



Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Sócio-Econômico  
Programa de Pós-Graduação em Administração

Luiz de Paula Cruz Junior

**O MARKETING DE PERMISSÃO NA RELAÇÃO  
CLIENTE/EMPRESA:  
UM ESTUDO DE CASO**

Florianópolis  
2007

Luiz de Paula Cruz Junior

**O MARKETING DE PERMISSÃO NA RELAÇÃO  
CLIENTE/EMPRESA:  
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: P.hD., João Benjamin da Cruz Júnior

Florianópolis  
2007

Luiz de Paula Cruz Junior

# **O MARKETING DE PERMISSÃO NA RELAÇÃO CLIENTE/EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 23 de julho de 2007.

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.  
Coordenador do Curso

**Apresentada junto à Comissão Examinadora composta dos professores:**

**Prof. João Benjamin da Cruz Júnior, P.hD.**  
CPGA – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Orientador

**Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.**  
CAD – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Membro

**Prof<sup>ª</sup>. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.**  
ESAG – Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)  
Membro Externo

## RESUMO

CRUZ JUNIOR, Luiz de Paula. **O marketing de permissão na relação cliente/empresa**: um estudo de caso. 2007. 71 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O consumidor vem conquistando uma posição cada vez mais forte em seu relacionamento com as empresas. A revista *Exame*, de 28 de dezembro de 2006, apresenta uma matéria da jornalista Cristiane Correa descrevendo como os clientes participam mais ativamente dos processos de fabricação e elaboração, e às vezes até da divulgação dos produtos que compram. Essa situação obriga as empresas a repensarem a sua forma de se comunicarem com os clientes. No mercado brasileiro, por exemplo, a comunicação entre a empresa e o cliente ainda é baseada em ações impessoais e nos veículos de massa. No entanto, ações mais pessoais e diretas enfrentam uma resistência cada vez maior por parte dos clientes, que se sentem invadidos quando são abordados. Dessa forma, é necessário adotar uma ferramenta que permita abordar o cliente de maneira direta e pessoal, sem entrar em conflito com os padrões éticos e legais da sociedade, associando conveniência e relevância em cada abordagem. Como solução para esse impasse, Godin (2000) recomenda a ferramenta de marketing de permissão. Esta dissertação avalia como essa ferramenta é trabalhada por uma empresa de telefonia que conta com mais de 25 milhões de clientes e que estava entre os trinta maiores anunciantes brasileiros em 2006. O trabalho identifica as diferenças entre o conceito de marketing de permissão nos termos propostos por Godin e a forma como o marketing de permissão é aplicado no processo de comunicação com o cliente, considerando os aspectos éticos, legais, tecnológicos e mercadológicos envolvidos no desenvolvimento desse tipo de comunicação.

**Palavras-chave:** Marketing de permissão. Comunicação. Propaganda. Relacionamento com o cliente.

## ABSTRACT

The consumer has been conquering a stronger position in his relationship with the companies. The EXAME magazine published, in December 28th of 2006, one text wrote by the journalist Cristiane Correa, describing how the clients are now more actively participating in the fabrication, elaboration, and even communication, process of the products they buy. This situation obliges the companies to change the way they made their communication with their clients. In Brazilian market, for example, the company/client communication is still grounded in impersonal actions and mass communication. However, more personal and more direct actions have to face a resistance stronger and stronger of the clients who feel invaded when contacted. By this way, is necessary to adopt a tool that permits to target the client, in a personal and direct way, creating no conflicts against the ethical and legal standard of the society, and associating convenience and relevance on every contact. To solve this conflict, Seth Godin recommends the permission marketing. This study evaluates how the permission marketing is applied by a cellular telephone company that serves more than 25 million clients and that was present in the 30 major Brazillian advertisers in the 2006 ranking of ABA, the Brazillian association of announcers, identifying the differences between the concept of permission market, how it's proposed by Godin, and the way that permission marketing is really applied during the communication with the client process, considering the legal, ethical, technological and marketing aspects involved in the development of this kind of communication.

**key-words:** Permission marketing. Communication. Publicity. Advertising. Client relationship.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – O marketing de permissão na relação Empresa/Cliente .....	35
<b>Quadro 1</b> - Perfil da Empresa ALPHA - 2006 .....	42
<b>Quadro 2</b> – Comparação entre as visões de marketing de permissão de Godin (2000), do executivo da EMPRESA ALPHA e do representante da ABEMD .....	74

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ARPU - Receita Média por Usuário

ABA - Associação Brasileira de Anunciantes

ABAP - Associação Brasileira das Agências de Propaganda

ABEMD - Associação Brasileira das Empresas de Marketing Direto

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações

CRM - Customer Relationship Management

DMA - Direct Marketing Association

GM - General Motors

IES - Instituições de Ensino Superior

NRF - National Retailers Foundation

PIB - Produto Interno Bruto

SAC - Serviço de Atendimento ao Cliente

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 Pergunta de pesquisa .....	9
1.2 Objetivo .....	9
1.3 Objetivos específicos .....	10
1.4 Justificativa.....	10
1.5 Organização do trabalho .....	11
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>12</b>
2.1 Delimitação do estudo .....	16
<b>3 BASE TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
3.1 O cliente e a ciência da administração .....	18
3.2 O cliente no mercado atual.....	20
3.3 Marketing de relacionamento .....	23
3.4 Comunicação com o cliente .....	25
3.5 A propaganda.....	30
3.6 Marketing direto.....	33
3.7 Marketing de permissão .....	34
3.8 A cultura organizacional .....	39
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>42</b>
4.1 A Empresa ALPHA.....	42
4.2 Legislação .....	45
4.3 A ABEMD .....	46
4.4 Análise e Interpretação dos dados .....	49
4.4.1 O marketing de permissão na visão do Executivo X da Empresa ALPHA .....	50
4.4.2 O marketing de permissão na visão do Representante Y da ABEMD.....	58
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>70</b>
<b>GODIN (2000)</b> .....	<b>74</b>
5.1 Sugestões e recomendações .....	75
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>76</b>
ANEXO A - Roteiro para entrevistas pessoais .....	82

# 1 INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado por uma intensificação da disputa entre as organizações por clientes. A primeira década do século XXI apresenta a continuidade dessa concorrência cada vez mais acirrada.

Essa competição intensa, de acordo com autores como McKenna (1992), Kotler (1999), Godin (2000), Aaker (2000) e Peppers e Rogers (2006), fez com que o relacionamento com o cliente seja visto como uma obrigação para o sucesso comercial das empresas. Nesse contexto, Richers (2000, p. 5) define o marketing como “a intenção de entender e atender o mercado”.

Contemplando essa necessidade de entender o cliente, foram criadas ferramentas de monitoramento de consumo que fornecem hoje às empresas diversos dados, os quais, por sua vez, permitem a formulação de muitas estratégias comerciais.

Esses dados também municiam as empresas com informações para criar produtos e promoções direcionados às necessidades específicas de seus clientes. No entanto, a maneira como é feita a divulgação dessas ofertas ainda necessita de reformulações, uma vez que o consumidor tornou-se mais zeloso em relação ao seu tempo e à sua atenção.

Atualmente o consumidor dispõe de uma variedade de marcas cada vez maior, o que, conforme Reis (2006), amplia o poder de decisão dos consumidores sobre o que comprar e quanto pagar.

Esse “empoderamento” do cliente em seu relacionamento com as empresas permite caracterizar a comunicação empresa/cliente como um fator-chave a ser aprimorado dentro da gestão de marketing, criando novas opções de formato e de conteúdo dos canais de comunicação utilizados e permitindo levar mensagens aos clientes, além de possibilitar a obtenção de opiniões e sugestões oriundas dos consumidores.

Nesse contexto, com a disponibilidade existente de meios de comunicação variados e de informações atualizadas sobre clientes e com a valorização da privacidade por parte do consumidor, a aplicação do marketing de permissão parece ser uma alternativa adequada e indicada para as empresas. Trata-se de uma ferramenta de promoção que apresenta o diferencial do consentimento prévio do consumidor em participar no processo de comunicação com a empresa.

O marketing de permissão foi apresentado por Godin (2000) como uma alternativa ao sistema atual de marketing, ou seja, aquele em que há a interrupção de alguma atividade do cliente para apresentar uma mensagem comercial.

De acordo com os conceitos do marketing de permissão, os clientes podem optar por receber (*opt-in*) ou não receber (*opt-out*) informações e ofertas das empresas sobre assuntos/produtos específicos através de alguns canais, com determinada periodicidade. Dessa forma, o cliente tem um papel mais ativo dentro do processo de comunicação com as empresas,

Pelo potencial que essa ferramenta apresenta, torna-se necessária a realização de estudos que avaliem e descrevam mais profundamente a forma como o marketing de permissão é entendido, aplicado e avaliado pelos executivos brasileiros.

É preciso identificar como as empresas brasileiras, principalmente os maiores anunciantes do País, estão praticando ações de marketing de permissão. Nesse sentido, fez-se um estudo de caso em uma empresa do ramo da telefonia celular visando obter informações que permitam responder à pergunta de pesquisa apresentada na seção a seguir.

### **1.1 Pergunta de pesquisa**

As interpretações e aplicações do marketing de permissão praticadas na Empresa ALPHA coincidem com os preceitos teóricos disponíveis na literatura?

### **1.2 Objetivo**

O objetivo principal do estudo foi comparar as interpretações e aplicações do marketing de permissão praticadas na Empresa ALPHA com as definições sobre o assunto existente na literatura disponível.

### 1.3 Objetivos específicos

- a) Identificar o papel do marketing na relação empresa/cliente sob o ponto de vista do responsável pelas ações de marketing/comunicação na Empresa ALPHA.
- b) Identificar a percepção do responsável pelas ações de marketing/comunicação na Empresa ALPHA no que diz respeito ao conflito entre conquistar novos clientes *versus* manter os clientes atuais.
- c) Identificar as percepções sobre marketing de permissão por parte do responsável pelas ações de marketing/comunicação na Empresa ALPHA.
- d) Identificar como a Empresa ALPHA planeja e executa as suas ações de marketing de permissão.
- e) Comparar a prática do marketing de permissão pela Empresa ALPHA com a posição generalizada das empresas associadas à Associação Brasileira das Empresas de Marketing Direto - ABEMD

### 1.4 Justificativa

O presente estudo contribui na capacitação dos profissionais de administração e de publicidade para superar os desafios aos modelos tradicionais de comunicação com o cliente praticados pelas empresas, e aproveitar as possibilidades inerentes à adoção de ações de marketing de permissão.

Este trabalho também evidencia a necessidade que os executivos de marketing e comunicação têm de reformular seus conceitos e suas metodologias no desenvolvimento de ações de comunicação para atender e entender o cliente dos dias de hoje, o qual tem mais informações e opções à sua disposição.

Dessa forma, o presente estudo identifica direcionadores que podem auxiliar na utilização do marketing de permissão por executivos, além de contribuir para o ensino acadêmico das disciplinas ligadas à administração e à comunicação, e para o desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o tema.

Este estudo colabora, também, para ampliar a exploração do tema “marketing de permissão”, pouco difundido na produção científica brasileira até o ano de 2007.

## **1.5 Organização do trabalho**

O presente trabalho foi organizado em cinco capítulos e um anexo ao final do documento. No segundo capítulo, a metodologia adotada será apresentada e explicada. Será mostrado o objeto de estudo, além da descrição do tipo de pesquisa, da coleta de dados, do tratamento dos dados e das limitações do método.

O terceiro capítulo tratará do referencial teórico, que demonstra como o marketing de permissão se insere no estudo da administração. O capítulo apresenta os conceitos nos quais serão fundamentadas as análises e as conclusões deste estudo.

O quarto capítulo se refere ao estudo de caso da Empresa ALPHA. As principais informações da companhia serão apresentadas nesse capítulo bem como as características do mercado de telefonia que interferem no processo de comunicação com o cliente. Esse capítulo apresentará também os resultados da pesquisa, seção que destaca as observações sobre o estudo da aplicação do marketing de permissão na Empresa ALPHA, em que são comparados os resultados encontrados com os obtidos na entrevista com um executivo da Associação Brasileira das Empresas de Marketing Direto (ABEMD).

O quinto capítulo apresentará as conclusões do trabalho e as recomendações para trabalhos futuros na linha de marketing de permissão.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atingir o objetivo proposto, este trabalho adotou a abordagem qualitativa, a qual, de acordo com Vieira e Zouain (2004), permite analisar e contextualizar os elementos (atores discursos, significados etc.) envolvidos nos fenômenos estudados, garantindo uma maior riqueza de dados e a possibilidade de explorar contradições e paradoxos.

A pesquisa qualitativa apresenta, segundo Bogdan (1982 apud TRIVIÑOS, 1987), as seguintes características:

- o ambiente natural é a fonte direta dos dados, e o pesquisador é o instrumento-chave da pesquisa;
- é descritiva;
- possui foco no processo, e não apenas nos resultados e no produto;
- visa analisar os dados indutivamente; e
- preocupa-se com o significado.

Este estudo compreende três etapas distintas, as quais englobam (1) revisão bibliográfica, (2) estudo de caso e (3) entrevista com um representante da Associação Brasileira das Empresas de Marketing Direto (ABEMD).

Na primeira etapa, foi realizada uma revisão da literatura por meio de uma pesquisa bibliográfica com consultas a livros, revistas, artigos e documentos. De acordo com Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e de artigos científicos. O autor destaca que o material bibliográfico é imperativo por ser necessária a consulta de material adequado à definição do sistema conceitual da pesquisa para sua fundamentação teórica bem como para identificar o estágio em que se encontram os conhecimentos acerca do tema a ser investigado.

A segunda etapa envolveu o estudo de caso de uma empresa do ramo de telefonia celular. Essa empresa, denominada neste estudo como Empresa ALPHA, era, no ano em que as entrevistas foram realizadas, a maior operadora de telefonia celular do Brasil e um dos principais anunciantes brasileiros de acordo com o ranking da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA).

Yin (1989, p. 19) afirma que

o uso do estudo de caso é apropriado quando se avaliam eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. O estudo de caso se caracteriza por sua capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Segundo Bonoma (1985, p. 207), o estudo de caso se justifica:

[...] quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre.

Para atingir o objetivo deste estudo, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o executivo responsável pelas ações de comunicação da Empresa ALPHA. Segundo Rubin e Rubin (1995), o instrumento de coleta foi escolhido por permitir ao entrevistador introduzir tópicos e conduzir o processo por meio de perguntas específicas, de modo a realizar a coleta de dados de uma forma mais leve, sem que as perguntas recebam respostas fechadas ou de “sim” ou de “não”.

De acordo com Roesch (1999, p. 159),

O grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas semi-estruturadas, utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de quem utiliza um método quantitativo.

Uma entrevista não estruturada (ou de profundidade) visa obter do entrevistado as suas considerações sobre os aspectos mais relevantes de um determinado problema, tentando compreender as suas ações e motivações, enquanto a entrevista estruturada avalia apenas a frequência de certas ocorrências (respostas) em que o pesquisador acredita.

A interpretação das informações obtidas

Por entender que o marketing de permissão tem como principal característica o consentimento prévio do consumidor em participar do processo de comunicação com a empresa e também para atender aos objetivos deste estudo, para avaliar as percepções do entrevistado foram utilizados alguns aspectos propostos por autores

como Guerreiro (1982), Cobra (1992), Kotler (1998) e Rocha (1999) para definir o planejamento de ações de comunicação, como mostrado a seguir.

- **Público-alvo:** consumidores potenciais com necessidades ou características semelhantes que provavelmente exibirão comportamentos de compra também semelhantes. Este trabalho pretende identificar quais os critérios utilizados pela empresa ALPHA na seleção do público-alvo para uma ação de marketing de permissão.
- **Finalidade:** basicamente, uma ação de comunicação pode ter como finalidade fortalecer a imagem da empresa e da marca (institucional) ou criar uma demanda que gere vendas (promocional). O objetivo de uma ação de marketing pode ter caráter institucional ou promocional. Este trabalho pretende identificar qual é, para a empresa ALPHA, a finalidade de uma ação de marketing de permissão.
- **Canal de comunicação:** a comunicação com o cliente pode ser realizada tanto por meios de comunicação de massa, como a televisão, o rádio e os jornais, quanto por meios mais direcionados e que permitem interatividade, tais como o telefone e a internet. Este trabalho pretende identificar quais os canais utilizados no contato com os clientes e como são definidos esses canais.
- **Controle de resultados:** uma ação de comunicação pode ter seus resultados avaliados com base em vários indicadores, de acordo com a sua finalidade. Esses indicadores podem refletir o grau de lembrança da marca, a lembrança de um anúncio, o grau de intenção de compra do público-alvo ou a audiência do anúncio, entre outros. Este trabalho avalia com que frequência e segundo quais critérios são medidos os resultados das ações de marketing de permissão.

Além desses fatores, foram avaliados também outros aspectos, mais diretamente relacionados ao conceito de marketing de permissão proposto por Godin (2000), como se segue.

- **Definição:** o marketing de permissão é uma ferramenta de comunicação direta, semelhante ao marketing direto, que apresenta o diferencial do consentimento prévio do consumidor em participar no processo de comunicação com a empresa. Este trabalho pretende verificar o que o executivo entende como marketing de permissão.

- **Retribuição:** o marketing de permissão recomenda que o cliente seja remunerado por sua participação no processo de comunicação com a empresa. Este trabalho pretende avaliar se o cliente é remunerado por sua participação e como se dá esse processo.
- **Vantagens:** o marketing de permissão permite que o cliente seja abordado com mensagens antecipadas, pessoais e relevantes, permitindo uma otimização dos recursos investidos na comunicação e possibilitando a manutenção de um relacionamento prolongado com o cliente. Este trabalho pretende identificar qual o ganho obtido por parte da empresa ALPHA em relação à adoção de uma ação de marketing de permissão.

Para auxiliar na formulação das conclusões deste trabalho, tais percepções serão relacionadas e avaliadas de acordo com os conceitos de Godin (2000), abaixo relacionados.

- **Marketing de permissão:** o marketing de permissão é uma ferramenta de promoção que apresenta o diferencial do consentimento prévio do consumidor em participar no processo de comunicação com a empresa, podendo ser utilizado em ações promocionais e institucionais. Este trabalho pretende identificar qual o papel do marketing de permissão na relação empresa/cliente sob o ponto de vista do executivo.
- **Cliente:** atualmente com a tecnologia disponível e com as ferramentas de atendimento ao consumidor, o cliente pode desempenhar um papel tanto passivo (receptor) quanto ativo (iniciando ou encerrando o processo de comunicação) durante o seu contato com a empresa. Este trabalho pretende identificar qual o papel do cliente na relação empresa/cliente sob o ponto de vista do executivo
- **Ética:** a permissão (concedida pelo cliente) é intransferível. O marketing de permissão é contrário à venda, ao aluguel ou à transferência de informações dos clientes. Como veremos no escopo desta pesquisa, a comunicação deve ser permitida, antecipada, pessoal e relevante. Este trabalho pretende identificar quais os limites do relacionamento empresa/cliente sob o ponto de vista do executivo.

