

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do Assunto

Todas as tendências de mercado sinalizadas pelos especialistas de Marketing nos últimos anos vêm se manifestando, ou seja, o mercado está realmente (e visivelmente) cada vez mais competitivo e globalizado, forçando as empresas buscarem diferenciais que se manifestam cada vez mais fortes no serviço agregado que essas empresas possam oferecer ao mercado, ou se preferirem, no diferencial de atendimento.

A verdade é que, mesmo com toda a evolução tecnológica e a facilidade de acesso as informações, as empresas ainda encontram certa dificuldade de estabelecer relações sólidas e produtivas com seus clientes. O Marketing de Relacionamento e o Marketing Direto, guarda-chuva sob o qual estão recursos como mala-direta, *call center*, telemarketing, *merchandising*, *database marketing*, CRM, entre outros, tem justamente essa finalidade. É um conceito que pressupõe integração maior entre a empresa e seus clientes. Por isso, não se restringe, por exemplo, ao atendimento de telemarketing ou *call center*, mas engloba um conjunto de ações e soluções que facilitam este relacionamento. Dia a dia mais sofisticadas as ferramentas de CRM (*Customer Relation Ship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com o cliente) mantêm-se nos planos de investimentos das empresas, para colaborar na retenção de clientes e até da própria lucratividade, em tempos nada fáceis no mundo dos negócios.

O Marketing de Relacionamento é uma importante ferramenta da administração empresarial. Ele se baseia na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os colaboradores, clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter uma vantagem competitiva sustentável (STONE, 1998:38). Visando o desenvolvimento de estratégias que objetivem, entre outros, o aumento da lealdade e o incremento das vendas. O relacionamento aqui citado é para ajudar a criar e sustentar a imagem da empresa e o seu

desenvolvimento tecnológico, num processo contínuo de adaptação às condições mutantes do ambiente competitivo.

Saber quais os hábitos dos clientes, o que buscam, o que esperam e oferecer-lhes aquilo que eles nem sabem que procuram, torna o Marketing de Relacionamento uma das mais poderosas ferramentas a serem utilizadas neste século.

O Marketing de Relacionamento procura aproveitar as formas de comunicação existentes para a formação de um banco de dados ou principalmente database Marketing que trarão maior conhecimento a todos de quem é e como são nossos parceiros comerciais, principalmente nossos clientes/consumidores.

Este assunto é pertinente a todos empresários, diretores de Marketing, gerentes de Marketing de Relacionamento, os *CRM Managers* (gerentes de CRM), vendedores, atendentes, departamentos administrativos, recursos humanos, vendas e todos os profissionais envolvidos e interessados em conhecer e implantar a metodologia do Marketing de Relacionamento através de CRM com seus clientes. Por isso, este trabalho pretende analisar as ações mais utilizadas que fortalecem o relacionamento com o público externo, o cliente, no sentido de intensificar este relacionamento. Também busca os critérios de avaliação utilizados para classificar e tratar este público, bem como são recebidas e utilizadas estas informações, e *feedbacks* obtidos destas ações de Marketing de Relacionamento e a utilização de estratégias de CRM na empresa DATASUL.

1.2 Definição do Tema e do Problema

Há de se entender também que o Marketing de Relacionamento é um processo de ida e volta onde deve haver uma relação de parceria, de lealdade, de respeito de comprometimento entre as pessoas envolvidas no processo. Daí começam a surgir os problemas para introdução desse conceito - as pessoas dentro das organizações, a cultura organizacional - que terão a responsabilidade de gerar, manter, intensificar e gerenciar estratégias voltadas para este relacionamento. É a essencialidade do CRM para incrementar negócios.

Outro ponto importante, e que em função do relacionamento diário esquece-se, é a necessidade de conhecer e identificar quais dos clientes poderão justificar tal

esforço. Alguns são mais valiosos para a empresa que outros, os *high profit* ou aqueles que dão altos lucros.

O que se quer mostrar é a necessidade de redefinir as estratégias organizacionais alinhando os interesses dos empresários/ acionistas, equipe de funcionários e interesses dos clientes para conseguir a satisfação total e obter relacionamentos em longo prazo, confiança, fidelização para e com os clientes tão necessários para que as organizações ganhem espaço em um ambiente de negócios em turbulência.

“O resultado final do Marketing de Relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa denominado Rede de Relacionamentos. Esta rede consiste em ter boas relações com todos os envolvidos no negócio da empresa e que fazem contato com ela, sejam clientes, fornecedores ou intermediários”. (PEPPERS, ROGERS, 1997:78).

Em pesquisa realizada no mês de junho/2002 nas praças de São Paulo e Rio de Janeiro, pelo *CRM Services Market Size and Forecast/Brazil*, 66% (sessenta e seis) dos entrevistados responderam que as empresas não sabem atender bem as reclamações. O atendimento eficaz de reclamações tem se mostrado uma excelente oportunidade para a empresa fortalecer as relações com o cliente. Teme-se sempre a propriedade de quem sabe o valor de uma reclamação. Algumas empresas investem com consultores para trazerem idéias e sugestões e infelizmente não incentivam e recompensam os seus clientes e colaboradores a isso. As empresas estão cada vez mais interessadas em aprender a utilizar a rede de relacionamento para a propagação de idéias e vender produtos e serviços, a fim de tornar o cliente o melhor vendedor da empresa. Bancos lançam novas estratégias de gerenciamento de relações, baseadas nas suas necessidades específicas com o *PeopleSoft8 CRM* para Programa Cliente a Cliente ou *One to One*.

A Colaboração Interativa talvez seja uma das ferramentas menos explorada do mercado. As empresas oferecem oportunidades dos clientes desenvolverem relacionamentos entre si. Supermercados podem ajudar um grupo de donas de casa a trocarem receitas, livrarias podem ajudar seus clientes a encontrar outros que gostem do mesmo gênero literário, agências de viagens podem gerar oportunidades de troca de experiências entres seus clientes.

Muitas empresas vêem o Marketing de Relacionamento principalmente o CRM como um investimento tecnológico, não levando em conta estratégias de comunicação e as estratégias de aplicação e gerenciamento do CRM e a geração de um processo de assimilação de novas culturas. Apenas comprar relacionamentos, deixando de construí-los, cultivá-los e gerenciá-los tem sido um erro freqüente nas empresas (PEPPERS, ROGERS, 1997:87).

Mesmo hoje, suas ferramentas freqüentam poucas listas dos poucos subprodutos da Tecnologia da Informação (TI) cujo volume de vendas tem dado mostras de andar em sentido cada vez mais freqüente e ascendente. Apesar das incertezas, a demanda do software aplicado ao Marketing de Relacionamento com os clientes cresceu em nível global mais de 10% no ano passado, somando resultado de 22 bilhões de dólares - e a previsão do estudo *CRM Services Market Size and Forecast, 2001/2006*, divulgado em abril pela Dataquest, braço de pesquisa do Gartner Group, é de que em 2002 o desempenho se repita. A indústria mundial deve faturar 25,3 bilhões - incluindo licenças e integração - de dólares este ano e deve chegar à casa dos 47 bilhões em 2006. Este sucesso não se deve, porém, apenas à conscientização por parte da maioria das empresas. De um certo modo destaca o talento dos produtores em adequar seus produtos à expectativa do mercado e com a flexibilidade exigida. "A nova geração analítica agrega funcionalidades de BI (*Business Intelligence*), ganhando a capacidade de transformar dados em informações e informações em conhecimento". (GORDON, 2002:49). Hoje, já vem se tornando mais e mais comum se ver empresas de BI E CRM escolherem a verticalização por tamanho de empresas e também pela natureza de seus negócios. Outra característica crescente das ferramentas de relacionamento é a integração com os sistemas de gestão. Rapidamente, vem se tornando comum encapsular o CRM nos sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou associá-lo às soluções de *supply chain management* (gestão de cadeia de suprimentos), como o *ERP6 ou AP6*, um dos muitos deste segmento com funcionalidades de CRM-ou o *ABC71, ERP Consist GEM, EMS Enterprise Management System (Datasul), IFS Applications 2002, Logix ERP, Oracle 8,0 e mySAP* só para citar alguns. Todos eles nascidos sobre a égide da sigla ERM (*Enterprise Relationship Management*), ou Administração dos Relacionamentos nas Empresas, assim como todos os outros que irão assolar o mercado.

