar o número de desistentes do programa para buscar novos clientes, ação esta que nunca seria feita por muitas empresas cujo objetivo é maximizar o retorno a curto prazo. A paciência pelos frutos do longo prazo é um preceito básico do marketing de relacionamento.

Finalmente averigua-se que o programa The One foi uma saída muito inteligente para os problemas iniciais da Confraria das Artes (listas VIP's grandiosas e reclamações de atendimento dos seus melhores clientes), e trouxe muitos benefícios à empresa e aos seus clientes. O programa está no caminho certo para alcançar seu êxito a longo prazo: alcançado o sucesso inicial, as organizações continuam motivadas a aperfeiçoá-lo, detectam problemas rapidamente através da interação com clientes, possuem respeito para com os mesmos e a integridade de manter o programa exclusivo.

REFERÊNCIAS

- ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto. **Glossário de marketing direto**. Disponível em < <http://www.abemd.org.br/> > Acesso em 15 de maio de 2007.
- AZEVEDO, Abaetê de; POMERANZ, Ricardo. **Marketing de resultados**. 1 ed. São Paulo: M. Books, 2004.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2002.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- GRÖNROOS, Christian. Relationship marketing: strategic and tactical implications. **Management Decision**, 1996, vol. 34, No. 3, 5 – 14.
- _____. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2004, vol. 19, No. 2, 99 – 113.
- HUNT, Shelby D.; ARNETT, Dennis B.; MADHAVARAM, Sreedhar. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2006, vol. 21, No. 2, 72 – 87.
- KANKEI. **RFM (ou RFV)**. Disponível em < <http://www.kankeidbm.com.br/Produtos/KankeiDBM/RFM> > Acesso em 15 de maio de 2007.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. Fundamentos de Marketing. In: DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LONG, George; et al. Relationship marketing and privacy: exploring the thresholds. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, 1999, vol. 5, No. 1, 4 – 20.
- MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

RAVALD, Annika; GRÖNROOS, Christian. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, 1996, vol. 30, No. 2, 9 – 30.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. **Marketing de relacionamento**. 3 ed. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

SWIFT, Ronald. **CRM**: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

SZMIGIN, Isabelle; BOURNE, Humphrey. Consumer equity in relationship marketing. **Journal of Consumer Marketing**, 1998, vol. 15, No. 6, 544 – 557.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZINELDIN, Mosad. Beyond relationship marketing: technologicalship marketing. **Marketing Intelligence & Planning**, 2000, vol. 18, No. 1, 9 – 23.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

3.1 Apresentação das empresas

Quais empresas constituem o Grupo Fórmula?

Conte uma breve história destas.

Quem está à frente do marketing de relacionamento na empresa, e qual a sua formação?

Quais são os clientes atendidos pelo marketing de relacionamento?

Quando foi aberta a Confraria das Artes?

Quem é o empreendedor da Confraria das Artes, e qual a sua formação?

Qual o conceito por trás da Confraria das Artes?

Quantos colaboradores têm a empresa e como estes estão organizados nela?

Desde quando a empresa é cliente do Grupo Fórmula?

Desde quando possui o programa de relacionamento?

3.2 Apresentação do programa de relacionamento The One

O que é o programa de relacionamento The One?

Por que ele foi criado?

Como foi percebida a sua necessidade?

Como funciona o programa?

Como uma pessoa se associa ao programa?

Quais são os benefícios do programa para a empresa?

Quais são os benefícios do programa para os clientes?

3.3 Planejamento do programa

Quando foi iniciado e finalizado o planejamento do programa?

Quais foram os responsáveis pelo planejamento do programa? Quais foram as organizações envolvidas?

Quais foram os objetivos traçados para as ações de marketing? (O segmento de interesse e o seu perfil comportamental, qual a oferta e os canais a serem utilizados, qual o retorno financeiro esperado e qual a infra-estrutura necessária para o plano).

Qual foi o cronograma do programa?

Quais foram os custos do programa?

Qual foi o plano de comunicação feito?

3.4 Execução do programa

Quais peças de comunicação foram desenvolvidas?

Qual a infra-estrutura providenciada?

Qual foi o período de divulgação do programa?

Como foi o lançamento do programa?

Como se dá a comunicação com os clientes?

3.5 Tecnologia e informação

Qual o *software* utilizado no programa?

Quais dados têm-se no banco de dados sobre os clientes da Confraria das Artes?

Quais são os cruzamentos e análises mais utilizadas?

A partir das informações disponíveis, quais ações de marketing direto tornaram-se possíveis e foram realizadas?

Como se cuida da privacidade do cliente?

Qual o trabalho de manutenção da base de dados?

Como se adquire mais dados sobre os clientes? Há um site na internet que o cliente possa alterar seus dados, por exemplo?

3.6 *Problemas de percurso e resultados alcançados*

Quais os maiores problemas que ocorreram durante o planejamento e execução do programa?

Comente sobre problemas que ocorreram com a tecnologia empregada e com os colaboradores da empresa.

Como estes foram consertados?

Quais os resultados alcançados com o programa?

3.7 *Próximos passos e sugestões*

Quais as mudanças que devem ocorrer para melhorar o programa?

O que mudou na renovação do programa?