Como o objetivo principal do presente estudo visa avaliar as interpretações e as aplicações do marketing de permissão, cabe esclarecer que “interpretação”, neste

trabalho, consiste na forma como o entrevistado compreende o sentido dos conceitos sobre o marketing de permissão disponíveis na literatura. Já a “aplicação” é entendida aqui como a execução prática de uma teoria.

A entrevista para aplicação do questionário foi realizada em agosto de 2006. A terceira etapa consistiu na realização de outra entrevista semi-estruturada, nos mesmos moldes da realizada na Empresa ALPHA com um dos coordenadores da ABEMD. O intuito dessa nova entrevista foi o de comparar as percepções do responsável pelas ações de marketing/comunicação na empresa analisada com as percepções de um profissional que mantém contato permanente com várias empresas que praticam ações de marketing direto. Essa segunda entrevista foi realizada em setembro de 2006.

## **2.1 Delimitação do estudo**

Este estudo focou-se nos processos de comunicação com o cliente praticados pela Empresa ALPHA, principalmente nas ações de comunicação envolvendo a permissão do cliente. As características da empresa bem como do mercado no qual atua também devem ser consideradas.

Quanto à delimitação temporal, deve-se levar em conta as possíveis alterações na legislação referente às práticas publicitárias, uma vez que tramitam no Congresso Nacional há alguns anos projetos de lei que limitam as ações de marketing direto. A aprovação de qualquer uma dessas leis pode afetar o ambiente no qual este estudo foi produzido, fazendo-se necessária a contextualização das informações e das conclusões aqui apresentadas.

### 3 BASE TEÓRICA

Em 1916, Henri Fayol apresentou em sua obra *Administração Industrial e Geral* o que definiu como as funções essenciais de uma empresa. Entre elas, está a função comercial, que, juntamente com a função técnica, é a responsável pela prosperidade da empresa, pois “se o produto não vende, temos a ruína” (FAYOL, 1990, p. 24).

Conforme descrito por Cobra (1992, p. 32), “após (as empresas) concentrarem esforços na otimização da produção e da distribuição, a partir de 1930, o processo de vendas passou a ser observado como uma das fraquezas das atividades mercantis”. Referindo-se também ao início do século XX, Guerreiro (1982, p. 11) afirma que, até então, “o consumo havia pressionado a produção; mas a partir do início do século, apenas com algumas variações de tempo, lugar ou ramo industrial, a produção tende a pressionar o consumo”. Ou seja, tornou-se vital para as empresas gerar um volume de consumo que desse vazão à capacidade de produção instalada em suas fábricas.

Para atingir esses objetivos, Guerreiro (1982) aponta que o administrador mercadológico deve adaptar criativamente a sua empresa ao ambiente em que opera, reconhecendo as forças externas que atuam sobre esse ambiente e que não são controladas por ela. Com o passar do tempo e com o acirramento da competição entre as organizações, o foco da cadeia produtiva deslocou-se de dentro das empresas para o mercado. “Quando o mercado deixa de absorver [...] produtos gerados pela economia de escala de produção e quando o esforço de vendas por si só não é capaz de colocar esses produtos no mercado, surge a preocupação com o consumidor” (COBRA, 1992, p. 32).

Segundo Limeira (2006b), o conceito atual de marketing surgiu na década de 1950, quando o avanço da industrialização mundial acirrou a competição entre as empresas e a disputa pelo mercado trouxe novos desafios. De acordo com a autora (2006, p. 2), 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.

Nesse contexto, o marketing começou a ganhar relevância no âmbito da gestão dos processos comerciais das empresas com suas ferramentas conhecidas como os 4 Ps. Essas ferramentas foram elaboradas por Jerome McCarthy na década de 1960, época em que surgem os “esforços promocionais”, que são, segundo Bariani (1982, p. 743), “todas as atividades que visam a provocar a ação de compra”.

Vale lembrar que também na década de 1960 Theodore Levitt já chamava a atenção para a “miopia de marketing” de algumas empresas, ou seja, para as estratégias adotadas por empresas que focavam apenas a produção dos bens e dos serviços, deixando a satisfação dos clientes em um segundo plano. Levitt (1960) propôs a adoção de uma política de relacionamento com o cliente que não fosse um “flerte passageiro”, mas um “casamento” entre o cliente e a organização, visando contemplar as expectativas e as necessidades de cada uma das partes.

Cobra (1992) esclarece que o marketing é uma maneira de sentir as oportunidades de mercado e de desenvolver produtos e serviços. Dessa forma, visando maximizar a venda dos produtos e serviços, as empresas precisam explorar novos nichos de mercado com produtos e serviços com ciclo de vida cada vez mais curtos.

Nesse cenário, torna-se necessária a substituição de conceitos como “consumo de massa” e seus decorrentes sistemas de fixação de preços, canais de distribuição e promoção por estratégias e ferramentas que segmentem o mercado, atendendo a grupos menores e mais específicos de consumidores com necessidades e características comuns entre si, mas diferentes em relação a outros grupos (LIMEIRA, 2006b).

### **3.1 O cliente e a ciência da administração**

Já a Escola de Relações Humanas, surgida na década de 1930, incorpora ao pensamento administrativo, por meio de autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, John Dewey e George Homan, a importância das relações reais entre as pessoas dentro das empresas.

Essas contribuições da Escola de Relações Humanas foram posteriormente expandidas em uma nova linha de pensamento, conhecido como Escola da Qualidade Total. Trata-se de uma escola de pensamento e prática gerencial

derivada dos postulados levantados por autores como Deming, Juran, Ishikawa, Shiba e Senge. Com a Qualidade Total é introduzido no pensamento administrativo o conceito de “cliente interno”.

Para Juran e Gryna (1991), o cliente é qualquer pessoa que participe do processo produtivo, que vai desde a concepção do produto ou serviço até o consumo. Dessa forma, em uma empresa coexistem diversos clientes internos, e um departamento ou setor é cliente do outro,

De acordo com essa linha de pensamento, Whiteley (1992 apud JOBIM, 1998) apresenta três tipos de clientes:

1. **clientes internos:** aqueles que recebem o trabalho finalizado para desempenharem a próxima função (na cadeia de produção);
2. **clientes intermediários:** aqueles que disponibilizam o produto para o “consumo”; e
3. **cliente final:** aquele que irá usufruir, consumir ou utilizar o produto ou serviço.

Lobos (1993) classifica os clientes como “externos e internos”. Para o autor, clientes externos são aqueles que adquirem os produtos e serviços na sua versão final, e os clientes internos são todos os setores, grupos de trabalho e indivíduos que integram a organização e fornecem serviços a terceiros dentro dela.

Concluindo, vale lembrar o princípio da distribuição apresentado por Secretan (1989, p. 19-20), que determina que o administrador busque consumidores tanto no ambiente interno quanto no externo, identificando as suas necessidades e indo ao encontro delas. O autor complementa esse raciocínio apresentando o princípio da química, por meio do qual cabe ao administrador estabelecer um tipo de relação tão bom com seus clientes que “parta deles a iniciativa de se associarem a você” (SECRETAN, 1989, p. 20).

Cabe acrescentar que, neste trabalho, cliente é definido como a pessoa física dentre o público-alvo que irá adquirir ou consumir o produto oferecido por uma empresa, ou seja, o mesmo conceito de cliente final apresentado por Whiteley (1992 apud JOBIM, 1998). A maneira como esse cliente interage com as empresas dentro do mercado atual é que definirá as necessidades de adequação dos processos de comunicação das organizações.

### 3.2 O cliente no mercado atual

O período abrangendo o final do século XIX e o início do século XX foi caracterizado por pouca ou nenhuma concorrência entre as empresas, além de grandes quantidades de clientes a serem atendidos em suas demandas reprimidas. Porém, mesmo naquela época, em que o foco da administração estava centrado na produção dos bens, Taylor já chamava a atenção dos administradores para o fato de que “o povo em geral – os consumidores que compram os produtos fabricados” eram aqueles que “pagam os salários do operário e os lucros do empregador” (TAYLOR, 1979, p. 123).

Por esse motivo, o autor admitia que os direitos do povo são superiores aos interesses dos empregados e dos empregadores, sendo justamente a influência do consumidor que “fará com que ambos (empregados e empregadores) aceitem a nova ordem das coisas” (TAYLOR, 1979, p. 125). Ou seja, o autor apresenta a exigência do consumidor por produtos melhores como a força que obrigará as empresas a adotarem um novo sistema de administração: a administração científica proposta por ele.

Outro autor clássico da administração, Henri Fayol, já em 1916 reconhece que a prosperidade de uma empresa industrial depende tanto da função comercial quanto da função técnica. A análise de Fayol (1990) sugere a importância de um profundo conhecimento do mercado para o sucesso da empresa, apesar de ele não chegar a abordar diretamente o conceito de consumidor em seus estudos.

Dessa forma, pode-se identificar que o elemento que compra o produto oferecido pelas empresas, ou seja, o consumidor, faz parte do pensamento administrativo desde o princípio da chamada “administração científica”.

No tocante ao ambiente interno das empresas, a Teoria Clássica da Administração pós-Fayol considera a organização como um conjunto de órgãos, cargos e tarefas. Nesse conjunto, as relações e a comunicação entre as pessoas se realizam através do organograma.

Segundo Bretzke (2006a), em meados da década de 1990 alguns estudiosos já indicavam que a força do consumidor estava iniciando a chamada “era do cliente”, na qual os consumidores desejam ser tratados como indivíduos, com suas necessidades entendidas e atendidas de maneira personalizada.

Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001) definem o momento atual das organizações como o de buscar relações duradouras com clientes, as quais propiciem inovações e ganhos conjuntos. Hoje, os mercados tradicionais estão encolhendo ou tornando-se excessivamente competitivos. Galbraith (1995 apud TACHIZAWA; CRUZ JÚNIOR; ROCHA, 2001) já mencionou que um dos efeitos da competição global foi o aumento de poder por parte do consumidor, poder de decisão vindo da maior variedade de opções de produtos e serviços disponíveis. E mais, o consumidor parece estar aprendendo a usar esse poder, tornando-se cada vez mais importante integrar as suas opiniões e solicitações ao processo de tomada de decisão dos gestores das organizações.

Conforme Long (1997 apud QUADROS, 2004, p. 459), “nunca é fácil dar mais liberdade aos outros”. O processo de *empowerment*, como aponta Quadros (2004), é uma transferência de autoridade e responsabilidade, em que aqueles que recebem o poder passam a ter direito de opinar sobre a forma como são realizadas as tarefas e concebidos os projetos.

O consumidor também tem à sua disposição diversas fontes de informação para auxiliá-lo em sua decisão de compra. Quanto a esse aspecto, Porter (1986, p. 42) adverte que “com informação total, o comprador está em uma posição melhor para assegurar o recebimento dos preços mais favoráveis”. Mesmo se tratando de uma observação destinada a compradores industriais ou comerciais, com a variedade de informações disponíveis na internet, acessíveis a qualquer pessoa, o “aviso” pode também ser aplicado em relação ao cliente final de bens de consumo.

Dentro dessa perspectiva, a conquista da confiança do cliente passa a ser fundamental para as organizações. “A confiança torna-se um bem altamente desejável [...] e começa a ser percebida como uma pré-condição para o desenvolvimento e performances superiores, e a aquisição de uma posição competitiva” (FARNESE apud LANER; CRUZ JÚNIOR, 2004, p. 94).

Não basta satisfazer o cliente. Reichheld (1996) aponta que as empresas perceberam que os clientes considerados satisfeitos não equivalem necessariamente a clientes fiéis. Nesse contexto, observa-se a importância de não apenas satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor, mas é necessário também elaborar ações que fidelizem tais clientes.

Peppers e Rogers (1994, p. 18) advertem que “o ser humano é infiel por natureza, pelo menos como consumidor, sempre querendo experimentar novos

serviços e produtos”. Talvez por essa razão, McKenna (1992) tenha definido o marketing como uma batalha pela fidelidade do consumidor, da qual surge a necessidade de estabelecer novas propostas de relacionamento entre empresas e clientes.

Para ilustrar essa situação, o estudo *Retail Demand Insights 2006: What Drives Consumers?*, realizado pela Adjoined Consulting e SAS, em 2006, aponta que os clientes relacionam confiança com fidelidade. Sobre essa pesquisa, Kathy Mance, vice-presidente da National Retailers Foundation (NRF), órgão que reúne as maiores empresas varejistas dos Estados Unidos, aponta que quanto maior a confiança construída por um varejista, maior a probabilidade de ele ter uma base de clientes fiéis em longo prazo. Mance conclui que varejistas que desejem aumentar a fidelidade dos clientes devem focar suas relações mais que os próprios programas de fidelidade (PEPERS; ROGERS, 2006).

A chave para a confiança pode estar justamente na criação de um relacionamento de longo prazo entre empresas e clientes. Dessa forma, cabe às empresas construírem, a cada oportunidade de contato, uma imagem, uma boa reputação junto aos seus clientes. Parafraseando Greene (2000), até as pessoas mais desconfiadas baixam a guarda diante de atitudes francas e generosas.

Segundo Aaker (2000), clientes leais e comprometidos não apenas influenciam positivamente outras pessoas como também garantem uma base estável de vendas. Kotler (1998) define o marketing de relacionamento como a prática da construção de relações satisfatórias no longo prazo com alguns atores-chave – entre os quais estão os consumidores – para reter a sua preferência e manter as suas relações comerciais. O autor afirma, ainda, que as empresas devem tentar desenvolver confiança e relacionamentos do tipo “ganha-ganha” com os consumidores.

Oliver (1997, p. 392) define lealdade como a manutenção de um compromisso de recompra ou de adesão a um produto ou serviço preferido no futuro. Esse compromisso gerará repetições de compras, independentemente das influências situacionais ou de esforços de marketing. Porém, o autor adverte que não se deve elaborar conceitos sobre lealdade ou deslealdade apenas com base nos padrões de compras repetidas (OLIVER, 1999).

Considine e Raphael (apud VAVRA, 1993) apresentam um modelo de “escada de lealdade”, composto de:

- **clientes prováveis:** o universo de pessoas identificadas como suspeitos de se tornarem clientes;
- **clientes potenciais:** indivíduos que já ouviram falar dos produtos ou serviços de uma empresa e, portanto, têm algum grau de conhecimento sobre ela, mas ainda não compraram seus produtos ou adquiriram seus serviços;
- **experimentadores:** compradores de primeira vez que estão testando produtos ou serviços de uma empresa. Seu julgamento é velado;
- **repetidores de compra:** compradores que estão iniciando um compromisso com a empresa ao repetirem a compra do produto ou serviço;
- **clientes fiéis:** as pessoas que compram uma variedade de produtos e serviços de uma empresa durante muito tempo, optando por uma mesma marca específica entre outras concorrentes e, desse modo, demonstram lealdade; e
- **defensores:** clientes que defendem ativamente uma empresa e a recomendam a seus amigos ou colegas de trabalho.

Vale mencionar que as empresas descobriram que não precisam atender igualmente bem todos os clientes e que é caro demais trabalhar com alguns deles, pois têm pouco potencial para se tornarem lucrativos mesmo no longo prazo. Embora as empresas queiram dar aos seus clientes um atendimento superior, elas constatam que não é prático nem lucrativo satisfazer as expectativas de todos, pois os níveis de resposta são diferentes e, por isso, deve-se maximizar os recursos em segmentos potencialmente mais lucrativos.

### 3.3 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento é baseado na premissa de que os clientes importantes precisam receber atenção contínua. Esse conceito surgiu na década de 1980, originado pela necessidade de reformulação da relação entre as empresas e os seus clientes.

Segundo Berry e Parasuraman (1995, p. 158), “o marketing de relacionamento diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os clientes”.

A importância de um relacionamento prolongado com o cliente pode ser comprovada pelos estudos de Reichheld (1996), que demonstrou as vantagens econômicas associadas à lealdade ao analisar o impacto que ela tem na lucratividade de empresas de vários segmentos de mercado. De acordo com o estudo do autor, o efeito da lealdade na lucratividade chega a superar o efeito de fatores como a participação de mercado, a redução de custos ou o desenvolvimento de novos produtos.

Dessa forma, a essência do marketing transacional, ou seja, a crença de que novos clientes são o fator fundamental para alcançar a lucratividade (BERRY; PARASURAMAN, 1995), e que foi até a década de 1990 o principal direcionador das ações das grandes empresas, deu lugar a uma perspectiva transacional. Tal perspectiva leva em conta todo o potencial de consumo entre o cliente e a empresa no transcorrer de um determinado período (meses, anos ou décadas), e não apenas no momento de uma transação específica.

Nesse contexto, cada nova venda não representa o fim do processo de marketing, mas o início de um processo contínuo de relacionamento entre o cliente e a empresa.

De acordo com Dwyer et al. (1987), toda relação de compra e venda envolve relacionamentos de troca mantidos através das seguintes fases:

- **conscientização:** avaliação de cada parte (consumidor e empresa) das potencialidades de troca entre si;
- **exploração:** fase da pesquisa e do julgamento. Compõe-se de atração, comunicação e barganha, demonstração e exercício do poder, estabelecimento de normas e desenvolvimento de expectativas;
- **expansão:** crescimento de benefícios do relacionamento;
- **compromisso:** promessa ou garantia de que o relacionamento continuará; e
- **dissolução:** desentendimento entre as partes, o que gera o fim do relacionamento.

Bretzke (2006a), com base em Kotler (1997), indica que os fatores que influenciam nas compras dos clientes são o contexto do mercado, os fatores culturais/organizacionais, os determinantes sociais, as condições pessoais e as características psicológicas das pessoas. A autora acrescenta que um dos desafios do marketing é justamente compreender como esses fatores atuam na geração de

uma atitude favorável de compra. Essa compreensão permitirá identificar os fatores passíveis de influência e modificação por meio do composto de marketing.

Corroborando essa idéia, Cobra (2006, p. 498) aponta que “entender o indivíduo e como ele se comporta será essencial para o novo marketing de uma sociedade complexa”. O autor também aponta a necessidade da compreensão das forças que influem no comportamento do consumidor para a elaboração e adoção de estratégias de marketing.