1.3 Questões de Pesquisa

- 1) Quais são as práticas de CRM –*Customer Relationship Management* utilizadas pela empresa Datasul?
- 2) Como vem sendo efetuado o gerenciamento das estratégias de CRM na empresa Datasul?
- 3) Além dos clientes quais os outros parceiros de negócios envolvidos nestes gerenciamentos na empresa e em que nível/estágio eles se encontram?

1.4 Pressupostos de Trabalho

Apesar deste ser um estudo exploratório, os pressupostos foram construídos baseados no referencial teórico utilizado para servir como guia para nossa investigação. Dessa maneira, partiu-se do pressuposto que as práticas de CRM devem estar presentes em uma empresa como a Datasul SA, visto que ela oferece produtos para gerenciamento destas estratégias de relacionamentos através de uma associação com a também brasileira Perfil, com sede em São Paulo. E após a compra da tecnologia Perfil, desde agosto deste ano (2002) vem fabricando seus próprios produtos. Principalmente pelo CRM se constituir uma inovação tecnológica que utiliza formas diversas de gerenciamento de dados do cliente, em benefício de um conhecimento maior do mesmo, o que gradativamente poderá mudar a cultura organizacional da empresa, se todos os departamentos puderem compartilhar dessas informações. Assim os que compram desenvolvem um relacionamento com aquela que fornece o serviço. Mas que ao mesmo tempo tem clientes e fornecedores e precisam relacionar-se com os mesmos, identificar quanto vale cada um deles nesta cadeia de valor que cada um possui na rede de relacionamentos construída pela empresa Datasul S.A.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

Verificar quais são as práticas mais comuns, utilizadas na rede de relacionamentos da Datasul e quais públicos são envolvidos nos gerenciamentos com a utilização do CRM – *Customer Relation Ship Management*.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar os gerenciamentos das estratégias de CRM na Datasul.
- Verificar quais são os departamentos e os públicos envolvidos.
- Propor alternativas de ação para otimizar estes gerenciamentos.

1.6 Justificativa da Relevância do Tema Proposto

O tema é importante, desafiador. Nas visitas e consultas realizadas na empresa, verifica-se não existir observação científica disponível no mercado de análise aqui proposto. A literatura existente na mesma é geralmente direcionada às grandes organizações, o que se deve muito ao alto custo de implantação. O que exigiu que se buscasse na prática de utilização da empresa Datasul, as adaptações requeridas, as adequações propostas e necessárias que estarão sendo apontadas neste trabalho, atendendo assim um nicho de mercado ainda carente de instrumentalização.

Do ponto de vista prático, várias são as razões que apontam para a relevância do tema e também a necessidade do estudo proposto. Entre elas poderíamos citar aqui:

- A necessidade de acompanhar identificar o gerenciamento utilizado e utilizar informações de caráter empresarial torna-se fundamental.

- Buscar a definição de estratégias de gerenciamento do CRM e suas aplicações em um mercado de características eminentemente industriais.
- Identificar aonde se localizam as maiores resistências ao gerenciamento de CRM.

Este tema, não por acaso, tem se revelado a busca de muitas empresas, visto que ambientes cada vez mais globalizados e mais competitivos, o profundo conhecimento do cliente, sem dúvida, é um diferencial extremamente valioso, não só para a captação de novos clientes, mas principalmente na rentabilização e fidelidade dos que já são clientes.

“O CRM é uma filosofia empresarial que faz parte do gerenciamento do banco de dados com base única do Database Marketing. E entender e atender as necessidades dos clientes será essencial para as empresas neste novo século” (PEPPERS E ROGERS, 1997:37).

1.7 Metodologia

O objetivo desta pesquisa foi o de levantar informações sobre a prática e gerenciamento de estratégias de CRM-*Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente na empresa Datasul. Portanto, este estudo assumiu a natureza de uma pesquisa de abordagem qualitativa com entrevistas com profundidade com os responsáveis pelas áreas de Marketing/Marketing de Relacionamento, CRM e Comunicação. Não fez uso, portanto de métodos ou técnicas estatísticas. O ambiente da empresa e as pessoas responsáveis pelo CRM foram fonte direta para a pesquisa e o pesquisador o elemento chave tanto para o levantamento, quanto para a análise indutiva das informações. As pesquisas qualitativas geralmente são descritivas e, por isso, o objetivo primeiro desta dissertação foi exploratório, tentando reunir o máximo de informações sobre o objeto de estudo, para, ao final, conseguir construir uma análise de gerenciamento, utilizada pela empresa e com isso facilitar a apresentação de uma sugestão de otimização destes gerenciamentos. Dessa maneira, o planejamento da pesquisa foi feito a partir do levantamento bibliográfico, entrevistas em profundidade com os

diretores e gerentes (*managers*) envolvidos diretamente no processo de gerenciamento da estratégia de CRM na Datasul SA. Optou-se então pelo Estudo de Caso.

Após foi feita uma análise com decupagem da fala dos entrevistados e comparações entre as visões dos entrevistados e onde elas se interseccionam ou não. Segundo MERRIAM, (1988), quando um problema é advindo da própria experiência pessoal/profissional, movido por um interesse geral, ou curiosidade ou dúvida sobre uma situação deste cotidiano, se justifica um estudo de caso. As questões se guiam à pesquisa através da tentativa de entendimento e geralmente são o que aconteceu, o porque e como.

O foco desta investigação foi direcionado apenas para as práticas de CRM, hoje existentes na Datasul e como os responsáveis pelos gerenciamentos destas práticas atuam nos mesmos. Esta investigação assume um caráter exploratório/descritivo/qualitativo assim definido por YIN, 1999. As pesquisas qualitativas geralmente precisam envolver entrevistas com profundidade e, por isso, as pessoas entrevistadas são as que possuem poder decisório no gerenciamento do CRM –*Customer Relationship Management* na Datasul. O presente estudo está estruturado conforme descrevemos a seguir: esta dissertação foi baseada em um estudo de caso, de como se encontra hoje, o gerenciamento do CRM na empresa. O foco desse estudo foi direcionado apenas para o gerenciamento do CRM com o cliente, atendido pelas franquias e sua equipe de vendedores e suas ligações diretas com o Departamento de Marketing e de Comunicação; que se tornaram referências para a base e análises de entrevistas. A amostra para este estudo foi determinada pelo gerente de CRM e incluiu todas as pessoas por ele indicadas. Foram três os respondentes/entrevistados, responsáveis respectivamente por: Implantação e Gerenciamento de CRM na Datasul, Departamento de Marketing e Departamento de Comunicação. Entende-se que essas pessoas sejam os elementos chaves da coordenação do processo dentro da empresa e que a implantação de gerenciamento é um processo muito recente. E que as pessoas que exercem as funções ligadas ao Marketing e a Comunicação sejam as que no momento mais estão envolvidas no processo.

2 DO MARKETING AO MARKETING DE RELACIONAMENTO

2.1 Introdução

“O Marketing está se tornando mais uma batalha pela propriedade da informação que pela propriedade de outros recursos. É possível copiar os equipamentos, produtos e procedimentos dos concorrentes, mas não se pode copiar suas informações nem seu capital intelectual. As informações que uma empresa possui podem ser sua principal vantagem competitiva”. (KOTLER, 1999:77).

O mercado está mudando acentuadamente. Mudanças de paradigmas, demográficas e de estilo de vida, e tecnologias de comunicações radicalmente novas têm exercido um forte impacto sobre as práticas de Marketing de Massa e a abordagem convencional à fidelidade de marca. A nossa é a sociedade das múltiplas opções, onde o consumidor é rei indiscutível.