Um bom relacionamento, uma maneira adequada de entrar em contato com o consumidor, não só para informá-lo, mas também para ouvi-lo, pode ser convertido em um importante fator de diferenciação a ser explorado estrategicamente pela empresa. Porter (1986) aponta que as empresas desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes por meio da publicidade e da qualidade dos serviços prestados, ou mesmo por serem as primeiras a oferecer determinado produto ou serviço. Essa lealdade tende a gerar uma diferenciação positiva em relação à concorrência, obrigando novos concorrentes a efetuarem “despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes” (PORTER, 1986, p. 27). Vale lembrar que tal diferenciação está diretamente relacionada à percepção e ao desejo dos consumidores

Mas, ao se optar por uma maneira para criar esse relacionamento com o cliente, surge a necessidade de definir, entre outros fatores, como serão feitos os contatos, ou seja, como a empresa abordará o cliente, incluindo os canais a serem utilizados, o conteúdo a ser apresentado, a frequência com que o contato será realizado e o incentivo oferecido ao cliente para que ele continue receptivo. Em outras palavras, é necessário definir como será realizada a comunicação com o cliente, como mostrado na seção a seguir.

### **3.4 Comunicação com o cliente**

Segundo Limeira (2006b), a comunicação integrada de marketing visa fixar o produto na mente do cliente por meio de uma mensagem única, consistente, compreensível e crível sobre o produto divulgado. Cabe também à comunicação integrada de marketing construir uma imagem de marca diferenciada e sustentável na mente do cliente e oferecer informações e incentivos para que ele adquira

determinados produtos ou serviços, além de gerar atitudes favoráveis ao público para as iniciativas da empresa.

A comunicação com o cliente é essencial no processo de comercialização de bens, tanto que Barili (1997, p. 30) diz que os produtos, quando não são comunicados, “morrem independentemente dos próprios méritos”. O autor afirma também que a comunicação é a alma do consumo, mas adverte que abusar dessa comunicação leva à impotência, sendo imperativa a sua dosagem.

A informação, como definida por Bariani (1982, p. 745), “é elemento indispensável do composto promocional”, e através dela o cliente toma conhecimento:

- a) da existência de um produto/serviço ou de uma nova marca;
- b) das necessidades e desejos que o produto satisfaz;
- c) das características do produto e das condições em que ele poderá ser adquirido; e
- d) dos locais onde o produto poderá ser adquirido.

Ainda de acordo com o autor, as empresas não estão interessadas apenas em transmitir informações a seus clientes. O objetivo delas é fazer com que as suas mensagens sejam capazes de convencer o cliente e induzi-lo à ação, ou seja, à compra. Para tanto, segundo Minnick (apud BARIANI, 1982), o processo de persuasão deve observar o seguinte fluxo:

- a) a mensagem deve despertar e manter a atenção da audiência;
- b) a audiência deve compreender a mensagem conforme a intenção daquele que comunica;
- c) a audiência deve acreditar na mensagem;
- d) a audiência deve encontrar uma relação entre a mensagem e as suas necessidades e desejos; e
- e) a ação recomendada pela mensagem deve ajustar-se ao esquema de valores da audiência, e a audiência deve poder reagir aos obstáculos existentes em relação à aquisição do produto/serviço.

A matéria publicada por Richard Tomkins, jornalista do *Financial Times*, em sua coluna na edição de 10 de janeiro de 2006, ajuda a ilustrar essa situação. O texto descreve a relação entre o aumento dos custos da propaganda e a sua eficiência. A matéria aborda como a evolução da cultura ocidental e da comunicação torna cada vez mais difícil a divulgação efetiva dos produtos. O jornalista menciona

que os anúncios vistos antigamente (até meados da década de 1980), de forma geral, pareciam ser mais memoráveis do que são atualmente, e que muitas pessoas ainda são capazes de recitar os slogans e cantar os jingles que acompanhavam esses comerciais televisivos naqueles dias.

A reportagem aponta que isso não se explica necessariamente pelo fato de que os anúncios eram melhores ou mais persuasivos no passado, mas que o público era exposto a eles com muito mais frequência, pois um número muito menor de anúncios era veiculado. Dessa forma, os mesmos comerciais eram repetidos de maneira incessante na quantidade muito pequena de canais de televisão então disponíveis, o que ajudava a fixar a mensagem. A matéria conclui que a fragmentação dos canais de comunicação tornou cada vez mais difícil alcançar as audiências de massa, enquanto a proliferação de produtos em competição diluiu a fama de produtos que antes eram verdadeiras estrelas.

O que pode ser percebido é que assim como o surgimento do rádio nos anos 20 e a chegada da televisão nos anos 50 obrigaram a comunicação empresa/cliente a passar por uma reformulação, a internet e os meios digitais de comunicação, entre outras formas alternativas de comunicação, obrigaram anunciantes, agências de propaganda e veículos a repensarem seus papéis e suas formas de atuação em relação ao contato com o público.

Segundo Souza (1994), a chegada do computador e sua inserção na área de marketing trouxeram uma ferramenta de grande eficácia: os programas de database marketing. Vale registrar a observação de Saliby (1997) de que tais programas são uma ferramenta à disposição do administrador de marketing, e não uma maneira de fazer negócios. Essa pode ser apontada como a principal crítica a ser feita às obras que abordam o marketing de permissão, uma vez que elas se encontram predominantemente focadas no processo tecnológico.

Nesse início de século XXI, ferramentas como o Customer Relationship Management (CRM) permitem que as empresas consigam acompanhar com grande grau de detalhamento a sua relação de vendas para cada cliente que julgarem potencialmente lucrativo, monitorando dados como produtos mais consumidos, frequência de visita ao ponto de venda e relação de venda entre produtos e sistema de pagamento. Essas informações podem ajudar, por exemplo, na estruturação de todo um plano de comunicação voltado a esse cliente, facilitando o desenvolvimento de um programa longo e duradouro de marketing de relacionamento.

Bretzke (2000) definiu CRM como a integração entre o marketing e a tecnologia da informação com o objetivo de prover a empresa de meios eficazes e integrados para reconhecer o cliente, atendê-lo e cuidar dele em tempo real, transformando dados em informações que permitam que ele seja conhecido e cuidado por todos os funcionários dentro das empresas.

Essa possibilidade de melhor identificação de padrões de comportamento do cliente por meio dos registros de seus dados de consumo gerou uma migração de verbas de comunicação das empresas da propaganda de massa para ações de marketing direto. Os executivos passaram a se perguntar por que mandar uma mensagem através de um canal caro como a televisão, que atinge várias pessoas que não são o seu público-alvo, quando se pode mandar uma mensagem diretamente a quem interessa, por meio de canais mais baratos, tais como carta ou telefone.

Segundo Bretzke (2006b), as empresas do mercado de bens de consumo passaram a planejar seus compostos de marketing, deixando de recorrer à propaganda como principal técnica e usando de maneira mais intensiva a comunicação dirigida para estabelecer um diálogo com o cliente.

Ter informações sobre o perfil de consumo das pessoas e até mesmo sobre alguns de seus dados pessoais, tais como renda, estado civil, número de filhos e idade de cada membro do núcleo familiar, possibilitou que fossem criadas ofertas personalizadas, oferecidas diretamente ao cliente por carta, telefone ou *spam*.

Nos Estados Unidos, essas ações de marketing direto foram tão ostensivas que geraram reações por parte dos consumidores, os quais se sentiram invadidos em sua privacidade. Esse fato pode ser comprovado pela pressão social que gerou leis que proibiam a comercialização dos cadastros e dos dados que cada empresa possui de seus clientes. Além disso, a sociedade norte-americana já conta com leis que proíbem as mensagens publicitárias indesejadas via e-mail (*spams*) e até mesmo com um serviço para aqueles que não desejam receber ligações de telemarketing.

Esse sentimento de preservação da privacidade pode ser percebido também no Brasil, onde leis que restringem o uso de ferramentas de marketing direto e comercialização de cadastros também estão em tramitação no Congresso Nacional.

Godin (2000) critica a atuação das empresas em sua comunicação com os clientes criando a expressão “marketing de interrupção” para descrever a estratégia

por meio da qual elas abordavam os consumidores. O marketing de interrupção é uma estratégia para criar e empregar a mídia interrompendo o consumidor para tentar levá-lo a algum tipo de ação, mas acabou conduzindo as empresas para um “beco sem saída”, pois os seres humanos têm uma quantidade finita de atenção, e a sobrecarga de informações diária acaba diminuindo a porcentagem de mensagens retidas. Some-se a isso a quantidade limitada de dinheiro da maior parte da população, o que obriga o consumidor a escolher o que comprar entre as opções que ficaram retidas em sua mente (GODIN, 2000).

Para conseguir fixar a sua oferta na mente dos clientes, as empresas passam a gastar mais em divulgação, o que aumenta a sobrecarga de informações no cliente. Acrescente-se a esse cenário o fato de que, com a concorrência, uma variedade cada vez maior de opções de produtos é posta em circulação, reduzindo, proporcionalmente, a quantidade de dinheiro em circulação (“cada vez que você compra uma Coca, deixa de comprar uma Pepsi” – GODIN, 2000, p. 34). É nesse sentido que ocorre o “beco sem saída” citado por Godin (2004, p. 35). Quanto mais os profissionais de marketing de interrupção investem, menos o marketing funciona, e quanto menos ele funciona, mais dinheiro as empresas são obrigadas a investir.

Demonstrando essa necessidade de adaptação, a revista *About*, de novembro de 2002, apresenta uma entrevista com sete profissionais de destaque no mercado brasileiro sobre as tendências do mercado publicitário nacional para o início do século XXI. Os profissionais ouvidos foram Silvana Cassol, diretora de marketing de O Boticário e vice-presidente da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA); Jens Olsen, presidente da MaCann-Erickson no Brasil, América Latina e Caribe; Luiz Lara, presidente da Lew Lara e presidente da Associação Brasileira das Agências de Propaganda (ABAP), de São Paulo; Ricardo Guimarães, presidente da Thymus; Octávio Florisbal, superintendente comercial da Rede Globo; Daniel Barbará, diretor comercial da DPZ e Washington Olivetto, presidente e diretor de criação da W/Brasil. As principais tendências definidas foram:

- crescimento do uso da comunicação, com reinvenção de algumas categorias. Verbas maiores e mais anunciantes, mas com distribuição diferente dos recursos. Necessidade de desenvolver novos formatos de anúncios e programas;
- comunicação como parte do processo empresarial, e não apenas atividade de marketing;

- necessidade de as agências oferecerem pensamento total em comunicação. As agências podem caminhar para a consultoria de comunicação/branding e a co-gestão de marcas;
- anunciantes e agências precisam desenvolver a “experiência de marca” de forma integrada bem como a capacidade de integrar todas as atividades de comunicação;
- compreensão da dinâmica do mercado, sabendo integrar processos e garantir resultados.

Como se pode identificar nas tendências listadas, torna-se evidente a necessidade de uma reformulação do modo como as empresas se comunicam com os seus consumidores. Essa mudança refletirá não apenas nas próprias empresas como também nas empresas de comunicação (agências de publicidade, assessorias e consultorias de comunicação) que participarem desse processo. O maior impacto, provavelmente, será sobre a ferramenta de comunicação mais utilizada e que consome as maiores verbas de divulgação das empresas, a propaganda, descrita na seção a seguir.

### **3.5 A propaganda**

A propaganda é, ainda hoje, a forma mais utilizada por um anunciante que precisa chegar a um público, não só numeroso, mas também receptivo à sua mensagem, usando como meio os veículos de comunicação. Assim, a propaganda seleciona seus veículos, escolhe os horários e cria as suas mensagens. Um outro fator também deve ser mencionado: no caso dos veículos de comunicação, a venda de espaços para a propaganda é a fonte de renda que mantém as redes de rádio, de televisão aberta e a maior parte dos jornais e das revistas no Brasil.

Nas palavras de Kotler (1998), a definição de propaganda é “Qualquer forma de apresentação de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado”. Para o autor, como vantagens a propaganda permite ao anunciante atingir um grande número de compradores e uma vasta área geográfica a um custo relativamente baixo por exposição, além de possibilitar dramatização e repetição freqüente e programada de suas mensagens. Porém, Kotler (1998) aponta também desvantagens, como a unilateralidade da comunicação, a impessoalidade da

abordagem e os elevados custos totais do processo (produção e veiculação), principalmente no tocante à propaganda em televisão.

No Brasil, o primeiro anúncio foi publicado em 1809 e retratava um escravo fugido, oferecendo uma recompensa por sua captura (MARCONDES, 2002).

Com o passar dos anos, os classificados foram mudando, os anúncios ganharam tamanhos maiores e variados, e a rima passou a ser utilizada na nossa propaganda. Por volta de 1875, surgiram os primeiros anúncios ilustrados.

Com a vinda da General Motors (GM), em 1926, chegava também ao Brasil a técnica norte-americana de propaganda comercial. A GM tinha um departamento interno de propaganda.

Em 1933 surgiram os primeiros anúncios de rádio e os programas associados a marcas. No pós-guerra (1945-50), cresceu o comércio das casas especializadas de roupas e, com isso, cresceram também a propaganda no rádio e nos jornais, e as promoções. Esse crescimento acabou evidenciando a importância dos profissionais que se dedicavam exclusivamente à publicidade. Surgem os anúncios e as promoções específicos para datas comemorativas como o Dia das Mães, instituído em 1948. Pouco depois, surgiram os crediários, e os slogans e desfiles com os lançamentos da indústria da moda começaram a ganhar força.

Em 1949, um convênio entre as principais agências de propaganda, estabeleceu normas-padrão para o seu funcionamento, constituindo o primeiro passo para o surgimento da Associação Brasileira de Agências de Propaganda (ABAP).

Em 1950, foi inaugurada em São Paulo a TV Tupi (canal 4), a primeira emissora de televisão da América Latina. Surgiu, então, a figura da garota-propaganda, um dos primeiros mitos criados pela publicidade no Brasil.

À época o mercado necessitava de profissionais mais especializados na área da propaganda. Assim, foi fundada em 1951, em São Paulo, a Escola Superior de Propaganda.

Na década de 1970, a publicidade representava aproximadamente 0,90% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Nesse mesmo período, foi criado o Código Brasileiro de Auto-Regulamentação Publicitária, visando normatizar eticamente a atividade publicitária, evitando abusos das mensagens de propaganda contra a sociedade e o consumidor.

A década de 1980 foi considerada a década da consolidação do marketing no Brasil, e a receita com anúncios publicitários já se caracterizava como a principal fonte de receita da maioria dos veículos de comunicação existentes no País. Sérgio Rego Monteiro, ex-vice-presidente do Jornal do Brasil, afirmou em 1989: “Há um claro avanço no Brasil da importância dos classificados no composto da receita dos jornais”.

Os anos 1990 foram marcados pelo uso do marketing direto, principalmente o telemarketing, pela segmentação e pelo aprimoramento tecnológico dos veículos de comunicação. Nessa época, chegaram ao Brasil a internet e a TV por assinatura e, com elas, uma variedade nunca antes vista de opções de entretenimento e informação e, conseqüentemente, uma segmentação cada vez maior do público. As agências passaram a ter mais facilidade para atingir um público-alvo mais direcionado. Porém, essa segmentação também reduziu as verbas voltadas para os anúncios em rede nacional.

De acordo com publicações especializadas do mercado publicitário, tais como a *Advertising Age* e a *About*, o século XXI começou com anunciantes unificando contas em busca da racionalização de custos e de uma maior uniformidade na condução das campanhas. Por esse motivo, as empresas contratavam serviços agregados (marketing direto e de relacionamento, comércio eletrônico) às agências incumbidas de sua publicidade comercial em detrimento de empresas de menor porte, comprimindo as disputas no setor. Assim, a maioria dos mercados ficou praticamente reservado às *holdings*, quatro ou cinco conglomerados que operavam através de subsidiárias e associadas regionais e que dispunham de suportes operacionais e capacidade instalada para gerenciar o desenvolvimento de produtos e marcas em larga escala.

Outro fator relevante para a propaganda nesse início de milênio é, a cada vez, uma maior migração de verbas de publicidade, antes destinadas aos veículos de comunicação de massa, para ações mais direcionadas como promoções em ponto de vendas, consolidação do poder das grandes redes de super e hipermercados e ações de marketing direto. No mercado americano, as verbas investidas em propaganda em veículos de massa já são menores que o total utilizado em outras formas de propaganda mais segmentadas, como as ações de marketing direto.

### 3.6 Marketing direto

Desde o surgimento do primeiro catálogo para compra via correio, o *mail order catalog*, em 1872 (BRETZKE, 2006 p. 396), as ações de marketing direcionadas diretamente a um cliente ou a um grupo de clientes vêm sofrendo uma série de adaptações.

Limeira (2006b, p. 274) apresenta o marketing direto como ferramenta de venda ao dizer que é

o conjunto de atividades de comunicação impessoal e direta, sem intermediários, entre a empresa e o cliente, via correio, fax, telefone, internet ou outros meios diretos de comunicação, visando obter uma resposta imediata do cliente e, por fim, a venda do produto.

Já a Direct Marketing Association (DMA) define o marketing direto como um sistema interativo de marketing que utiliza uma ou mais mídias a fim de produzir resposta e/ou transação mensuráveis, e em qualquer lugar, numa visão que identifica a possibilidade de as ações de marketing direto atingirem objetivos que não sejam as vendas.

De acordo com Bretzke (2006b), o marketing direto deve ser desenvolvido hoje dentro de uma abordagem integrada de marketing, englobando a filosofia do marketing de relacionamento, suportada pelo conceito de comunicação integrada, pela tecnologia CRM e pelo uso das técnicas de database marketing.

Dessa forma, ainda nas palavras de Bretzke (2006b), o marketing direto pode ser usado para:

- aumentar o conhecimento da marca e dos produtos;
- construir relacionamentos estáveis e duradouros entre a empresa e seus *stakeholders* ;
- estimular a experimentação;
- construir a fidelidade à marca;
- estimular clientes potenciais ou atuais a solicitarem mais informações para subsidiar o seu processo de compra; e
- vender diretamente ao cliente final, sem o concurso de intermediários.

Autores como Cobra (1992), Kotler (1998) e Bretzke (2006b) apontam como algumas das características principais do marketing direto a sua interatividade, a

possibilidade de mensuração de resultados e a comunicação individualizada que ele permite.