Como afirmou KOTLER (1999:78) “é tempo de proceder a reengenharia de A a Z”. É tempo de tornar o Compromisso de Relacionamento Total (CRT) com o cliente, parte tão integrante da afirmação de missão de sua empresa quanto o Gerenciamento de Qualidade Total (GHT). É tempo de dedicar atenção tanto ao aperfeiçoamento constante nas práticas de Marketing quanto ao aperfeiçoamento constante nos processos de fabricação, prestação de serviços e distribuição.

Segundo o autor, o primeiro passo no processo de reter fidelidade do cliente é pesquisar e conhecer tudo o que for significativo sobre o indivíduo. Manter um acompanhamento das características pessoais, das preferências e das compras do cliente em um banco dados de Marketing Relacional e conduzir uma estratégia de Marketing orientado, enfocando o cliente, representam, juntos, o avanço mais significativo, considerado isoladamente, do Marketing dos tempos modernos.

Nessa nova era, os anunciantes mais inteligentes estabelecerão contato direto com o consumidor, antes ou depois da primeira venda, e utilizarão esse

contato para conquistar a lealdade do cliente e participação de mercado com o desenvolvimento de um relacionamento mutuamente compensador.

Isso significa atribuir maior importância ao íntimo envolvimento com os clientes atuais e em potencial do que a uma propaganda de imagem cada vez mais ineficiente e descontos promocionais cujo objetivo é unicamente aumentar as vendas trimestrais, independentemente do efeito em longo prazo – coisas às quais se atribui bastante importância hoje em dia. Esse envolvimento aborda não apenas o contato direto e a comunicação interativa entre o anunciante e clientes identificados por mala direta, telefone, fitas de áudio e vídeo ou computador. Pode significar também contato com o público por meio do Marketing de Eventos, Relações Públicas e encontros pessoais entre funcionários ou representantes da empresa e consumidores em locais como lojas e estabelecimentos de serviço.

Ainda de acordo com KOTLER, significa manter e aperfeiçoar o que já se está fazendo e que funciona, mas dar prioridade ao envolvimento direto com cada cliente atual e potencial.

Acredita-se que, para vencer na nova década, será necessário realizar uma verdadeira revolução na maneira de pensar. As empresas, provavelmente não precisarão mais se concentrar na inteligência de sua estratégia de Marketing para vender o produto. Começará pelo fim – pelo tipo de relacionamento individual desejado com clientes atuais e potenciais – para depois voltar e planejar as pesquisas, os meios utilizados, a propaganda de conscientização, promoções de vendas e estratégias de merchandising adequadas.

Significa redescobrir como conversar com os indivíduos de uma maneira que muitos, na nova geração de profissionais de Marketing, jamais aprenderam – sensata, persuasiva, informativa e tranquilizadora.

E como ocorre em muitos bons relacionamentos, significa aprender tanto a ouvir quanto a falar – pela transformação do monólogo comum da propaganda em diálogo, pela descoberta de novas maneiras de ouvir o que os clientes estão tentando dizer e pela resposta a eles.

“Significa estar aberto às oportunidades possibilitadas pela utilização de novos meios eletrônicos e aos meios tradicionais de forma inovadoras – não apenas por causa da novidade, mas com o objetivo de localizar, contratar, ativar e cultivar

clientes da maneira mais confiável e eficiente em termos de custos”. (MCKEENA, 1999:125).

O problema é que essa é uma maneira inteiramente nova e desconhecida de operar para os profissionais de Marketing que cresceram e adquiriram seus conhecimentos no ocaso da era do Marketing de Massa.

Exceto pelas melhores empresas de Marketing de pedidos diretos, que por necessidade aprenderam a arte de relacionamentos elegantes com clientes atuais e potenciais distantes, a maioria das empresas nunca teve que lidar com os clientes individualmente. Ou pelo menos não com tantos de seus clientes, como é possível hoje.

Ainda de acordo com MCKEENA, muitas empresas criaram um número 0800 ou serviços de informação, mas em geral isso não é função do departamento de Marketing e não faz parte do orçamento de Marketing. Serviço e satisfação ao cliente são vistos como uma função isolada e não recebem o mesmo tipo de atenção e planejamento estratégico dedicado à propaganda e à promoção de vendas.

Outro obstáculo à compreensão do potencial do Marketing do Indivíduo em lugar do Marketing de Massa, de segmentos e de nichos, é que ele exige uma forma diferente de analisar os orçamentos e o controle de custos. Depois de algumas experiências, a gerência às vezes se retrai por acreditar que fazer contato com clientes individuais pode ser ‘caro demais’. Eles se voltam ao mundo do Marketing conhecido, ao alcance de suas mãos, embora seu desperdício e ineficiência custem muito mais. Ou o diretor de Marketing faz todas as apropriações orçamentárias, de costume, para todos os programas usuais, e depois descobre que não há ‘dinheiro no orçamento’ para o Marketing individualizado e sério.

O autor afirma também que o desenvolvimento de um relacionamento interativo com os usuários individuais de seu produto ou serviço não deve ser tratado como um simples complemento ou um acessório à propaganda e à promoção. No novo Marketing, é mais importante do que qualquer outra coisa que se faça.

Embora o ‘conceito de Marketing’ como força propulsora do negócio remonte ao final da década de 60, para muitas empresas ele só começou a criar raízes na década de 80. Hoje, quase todas as empresas acreditam ser ‘baseadas em Marketing’ e iniciam o processo de venda voltando-se para seus clientes e perguntando: “Como satisfazer seus desejos e necessidades?”.

Isso talvez baste para lhe permitir acompanhar o ritmo de seus concorrentes, mas não para proporcionar uma vantagem singular na corrida pelo primeiro lugar.

A grande virada que se acredita estar ocorrendo no Marketing hoje começa com o 'conceito de Marketing' e com a satisfação das necessidades do cliente. Mas propõe uma maneira diferente de seguir daí para frente – uma abordagem que, na verdade, é o inverso da prática comum até agora.

Portanto, o diferencial de hoje está centrado no Atendimento ao Cliente.

Essa necessidade de conquistar e, principalmente, manter clientes leais está transformando o relacionamento no principal bem da empresa e, portanto, impulsionando o desenvolvimento de uma área dentro da disciplina de Marketing, conhecida como Marketing de Relacionamento. Isso envolve o desenvolvimento dos relacionamentos entre uma empresa e seus clientes (KOTLER, 1999:102) em seus pensamentos sobre o Marketing futuro, coloca a ênfase crescente no desenvolvimento de relacionamento e na retenção de consumidores:

“As empresas de hoje estão concentrando esforços na criação de consumidores fiéis e de longa vida. A mudança de transação para a de construção de relacionamento. Elas estão criando banco de dados contendo dados demográficos e de estilo de vida, níveis de respostas a diferentes estímulos, transações anteriores – e, orquestrando suas ofertas para obter consumidores satisfeitos ou encantados que permanecerão leais”.

Marketing de Relacionamento é um processo de criar, manter e intensificar relacionamentos fortes e valiosos com os clientes e outros públicos.

Mediante ele será possível buscar entender as expectativas do mercado e então colocar em vigor as capacidades da empresa de retribuir essas expectativas.

Vencer a concorrência, ter lucros e permanecer no mercado são metas comuns a qualquer empresa, em qualquer tempo. O foco sempre foi o cliente, mas hoje muitas empresas estão percebendo que, mais que investir em estratégia de vendas, precisam criar sistemas para manter a fidelidade de sua clientela.

Relacionamento significa aqui desenvolver ferramentas e meios que permitam um contato direto, quase íntimo com o cliente, procurando desenvolver-lhe uma psicologia de fidelidade com o fornecedor.

“A implantação do conceito de Marketing de Relacionamento é um processo disciplinado que permite às empresas utilizarem quantidades maciças de informações sobre seus clientes, para preverem dinamicamente o comportamento destes e desenvolver ações em um nível de Micro Marketing, a forma de Marketing na qual a empresa cria programas de acordo com as necessidades e os desejos de segmentos específicos, que podem ser geográficos, demográficos, psicográficos ou comportamentais”. (KOTLER, 1999:115).

Essa necessidade de conquistar e, principalmente, manter clientes leais está transformando o relacionamento no principal bem da empresa e, portanto, impulsionando o desenvolvimento de um processo de negócios baseado no modelo relacional que envolve o desenvolvimento dos relacionamentos entre uma companhia e seus clientes, com ênfase no serviço e na qualidade, para conseguir a satisfação total do cliente e a lealdade em longo prazo. Para isso, é necessário envolver todo o pessoal, tecnologia, processos e estratégias dentro da empresa, não podendo ser tratado como um conceito isolado, tais como Marketing com banco de dados, Marketing Direto, *datawarehouse* (processo de integrar dados da empresa em um único repositório, depurado, consolidado e consistente, que fornece informações confiáveis para suportar o processo de tomada de decisões estratégicas), vendas, comunicação, distribuição, embora cada um desses aspectos e outros mais desempenhem um papel importante como componente do Marketing de Relacionamento.

De acordo com SWIFT (2001:33), Marketing de Relacionamento é um processo que não permite argumentos que visem enganar as pessoas buscando apenas a conclusão de uma venda. Porque, agora, mais do que nunca, as pessoas tornaram-se importantes, tanto do ponto de vista interno das organizações, quanto do ponto de vista do mercado. O Marketing de Relacionamento busca o aumento da participação em longo prazo, porém de forma duradoura. O Marketing convencional, ao contrário, quer resultados imediatos, nem sempre duradouros.

Tem-se que entender também que o Marketing de Relacionamento é um processo de ida e volta, no qual deve haver uma relação de parceria, lealdade, respeito e comprometimento entre as pessoas envolvidas.

Daí começam a surgir os problemas para introdução desse conceito – as pessoas dentro das organizações é que terão a responsabilidade de manter o relacionamento.

Para que se tenha um relacionamento de qualidade com as pessoas de fora da companhia (clientes), há necessidade de investir na melhoria da qualidade dos relacionamentos entre as pessoas de dentro da companhia. Outro ponto importante, é que em função do capitalismo esquecemos, é a necessidade de conhecermos e identificarmos quais de nossos clientes poderão justificar tal esforço.

Marketing de Relacionamento tornou-se uma dessas expressões da moda, que todo profissional de Marketing usa, mas que cada um define de uma maneira diferente – ou simplesmente não define. Conforme GORDON, define-se o Marketing de Relacionamento da seguinte forma:

Marketing de Relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de Marketing, vendas, comunicação e cuidados com o cliente para:

1. identificar seus clientes de forma individualizada e nominal.
2. criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – um relacionamento que se prolonga por muitas transações.
3. administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Ainda conforme o autor, o Marketing de Relacionamento é um processo que jamais termina e se renova sempre que haja uma necessidade, conforme se pode verificar no conceito abaixo:

“O Marketing de Relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional”. (GORDON, 2002:31).

Nos mercados de bens de consumo de alta rotatividade, o Marketing de Relacionamento é apenas uma abordagem para o Marketing; abordagem esta cuja importância vem crescendo. Mas, em outros mercados de consumo, como o do 'faça-você-mesmo', de automóveis e de serviços, o Marketing de Relacionamento já é uma disciplina central ou está rapidamente passando a ocupar tal posição. Nos mercados empresa a empresa (*One to One*), o Marketing de Relacionamento sempre desempenhou um papel central e, entre as últimas mudanças, destacam-se:

- uso da Tecnologia de Informação (TI) para tornar o Marketing de Relacionamento mais eficaz e eficiente;
- introdução das disciplinas de cuidado com o cliente, ajudando a coordenar os inúmeros relacionamentos que alguns fornecedores de empresas têm com clientes específicos.

Ainda de acordo com GORDON, um elemento-chave nos mercados competitivos é a definição e colocação à venda de produtos que atendam às necessidades do cliente e que, ao mesmo tempo, gerem o lucro esperado pelo fornecedor. Contudo, geralmente o cliente não compra apenas um produto físico ou um serviço especificado de forma detalhada. Os clientes adquirem um produto associado ao serviço e, na verdade, ao relacionamento todo com o fornecedor. A maioria das percepções dos clientes é afetada pelas percepções desses mesmos clientes quanto aos outros elementos do pacote e vice-versa. Isso é chamado de 'efeito aura' – embora em alguns casos 'efeito chifre' seja uma expressão mais adequada. Daí, a necessidade inicial da ênfase na consistência da abordagem. Com as novas tecnologias, torna-se muito fácil esquecer que o Marketing de Relacionamento envolve e está centrado em pessoas e nos contatos entre estas. As pessoas são:

- O cliente e, se o cliente for uma organização, todos aqueles, na organização, que tratam com a sua empresa; se for um consumidor individual, os outros membros da família e também os amigos;

- A empresa e o fornecedor – não apenas o pessoal de vendas e assistência técnica, mas qualquer pessoa que tenha contato com o cliente ou que influencie no relacionamento com ele;
- Todos os intermediários envolvidos no relacionamento, como, por exemplo, revendedores.

Conforme se pode verificar na figura abaixo, a rede de relacionamento pode percorrer este caminho:

Figura 1. Públicos no Marketing de Relacionamento.

► **PROSPECT** ► **COMPETITOR** ► **SUPLYER** ► **EMPLOYER** ►
PARTNER ► **CUSTOMER** ► ◀ **USER** ► ◀ **CLIENT**

ou: cliente possível, concorrente, fornecedor, empreendedor, parceiro, consumidor, usuário e cliente.

Fonte: www.onetoone.com

2.1 Níveis de Relacionamento

Segundo GORDON (2002), a idéia do nível de relacionamento esperado pelos clientes precisa ser descrita de forma mais concisa para que as empresas possam utilizá-la. O nível de relacionamento precisa incluir:

- o canal por meio da qual os contatos ocorrem; por exemplo, correspondência, telefone, contato pessoal, mala direta, *e-mail news*
- a freqüência dos contatos (e o *timing*-tempo) pode ser um elemento importante nesse item;
- com quem cada contato ocorre (que parte da sua organização, que pessoa etc.);
- escopo de cada contato – que assuntos são cobertos;

- as informações trocadas em cada contato;
- os resultados de cada contato, isto é, os próximos passos a serem dados tanto pelo cliente como pela sua organização;
- custo de cada contato para o cliente – não apenas em termos de dinheiro, mas também de tempo e tensão. (GODIN, 1999:61).

Na maioria dos casos, os clientes não têm qualquer idéia quanto ao relacionamento mínimo aceitável. Se os clientes já passaram pela experiência de lidar com a sua organização, eles podem também ter um nível percebido – o nível que eles percebem que receberam. Os níveis percebidos são diferentes dos níveis reais, que é uma declaração do ponto de vista da empresa em relação a quais ações de relacionamento forma efetivamente realizadas.

Mudanças provocadas por problemas com o produto ou serviço, ou por Marketing de Relacionamento deficiente, podem e devem ser evitadas. O problema não resolvido que a empresa não conhece é sempre o mais perigoso. Ele se dissemina e eventualmente o cliente pode deixar de ser cliente.

Sua habilidade de atender às necessidades de relacionamento dos clientes depende de vários fatores (GORDON, 2002:153), conforme figura abaixo:

Figura 2. Fatores de Influência do Relacionamento com clientes

1. Objetivos. O que você busca atingir e se esses objetivos necessitam ou não de que os relacionamentos com os clientes sejam gerenciados;
2. Estratégias. A tradução dos seus objetivos em linhas principais de políticas;
3. Políticas e planos de ação. A tradução das estratégias em trabalhos práticos;
4. Processos e procedimentos. As normas e regras dentro das quais sua equipe trabalha;
5. Recursos. Alocados para ajudar na implementação das diferentes políticas;
6. Pessoal. Eles contribuem muito para o Marketing de Relacionamento. Se eles forem designados, gerenciados ou treinados de forma errônea, o efeito deles sobre o relacionamento com o cliente pode ser devastador;
7. Processos de planejamento. Eles acasalam ou seus recursos aos objetivos, para controlar os recursos por meio de políticas específicas, trabalhando para procedimentos específicos;

8. Sistemas. Os dados certos e disponíveis para as pessoas certas, no momento certo, possibilitarão a ocorrência do seu processo de gerenciamento;
9. Capacidade de monitorar os indicadores-chave do desempenho.