As ações de marketing direto têm sido alvo de várias restrições e reclamações por parte da sociedade devido ao seu caráter pessoal, que, em muitas vezes, faz com que o receptor da mensagem se sinta invadido em sua privacidade. O próprio uso das informações que as empresas têm de seus clientes passou a ser questionado sob o ponto de vista ético e legal por parte dos órgãos de defesa do consumidor.

Leis têm sido propostas e aprovadas no intuito de preservar a privacidade dos consumidores. Além do Código de Defesa do Consumidor, órgãos como a Associação Brasileira de Anunciantes (ABA) e a Associação Brasileira das Empresas de Marketing Direto (ABEMD) já desenvolvem seus códigos de auto-regulamentação.

A Comunidade Européia, os Estados Unidos, o Japão e a Coréia do Sul já contam com legislação e com serviços que permitem aos cidadãos optarem por não serem abordados por ações de marketing direto, tais como telemarketing e mala-direta.

Em decorrência dessas ações da sociedade, as empresas procuraram adotar formas de contato com seus clientes menos invasivas, como as propostas pelo marketing de permissão, descrito na seção a seguir.

### **3.7 Marketing de permissão**

Conforme demonstrado na Figura 1, a seguir, na relação empresa cliente, cabe à administração, por meio do marketing, gerenciar os processos de comunicação com o cliente. Dentro desse contexto, o marketing direto caracteriza-se como uma das ferramentas de marketing disponíveis para a realização do contato com os clientes. O marketing de permissão apresenta-se, nessa seqüência, como uma variação do marketing direto.



**Figura 1** – O marketing de permissão na relação Empresa/Cliente

De maneira geral, o marketing de permissão possui pontos em comum com o marketing de relacionamento, pois também tem como função o desenvolvimento de relações e a retenção de clientes, mas se assemelha principalmente com o marketing direto não só pela forma de abordagem do cliente como também por sua característica de estimular o cliente a fornecer uma resposta imediata.

Como semelhanças entre o marketing direto e o marketing de permissão, tomando por base os conceitos de Kotler (1998), Godin (2000), Limeira (2006b) e Richers (2000), tem-se que ambos:

- estimulam respostas imediatas;
- estimulam respostas mensuráveis; e
- utilizam abordagem pessoal.

Já como diferenças, com base nos mesmos autores, tem-se que uma mensagem de marketing de permissão é:

- **antecipada** – no marketing de permissão o cliente autoriza o envio das mensagens, logo, o envio destas é antecipado, ao passo que, no marketing direto, o público recebe mensagens de empresas muitas vezes desconhecidas por ele;
- **relevante** – no marketing de permissão o consumidor autoriza o envio de mensagens sobre algo que seja realmente de seu interesse, enquanto no marketing direto o cliente recebe mensagens sobre seus potenciais interesses; e

- **pessoal** – no marketing de permissão, o contato com o cliente torna-se cada vez mais pessoal à medida que o consumidor vai sendo estimulado a fornecer mais informações a respeito de seus interesses. Já no marketing direto o contato com o cliente é baseado em listas e perfis de clientes obtidos por ferramentas de análise e cruzamento de bancos de dados.

Cabe destacar que são justamente os pontos de diferenciação do marketing de permissão que ainda precisam ser avaliados tanto em sua compreensão como em sua aplicação pelos profissionais de marketing/comunicação das empresas.

O marketing de permissão, também chamado por algumas consultorias e autores de *opt-in marketing* ou *e-mail marketing*, consiste em uma alternativa ao sistema atual de marketing, que foi definido por Godin (2000) como marketing de interrupção, ou seja, o sistema em que a empresa interrompe alguma atividade do cliente para apresentar a sua mensagem.

Com o marketing de permissão, os clientes fazem a opção de receber (*opt-in*), ou de se recusar a receber (*opt-out*) informações e ofertas das empresas através de determinados canais, com determinada periodicidade e sobre determinados assuntos/produtos. Esse canal pode e deve ser também utilizado para obter do cliente informações de hábitos de consumo e satisfação em relação aos produtos oferecidos.

Dessa maneira, com o marketing de permissão o cliente passa a assumir um papel mais ativo dentro do processo de comunicação com as empresas, controlando o momento, a forma, a frequência e o canal através dos quais será direcionada e dimensionada essa comunicação.

Essa mudança tende a refletir diretamente nos canais de comunicação utilizados pelas empresas, reordenando a alocação das verbas destinadas à divulgação de mensagens, o que, por sua vez, tem impacto direto nos veículos de comunicação.

Sobre esse assunto, Dom Rossi (apud CAPPO, 2004), editor executivo da Riders Digest Association, descreveu em artigo publicado na revista *Advertising Age*, de abril de 2003, que atualmente o horário nobre para a veiculação de um anúncio não é mais um determinado horário do dia, mas sim um estado de espírito, “aqueles louváveis instantes em que o consumidor pode sintonizar-se com um meio de comunicação e abrir-se ao seu conteúdo” (CAPPO, 2004, p. 56).

Godin (2000), ao apresentar o seu conceito de marketing de permissão, aborda a atenção especial a ser destinada pela empresa a um grupo específico de clientes. A diferença apontada pelo autor em relação às demais estratégias de marketing é a proposta de que esses mesmos clientes devem receber uma retribuição por sua atenção e colaboração. Essas informações e opiniões dos clientes considerados importantes para uma organização por motivos comerciais ou estratégicos são valorizadas de tal forma que a empresa se propõe a remunerar o cliente que as fornece (GODIN, 2000).

Vale mencionar que, ainda segundo Godin (2000), para que essas informações tenham relevância em relação aos objetivos e às metas estabelecidos por cada empresa, é necessário definir critérios para a seleção dos clientes-chave. Tais critérios podem ser volume de compra, frequência de compra, potencial de consumo, poder de influência ou quaisquer outros que permitam atingir os objetivos de cada empresa. Essa idéia de clientes-chave coincide com o que Kotler (1998) define como atores-chave com os quais as empresas devem construir relações satisfatórias no longo prazo para reter a sua preferência e manter as suas relações comerciais. Esse grupo será tratado com atenção especial e deve receber uma retribuição por sua atenção e colaboração.

O acesso às informações obtidas dos clientes-chave pode, se bem trabalhado, servir como importante ferramenta dentro do processo de planejamento das organizações, servindo de insumo para a criação de novos produtos e serviços, bem como de base para agregar valor aos serviços prestados.

O tratamento diferenciado aos clientes-chave deve levar em consideração, como já foi abordado, os objetivos estratégicos da empresa, principalmente no tocante à participação de mercado, uma vez que tais objetivos interferem na questão da opção entre a conquista de novos clientes e a manutenção dos clientes atuais.

Godin (2000) alerta que as empresas que utilizam o marketing de permissão não podem ignorar a parte do processo de comunicação que envolve a interrupção, pois “não há como escapar do custo de fazer com que estranhos levantem as mãos” (GODIN, 2000). Por levantar as mãos entenda-se fazer com que um consumidor potencial concorde em conceder a autorização para participar dos processos de comunicação da empresa.

Mas não se deve considerar apenas isso. O marketing de permissão visa aprofundar o nível de permissão dado pelo cliente. Godin (2000) cita cinco níveis de permissão, a saber:

- a) **circunstancial** – é o acesso a informações pessoais que o cliente autoriza em ocasiões específicas por um curto período de tempo. Cada uma dessas ocasiões deve ser explorada como o início de um relacionamento que resulte em permissão;
- b) **confiança na marca** – é a permissão baseada no teste e na aprovação da marca. É preciso que a relação com o cliente nesse ponto seja protegida e cuidada para que evolua;
- c) **relacionamento pessoal** – nível intermediário no qual, durante algum tempo, é possível redirecionar a atenção e modificar o comportamento do cliente;
- d) **pontos** – “troca” de permissão por algum tipo de remuneração;
- e) **intravenoso** – mais alto nível em que a empresa pode até decidir sobre compras em nome do cliente.

A comunicação gerada através do marketing de permissão apresenta os seguintes diferenciais, já mencionados, em relação à praticada no marketing de interrupção (GODIN, 2000, p. 44):

- a) é antecipada, ou seja, os clientes sabem que serão contatados;
- b) é pessoal, pois as mensagens são direcionadas a cada cliente em particular; e
- c) é relevante, com mensagens que dizem respeito aos interesses do cliente abordado.

Esses fatores poderão ser convertidos em diferenciais competitivos, proporcionando vantagens na conquista e na manutenção de clientes, em uma ampliação virtual das fronteiras das organizações, englobando elementos “externos” a seus processos produtivos, decisórios e gerenciais. Essa ampliação de fronteiras visa estabelecer um cenário em que a interligação dos clientes com a organização será benéfica para ambas as partes, gerando fidelidade e propiciando um relacionamento de longo prazo.

Para gerenciar as ações de marketing de permissão, Godin (2000, p. 57) indica um profissional com perfil de “cultivador” e explica que

O profissional do marketing de permissão trabalha para mudar seu foco: em vez de querer encontrar o maior número de clientes potenciais, ele quer converter o maior número de clientes potenciais em clientes. Depois ele quer intensificar a permissão em base constante.

Concluindo, cabe lembrar que a implantação do marketing de permissão também envolve a superação de obstáculos geralmente decorrentes da cultura organizacional da empresa, como a pressa na obtenção de resultados e a falta de capacidade para planejar com antecedência as ações a serem implantadas e de disciplina para seguir o que foi preestabelecido (GODIN, 2000).

### 3.8 A cultura organizacional

O conceito clássico formulado por Taylor (apud HORTON; HUNT, 1980) descreve cultura como um complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Segundo Schein (1992, p. 12), a cultura é

um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Já Robbins (1996) conceitua a cultura organizacional como a percepção comum compartilhada pelos membros da organização. Detalhando esse conceito, Schein (1992, p. 7) classifica e explica as principais categorias associadas à cultura organizacional, como relacionado a seguir.

- a) Regularidades comportamentais observáveis nas interações: a linguagem, as tradições, os costumes e os rituais dos empregados.
- b) Normas do grupo: os padrões implícitos e os valores que evoluem em grupos de trabalho.
- c) Valores expostos: os princípios e os valores articulados e publicamente anunciados.
- d) Filosofia formal: os princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo em relação aos *stakeholders*.

- e) Regras: as regras implícitas para ser bem-sucedido na organização e para ser aceito pelo grupo.
- f) Clima: o sentimento gerado num grupo pelo *layout* físico e o modo com que os membros da organização interagem uns com os outros e com componentes externos.
- g) Habilidades incorporadas: as competências especiais que os membros do grupo demonstram ao realizar determinadas tarefas e a habilidade de fazer coisas, que são passadas de geração para geração sem necessariamente estarem articuladas por escrito.
- h) Hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas lingüísticos: as estruturas cognitivas compartilhadas que guiam as percepções, os pensamentos e a linguagem usados pelos membros de um grupo e são aprendidas pelos novos membros no processo de socialização inicial.
- i) Significados compartilhados: o entendimento tácito que emerge quando os membros do grupo interagem.
- j) Metáforas ou símbolos integrativos: idéias, sentimentos e imagens que os grupos desenvolvem, conscientemente ou não, e que auxiliam na sua caracterização dentro da organização.

Com base nos conceitos apresentados, pode-se entender a cultura como o conhecimento compartilhado acumulado de um grupo, abrangendo elementos cognitivos, emocionais e comportamentais da estrutura psicológica desse grupo.

Inserindo esse conceito no ambiente de trabalho das empresas, tem-se a chamada “cultura organizacional”, a qual Robbins (1996) define como um sistema de significado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza e que é compartilhado por seus membros. Esse sistema distingue uma empresa das outras.

Chatman e Caldwell (apud ROBBINS, 1996, p. 681) apontam a seguir sete características da cultura organizacional.

- a) Inovação e capacidade de assumir riscos: grau com que os empregados são encorajados a inovar e a assumir riscos.
- b) Atenção ao detalhe: grau esperado de cada empregado quanto à precisão, análise e atenção aos detalhes de seu trabalho.
- c) Orientação para resultados: grau em que a administração prioriza resultados em vez de técnicas e processos usados para atingi-los.

- d) Orientação para pessoas: grau em que as decisões gerenciais consideram as conseqüências das decisões sobre as pessoas na organização.
- e) Orientação para equipes: grau em que o trabalho na empresa é organizado em equipes, e não em indivíduos.
- f) Agressividade: grau em que as pessoas são agressivas e competitivas em vez de complacentes ou descuidadas.
- g) Estabilidade: grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

De acordo com os conceitos apresentados, pode-se compreender a cultura organizacional como o ambiente no qual são concebidas, realizadas e avaliadas todas as ações dos funcionários de uma empresa. Mesmo nas organizações em que a inovação é estimulada, características da cultura organizacional tendem a ser preservadas, pois são elas que conferem identidade à empresa.

No entanto, é preciso citar que a cultura da organização pode, algumas vezes, tornar-se inadequada para o atual ambiente competitivo em que estão inseridas as empresas.

Nesse aspecto, Schein (1992) alerta que uma mudança de cultura organizacional só será bem-sucedida quando houver uma investigação prévia das premissas culturais, as quais, de acordo com o autor, são influenciadas pelas crenças estabelecidas pelos fundadores e líderes da organização, permanecendo mesmo após eles terem deixado a empresa.

Conduzida de maneira adequada, a mudança na cultura organizacional, quando necessária, possibilita às empresas criarem uma cultura de aprendizado contínuo de modo que estejam prontas para assimilar as inúmeras transformações exigidas pelo mercado atual e para adaptar-se a elas, com os seus consumidores cada vez mais informados e cientes de seu valor.

Conforme já apresentado, apenas por meio de uma mudança da cultura organizacional adequada será possível superar alguns dos principais obstáculos expostos por Godin (2000) para implantação do marketing de permissão nas empresas, tais como a pressa na obtenção de resultados, a falta de capacidade para planejar com antecedência as ações a serem implantadas e a falta de disciplina para seguir o que foi preestabelecido.

## 4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso realizado envolveu a coleta de informações na Empresa ALPHA, por meio de pesquisa documental e de uma entrevista, e a comparação dos dados obtidos com as considerações de um representante da ABEMD.

### 4.1 A Empresa ALPHA

A Empresa ALPHA é uma das maiores no segmento de telefonia móvel do mundo. Atende mais de 41 milhões de clientes em 10 países. No Brasil, está presente desde 1998, quando adquiriu licenças para atuar nas Bandas A e B. Hoje soma 5,3 milhões de clientes e é a única operadora de celular autorizada a atuar em todo o território brasileiro, sendo a empresa que oferece a maior linha de celulares para seus clientes em nosso País.

O Quadro 1, a seguir, apresenta a situação da Empresa ALPHA em relação ao mercado de telefonia brasileiro no fechamento do quarto trimestre do ano de 2006.

<b>PERFIL EMPRESA ALPHA 2006</b>	
<b>População estimada da área (milhões)</b>	<b>187,2</b>
<b>Municípios atendidos - GSM</b>	<b>2.453</b>
<b>Market share</b>	<b>25,4%</b>
<b>Total de clientes pré-pagos</b>	<b>20.005.316</b>
<b>Total de clientes pós-pagos</b>	<b>5.405.162</b>
<b>Investimentos (R\$ milhões)</b>	<b>693,1</b>
<b>Empregados</b>	<b>9.544</b>

**Quadro 1** - Perfil da Empresa ALPHA - 2006  
Fonte: Empresa ALPHA

A Empresa ALPHA tem no Brasil cobertura celular nacional (SMP) consolidada através de prestadoras da Banda A, da Banda B e de GSM. Essas prestadoras foram consolidadas em 2005. A Empresa ALPHA implantou uma rede GSM nas Bandas A e B utilizando as subfaixas de extensão que adquiriu. Oferece serviços de dados através de sua rede GSM por meio da tecnologia GPRS/EDGE. A Empresa ALPHA tem também autorização para prestar serviço de longa distância

nacional e internacional e é hoje a única operadora no Brasil com cobertura 100% digital do território nacional.

A missão da Empresa ALPHA é “simplificar a vida das pessoas pela comunicação sem fronteiras”, e ela pretende ser vista pelo mercado como “a melhor opção para o cliente e referência no negócio de comunicação”.

Os serviços oferecidos pela Empresa ALPHA ao cliente pessoa física abrangem telefonia celular pré e pós-pago, telefonia celular fixa, envio de mensagens e imagens via internet *wireless* (sem fio) e acesso *wireless* à internet e à intranet.

De acordo com os resultados consolidados do quarto trimestre de 2006, a Empresa ALPHA apresentou um forte crescimento nos serviços de celulares pós-pagos, obtendo 27,9% de participação no segmento.

Em doze meses (de janeiro a dezembro de 2006), a base de assinantes pós-pagos cresceu 33,4%, refletindo em uma melhora no *mix* de clientes.

A Empresa ALPHA foi líder do segmento de telefonia celular em receita líquida de serviços no período (quarto trimestre de 2006), com R\$ 2,7 bilhões, resultado 43,1% superior no mesmo período de 2005 e 14,2% maior que o trimestre anterior de 2006.

De acordo com o balanço do quarto trimestre de 2006 publicado pela empresa, o período registrou também uma forte expansão do ARPU (Receita Média por Usuário), chegando a trinta e sete reais por cliente, 7,6% superior ao ARPU do terceiro trimestre de 2006. Foi identificada também uma redução de 17,8% no custo de aquisição do cliente devido ao rígido controle dos custos variáveis, principalmente dos subsídios. A relação entre os custos do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e a ARPU no quarto trimestre de 2006 foi de 3,6 meses, ou seja, o tempo em que o cliente precisa permanecer como usuário para cobrir as despesas com o seu atendimento. O prazo está bem abaixo do apresentado nos períodos anteriores.

A Empresa ALPHA conta com um código de ética interno, disponível em seu portal na internet. No item referente aos clientes consta que

o objetivo primaz perseguido é o de assegurar uma resposta imediata, qualificada e dirigida às exigências dos clientes, baseando suas condutas na honestidade, cortesia e colaboração. Devemos garantir uma resposta

imediate, qualificada e dirigida às necessidades dos clientes de maneira honesta, com cortesia e colaborativa.

Quanto à sua estrutura administrativa, a gestão da Empresa ALPHA é exercida pelo Conselho de Administração e pela Diretoria. O Conselho de Administração, órgão de deliberação colegiada, exerce a administração superior da companhia. A Diretoria é o órgão executivo de administração e de representação da companhia, e cada um de seus membros atua segundo a respectiva competência. A Diretoria é composta de no mínimo 2 (dois) e no máximo 6 (seis) membros, acionistas ou não, os quais têm as seguintes designações:

- I – Diretor-presidente;
- II – Diretor financeiro;
- III – Diretor-geral;
- IV – Diretor de suprimentos;
- V – Diretor de recursos humanos; e
- VI – Diretor jurídico.