Para STONE E WOODCOCK (1998:47) a adoção do Marketing de Relacionamento tem muitas implicações de longo prazo para a sua empresa. O problema de medir os resultados, por exemplo, pode tornar a sua função de Marketing totalmente responsável por todos os gastos gerados pelo Marketing de Relacionamento. Os resultados empresariais podem ser rastreados a atividades e os benefícios comprados aos curtos. A possibilidade de medição também facilita testar a eficácia de diferentes abordagens, dando à função de Marketing as ferramentas para melhorar os resultados.

A responsabilização cria pressões dentro do Marketing. Em muitas empresas, a função de Marketing não é efetivamente responsável por todas as suas políticas. Ela pode ser responsável, em termos gerais, mas informação pode simplesmente não estar disponível para tornar o Marketing responsável por políticas específicas. Os resultados de uma mudança de uma mudança na política promocional, por exemplo, ou na forma de pagamento do pessoal de vendas, podem não ser mensuráveis com precisão. O Marketing de Relacionamento altera essa situação.

2.2 O Marketing de Relacionamento voltado para a eficácia

Ainda conforme os autores, a resposta a essa pergunta depende precisamente de como a empresa faz o Marketing de Relacionamento e de como os seus clientes reagem às suas iniciativas. Não existem certezas absolutas aqui – cada empresa é diferente das demais e cada grupo de clientes é diferente dos outros. O efeito do bom Marketing de Relacionamento só pode ser detectado por meio de pesquisa. Tipicamente essa pesquisa identificará:

- que tipos de contato os clientes percebem que têm com a empresa. Isso é chamado auditoria de contato. Seus resultados freqüentemente surpreendem os gerentes, porque eles descobrem que seus clientes estão em contato ou

tentaram entrar em contato com suas empresas com muito mais freqüência ou de maneira muito mais variadas;

- quais são os resultados desses contatos, em termos de relacionamento. A pesquisa provavelmente produzirá um retrato complexo nesse particular;
- como os clientes reagem a esses resultados. De novo, o quadro provavelmente será complexo. As reclamações bem atendidas, por exemplo, ou o tempo gasto para ajustar um produto às necessidades de um cliente pode reforçar o comportamento de compra mais do que contatos ou produtos sem problemas, que ocorrem sem nenhum problema, desde o início para o cliente;
- quais são as conseqüências financeiras. Isso é a conversão do comportamento dos clientes afetados pelo relacionamento em lucro.

Algumas das técnicas do Marketing de Relacionamento podem ser usadas apenas como uma arma tática. Contudo, é possível usar o Marketing de Relacionamento de forma mais eficaz adotando uma abordagem estratégica e transformando a maneira como você faz negócios.

Segundo KOTLER (1999), pode-se obter superioridade competitiva construindo e explorando um banco de dados com cobertura abrangente dos seus clientes existentes e potenciais, para os seus produtos e serviços atuais e futuros. Pode-se usar essa capacidade de forma agressiva, para ganhar clientes da sua concorrência (conquistar vendas), como, por exemplo, por meio de malas diretas periódicas para os clientes da concorrência. Tais malas diretas podem pedir informação acerca das necessidades do cliente. Essa informação pode então ser usada para projetar produtos e programas de Marketing.

Muitas empresas descobrem que sua capacidade de atender às necessidades de seus clientes está limitada pelo custo de conquistar o acesso a eles – o custo da venda – e estão utilizando o Marketing de Relacionamento para resolver esse problema de suprimento. Centros de informação para o cliente são usados para reduzir os custos de manuseio de consultas e capacitar as equipes de venda para se concentrarem no estágio seguinte da venda. Os consultantes ociosos e menos interessados são deixados à parte e recebem outro tratamento, assegurando que eles continuem satisfeitos, sem gerar os custos de venda de uma visita de venda.

Na era do Marketing de Relacionamento, o conhecimento e a percepção vêm de dados sobre as interações, transações e comportamentos manifestos dos clientes, incluindo compra, atendimento e atividade de retorno. “Isso, por sua vez, significa que a capacidade de desenvolvimento de conhecimento está estritamente associada às tecnologias subjacentes que podem ajudar a desenvolver o conhecimento sobre o cliente e, em particular, cita-se *data warehouse*, ou seja, a extração de dados e a formulação de prognósticos, que permite que você efetue uma previsão dos comportamentos dos clientes e faça as perguntas do tipo: “E se...?”, no nível do consumidor”. (NASH, 1995:87).

O conhecimento precisa ser democratizado para elevar o nível de capacidade dos funcionários, particularmente naquelas empresas em que se espera que o pessoal desempenhe funções não-tradicionais e de longo alcance. Ainda assim a ciência da criação de conhecimento é muito menos compreendido do que a manutenção e disseminação do conhecimento existente.

“O Marketing de Relacionamento tem condições de oferecer às empresas uma série de vantagens importantes, tais como desenvolver a fidelidade entre os clientes, dispor de um ambiente que favoreça soluções inovadoras, estabelecer um local propício para testar novas idéias e alinhar a empresa clientes que valorizam o que ela tem a oferecer”. (GREENBERG, 2001:175).

Entretanto, o Marketing de Relacionamento não terá um apelo idêntico para todas as empresas. Aquelas que fazem parte de setores de custos fixos elevados, onde existe um compromisso de longo prazo de recursos financeiros para fábrica, instalações ou equipamentos, deverão estar interessadas em construir a fidelidade dos clientes para fornecer o fluxo de rendimento em longo prazo necessário para sustentar o investimento. Os setores que deverão introduzir este conceito são o automobilístico, o das companhias aéreas, o de televisão a cabo, o de aluguel de carros, o de utensílios elétricos, o de assistência médica, o hoteleiro, o de telecomunicações local e de longa distância, o de máquinas e equipamentos, o de gás natural, o de metais primários, *softwares* e equipamentos de telecomunicações.

À medida que a empresa cresce, os departamentos de Marketing necessitam reunir dados, usá-los e mantê-los numa localização central.

As principais corporações usam os sistemas para orientar suas atividades básicas. Esses sistemas são projetados para conduzir negócios, não para recolher

dados para os bancos de dados de Marketing. Invariavelmente, estes dados têm sido coletados por meio de muitos sistemas que não foram construídos inicialmente para ser relacionados. Eventualmente, alguém se deu conta de que existem muitos dados relacionados dentro desses sistemas.

Devido a seu processo evolutivo, as informações necessárias não residirão num só arquivo ou num só conjunto de dados; elas serão contidas em múltiplos conjuntos de dados que terão de ser combinados num só formato coeso e seja simples de acessar e conservar.

Hoje, cada vez é maior o número de empresas que estão descobrindo o potencial do *Database Marketing* para ajudá-las a construir um relacionamento mais forte com seus clientes.

2.3 O Processo Inicial do Database Marketing

O processo de criação do banco de dados combina esses conjuntos de dados em registros de Marketing utilizáveis. Os principais incentivos para a criação de tais bancos de dados são:

- proteger um investimento (seus clientes);
- controlar a explosão das informações sumarizando o conhecimento sobre seus clientes obtido de múltiplas fontes;
- dominar uma compreensão plena das forças e das fraquezas da empresa;
- avaliar completamente as linhas e os catálogos dos produtos atuais e passados;
- fazer a empresa crescer.

É importante que o *Database Marketing* esteja nas mãos do departamento de Marketing ou Vendas e não de sistemas, CPD ou informática. Ele não deve ser parte de outros sistemas. E não deve competir por recursos com o faturamento, a folha de pagamentos, estoques de segurança ou processamento de pedidos.

“Database Marketing é uma coleção de dados inter-relacionados de clientes e transações que permite a oportuna busca ou uso daquelas informações para transformá-las em oportunidades de mercado. Em outras palavras, você pode utilizá-las em oportunidades de mercado. Em outras palavras, você pode utilizá-lo para segmentar lista de clientes ou de *prospects*, identificar e prever tendências de compra, e personalizar

as suas comunicações de Marketing para estes clientes ou *prospects* (possíveis clientes), de modo a assegurar o maior índice possível de resposta”.(KOTLER, 1999:117).

Outras definições que costumam utilizar para *Database Marketing*-base única de dados mercadológicos diversos estão, por exemplo, a de KOBBS (1998:27) :

- um recurso de Marketing para clientes individuais e conhecidos ou *prospects*.
- a utilização do histórico compra e os dados de estilo de vida;
- dirigir ofertas e prêmios relevantes;
- a forma de aumentar a resposta ou a lealdade à marca;
- obter maior eficiência do que a obtida com outros elementos alternativos da mídia.

A propósito, os clientes localizáveis em *database* podem ser indivíduos ou estabelecimentos. O Marketing Database funciona com igual eficiência no trabalho do Marketing direto junto a empresas e a consumidores.

As aplicações do *database* crescem e evoluem constantemente à medida que novos conceitos de Marketing são desenvolvidos. Nos dias de hoje, *databases* são comumente usados para:

- descobrir quem está comprando um produto ou serviço, para que se possa identificar e alcançar mais *prospects* como eles;
- gerar e acompanhar as consultas para o pessoal de vendas;
- construir relacionamentos: dar as boas-vindas aos novos clientes, aumentar a frequência de compra dos usuários menos ativos, estender um tratamento especial aos usuários mais ativos e reativar antigos clientes;
- identificar oportunidades para novos produtos, serviços e negócios;
- acompanhar a eficiência de custos do trabalho de propaganda em longo prazo, através da medição das compras repetidas, feitas por clientes recém-conquistados;
- proteger a base de clientes por meio de reações oportunas às promoções e concorrência.

É o Marketing que ainda dirige o negócio. E o sistema do *Database Marketing* deveria permitir o acesso a quatro áreas principais: clientes e/ou *prospects* (inclusive a data da primeira atividade), promoções (quem encomendou o quê e quando), transações (quando comprou, quanto gastou), e produtos ou serviços (o que foi comprado). Se a empresa tem uma linha de produto limitada, pode coletar dados para cada um dos itens uma firma de catálogos, com uma ampla linha de produtos, normalmente fará os registros de compras por categoria.

Os custos de aquisição de computadores caíram tão drasticamente ao longo dos anos que hoje se pode criar e manter extenso *database* a uma fração daquilo que costumava custar. Os especialistas em *database* gostam de fazer uma analogia com o Rolls Royce para expressar o seu pensamento. Alegam que, se a evolução automotiva fosse igual à do processamento de dados nos últimos quarenta anos, seria possível comprar este carro por US\$ 2.50 e fazer 850 quilômetros por litro! Seja como for, hoje é possível tanto manter os dados demografia e perfis psicológicos.

Tempo excessivo e frustração podem ser o resultado da tentativa de análise de tal volume de informações, com vista à tomada de decisões sobre ofertas futuras. Felizmente, as sofisticadas empresas de Marketing Direto estão-se beneficiando da facilidade oferecida pelo novo software de *database* relacional, que rapidamente fornece respostas a perguntas complexas e multidimensionais – o que aumenta o valor intrínseco dos dados armazenados.

Quanto mais informações para trabalhar, mais perguntas hipotéticas poderão ser feitas. Se o sistema de *database* trabalhar em rede, se pode até obter respostas instantâneas através do computador de sua mesa de trabalho. Este recurso permite que tome decisões de Marketing ao toque de uma tecla, em vez de ter de esperar uma semana inteira até que um outro departamento ou bureau de serviços retorne as informações, para então perceber que há uma outra pergunta que deveria ter sido feita.

2.4 A Responsabilidade do Marketing de Relacionamento

Para STONE E WOODCOCK (1998:47) a adoção do Marketing de Relacionamento tem muitas implicações de longo prazo para a sua empresa. O

problema de medir os resultados, por exemplo, pode tornar a sua função de Marketing totalmente responsável por todos os gastos gerados pelo Marketing de Relacionamento. Com o *Database Marketing* os resultados empresariais podem ser rastreados e as atividades e os benefícios comparados aos outros já conseguidos. A possibilidade de medição também facilita testar a eficácia de diferentes abordagens, dando à função de Marketing as ferramentas para melhorar os resultados.

A responsabilização cria pressões dentro do Marketing. Em muitas empresas, a função de Marketing não é efetivamente responsável por todas as suas políticas. Ela pode ser responsável, em termos gerais, mas informação pode simplesmente não estar disponível para tornar o Marketing responsável por políticas específicas. Os resultados de uma mudança de uma mudança na política promocional, por exemplo, ou na forma de pagamento do pessoal de vendas, podem não ser mensuráveis com precisão. O Marketing de Relacionamento altera essa situação.

2.4.1 A Importância da Identificação das Necessidades dos Relacionamentos Com os Clientes.

A empresa pode começar a tornar a participação de relacionamento com clientes tão importantes quanto à participação nas mentes – imagem – e a participação de mercado.

A empresa com isso pode:

- ampliar o valor de permanência do cliente;
- aumentar a chance de sucesso de extensões de linha e novos produtos;
- realizar promoções cruzadas de diferentes produtos em sua linha;
- isolar os concorrentes estabelecendo um vínculo com seus clientes;
- transformar seus próprios clientes e seus melhores representantes de vendas;
- personalizar incentivos de promoção de vendas baseado em comportamento de compra anterior. (RAPP,COLLINS,1999:138)

No livro Marketing para reter clientes de Carla B. FURLONG é mencionado doze etapas de sucesso para a retenção de clientes. A primeira parte se refere à

mobilização das pessoas e da organização para a retenção do cliente com os seguintes tópicos:

- estamos todos no mesmo barco – para que tenhamos boa chance de manter nossos clientes, precisamos formar um bloco sólido;
- Conhecê-los é retê-los – para saber o que seu cliente deseja é preciso perguntar-lhes. Pesquisas junto aos clientes fazem com que se possa mensurar o que os clientes pensam.
- focalizando os melhores clientes – a regra 80/20, o conceito de que 80% de seus negócios originam-se de apenas 20% de seus clientes;
- a delegação de poderes – trata-se de ter a administração atuando como um catalisador dos esforços de retenção em toda a organização;
- clientes internos – muitos funcionários não se vêem de alguma forma ou maneira ligados ao usuário externo. E sem essa cooperação interfuncional, isto é, fazer com que os canais internos se alinhem para atender às necessidades dos clientes externos, todo o esforço para a retenção de clientes estará condenado ao fracasso.

A segunda parte se refere à estrutura do compromisso organizacional para reter o cliente com os seguintes tópicos:

- errar é humano – um cliente cujo problema foi resolvido poderá se mostrar mais leal do que o cliente satisfeito com um bom serviço comum;
- manter contato – o distanciamento de uma empresa certamente não aquece o coração dos clientes. Pelo contrário, “longe dos olhos, longe do coração”;
- intensificar contatos imediatos de 4º grau com os clientes – se os clientes tiverem um produto junto à sua instituição, existe maior probabilidade de continuarem leais. Conservando os clientes através dos relacionamentos múltiplos, vendas cruzadas e parcerias com clientes.