Todos os diretores serão eleitos pelo Conselho de Administração e por ele destituíveis a qualquer tempo.

A Empresa ALPHA foi escolhida como objeto de estudo por ser a maior empresa do ramo de telefonia celular no Brasil, um mercado extremamente competitivo, com regras de atuação e tarifação controladas de maneira uniforme entre as concorrentes por uma agência federal e no qual as empresas prestam serviços que basicamente não possuem diferenciais tangíveis ou exclusivos entre si. Um outro fator de tal escolha foi o fato de a empresa em estudo, e, também, por constar na lista dos 30 maiores anunciantes brasileiros em 2006, conforme publicado pela ABA.

Essas características reforçam a necessidade de criação de diferenciais intangíveis junto aos clientes, fortalecendo a marca “Empresa ALPHA” e mantendo o cliente ativo e satisfeito como seu usuário.

Uma característica que influenciou na escolha do segmento de telefonia celular foi o fato de o próprio serviço prestado oferecer um canal de comunicação direta com os seus clientes: o telefone celular. Outro fator que contribuiu na escolha da Empresa ALPHA foi ela proporcionar aos seus clientes a opção *opt-out* em suas ações de marketing direto.

O executivo da área de marketing entrevistado, e que solicitou sigilo, será denominado nas citações como Executivo X.

## 4.2 Legislação

Por se tratar de uma concessionária de serviço público, a Empresa ALPHA tem a sua atuação regida por uma série de leis que impactam diretamente em sua forma de organizar e de desenvolver seus negócios e sua comunicação.

De acordo com a Lei nº 9.295, de 19 de julho de 1996, art. 1º:

Serviço Móvel Celular é o serviço de telecomunicações móvel terrestre, aberto à correspondência pública, que utiliza sistema de radiocomunicações com técnica celular, conforme definido na regulamentação, interconectado à rede pública de telecomunicações, e acessado por meio de terminais portáteis, transportáveis ou veiculares, de uso individual.

Conforme a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, art. 1º:

Compete à União, por intermédio do órgão regulador e nos termos das políticas estabelecidas pelos Poderes Executivo e Legislativo, organizar a exploração dos serviços de telecomunicações.

No tocante ao cliente, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, art. 3º, define que o usuário de serviços de telecomunicações tem direito:

- I) de acesso aos serviços de telecomunicações, com padrões de qualidade e regularidade adequados à sua natureza, em qualquer ponto do território nacional;
- II) à liberdade de escolha de sua prestadora de serviço;
- III) de não ser discriminado quanto às condições de acesso e fruição do serviço;
- IV) à informação adequada sobre as condições de prestação dos serviços, suas tarifas e preços;
- V) à inviolabilidade e ao segredo de sua comunicação, salvo nas hipóteses e condições constitucional e legalmente previstas;
- VI) à não divulgação, caso o requeira, de seu código de acesso;
- VII) à não suspensão de serviço prestado em regime público, salvo por débito diretamente decorrente de sua utilização ou por descumprimento de condições contratuais;
- VIII) ao prévio conhecimento das condições de suspensão do serviço;
- IX) ao respeito de sua privacidade nos documentos de cobrança e na utilização de seus dados pessoais pela prestadora do serviço;
- X) de resposta às suas reclamações pela prestadora do serviço;
- XI) de peticionar contra a prestadora do serviço perante o órgão regulador e os organismos de defesa do consumidor;

XII) à reparação dos danos causados pela violação de seus direitos.

Ainda segundo a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, art. 72º:

Apenas na execução de sua atividade, a prestadora poderá valer-se de informações relativas à utilização individual do serviço pelo usuário.

§ 1º A divulgação das informações individuais dependerá da anuência expressa e específica do usuário.

§ 2º A prestadora poderá divulgar a terceiros informações agregadas sobre o uso de seus serviços, desde que elas não permitam a identificação, direta ou indireta, do usuário, ou a violação de sua intimidade.

### **4.3 A ABEMD**

A Associação Brasileira das Empresas de Marketing Direto (ABEMD) é uma entidade civil sem fins lucrativos, fundada em 1976 e constituída por pessoas jurídicas e físicas, direta ou indiretamente interessadas na aplicação das estratégias e técnicas do marketing direto em suas atividades profissionais, com prazo de duração indeterminado.

A instituição está sediada na cidade de São Paulo/SP, na avenida São Luís, n. 50, 13º andar, conjunto 132-B.

A ABEMD define “marketing direto” como um sistema interativo de marketing que utiliza um ou mais veículos de comunicação com vistas a obter resposta e/ou transação mensurável em qualquer local, tendo seus resultados registrados em um banco de dados. Tem por objetivos:

- a) promover o fortalecimento do setor de marketing direto no Brasil, trabalhando pela criação e manutenção das condições necessárias ao seu desenvolvimento;
- b) representar e defender os legítimos interesses do conjunto de seus associados;
- c) estimular a observância de elevados padrões éticos no relacionamento entre seus associados e destes com os seus clientes e consumidores;
- d) divulgar o seu Código de Auto-Regulamentação do Marketing Direto junto ao mercado empresarial e ao consumidor, e zelar para que seus princípios e dispositivos sejam cumpridos pelos seus associados;
- e) promover o aperfeiçoamento técnico-profissional em marketing direto por meio da realização de congressos, conferências, cursos, palestras e

outros eventos de caráter educativo, social e cultural, da manutenção de centro de documentação especializado e outras atividades afins;

- f) promover a divulgação de informações e conhecimentos em marketing direto através do incentivo à publicação, editando ou publicando livros ou outras publicações, em qualquer formato e periodicidade, e outros veículos de natureza técnico-informativa;
- g) promover e incentivar as relações entre seus associados no sentido de estimular o intercâmbio de idéias, experiências e negócios através da organização de encontros, da manutenção de diretório do quadro associativo e de outros meios considerados adequados pela Diretoria da ABEMD;
- h) realizar levantamentos, estudos e pesquisas sobre o mercado e sobre as práticas de marketing direto a fim de favorecer o seu conhecimento e a sua utilização;
- i) associar-se a entidades congêneres, nacionais e internacionais de forma a contribuir para melhor atender aos interesses comuns dos seus associados;
- j) criar Grupos de Trabalho, Comitês e Conselhos Setoriais, entre outros, para apoio aos seus objetivos;
- k) constituir e encerrar escritórios regionais, designar correspondentes e estabelecer representações restritas às áreas que lhes forem atribuídas pelo Conselho de Administração;
- l) exercer quaisquer outras atividades voltadas ao desenvolvimento do setor de marketing direto no País e ao fortalecimento da ABEMD; e
- m) discutir e posicionar-se sobre a legislação a respeito da utilização dos recursos e das ferramentas do marketing direto que tramitam no Congresso Nacional com o objetivo de preservar os legítimos interesses dos cidadãos, dos associados e da sociedade em geral, orientando tecnicamente os poderes constituídos.

O Quadro Social da ABEMD é formado por pessoas jurídicas, regular e legalmente constituídas, e por pessoas físicas, nas categorias para as quais estiverem qualificadas, sendo a qualidade de associado intransferível. Atualmente, integram esse quadro as principais empresas brasileiras que praticam ações de marketing direto.

A ABEMD conta com um Conselho de Ética composto de até 15 membros referendados pelo Conselho de Administração para um período coincidente com a gestão da Diretoria. Podem integrar o Conselho de Ética os representantes oficiais ou credenciados de associados de qualquer categoria e os representantes de entidades ou setores que, a critério do Conselho de Administração, possam contribuir de forma significativa para o alcance dos objetivos deste órgão.

Compete ao Conselho de Ética:

- a) elaborar e promover a constante atualização do Código Brasileiro de Auto-Regulamentação do Marketing Direto, *ad referendum* do Conselho de Administração, divulgar os dispositivos e objetivos daquele Código junto aos associados, ao mercado empresarial e ao mercado consumidor e zelar para que seus princípios e dispositivos sejam cumpridos pelos associados;
- b) zelar pela observância de elevados padrões éticos no relacionamento entre os associados da ABEMD e destes com seus clientes e consumidores ;
- c) elaborar e disseminar junto aos associados, mercado empresarial e mercado consumidor guias, manuais e diretrizes com o objetivo de orientar o mercado sobre as práticas recomendáveis nos negócios e nas compras por marketing direto *ad referendum* do Conselho de Administração;
- d) aprovar a admissão de novos associados *ad referendum* do Conselho de Administração;
- e) analisar os casos de infração dos associados da ABEMD ao Código Brasileiro de Auto-Regulamentação do Marketing Direto e aos princípios éticos que norteiam a entidade, recomendando ao Conselho de Administração a penalidade a ser aplicada em cada caso, que poderá ser advertência por escrito, suspensão de um a três meses ou exclusão do quadro associativo, a seu critério;
- f) adotar as medidas que julgar necessárias para assegurar a observância de elevados padrões éticos pelos associados da ABEMD *ad referendum* do Conselho de Administração.

A instituição chegou a desenvolver um código próprio, o Código de Ética da Associação Brasileira de Marketing Direto, que constitui a auto-regulamentação do

setor de marketing direto no Brasil. Entende-se por marketing direto um sistema interativo que usa uma ou mais mídias para obter uma resposta ou transação mensurável em algum lugar.

As normas de auto-regulamentação têm por objetivo prover os consumidores e as organizações que atuam em marketing direto de princípios de conduta de aceitação nacional e internacional. Esse código visa manter um nível de conduta que prioriza a responsabilidade tanto da entidade quanto dos agentes de marketing direto, de modo a estabelecer com o consumidor relações que tenham por base princípios éticos e justos.

A Associação disponibiliza também uma cartilha de “boas maneiras” para ações de e-mail marketing em seu portal da internet.

A entrevista com o representante da ABEMD foi incorporada a este trabalho por fornecer uma outra fonte de percepções a serem comparadas com os conceitos apresentados na base teórica, além de fornecer um contraponto às impressões coletadas junto ao executivo da Empresa ALPHA analisada.

Por ser uma associação que agrega os maiores anunciantes e prestadores de serviços de marketing direto no Brasil, o representante da ABEMD entrevistado está em contato com diversas empresas de todos os elos da cadeia de produção e de divulgação de ações de marketing direto, o que proporciona uma visão mais holística da situação.

O representante da ABEMD entrevistado, que solicitou sigilo, será denominado nas citações como “Representante Y”.

#### **4.4 Análise e Interpretação dos dados**

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, este estudo realizou duas entrevistas, sendo a primeira com o Executivo X, responsável pelas ações de marketing e comunicação da Empresa ALPHA, e a segunda com o Representante Y, sócio, consultor e instrutor da ABEMD. Nas seções a seguir são apresentadas as análises das principais impressões coletadas em cada entrevista.

#### 4.4.1 O marketing de permissão na visão do Executivo X da Empresa ALPHA

O Executivo X afirma que o marketing na Empresa ALPHA está associado a “vender serviços, e não produtos”. Ele diz: “eu tenho que comprar produtos de fabricantes e vender meus serviços, que não é um diferencial perante os outros concorrentes”.

Ainda nas palavras do Executivo X, o papel do marketing seria “fazer com que o cliente prefira optar pela nossa empresa ao invés da concorrente”. Essa preferência do consumidor seria conquistada

pela marca, por criar valorização da marca, por desenvolver serviços, assim, o mesmo serviço que você desenvolve, a concorrência tem a capacidade de desenvolver, ou você copiou, mas assim, é vender aquilo de uma maneira que o cliente acredite que está agregando no dia-a-dia dele.

O Executivo X define o papel do marketing dentro da Empresa ALPHA da seguinte forma:

o marketing geral da *holding* é estratégico porque eu tenho que avaliar assim, a hora [...] por exemplo, o concorrente está falando de um jeito, eu vou falar igual a ele ou eu vou mudar o tom da minha campanha e da minha linha de comunicação? Ou então assim: o concorrente está trabalhando lá, na oferta “compre, compre, compre, compre” e a gente está trabalhando na linha [...] use o celular, mas use bem. Use para você viver melhor. Comunicação completa, então, é estratégica.

Segundo o entrevistado, o contato com o cliente está estruturado em “várias ações que visam fortalecer a relação com o cliente”. Ele relatou uma necessidade de comunicação voltada para a base de clientes:

[...] Antigamente [...] a disponibilidade do mercado ainda era alta, então a gente podia sempre estar forçando bem na aquisição, e hoje em dia a gente tem que trabalhar mais na base, até pelo fato de não ter um ou dois concorrentes, mas sim três [...] com preços mais baixos, com promoções às vezes melhores [...] ou piores, mas sempre está naquela briga.

Para o entrevistado, essa base de clientes é trabalhada de acordo com o tempo em que o consumidor é cliente da Empresa ALPHA,

pelo *ageing* que ele tem na empresa, que é a quantidade de tempo em que ele é cliente Empresa ALPHA, mais a média de consumo dele gera um desconto que é personalizado de acordo com o *ageing* mais a média de uso, e esse desconto ele tem anualmente, então, todo ano ele tem direito a esse desconto para trocar seu aparelho. Esse é um superdiferencial que a gente dá para o cliente para tentar manter esse relacionamento.

No entanto, o objetivo dessa ação fica indefinido, já que, segundo o entrevistado, “não é um programa de fidelidade, é um benefício para o cliente mesmo. Um programa de fidelidade envolve outras coisas, isso não, isso é só para ele (cliente) ter vantagem mesmo”. O entrevistado diz que

Para clientes que a gente considera *heavy users*, a gente tem um programa chamado Programa de Encantamento. Não é para oferecer desconto, não é para nada, é para mostrar para o cliente que a gente olha para ele e que a gente sabe que ele está ali.

Nessa afirmação, bem como na anterior, percebe-se que tais ações, talvez por não visarem à venda de algum produto de maneira direta, acabam sendo qualificadas como sem finalidade específica, mesmo tendo evidente objetivo de fidelização junto ao cliente. Para o entrevistado, “é esse tipo de benefício que a gente vai buscando para o cliente, sem oferecer necessariamente o programa de fidelidade, que, se não é aquele ‘junte dez e ganhe um’, não funciona”.

Novamente fica evidente a associação de fidelidade e de um programa de fidelização às ações de vendas, o que é compreensível dentro da cultura da empresa, já que para ele “a área de marketing e a área de vendas são as principais áreas para fazer o negócio crescer [...] A gente trabalha juntos. As duas áreas estão debaixo da área comercial”.

Dentro dessa perspectiva de marketing voltado para vendas, o Executivo X entrevistado define o papel do cliente como “o papel principal”. E acrescenta:

Sem o cliente a gente não é nada. A gente trabalha pelo cliente, a gente trabalha na busca de novos clientes, a gente trabalha para deixar o cliente mais feliz, então o cliente é o principal objetivo de todo o nosso trabalho.

O papel do cliente na comunicação é definido como passivo. “A gente vai até ele”. “A gente não deixa ele esquecer que ele tem benefícios. Então a gente vai até ele”.

Como já se pôde identificar, a abordagem da comunicação é predominantemente comercial, o que fica explícito quando o Executivo X entrevistado define a função da comunicação como a de “manter o cliente na base, manter o cliente da base fiel e satisfeito, não só mantê-lo na base”. Ele afirma:

O trabalho da comunicação é aumentar o *market share*, é manter o percentual do *top of mind* alto, é conseguir novos clientes para a base. O papel da comunicação é comunicar todos os produtos, todos os serviços, todas as vantagens. É falar com o cliente. Através da comunicação que o cliente vai conhecer a Empresa ALPHA, vai conhecer as suas vantagens e vai poder interagir com a gente.

Durante a entrevista foi explicada a forma como é dividida a comunicação na visão do Executivo X: “são dois tipos de comunicação que a gente considera aqui, a comunicação imagem/publicidade e a comunicação assessoria de imprensa, coletiva de imprensa. Nesse caso (assuntos tratados na entrevista) é imagem/publicidade”.

Mesmo tendo a visão da comunicação com o cliente como um processo em que o cliente é passivo, são oferecidas formas para que o consumidor entre em contato com a Empresa ALPHA. “A gente tem pelo site o “fale com a Empresa ALPHA” e “fale com o presidente” também”. Vale lembrar que esse mecanismo de comunicação é obrigatório pela legislação da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), conforme visto anteriormente neste trabalho. O Executivo X diz que “Se a solicitação do cliente é viável, com certeza ela é levada em consideração”. “Todos os cases que são abertos pelo serviço de cadastro de solicitações são respondidos, não importa se dizendo sim ou não”.

A viabilidade das solicitações segue critérios técnicos, financeiros “e o objetivo da empresa também. Às vezes tem viabilidade, mas não é o objetivo da empresa”.

No tocante ao uso da comunicação de massa para atingir o seu público-alvo, o Executivo X afirma não ser possível abandonar a propaganda de massa. “Eu preciso falar com os não-clientes. Preciso falar com os clientes da concorrência e eu não tenho condições, eu não posso fazer ações de ataque à base diretamente, até por ética”. “O cliente sempre lembra da sua empresa porque ele já é seu cliente. Agora o não-cliente e o cliente da concorrente só vão lembrar de você se você estiver presente na mídia”. “Não é possível usar só marketing dirigido para atingir todo o mercado que eu quero abranger com uma campanha de Dia dos Pais, por exemplo”.

Uma razão apontada pelo entrevistado para a necessidade do uso da propaganda em veículos de massa é o fato de o próprio cadastro de clientes da empresa ser falho.

Como que eu vou vender [...] até pelo meu público pré-pago mesmo, o cadastro não é confiável mesmo. Ele não exige que eu, eu sou pré-pago, eu vendo para você meu celular, você foi lá, me pagou, e como você não recebe conta, você não precisa ir até a empresa mudar o cadastro. Então eu tenho muito endereço errado.

Sobre o critério utilizado para dividir a verba entre comunicação dirigida e comunicação de massa, o entrevistado aponta os objetivos de vendas como direcionador: “Depende do objetivo do ano. Por exemplo, esse ano, qual é a meta de venda, qual é a meta de retenção, qual é a meta de *share*, então, de tudo isso, a gente faz o plano de comunicação”. Ele diz que “O plano vai mudando conforme as necessidades, mas pode considerar 60% para (mídia de) massa e 40% para base”.