Na terceira parte, aparece a integração organizacional:

- liderar, seguir, ou sair do caminho – para liberar a capacidade de funcionários, quebrar o modelo administrativo, afasta-se do papel tradicional do vigilante adotando o de catalisador e fortalecedor. “A Rússia provou que a centralização não funciona”, comenta o antigo presidente da Digital Equipment, Ken Olsen. E

para isso, esquecer a atitude distante da poltrona de executivo, arregaçar as mangas e participar das atividades de empregados e clientes;

- todos são responsáveis, empenho da equipe na retenção de clientes – o uso efetivo do poder implica senso de responsabilidade e compreensão das limitações;
- reconhecer um bom trabalho – o que há de mais recente em pesquisa motivacional revela que é preciso mais do que dinheiro para motivar os empregados; assim não se negligencia os aspectos não-monetários da tarefa de alinhar as suas tropas;
- o que funciona hoje poderá não funcionar amanhã – portanto, aceitar a idéia de que para o amadurecimento dos programas de retenção exige tempo e muita sintonia. Tudo isso exige alto nível de flexibilidade organizacional, coisa que algumas vezes parece assustadora, mas que representa a única maneira correta de proceder.

De acordo com KOBBS (1998:56), uma coisa é ter dados e idéias sobre como gerenciar os relacionamentos com o cliente. Outra é fazer algo a respeito. É nesse ponto que a liderança do Marketing de Relacionamento entra em cena. O ideal seria que, em cada organização que depende de lidar com sucesso junto aos seus clientes, todo o pessoal fosse orientado para o Marketing de Relacionamento. Contudo, chegar nessa situação não é nada fácil. A mudança geralmente requer liderança. Em uma organização de grande porte, é necessário exercer essa liderança em cada nível. Os líderes funcionam como técnicos de futebol e monitores. Eles identificam problemas, propõem soluções e motivam as pessoas para a mudança. Além disso, iniciam programas para implementar mudanças em sistemas em procedimentos. Sem um bom trabalho feito pelos defensores do Marketing de Relacionamento alcançado toda a organização até mesmo as melhores políticas de Marketing de Relacionamento correm o risco de fracassar, conforme MCKEENA (1999:102).

Segundo o autor, os integrantes de sua empresa devem entender sobre:

- relacionamento atual da sua organização com clientes;
- como pode ser melhorado;
- os custos e benefícios dessa melhoria.

Atividades que serão mais atraentes para a sua alta administração:

- participação de grupos de foco ou reuniões com grupos usuários;
- visitas (a locais da própria empresa ou de concorrentes);
- expor ao relacionamento proporcionado pela sua empresa e por concorrentes;
- expor exemplos de programas de Marketing de Relacionamento bem e mal sucedidos.

Os últimos são importantes na medida em que indicam a dificuldade de tais programas serem desenvolvidos e operados. A exposição deve incluir indicadores de desempenho e resultados financeiros.

A transmissão constante da filosofia e das práticas do Marketing de Relacionamento ao longo das linhas de comando constitui uma solução muito melhor do que uma rápida explosão de publicidade, sem nenhuma atividade de apoio constante. Isso implica a necessidade de você dar um ritmo constante à sua abordagem ao Marketing de Relacionamento. A abordagem precisa ser durável, como aperfeiçoamentos anuais constantes no relacionamento e na lucratividade resultantes.

Segundo MCKEENA, (1995:79):

“O Marketing de Relacionamento é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas, em um mundo onde o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente”.

Existem diversas formas de se comunicar com a infra-estrutura, algumas têm mais peso do que outras, e algumas são mais caras do que outras. Há formas diretas e indiretas de comunicação. Dentre as formas diretas estão o Telemarketing e as vendas diretas. As formas indiretas usam intermediários para transmitir as

mensagens, como a publicidade, que pode ser considerada uma forma indireta de comunicação. O anúncio é um monólogo, não um diálogo. Os leitores de anúncios não podem fazer perguntas, nem responder sim ou não. Os anúncios são informações, não comunicação. A mala direta encaixa-se na mesma categoria. É difícil julgar o valor da comunicação indireta.

2.5 Passos da Estratégia de Relacionamento

A retenção de clientes para todos os clientes é vital. Existem seis passos na estratégia de retenção, ainda segundo MCKEENA:

1. definir os objetivos;
2. identificar as necessidades dos clientes;
3. desenvolver a abordagem;
4. definir níveis e segmentos de qualificação;
5. implementar a capacidade;
6. medir e testar;

A qualidade em um produto ou serviço, da forma que é julgada aos olhos do cliente é um assunto altamente subjetivo. Não importa quão objetiva a empresa considera a qualidade de seu produto ou serviço, ela está aberta para se interpretada. Os clientes procuram avidamente “evidências” ou pistas para auxiliá-los a verificar a qualidade dos produtos e serviços que compram e mesmo essa evidência pode tornar-se totalmente subjetiva.

Conforme PETERS (2000:111): “A percepção é tudo que existe. O que os clientes percebem (em suas experiências com produtos e serviços e em seus contatos com funcionários) é real; eles devem ser ouvidos (compreendidos) e atendidos”.

Ainda segundo o autor, “as percepções dos clientes sobre qualidade de produtos e serviços são um correlato para a fixação de relacionamentos em longo prazo”.

O princípio dominante do Marketing de Relacionamento é a orientação para o cliente. Isso não significa dar tudo para o cliente. Significa, e muito, identificar as

necessidades dele e atendê-las - com lucro. A orientação para o cliente não é apenas uma atitude mental - trata-se de toda uma maneira de trabalhar.

De acordo com AVAYA (2000:45): “Os clientes são o maior patrimônio. Sem eles a empresa não pode sobreviver. A formação e preservação desse patrimônio são a tarefa central do Marketing”.

Para fazer isso, é preciso entender as necessidades dos clientes melhor do que os concorrentes - particularmente as necessidades de relacionamento. É preciso usar o conhecimento obtido para atender essas necessidades de forma mais competente que os concorrentes.

O autor afirma ainda que: “a empresa só será capaz de entender e atender às necessidades de relacionamento dos seus clientes se os colocar em primeiro lugar. Isso significa gerenciar o seu trabalho do dia-a-dia de modo a proporcionar os melhores resultados finais para eles. Os clientes não pertencem à empresa por direito, mas em função do trabalho duro, e orientado para o cliente, desenvolvido por equipes”.

Ainda de acordo com AVAYA, é preciso estabelecer procedimentos administrativos de acordo com os requisitos do cliente e não segundo a conveniência da administração. É preciso ouvir o cliente antes de promover produtos e serviços para ele. É necessário medir o sucesso usando medidas baseadas nos clientes, tais como índices de satisfação do cliente, respostas a campanhas de Marketing e lealdade do cliente, além das vendas.

“Conseguir um novo cliente sai caro, custa cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um cliente atual. É preciso dinheiro para atrair sua atenção e necessita-se de um esforço contínuo para educá-lo” (MODAHL, 2000:89).

Ele também é dispendioso para o cliente, que precisa investir tempo para avaliar e aprender as características e os benefícios de um produto. Assim, em vez de se concentrar no aumento do número de novos consumidores, o foco deve estar na maneira de conservar o cliente por mais tempo e conseguir muito mais dinheiro dele ao longo do tempo.

À medida que os consumidores vêm se tornando crescentemente céticos em relação aos interesses das empresas em satisfazer suas necessidades individuais, as ações públicas contra as corporações americanas têm crescido de forma exponencial. O *Yankelovich Clancy Shulman Monitor* (2002), monitoria especial de

Database Marketing e suas informações documentam esse crescente ceticismo entre os consumidores. Estes estão mais interessados nas garantias pelas quais os fornecedores assumirão responsabilidade pelos defeitos dos produtos.

A tese DRUCKER (2001:45), “ é que se o Marketing vem fazendo o que pressupõe fazer – ouvir e atender clientes, um movimento consumerista nunca teria sido necessário”.

A conquista de novos consumidores tem sido, sem dúvida, o desejo das empresas para aumentar seus faturamentos e lucros. É da natureza humana olhar além de um negócio atual (e seus clientes) no sentido de expansão de lucros.