Quanto à questão da importância do direcionamento da comunicação entre mídia e ponto de vendas, o entrevistado explica que

antigamente, o ponto de vendas não era tão valorizado. Por quê? Porque celular era uma coisa [...] era uma ambição, todo mundo queria ter um celular, então você não precisava trabalhar muito o ponto de vendas porque [...] as pessoas iam automaticamente para o ponto de vendas, sem você estar lá. Hoje em dia não. Hoje em dia, pela concorrência e pela diversidade de pontos que têm para vender, [...] é superimportante você estar trabalhando no ponto de vendas porque o seu concorrente está do seu lado.

A presença no ponto de vendas é definida pelo entrevistado como importante, pois “eu estou trabalhando naquele momento onde o cliente está ali para comprar, e a decisão dele é: compro marca A, B ou C. E ele está ali naquele momento”.

Já a função da propaganda de massa é apontada quando o entrevistado conclui que

o que levou ele (consumidor) até aquele momento, até lá? Foi a mídia, que mostrou a ele qual era a promoção e ele vai, na cabeça, sabendo exatamente quais são as promoções das concorrentes, sabendo quais são os preços dos aparelhos, e lá na hora ele vai analisar.

O executivo também informa que

as vantagens de ser um cliente Empresa ALPHA ele vai ver na mídia, não no ponto de vendas. O ponto de vendas está mostrando o aparelho, a oferta, a folheteria, mas não [...] a Empresa ALPHA tem a melhor cobertura, a Empresa ALPHA é líder, e esses são diferenciais que contam.

O ponto de venda - PDV pode vir a ser mais importante algum dia, mas hoje, o momento é um momento de transição.

A frequência com que a Empresa ALPHA entra em contato com os seus clientes é, de acordo com o entrevistado, trabalhada por segmentos de perfil de consumo.

Tem clientes do Programa de Encantamento que recebe uma série de comunicados. Todo mês a gente está falando com eles. Para cliente um pouco mais abaixo, classe B ou C, a gente tem uma comunicação periódica [...] uma newsletter [...] contando que a Empresa ALPHA tem essas ofertas, você pode receber esses descontos. A gente não se comunica com o cliente D, E e F. O investimento para comunicação sairia maior do que ele traz para a Empresa ALPHA.

Sobre o dilema entre conquistar novos clientes ou manter os atuais, o entrevistado aponta que, no momento,

o mais importante é manter os clientes já clientes [...] não que adquirir novos clientes não seja importante, mas, atualmente, o mais importante é fidelizar os clientes que já estão na base, porque, pelo nível de pessoas que restaram no mercado sem celular, eu não posso descuidar do meu cliente que eu vou ser atacado pela concorrência, então eu tenho que trabalhar bem a minha base, fidelizá-los, deixá-los satisfeitos e, em paralelo, ir buscando novos clientes.

É importante notar que, mesmo valorizando a necessidade de fidelizar seus clientes, o entrevistado não mencionou na entrevista nenhuma ação que fosse definida pela Empresa ALPHA como especificamente voltada para a fidelização.

Outro ponto a ser destacado no aspecto entre a manutenção e a conquista de clientes foi que, ao contrário do que é normalmente apregoado pelos executivos de marketing, o entrevistado afirma que “o que é mais fácil, é conseguir novos clientes. Não é fácil, mas a gente consegue bater as metas”. Isso ocorre mesmo atuando em um segmento em que, segundo o próprio entrevistado, não há muitas possibilidades para a conquista de novos usuários.

De acordo com o entrevistado, os resultados das ações de comunicação da Empresa ALPHA não são avaliados necessariamente pela rentabilidade da ação.

Um cliente X está em um tipo de sistema e eu quero migrar para outro. Não é para aumentar a rentabilidade, eu quero migrar ele porque ele tem que estar em uma tecnologia melhor [...] Então, eu vou medir a efetividade daquela ação em cima de quantos clientes migraram.

Nota-se uma certa contradição quando o entrevistado aponta que a lucratividade não é o principal ponto de avaliação nos resultados das ações de comunicação. Ele não apenas exemplificou a lucratividade com uma ação de venda – no caso, uma migração de serviços – como, anteriormente, mencionou que a empresa não se comunicava com os clientes das classes D, E e F por não gerarem para a Empresa ALPHA uma receita que compensasse o custo de uma ação de comunicação dirigida a eles.

Abordado mais especificamente sobre o marketing de permissão, o entrevistado respondeu:

a gente entende que marketing de permissão é quando eu vou falar com o cliente, eu vou bater na porta do cliente, tipo, eu vou entrar na privacidade dele [...] é uma maneira mais fácil de conversar com o cliente, por exemplo, o e-mail marketing, mas eu não posso ser invasivo. Então eu tenho de pedir autorização para ele para poder estar falando com ele. Então em todas as opções, eu tenho que deixar aberto se ele quer ou não receber.

O entrevistado mostrou ter associado o conceito de marketing de permissão ao uso de e-mail como canal de comunicação. “Toda campanha de e-mail marketing que a gente manda para eles (clientes), a gente tem o link *opt-out*. Se ele não quer mais receber e-mail, clique aqui”. Sobre esse ponto, ele afirmou o seguinte: “A gente deixa que o cliente envie um e-mail [...] ou ligue dizendo ‘eu não quero mais receber’, porque a partir do momento em que ele diz não quero mais, a gente exclui ele de todas as ações”.

Assim, pode-se perceber que o marketing de permissão é associado ao uso da ferramenta *opt-in/opt-out*, sendo encarado mais como uma opção pela qual o cliente pode sair do cadastro de comunicação do que como uma ferramenta a ser trabalhada para que esse cliente ingresse como receptor de mensagens.

Um indício dessa afirmação pode ser notado quando o entrevistado afirma que aqueles que permitem o envio de mensagens não têm nenhum tratamento diferenciado na comunicação. “A gente não trabalha assim, dos que deixam e os que não deixam [...] A gente não vai mandar nada para ele específico. Até porque, eu não conheço o perfil desse cliente”.

Um ponto a ser registrado foi que o entrevistado desconhecia a possibilidade de uma pessoa não-cliente poder solicitar o envio de informações de serviços por parte da empresa. Essa possibilidade existe, uma vez que o pesquisador fez,

durante a fase de pesquisa bibliográfica, o seu cadastro pelo site da Empresa ALPHA na internet. Sobre essa questão, o executivo entrevistado posicionou-se dizendo: “Essa parte aí (informações a não-clientes), só se o CRC está fazendo, porque a gente, no marketing aqui, não [...] é até uma questão a levantar, por que é que tem isso, se ninguém faz nada?”

Mais um ponto a ser destacado na entrevista é o fato de que o cliente que opta por não receber mais mensagens da Empresa ALPHA não sofre nenhum questionamento. Segundo o entrevistado, “Ele pára de receber. O que é que eu vou alegar para ele”?

A Empresa ALPHA não desenvolve nenhuma ação para estimular o cliente a continuar a receber informações porque, de acordo com o entrevistado, o número de clientes que fazem o *opt-out* é baixo. Ele menciona que “0,1% de pessoas dizem que não querem”.

A Empresa ALPHA também não estimula os seus clientes a participarem de suas pesquisas de modo que possam fornecer informações para a melhoria dos serviços prestados ou para o desenvolvimento de novos serviços. Segundo o entrevistado, “a gente pergunta: quer participar de uma pesquisa? E é sim ou não. Não tem “se você participar você vai ganhar [...]”.

Apesar de direcionar a mesma forma de comunicação a todos os seus clientes, o entrevistado entende que o tipo de comunicação dirigida utilizado pela empresa pode ser aproveitado como diferencial.

Por exemplo, um cliente que recebeu uma mala-direta de aniversário. Dos 100%, 40% mandam um e-mail agradecendo [...] ele fala, a Empresa ALPHA sabe que esse mês é meu aniversário, está me mandando um presente, legal da parte deles mandar um presente.

Porém, a comunicação dirigida como geradora de negócios é vista como pouco eficiente na visão do executivo entrevistado.

No sentido de mandar uma oferta para ele, por mala-direta, trinta por cento dos que recebem a gente sabe que nem lêem [...] Dos 70% que lêem, a gente sabe que 40% vão prestar atenção, o resto vai olhar o negocinho e vai jogar. Desses (que leram), 3% ou 4% vão reagir. É bem pouco. Então, não é um diferencial até pelo fato de todas as empresas trabalharem com a mesma coisa.

De acordo com o Executivo X, o perfil necessário para o profissional que gerencia um processo de comunicação com o cliente baseado em marketing de permissão envolve formação publicitária, com desenvolvimento na habilidade de planejamento. Ele diz: “Eu acho que é a característica de um profissional de propaganda. O perfil dela deve ser de uma pessoa organizada e ter planejamento”. E continua: “Uma campanha em marketing tem de ter planejamento. Uma campanha de marketing direto tem de ter planejamento. Uma campanha de permissão tem o seu planejamento”.

Para o Executivo X, “Dentro do marketing de permissão tem que ser dentro da parte de comunicação. Não adianta colocar na parte de produto porque produto sabe o produto, mas não sabe como falar”.

Com base nas informações obtidas com o Executivo X, pode-se concluir que o marketing de permissão não é praticado na Empresa ALPHA, conforme o prescrito na literatura disponível.

As respostas fornecidas permitem identificar que o marketing está associado na Empresa ALPHA à função de vendas. Uma análise documental identifica que o marketing está subordinado à área comercial, a qual, por sua vez, faz parte da Diretoria financeira da Empresa ALPHA. Talvez esse fato explique o motivo de as ações de marketing e comunicação serem avaliadas sempre pelo resultado direto e imediato nas vendas dos serviços prestados pela Empresa ALPHA.

No tocante à comunicação, o cadastro dos clientes é reconhecidamente incompleto e desatualizado. A ferramenta *opt-in* não é explorada de maneira diferenciada, e os clientes que decidem não receber mais informativos da empresa (*opt-out*) também não são incentivados para retornarem ao *mailing* da Empresa ALPHA.

A questão do incentivo ao cliente é apresentada de maneira imprecisa pelo Executivo X, uma vez que ele explica que os clientes com menor volume de compras não recebem incentivos ou ações diferenciadas por “não compensarem”, enquanto os clientes com maior volume de compras são alvos do “Programa de Encantamento” da Empresa ALPHA, o qual, nas palavras do entrevistado, “não é pra nada, é só pra ele (o cliente) saber que a gente lembra dele”.

Dentro desse contexto, pode-se perceber que os clientes atuais da Empresa ALPHA não são trabalhados de maneira planejada, com objetivos e metas claros,

mesmo tendo o Executivo X declarado que, para a empresa, é mais importante hoje manter seus clientes atuais do que conquistar novos clientes.

#### 4.4.2 O marketing de permissão na visão do Representante Y da ABEMD

Para poder comparar as informações coletadas junto à Empresa ALPHA, foi entrevistado o Representante Y da Associação Brasileira das Empresas de Marketing Direto (ABEMD). As opiniões desse profissional também foram comparadas com os conceitos utilizados na base teórica desta dissertação.

A visão de marketing para o Representante Y é a de que “marketing são todas as ações que você faz para captar e manter clientes”. “Então a função do marketing na empresa é tudo o que está relacionado com isso”.

O Representante Y não tem visão definida sobre o marketing ser uma função estratégica ou operacional. Para ele,

é fundamentalmente uma questão estratégica, mas acho que não pode haver essa questão de pensar assim: ah, está lá em cima, estratégico, e não pensar nas ações operacionais. Até porque, às vezes, têm alguns sonhos estratégicos bonitos que não são viáveis operacionalmente.

Porém, quando perguntado sobre a forma como o marketing é encarado nas empresas com as quais tem contato, o Representante Y é mais conclusivo: “Eu diria que hoje, na prática das empresas, pelo menos das empresas com quem eu tenho me relacionado mais, infelizmente a tendência é que está um pouco mais para o tático do que para o estratégico. É mais operacional”.

O Representante Y entende que o relacionamento de uma empresa com seus clientes deve ser estruturado “a partir das fases em que o cliente está dentro da empresa”:

Eu tenho que pensar o relacionamento com o meu cliente, em função do ponto de ciclo de vida em que ele está com a minha empresa. Desde os caras lá, que não são meus clientes, mas podem ser, e que eu vou ter um relacionamento de prospecção, ou de captação, passando pelo cara que é um usuário [...] um *light user* das minhas coisas, e que eu vou procurar ativar e potencializar esse cara até um ponto onde ele chega num momento em que tudo o que ele podia comprar da minha empresa ele já compra, então esse é o cara que eu quero fidelizar, que eu não quero deixar sair.

O problema, de acordo com o Representante Y, é que “as empresas não sabem hoje quais são os seus clientes mais valiosos e os que não são, tirando aquelas que têm bancos de dados e acompanham isso”. Ele diz que

O problema nosso não é tecnologia. O problema nosso é metodologia. O problema, digamos assim, é uma questão cultural, é uma questão de metodologia. Tecnologia tem aí sobrando. A verdade é que algumas pessoas têm até tecnologia demais para a cultura e para a metodologia que elas têm.

Trata-se, portanto, de uma questão cultural por parte dos executivos das empresas. Entende-se por essa afirmação que os executivos apresentam não apenas problemas relativos à questão da cultura organizacional, mas também relativos ao seu preparo acadêmico e aos seus conhecimentos técnicos. Para ele, a questão é “definitivamente cultural [...] Tanto que, por exemplo, na própria Associação, uma das funções da Associação é justamente essa disseminação de cultura da questão de relacionamento com o cliente”.

Segundo o Representante Y, esse problema cultural vem de um “histórico de marketing que é um histórico de marketing de massa em que eu falo de um para todos. Quer dizer, o cara trabalha há 20 anos com isso e não sabe fazer outra coisa” “e dá certo até hoje, na verdade. Para uma série de negócios, dá certo até hoje”.

Para o Representante Y, não é a empresa que define o papel do cliente no relacionamento entre as partes, é o cliente quem vai definir o seu papel.

Não é que ele vai ter autonomia, é que a empresa só pode definir alguma coisa a partir da maneira como o cliente se relaciona com ela [...] o conceito de marketing sempre foi ‘o cliente é rei’, eu tenho que entender o cliente e adaptar minha empresa para atendê-lo [...] não é o cliente que vai definir conceitualmente isso, mas ele vai definir na prática, em função das suas transações, das suas respostas de campanha, etc.

Na visão do Representante Y,

seu cliente te permite falar com ele tanto quanto ele fala com você. Não adianta você virar e falar assim: ah, eu vou falar com ele todas as semanas, se eu estou em um negócio em que ele tem um ponto de contato comigo uma vez a cada mês, uma vez a cada dois meses. Ele vai se sentir incomodado.

E continua:

Óbvio que têm alguns negócios em que não dá para seguir muito essa regra, tipo indústria automobilística não vai falar com o cliente só quando ele se manifesta porque ele se manifesta só a cada dois ou três anos [...] ela (empresa) não pode ficar dois anos sem falar com esse cara porque senão, quando ela for falar com esse cara, ele já trocou de carro e já está em outra marca. Mas, para a maioria dos negócios, que são de negócios de, vamos chamar assim, de compra ou de contatos repetidos, um pouco é o cliente que vai decidir o quanto que ele quer falar com você.

Dentro desse relacionamento empresa/cliente, o Representante Y entende que a função da comunicação é promover a interatividade entre as partes. “Hoje (a função da comunicação) é o diálogo. Óbvio, em um diálogo o cliente vai falar algumas coisas que ele quer, e eu vou falar algumas coisas que eu quero também. Tem que ser totalmente de mão-dupla”.

De acordo com o Representante Y, as empresas costumavam se preocupar apenas como o envio de mensagens. “Você só falava e você sabia as respostas dos canais de distribuição, mas você não sabia de quem”.

Atualmente, na visão do Representante Y, as empresas, pelo menos aquelas com quem ele tem mais contato na Associação ou às quais presta serviço, estão mais preocupadas com a captação de mensagens do consumidor.

As empresas que têm relacionamento direto com o cliente, com o cliente final, vamos dizer assim, definitivamente têm, e aí é toda essa questão de até procurar ser uma empresa de multicanal, até para permitir que o cliente fale com ela no canal que o cliente preferir.

Os clientes que fazem parte do público-alvo dessas ações de comunicação são definidos, de acordo com o Representante Y, por “critérios de negócio” o que indica a relação entre as ações de comunicação e os objetivos estratégicos e de marketing das empresas. “Vou falar mais com meus melhores clientes. Os meus melhores clientes são aqueles que me são mais rentáveis, aqueles que são mais fiéis [...] aqueles que têm um valor no tempo de vida deles maior”.

Ainda nas palavras do Representante Y, “qualquer tipo de empresa tem essa relação” de principais clientes, e alguns clientes devem ser propositadamente excluídos da comunicação da empresa. Ele diz que

[...] A gente descobre que tem cliente que é deficitário porque só vai comprar [...] quando tem oferta. Com esse cara eu não vou falar. Não vou gastar dinheiro... quer dizer, vou falar como eu falo com o mundo, mas eu

não vou dar nenhuma atenção especial, eu não quero que esse cara compre mais, pelo contrário, eu quero que ela vá comprar do meu concorrente, que vá dar prejuízo lá no concorrente. Esse é o cliente do qual eu quero me livrar.

Na visão do representante da ABEMD, a valorização das informações vindas dos clientes depende não apenas da cultura interna mas também do tipo de negócio em que a empresa atue. “Quando eu pego uma empresa de grandes produtos de distribuição de massa, ela também valoriza o cliente, só que o cliente dela é o canal [...] O usuário está diluído lá na ponta. O consumidor do produto”.

Mesmo quando a pergunta é dirigida ao desenvolvimento de novos produtos, o contato, segundo a visão do Representante Y, é impessoal.

Eles (empresas) ouvem via pesquisa. Você não identifica as pessoas. Você sabe que pessoas de um tipo têm demanda de um tipo. Mas eu não sei se é o João quem tem uma demanda desse tipo e o Luiz tem uma demanda daquele tipo, não, eu tenho um perfil, um segmento de público definido por umas características comuns quem tem essa demanda e tem um tamanho suficiente para consumir o meu produto.

Para o Representante Y, o “rosto” do cliente é algo que o grande fabricante ainda não consegue definir. “[...] E ele nem tem essa necessidade”. Ele diz:

Faria sentido para a Nestlé ter um banco de dados dos seus consumidores de requeijão? Eu acho que não faz sentido. Até porque a margem unitária que ela tem não paga. Mas faz sentido ela ter uma política de relacionamento com seus canais. Esse é o público dela. Ela sabe que esse é o cara com quem ela precisa se relacionar.

Quanto ao papel das centrais de atendimento ao cliente como canal de comunicação e de obtenção de informações, o Representante Y define o papel desses serviços como o cumprimento de uma obrigação imposta pela legislação.

[...] há quinze anos, por causa do Código de Defesa do Consumidor, todo mundo tem que ter um serviço de atendimento ao cliente. Esse serviço de atendimento ao cliente pode ser simplesmente um tira-dúvidas ou um, vamos chamar assim, mimo ao cliente [...] Então, na verdade, é mais um serviço agregado e meio que agregado por obrigação. Eu diria que é mais um serviço de informação ou de tirar dúvidas.

A confiabilidade das informações fornecidas pelos clientes aos serviços de atendimento é um dos fatores apontados pelo Representante Y como impeditivos

para um maior uso desse canal na coleta de dados e no relacionamento com os clientes.

Eu quero tratar bem o meu cliente, mas não quer dizer que eu vá conseguir acompanhar você no seu consumo futuro. Até mesmo porque tudo o que você falasse seria uma declaração sua. E declaração é uma coisa meio complicada [...] Eu vou dizer que sou um grande consumidor porque as pessoas têm a impressão de que quando elas são um grande consumidor elas são melhor tratadas. E eu nunca tenho como comprovar isso, se a pessoa é realmente um grande consumidor ou não.

Perguntado se seria possível identificar quem são os grandes consumidores finais de um produto, o Representante Y aponta que “o varejista pode saber. Ele pode saber se ele acompanhar. Não são todos que acompanham não. Aliás, eu diria que são poucos”. Dentro dessa perspectiva, na visão do Representante Y, o marketing direto, para uma grande indústria, funcionaria

mais no B2B e, eventualmente, em alguns produtos de alta margem que possa valer a pena [...] é dinheiro [...] é questão de conta [...] a questão é que em marketing direto e marketing de relacionamento você faz conta para tudo. Se vale a pena, se a relação se paga, é muita conta.

Para o Representante Y, quando a empresa deseja ouvir a opinião de um cliente, ela utiliza pesquisa.

A sensação que eu tenho é que quem procura ouvir o cliente, procura ouvir para ouvir mesmo. Até porque ouvir o cliente é um processo caro. Você contratar pesquisa, você montar uma estrutura em que você possa acompanhar respostas de campanha não é uma coisa do tipo “baratinha”. Não é um negócio que dê pra fazer por brincadeira.

Para ilustrar a diferença de importância dada pelo método de coleta de opinião/informações dos clientes, pode-se utilizar a seguinte declaração do Representante Y:

Eu acho é que tem algumas situações em que você ouve o cliente por obrigação, tipo um SAC, e essa não obrigatoriamente tem de ser levada a sério. Porque na verdade você está ali ouvindo porque você tem de ouvir, não porque você está com vontade de ouvir. Quando uma empresa [...] gasta um dinheiro em pesquisa para entender o que o cliente está pensando, ela gasta com o objetivo de aquilo tirar uma resposta de negócios.

Mesmo sendo ligado ao marketing direto, o Representante Y entende que a comunicação de massa não pode ser abandonada como ferramenta de contato com o cliente.

Tem um negócio que chama construção de marca, e ninguém constrói marca melhor do que a propaganda. Ela está sendo abandonada por várias marcas, abandonada em benefício de propagandas, digamos assim, principalmente ações promocionais na televisão.

A consequência dessa migração da propaganda de massa para as ações promocionais, na visão do Representante Y, seria “um processo de “comoditização” muito grande”.

[...] Eu não consigo hoje ver grandes diferenciais de produtos [...], acho que a única indústria que consegue fazer isso hoje, porque está protegida por pesquisa e patente, é a indústria farmacêutica. Por enquanto, ela tem uma proteção legal para isso [...]. Então, acho que, na verdade, o que vai diferenciar o produto vai ser a construção de marca, e isso se constrói com propaganda [...] à medida que você vai só para a propaganda promocional, você vai acabar morrendo lá na frente porque ninguém tem percepção da sua marca e vai escolher simplesmente pelo mais barato. Você vai viver de guerra de preços.

De acordo com a percepção do Representante Y, as empresas “continuam gastando hoje muito dinheiro em propaganda, mas não propaganda para construção de marca”.

Dentro do processo de construção de marcas, o Representante Y entende que o marketing direto não se adapta a essa função. “O marketing direto é uma ferramenta mais para a questão negocial. Para a transação [...], o marketing direto pode ajudar a construir marca, mas construir marca só a partir do marketing direto é economicamente inviável”.

Dentro dessa perspectiva, o Representante Y entende que a divisão das verbas de comunicação de uma empresa entre marketing de massa e marketing direcionado deve levar em conta “o momento estratégico em que ela (empresa) está”.

Se eu sou uma empresa que tem uma marca consolidada, eu posso tirar um pouquinho de dinheiro da minha manutenção de marca para investir mais em relacionamento com o cliente. Se eu sou uma empresa nova no mercado, ninguém sabe quem eu sou, não tem jeito, eu tenho que entrar construindo marca. Eu não tenho nem cliente nem tenho base de clientes.

O Representante Y entende que seja necessário um equilíbrio entre a propaganda veiculada na mídia e a montada no ponto de vendas.

Não adianta tentar definir um mais importante [...] eu tenho que fazer propaganda na mídia para levar o cara ao ponto de vendas, e eu tenho que continuar fazendo no ponto de vendas, porque, no fundo, o cara chega no ponto de vendas e vai encontrar a mim e mais trezentos concorrentes [...] As pessoas têm investido mais em ponto de venda, não por uma questão conceitual, mas simplesmente porque fica mais barato [...] Ninguém está olhando para mais resultados, se as pessoas lêem ou se não lêem, mas é simplesmente porque é uma visão mais direcionada para custos.

Na visão do Representante Y, para as empresas hoje “o mais importante é manter os clientes que ela (empresa) tem”. Essa visão coincide com a do Executivo X da empresa estudada. Porém, o representante da ABEMD tem uma visão diferente em relação aos custos envolvidos no processo.

[...] Esse é um cara que já está comigo, ele me dá menos custos. O custo fundamental é o custo de conquistar um cliente. O custo de adquirir um cliente é muito alto. Depois, a manutenção dele tem um custo baixo com um retorno alto.

O Representante Y define marketing de permissão como “eu falar com você apenas o quanto você quer que eu fale”.

O conceito de relevância, conforme apresentado por Godin (2000), é apontado pelo Representante Y como o principal fator na comunicação com o cliente para garantir a receptividade deste para uma ação de comunicação.

Talvez haja um pouco de paranóia com relação a essa história de privacidade, e essa paranóia é em muito provocada por marketing malfeito. Quando uma pessoa é atingida por uma comunicação que é relevante para ela, ela não fica pensando, tipo assim: onde esse cara arranhou meu nome? Por que esse cara me ligou? Ou coisas assim. No fundo, no fundo, essa é a grande questão, é a questão da relevância. As pessoas acabam sentindo-se incomodadas, vamos chamar assim, com essa invasão, porque elas são invadidas com um monte de coisas que não têm nada a ver com elas.

Do ponto de vista ético e legal das ações de marketing direto, o representante Y entende que, mais uma vez, a relevância é o critério mais importante a ser seguido.

Na verdade, não existe uma necessidade legal de *opt-in* para nada. Do ponto de vista legal [...] o *opt-in* é muito mais uma questão mercadológica,

ou seja, de eu falar com o meu cliente porque ele me diz que quer falar comigo. Eu diria mais mercadológica do que legal ou ética.

No entanto, vale lembrar a observação de Godin (2000, p.116) de que “a publicidade relevante, quando dirigida a quem não deu permissão, não pode ser tão eficaz quanto a mesma publicidade acompanhada de permissão”.

A questão da relevância supera a questão ética até mesmo quando é avaliado o uso de *spams*. “De novo, é uma questão de relevância [...] por que é que *spam* vende? Porque se não vendesse, ele não continuaria existindo, certo? É porque sempre tem alguém que acha aquilo relevante”.

Nessa avaliação, entra também o fator custo. Segundo o Representante Y, “é barato. O problema é que é barato demais para mandar. Tipo assim, eu mando para um milhão de pessoas, se cem comprarem, pagou minha ação porque a ação é baratinha demais”.

Indagado sobre a questão institucional do uso de *spams* e do efeito dessa ação sobre a marca da empresa, o Representante Y considera que “quem faz *spam* não são as grades empresas. É o cara que vende Viagra falso [...] ele não está preocupado com marca”.

Ainda na visão do Representante Y, não vale a pena, do ponto de vista comercial, as empresas estimularem o controle pelo cliente da frequência e dos canais utilizados na comunicação empresa/cliente. “Hoje, do ponto de vista negocial (sic), não vale a pena. Isso não se sustenta economicamente”. Mas ressalva: “Agora, se eu estou em um negócio, em que eu estou começando, eu posso já de cara colocar esse tipo de autorização”.

Quanto à questão da privacidade do cliente, o Representante Y mencionou uma iniciativa dos associados da ABEMD para definir o que são informações “sensíveis”, ou seja, informações sobre o cliente que não podem ser repassadas.

Essas informações sensíveis em hipótese alguma podem ser trocadas entre ninguém. O que elas são hoje, eu não sei, mas a gente vai chegar a uma definição. Então, por exemplo, eu posso te dizer que uma informação sensível é o meu *score* de crédito dentro do banco em que eu sou cliente [...] ele não poderia ceder essa informação para alguém. Se eu sou um bom pagador, se eu estou inadimplente [...] agora, meu nome e o meu endereço [...] que eu sou cliente de cartão [...] ele não pode dizer quanto eu gasto no cartão, mas pode dizer que eu sou usuário do cartão X, Y ou Z.

Outra proposta trabalhada pela ABEMD ainda no tocante à privacidade do cliente sugere que “os canais mais pessoais precisam de *opt-in* e que os canais menos pessoais não precisam de *opt-in*, mas, em todos os canais, eu sempre tenho a opção do *opt-out*”.

Segundo o Representante Y, “como tem no e-mail, haveria no telefone, na mala-direta, um lugar para dizer assim: não quero mais receber mala-direta sua”. Na visão dele, o consumidor não pode ser considerado inicialmente como contrário a receber comunicação dirigida por uma “questão cultural”. Trata-se de “uma questão cultural e uma questão de dizer: eu estou perdendo oportunidades de negócios”.

De acordo com o Representante Y, o objetivo de uma empresa na implantação de uma ação de marketing de permissão seria o de “passar uma percepção de empoderamento do cliente”. Mas esse poder do cliente fica diluído, ou mesmo anulado, uma vez que, nas palavras do próprio Representante Y, “na maioria das empresas, hoje, todo cadastro novo [...] já vem com o *opt-in*. Hoje, para quem tem *opt-in*, eles (empresa) têm um plano diferenciado: para quem não tem, eles não mandam nada”.

O Representante Y declara que não conhece nenhuma empresa que pratique uma comunicação diferenciada para os clientes que autorizam o envio de mensagens. “É o mesmo material”. Na visão do entrevistado, a relevância das ações de comunicação para o cliente é avaliada pela resposta do próprio cliente às mensagens enviadas pela empresa.

[...] Se eu mando um e-mail para você, eu mando um segundo e-mail para você, eu mando um terceiro e-mail dizendo alguma coisa, e em nenhum momento você se manifesta de forma alguma, das duas uma: ou minha comunicação não está sendo relevante para você, ou o canal não é relevante para você.

Essa afirmação remete a McLuhan (1967 apud MORTENSEN, 1980) e sua célebre frase “o meio é a mensagem” na qual o autor demonstra que o meio é um elemento determinante da comunicação. Nesse contexto, o meio, o canal, a tecnologia em que a comunicação se estabelece, não apenas constitui a forma comunicativa, mas determina o próprio conteúdo da comunicação.

Dentro do conceito de marketing de permissão, a afirmação de McLuhan (1967 apud MORTENSEN, 1980) vai ao encontro de Godin (2000) quando este

sugere que o cliente defina também o canal por meio do qual a sua comunicação com a empresa seja realizado.

Um levantamento prévio do que poderia ser relevante para o cliente antes do envio da comunicação é considerado válido pelo Representante Y, porém com ressalvas.

[...] A pessoa responde não obrigatoriamente a verdade [...], o comportamento das pessoas não é igual à atitude das pessoas. Então, o negócio é o seguinte: o cara quando vai responder a um cadastro, ele gostaria de responder o cadastro como ele gostaria de ser percebido.

De acordo com o Representante Y, os resultados de uma ação de marketing de permissão são positivos do ponto de vista institucional. No entanto, na geração de negócios (vendas), o marketing de permissão é insuficiente.

Do ponto de vista de imagem de marca, sem dúvida é um resultado positivo. Enquanto negócio, de novo, não é o marketing de permissão que vai gerar mais negócios ou menos negócios. Tem uma série de outros componentes aí que vão afetar essa questão.

Na visão do representante da ABEMD, os resultados de uma ação de marketing de permissão devem ser medidos pelo resultado na geração de negócios.

Ele (marketing de permissão) pode agregar valor se esses resultados mostrarem que eu vendo mais para quem me dá permissão [...] É business, estamos falando em business. Não estou dizendo que, por conta do business, você possa fazer qualquer coisa, mas entre duas ações que são legais, éticas e certas, qual que eu vou fazer? É aquela que me dá mais dinheiro.

Segundo o Representante Y, o critério para selecionar o público de uma ação de marketing de permissão deve ser “em função do posicionamento do meu cliente em termos de valor para mim, e de onde ele está posicionado dentro da minha curva de ciclo de vida do cliente”.

[...] A permissão em si, eu dou para todo mundo, eu peço para todo mundo que está dentro do meu público-alvo. Depois eu posso ter outras comunicações em função da qualidade do cliente. Dentro do conceito do *empowerment*.

Quando declara que “as pessoas estão cada vez mais críticas porque estão cada vez mais informadas, e elas sabem que as informações que dão são valiosas”, o Representante Y concorda com o cenário favorável ao marketing de permissão apresentado por Godin (2000). Porém, no tocante ao estímulo à participação do cliente por meio de alguma forma de recompensa oferecida pela empresa, o representante da ABEMD mostrou algumas reservas.

Vale a pena estimular [...] mas você precisa ter alguns critérios, por que, se não tomar cuidado, muitas vezes, se o seu estímulo é exagerado, tem gente que vai responder simplesmente para poder receber a coisa. Eu recebo um questionário em casa e falo ‘bem, o que é que eu ganho com isso?’ [...] O cara também quer o seu. E ele está te dando informação que ele sabe que é valiosa para você.

Na percepção do Representante Y, o perfil de um profissional para gerenciar as ações de marketing de permissão de uma empresa inclui conhecimentos em marketing, estatística e uso de banco de dados, além da habilidade em lidar com pessoas.

Tem de ser um marketeiro, não no sentido, desculpe, o publicitário de campanha política [...]. Tem de ser alguém que entenda de marketing, marketing no seu sentido amplo. Não o cara que só sabe fazer comunicação. O cara tecnicamente tem que ser marketeiro, pessoalmente tem que ser alguém que goste de pessoas. Óbvio, ele tem que saber a técnica [...], ter algumas capacidades técnicas como entender [...] como é que funciona a tecnologia de banco de dados. Óbvio que eu não vou ser um programador de query, de SQL, mas eu tenho que saber como pedir isso para o cara que vai gerar essa query, eu tenho que saber que tipo de informação eu quero colocar para dentro do banco de dados porque eu vou colocar aquilo que, no futuro, eu tenho a intenção de usar. Não adianta ser só, tipo assim, ‘eu sou um generalista’. Eu tenho que ter um conhecimento técnico porque esse troço envolve esquemas, esse negócio envolve modelos estatísticos [...] então ele precisa ter esse tipo de formação e esse tipo de conhecimento. Se essa formação é acadêmica ou não acadêmica, é outra história que não vem ao caso.

O Representante Y apresentou uma definição de marketing mais voltada ao cliente. Para ele, o marketing teria o papel de “captar e manter clientes”, sendo “fundamentalmente uma função estratégica”. Porém, o Representante Y relata que, nas empresas em que presta consultorias, a visão do marketing é associada a funções táticas.

De acordo com essa perspectiva, o Representante Y entende que o marketing é hoje praticado muito mais com finalidades comerciais do que institucionais. Essa situação faz com que o Representante Y alerte para o risco de “comoditização” dos

produtos, ou seja, da perda de diferenciais entre as opções de um produto existentes no mercado, que acabam fazendo com que o consumidor escolha o preço mais baixo.

O Representante Y alerta também para o fato de que a maioria das empresas não sabe quem são seus principais clientes. Esse fato, de acordo com o entrevistado, não se deve à falta de recursos tecnológicos, mas sim à falta de preparo por parte dos executivos e à falta de uma cultura empresarial realmente focada no cliente. De maneira geral, os clientes são avaliados pelas empresas em sua importância, tendo como referência o seu volume de compras ou “critérios de negócios”, nas palavras do próprio Representante Y.

O Representante Y entende que a opção da empresa entre conquistar novos clientes ou manter os atuais varia com “o momento do ciclo da empresa”, ou seja, uma empresa que está ingressando no mercado precisa dar atenção aos clientes de modo a conquistá-los, enquanto outra já estabelecida e consolidada no mercado deve preocupar-se mais em manter a sua base de clientes. Esse momento interfere diretamente na necessidade de uso de comunicação de massa por parte da empresa.

Pelos depoimentos coletados, pode-se supor que os interesses do cliente e da empresa são conciliados apenas quando gerarem negócios considerados rentáveis pela empresa. Dentro dessa perspectiva, o marketing de permissão é visto pelo Representante Y como uma ferramenta positiva do ponto de vista institucional, porém, ele se contradiz depois ao afirmar que o resultado de uma ação de marketing de permissão deve ser avaliado pela geração de negócios proporcionada.

O que fica evidente nas informações coletadas na entrevista é que o marketing de permissão não é praticado conforme prescrito na literatura pelas empresas associadas da ABEMD.

## 5 CONCLUSÕES

No intuito de comprovar a consecução dos objetivos deste trabalho de pesquisa, podem-se extrair lições importantes da relação entre a teoria apresentada e o estudo de caso no uso do marketing de permissão como ferramenta de comunicação pela Empresa ALPHA.

As conclusões apresentadas a seguir resultam da comparação das percepções do executivo da Empresa ALPHA com as do representante da ABEMD, o que permitiu identificar vários pontos em comum. As opiniões de ambos os entrevistados foram também comparadas com os conceitos utilizados na base teórica desta dissertação.

Ambos os executivos têm concepções sobre o conceito e o uso do marketing de permissão diferentes dos propostos pelos autores já mencionados no escopo deste trabalho. Nas duas entrevistas, o uso do marketing de permissão nas ações de comunicação confunde-se com o uso de e-mails e do oferecimento do mecanismo de *opt-out*.

Godin (2000) afirma que o marketing de permissão não está limitado ao uso de e-mails ou da internet. Nas palavras do autor, “O marketing de permissão funciona em qualquer tipo de mídia que possa ser usado para envolver o consumidor em um diálogo” (GODIN, 2000, p. 189). Já o oferecimento da ferramenta *opt-out* é uma obrigação atual das empresas em suas ações de comunicação direta, as quais incluem ações de marketing de permissão.

De acordo com essa percepção, os executivos entrevistados apontam que a função do marketing de permissão na relação empresa/cliente é associada diretamente à geração de vendas, sendo esse o critério indicado para a sua avaliação.

Vale mencionar que tanto na visão do executivo da Empresa ALPHA quanto na do representante da ABEMD, uma ação de marketing direto tem por objetivo gerar vendas. Sobre isso, Bariani (1982, p. 751) já citava as dificuldades em diferenciar ações de marketing direto de ações de propaganda ou ações de promoção de vendas. Desde o desenvolvimento das técnicas de database marketing, conforme apresentado por Bretzke (2006b), que permitem acumular e tratar diversas informações sobre clientes, as ações de marketing direto têm potencial para atingir objetivos além da mera oferta de produtos. Tanto Godin (2000)

quanto Kotler (1999) classificam o profissional de marketing pela metáfora de um cultivador de relacionamentos com o cliente em vez de um caçador de vendas.

No caso da Empresa ALPHA, essa visão pode ser influenciada pelo fato de a área de marketing estar subordinada à Diretoria financeira da *holding*. A própria função do marketing na Empresa ALPHA, apesar de ser vista como estratégica pelo executivo entrevistado, é descrita por atividades operacionais, o que corrobora com a percepção do executivo da ABEMD de que, na maioria das empresas, o marketing desempenha um papel tático/operacional. Essa pode ser mais uma razão para os resultados das ações de comunicação, em seu conjunto, serem avaliados por critérios financeiros. Vale mencionar Sant'anna (1995), que aponta que a publicidade e a promoção de vendas são apenas duas das seis forças que conduzem à venda.

Dentro dessa perspectiva, o critério principal para a seleção do público-alvo em qualquer ação de marketing direto é o retorno financeiro imediato que esse cliente pode gerar. Cabe aqui realçar a declaração do representante da ABEMD de que trabalhar a parte institucional de uma empresa por meio do marketing direto é financeiramente inviável.

Cabe ainda à comunicação de massa, de acordo com a visão dos entrevistados, o papel de trabalhar a imagem da marca junto aos clientes. Por isso, ambos concordam que não é possível realizar comunicação com o cliente apenas com ações de marketing direto. Godin (2000, p. 67) também recomenda que não seja abandonada a mídia de massa, pois “infelizmente [...] os profissionais do marketing de permissão não podem ignorar a parte do processo que envolve interrupção”.

O papel do cliente no seu relacionamento com a Empresa ALPHA é o de receptor passivo. A única autonomia de que o cliente dispõe é a de sair da listagem de envio de mensagens. E essa característica foi apontada como habitual entre as empresas, de acordo com o depoimento do representante da ABEMD entrevistado.

Levando-se em conta que a Empresa ALPHA atua em um mercado em que a conquista de novos clientes é limitada, o que implica, na maioria dos casos, em retirar o cliente já usuário de uma concorrente, o foco na comunicação com os clientes atuais parece ser um caminho óbvio na estratégia de comunicação.

No entanto, a própria Empresa ALPHA reconhece que seu banco de dados sobre seus clientes é defasado e incompleto. Esse fato vai ao encontro das

considerações do representante da ABEMD, que aponta que o problema no gerenciamento das informações sobre os clientes não é um problema técnico, e sim um problema de cultura empresarial.

Um indício dessa cultura empresarial pode ser percebido no fato de que, ao mesmo tempo que a Empresa ALPHA declara não dispor de informações atualizadas e completas sobre seus clientes, com os quais mantém um canal de comunicação direto (o telefone celular), o executivo entrevistado declara que a empresa não estimula seus clientes a participarem das pesquisas que ela realiza.

Ambos os entrevistados apontam o cliente como “rei” (ABEMD) e desempenhando “o papel principal” (Empresa ALPHA) na relação com a empresa, mas não consideram interessante a autonomia do cliente em relação à frequência e aos canais de contato por meio dos quais recebem mensagens promocionais. Nenhum dos entrevistados considera financeiramente interessante estimular a participação dos clientes nas ações de comunicação desenvolvidas pelas empresas.

Seja fornecendo informações em pesquisas ou recebendo mensagens, o cliente, tão valorizado na missão da Empresa ALPHA, não tem a sua participação avaliada como importante a ponto de ser recompensado por ela. Nem mesmo quando o cliente opta por não receber mais contatos da empresa ele recebe qualquer atenção diferenciada.

A diferenciação na comunicação, aliás, não é uma estratégia adotada pelas empresas que oferecem a opção de *opt-in* a seus clientes. O conteúdo é o mesmo. E não é apenas no caso da Empresa ALPHA, como pôde ser percebido nas declarações do representante da ABEMD.

Dentro dessa perspectiva, não há conciliação entre os interesses do cliente com os da Empresa ALPHA no tocante aos canais e conteúdos da comunicação entre as partes.

O marketing de permissão, seguindo as definições disponíveis na literatura, não é praticado pela Empresa ALPHA e, com base nas informações coletadas na entrevista com o representante da ABEMD, também não é praticado na maioria das empresas brasileiras em suas ações de marketing direto.

O marketing de permissão praticado pela Empresa ALPHA pode ser definido como um marketing direto no qual o cliente pode optar por deixar de receber as mensagens que a Empresa ALPHA envia. Não é trabalhado o conceito de

relacionamento, e o cliente não é visto por suas possibilidades de consumo em longo prazo.

Cabe mencionar que a relevância na comunicação com o cliente, conforme definida por Godin (2000), nem sequer foi mencionada pelo executivo da Empresa ALPHA durante a entrevista.

A Empresa ALPHA não desenvolve ações personalizadas aos clientes que consentem o envio de mensagens.

A Empresa ALPHA tem à sua disposição uma série de possibilidades para motivar e remunerar os seus clientes a participarem de pesquisas e de ações promocionais/institucionais, e essa diversidade pode ser também refletida nos conteúdos das mensagens enviadas aos clientes.

A opção de *opt-out* parece só ser oferecida ao cliente por uma questão legal, e não por uma estratégia da empresa para transmitir a sensação ao cliente de que ele tem mais poder em sua relação com a Empresa ALPHA.

Dentro de todo esse cenário, fica difícil definir o perfil adequado para um profissional que gerencie ações de marketing de permissão. Pelas informações obtidas na entrevista, o perfil mais adequado necessitaria ter um conhecimento amplo de relacionamento com o cliente. Esse conhecimento de formas de se relacionar com o cliente é que permitiria definir ferramentas de marketing e de comunicação adequadas para mantê-lo satisfeito, motivado, informado, ativo e rentável. Habilidades referentes à comunicação, administração, psicologia, sociologia, antropologia, filosofia e economia seriam essenciais a esse profissional, que tem como principal desafio mudar a cultura organizacional da maior parte das empresas brasileiras no tocante à maneira como elas vêem os consumidores e como se relacionam com eles.

O Quadro 2, a seguir, resume a comparação dos principais conceitos de marketing de permissão nas visões de Godin (2000), do executivo da EMPRESA ALPHA e do representante da ABEMD.

<b>COMPARAÇÃO ENTRE AS VISÕES DE MARKETING DE PERMISSÃO</b>			
<b>MARKETING DE PERMISSÃO</b>	<b>GODIN (2000)</b>	<b>EXECUTIVO X (Empresa ALPHA)</b>	<b>Representante Y (ABEMD)</b>
<b>Definição</b>	Ferramenta de promoção com o consentimento prévio do consumidor em participar no processo de comunicação com a empresa.	Restringe o marketing de permissão às opções opt-in e opt-out.	Falar com o cliente apenas o quanto ele quiser que fale. Relevância é o principal fator na comunicação com o cliente
<b>Finalidade</b>	Pode ser utilizado em ações promocionais e institucionais.	É institucional.	Insuficiente para gerar negócios e insuficiente para fortalecer a marca
<b>Retribuição</b>	O cliente deve ser estimulado a participar no processo de comunicação com a empresa.	Não oferece incentivo ou retribuição aos clientes	O incentivo ou retribuição pela participação deve ser criterioso para evitar distorções nos resultados
<b>Cliente</b>	O cliente pode desempenhar um papel tanto passivo quanto ativo na comunicação com a empresa.	O cliente desempenha papel passivo na comunicação	Não compensa às empresas dar papel ativo aos clientes na comunicação
<b>Ética</b>	A permissão é intransferível. Informações dos clientes não devem ser vendidas, alugadas ou transferidas. A comunicação deve ser permitida, antecipada, pessoal e relevante.	Não repassa os dados dos clientes. Mensagens são enviadas aos clientes de acordo com os interesses da empresa. Não contata clientes opt-out.	Dados considerados “sensíveis” não devem ser repassados. A relevância da comunicação é mais importante do que o consentimento do cliente.

**Quadro 2** – Comparação entre as visões de marketing de permissão de Godin (2000), do executivo da EMPRESA ALPHA e do representante da ABEMD

## 5.1 Sugestões e recomendações

Com base nas conclusões apresentadas, pode-se sugerir algumas ações no intuito de contribuir para o aprimoramento dos estudos sobre os temas ligados à publicidade, marketing e relacionamento com o cliente, e em especial ao marketing de permissão, bem como para as ações de comunicação desenvolvidas pela Empresa ALPHA.

- Ações para as Instituições de Ensino Superior (IES):
  - incluir a disciplina *Relações com o Cliente* no currículo mínimo dos cursos de graduação em administração e em comunicação social.
- Ações para os estudantes e pesquisadores:
  - realizar entrevistas com dois segmentos que não foram ouvidos nesta pesquisa e que poderiam acrescentar novas informações: (1) as agências de propaganda e (2) os clientes de uma empresa que pratique ações de marketing de permissão.
- Ações para a Empresa ALPHA:
  - atualizar o seu banco de dados de clientes, pelo menos no que se refere aos clientes das classes A, B e C;
  - desenvolver ações diferenciadas de comunicação com os clientes que concedem permissão para envio de mensagens, valorizando a sua opção e transmitindo-lhes sensação de poder;
  - estimular a inclusão e a permanência dos clientes como *opt-in* por meio de programas de incentivo;
  - avaliar a possibilidade de um programa de retribuição aos clientes que participarem das pesquisas realizadas pela Empresa ALPHA;
  - desenvolver um programa que recupere os clientes que se tornem *opt-out*, identificando as razões pelas quais optaram por não receber mais mensagens da Empresa ALPHA;
  - disseminar na cultura interna que o marketing direto pode trabalhar conceitos institucionais;
  - explorar os canais controlados pela empresa para fortalecer os seus conceitos de imagem e de marca; e
  - incorporar o conceito de relevância proposto por Godin (2000) nas ações de comunicação direta praticadas pela Empresa ALPHA.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

ABEMD. Associação Brasileira das Empresas de Marketing Direto. Disponível em: <[www.abemd.com.br](http://www.abemd.com.br)>. Acesso em: 2 jun. 2007.

ARANTES, A. C. A. et al. **Administração mercadológica: princípios e métodos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

BARIANI, H. O esforço promocional. In: ARANTES, A. C. A. et al. **Administração mercadológica: princípios e métodos**. Rio de Janeiro: FGV, 1982.

BARILI, D. **A contramão do marketing: o medo da indústria da marca**. São Paulo: Siciliano, 1997.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, n. 2, p. 199-208, May 1985.

BRASIL. Lei nº 9.295, de 19 de julho de 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9295.htm>>. Acesso em: 5 jan. 2007.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L9472.htm>>. Acesso em: 5 jan. 2007.

BRETZKE, M. Comportamento do cliente. In: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006a.

\_\_\_\_\_. Marketing direto. In: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006b.

\_\_\_\_\_. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAPPO, J. **O futuro da propaganda**. São Paulo: Cultrix, 2004.

COBRA, M. Avaliação do desempenho estratégico em marketing. In: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

CORREA, C. Todo poder ao consumidor. **Revista Exame**, São Paulo, v. 884, n. 26, abr. 2007.

DMA. Direct Marketing Association. Disponível em: <[www.the-dma.org](http://www.the-dma.org)>. Acesso em: 12 out. 2006.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, 1987.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GIACOMINI, G. F. **Comunicação de processos mercadológicos em C&T**. Disponível em: <[http://editora.metodista.br/COM30/cap\\_11.pdf](http://editora.metodista.br/COM30/cap_11.pdf)>. Disponível em: 23 set. 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODIN, S. **Marketing de permissão**: transformando desconhecidos em amigos e amigos em clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GREENE, R. **As 48 leis do poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GREENBERG, P. **CRM**, Customer Relationship Management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRISI, C. C. H. E. Os novos rumos para a pesquisa de marketing no varejo. **Revista de Administração RAUSP**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 80-83, 1997.

GUERREIRO, B. A. de Miranda. A propaganda e seus aspectos administrativos. In: ARANTES, A. C. A. et al. **Administração mercadológica: princípios e métodos**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

HORTON, P. B.; HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

IACOBUCCI, D. **Os desafios do marketing**. São Paulo: Futura, 2001.

IDG Now! **Internet fortalece rede de relacionamentos**. Disponível em: <www.ig.com>. Acesso em: 26 jan. 2006.

JOBIM, M. S. S. Avaliação da satisfação do cliente no sistema da qualidade da empresa construtora. Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, 1998. Disponível em: <[http://congr\\_tgpe.pcc.usp.br/anais/Pg433a440.pdf](http://congr_tgpe.pcc.usp.br/anais/Pg433a440.pdf)>. Acesso em: 5 jan. 2007

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. **Controle de qualidade: componentes básicos da função qualidade**. 4. ed. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LANER, A. dos S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Boiteux, 2004.

LEVITT, T. **Miopia em marketing**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de Administração, v. 1).

LIMEIRA, T. M. V. Fundamentos de marketing. In: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006a.

\_\_\_\_\_. Administração das comunicações de marketing. In: DIAS, S. R. (Org.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006b.

LOBOS, J. **Encantando o cliente**: externo e interno. 9. ed. São Paulo: Hamburg, 1993.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONDES, P. **200 anos de propaganda no Brasil**. São Paulo: Futura, 2002.

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

MORTESEN, C. D. **Teoria da comunicação**: textos básicos. São Paulo: Mosaico, 1980.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing**: relacionamento, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVER, R. L. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw-Hill, 1997.

\_\_\_\_\_. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, n. 63, p. 33-44, 1999. Special Issue.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Fidelidade é a palavra do momento no encontro da NRF**. Disponível em: <[www.acontecendoaqui.com.br](http://www.acontecendoaqui.com.br)>. Acesso em: 27 jan. 2006.

\_\_\_\_\_. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

QUADROS, D. R. Empowerment: aspectos essenciais na valorização do empregado. In: LANER, A. dos S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Boiteux, 2004.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade**: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REIS, I. Comunicação como fator estratégico da empresa. **Revista da ESPM**, São Paulo, v. 13, ano 12, n. 5, 2006.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio, 2000.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

ROCHA, A. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalho de conclusão, dissertação e estudos de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUBIN, Herbert J.; RUBIN, Irene S. **Qualitative interviewing**: the art of hearing data. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

SALIBY, P. E. **O marketing de relacionamento**: o novo marketing da nova era competitiva. RAE Light, São Paulo, v. 4, n. 3, 1997.

SAMPAIO, R. Mudança é desejo, mote e realidade. **Revista About**, São Paulo, n. 700, p. 33-54, nov. 2002.

SANT'ANNA, A. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHOEPS, W. Planejamento industrial. In: MACHLINE, C. et al. **Manual de administração da produção**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1974.

SECRETAN, L. **Os passos do tigre**: uma fábula moderna sobre gerência e administração. São Paulo: Record, 1989.

SOUZA, F. A. M. de. **Introdução ao marketing de 6ª geração**. São Paulo: Makron Books, 1994. cap. 3.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

TACHIZAWA, T.; CRUZ JÚNIOR, J. B.; ROCHA, J. A. O. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. São Paulo: Atlas, 2001.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

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

TOMKINS, R. Coca-Cola já não é mais a mesma porque os slogans publicitários não "pegam". **Financial Times**, Londres, out. 2006.

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

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. USA: Sage Publications Inc., 1989.

## ANEXOS

### **ANEXO A - Roteiro para entrevistas pessoais**

1. Qual o papel do marketing na relação cliente/empresa?
2. Qual o papel do cliente em seu relacionamento com a empresa?
3. Como a empresa define os seus principais clientes (clientes-chave)?
4. Qual a função da comunicação no relacionamento entre cliente e empresa?
5. Qual a importância de se obterem informações e opiniões junto ao cliente?
6. É possível abandonar a propaganda de massa?
7. Como a empresa distribui a sua verba de comunicação entre propaganda de massa e propaganda direcionada?
8. Hoje é mais importante estar presente na mídia ou no ponto de venda?
9. O que é mais importante: conquistar novos clientes ou manter os clientes atuais?
10. Qual o impacto da opinião dos clientes no processo de Pesquisa e Desenvolvimento de produtos na empresa?
11. Qual a sua percepção sobre marketing de permissão?
12. Qual o fator mais importante para a implantação do marketing de permissão em sua empresa?
13. Por que a empresa decidiu adotar ações de marketing de permissão?
14. Como são estabelecidos os objetivos e as metas dessas ações?
15. Como é estruturada a comunicação? Até que ponto o cliente tem o controle sobre a frequência e o conteúdo do que recebe?
16. Como são conciliados os interesses do cliente e os da empresa?
17. Quais os resultados esperados pela empresa com a implantação de uma ação de marketing de permissão?

18. Como são controlados os resultados?
19. Qual o prazo (tempo) estimado pela empresa para que uma ação de marketing de permissão comece a dar resultados?
20. Como uma ação de marketing de permissão pode ser transformada em vantagem competitiva ou em diferencial do produto?
21. Como a empresa define o cliente-alvo de uma ação de marketing de permissão?
22. Como a empresa se posiciona quanto à remuneração do cliente por sua participação em uma ação de marketing de permissão?
23. Como a empresa estimula a participação dos clientes nas ações de marketing de permissão?