Mas como uma organização objetiva à conquista de novos clientes, os clientes atuais freqüentemente são negligenciados. Assume-se que o apoio ou patrocínio dos clientes atuais permanece. Seu valor para a empresa é esquecido; sua contribuição para o lucro é dada como certa. Presume-se que sua satisfação continua, “91% de clientes insatisfeitos jamais comprarão dessa mesma empresa e comunicarão sua insatisfação a pelo menos nove outras pessoas” (VAVRA, 1993:30). A organização falha em sua manutenção. Quando esses clientes deixam de ser fiéis, suas mudanças de preferência são justificadas racionalmente: não podemos satisfazer a todos.

Enquanto a principal mensagem de Pós-Marketing é estabelecer e manter relacionamentos com os clientes atuais, algumas das empresas mais conhecidas hoje estão voltando atrás para recuperar os clientes perdidos. A filosofia que está motivando esse extraordinário esforço é análoga à de “zero defeito”, aplicada na área de produção.

Vários estudos econômicos mostram que o valor de um cliente para uma empresa aumenta durante sua permanência com ela.

À medida que as compras de um cliente aumentam, os custos operacionais da empresa declinam. O limite de crédito inicial não precisa ser renovado. Assim que a empresa ganha mais confiança do cliente, passa a atendê-lo melhor. No decorrer do tempo, à medida que o cliente começa a confiar nos serviços que recebe, fica mais disposto a evitar comprar de outro concorrente.

Ainda segundo VAVRA, existem outros benefícios menos concretos para se manter clientes. Por exemplo, eles proporcionam propaganda gratuita. A comunicação boca a boca não é apenas gratuita; muitas vezes ela é mais eficaz no

mercado do que a propaganda paga. Por todas essas razões o valor real de um cliente permanece durante toda sua vida com a empresa.

Entretanto, nem sempre a empresa é diretamente culpada. Clientes abandonam uma empresa por inúmeras razões, algumas controláveis e outras incontroláveis. Eles podem abandonar porque o produto ou serviço experimentado não atendeu suas expectativas ou porque um funcionário foi desatencioso ou grosseiro. Outras razões são porque eles mudam de residência ou local de trabalho ou simplesmente porque outra empresa oferece melhor negócio.

VAVRA afirma ainda que: para capitalizar sobre seu *input* construtivo, as empresas dever tratar clientes perdidos como oportunidades de aprendizagem. Nesse aspecto, eles oferecem informações valiosas que podem ser usadas para identificar e remediar problemas antes de eles afetarem outros clientes.

Em relação ao custo de recuperação e busca de novos clientes, GORDON (2002: 256) diz que "de acordo com uma evidência de fato, o Marketing para um cliente novo ou potencial pode custar seis vezes mais no mínimo do que o Marketing para um cliente existente. E recuperar um ex-cliente insatisfeito pode custar até 25 vezes mais e às vezes muito mais do que isso".

Com toda divulgação realizada pela mídia acerca de novas tecnologias, torna-se muito fácil esquecer que o Marketing de Relacionamento envolve e está centrado em pessoas e nos contatos entre estas. As pessoas são: seu cliente e, se o cliente for uma organização, todos aqueles, na organização, que tratam com a sua empresa; se for um consumidor individual, os outros membros da família e também os amigos; você e o fornecedor - não apenas o pessoal de vendas e assistência técnica, mas qualquer pessoa que tenha contato com o cliente ou que influencie no relacionamento com ele; qualquer intermediário envolvido no relacionamento, como, por exemplo, revendedores.

A empresa estabelece relacionamentos externos com quaisquer pessoas ou instituição, independente deste relacionamento ser direto ou indireto.

Considera-se por relacionamento direto aqueles que já possuem contato com a empresa, como clientes, fornecedores e instituições financeiras, por exemplo.

O relacionamento indireto é o considerado possível relacionamento futuro, ou seja, com clientes potenciais, demais fornecedores, organizações comunitárias e outras.

A importância destes relacionamentos está no fortalecimento da imagem da empresa, ou da marca.

DE acordo com KOTLER (2000:126) ,as empresas precisam continuamente de informações sobre os personagens-chave com que interagem no mercado. Esses personagens-chave são classificados sob três amplos **Cs**, ou seja, consumidores, colaboradores e concorrentes.E dividem-se em:

Consumidores – são pessoas e organizações que compram produtos para uso direto ou para incorporá-los a outro produto. Eles não adquirem os produtos com a finalidade revendê-los. Servir ou satisfazer consumidores é, obviamente, a razão de ser da estratégia de Marketing. Fazê-lo estrategicamente, requer conhecer profundamente os consumidores-alvo.

Colaboradores – são todos aqueles, no ambiente de trabalho, que ajudam a empresa a desempenhar suas operações e a alcançar os objetivos junto aos consumidores. Dentre eles estão intermediários, fornecedores, agências de Marketing e agências de logística.

Concorrentes – as empresas precisam de informações precisas sobre seus concorrentes. O concorrente mais imediato da empresa é aquele que mais se parece com ela: fornece para o mesmo mercado-alvo e utiliza o mesmo *mix* de Marketing.

O *mix* de Marketing aqui é composto das seguintes ferramentas: Marketing, Marketing de Relacionamento, Marketing Digital, *Web* Marketing, Comunicação e Marketing de Vendas.

Pode-se verificar que empresas que não tem a prática do Marketing de Relacionamento, sem atribuir o devido valor aos dados pertencentes a sua base única que poderá estabelecer o valor devido a cada um de seus clientes, poderá encontrar sérias dificuldades para manter a sua rede de relacionamentos.

3 O GERENCIAMENTO DE DADOS E O VALOR DO CLIENTE

O que se pode observar é que empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de produtos, mas como criadoras de clientes lucrativos. Não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem donas desses clientes para sempre.

Quem é o 'dono' do cliente? Essa é uma das perguntas mais freqüentes em Marketing. Porém pode ser uma pergunta errada. A única resposta possível é, naturalmente, que são eles próprios. A pergunta fica mais adequada, geralmente, quando é formulada da seguinte forma: "que departamento, função ou pessoal, dentro de uma organização, tem o direito de determinar como os contatos com os clientes devem ser gerenciados". (KOTLER, 1999:78).

Se a empresa não tem nenhuma política de Marketing, então é provável que, neste momento, todos os departamentos, funções ou pessoas que tenham contato com seu cliente sintam-se no direito de controlar o relacionamento, ou pelo menos, parte dele. Como ninguém avaliou as conseqüências comerciais disso – na dura linguagem das perdas provocadas pela confusão junto aos seus clientes, confundindo-os ou deixando de atender suas necessidades -, é muito fácil aceitar o *status quo*.

De acordo com KOTLER, este gerenciamento é parte integrante de um processo que inclui:

- a identificação e análise das necessidades específicas de relacionamento dos seus clientes;
- o planejamento de como irá atender tais necessidades;
- a implementação de um processo de organização para fazer isso;
- a monitoração desse processo em operação.

Os clientes esperam que a empresa gerencie o relacionamento com eles.

Um dos motivos mais importantes pelos quais todos os gerentes de Marketing, vendas ou assistência técnica deveriam interessar-se, no que se refere à

idéia de Marketing de Relacionamento, é o fato de os clientes esperarem cada vez mais que seus relacionamentos com empresa de maior porte – e até mesmo com organizações públicas – sejam gerenciados. Esses clientes sabem que deram um volume enorme de informações para os fornecedores, por meio de compras, pagamentos, solicitações e recebimentos de serviço ou, simplesmente, questionários preenchidos, e esperam que tais informações sejam usadas para melhorar a maneira de atendimento.

Ainda de acordo com KOTLER, o Marketing não acontece pura e simplesmente por si só ele é o resultado das ações e iniciativas conscientes das pessoas dentro de uma organização de Marketing. A maneira como o Marketing é abordado em uma empresa é uma decorrência de como aloca os seus recursos e organiza a sua empresa. A maioria das empresas tem gerentes de produtos e de marcas em seus departamentos de Marketing, que são responsáveis pelo aumento da fatia de mercado de uma marca. Mas de que maneira um gerente de marca pode ser incumbido de aumentar a fatia de clientes de sua empresa, começando por um cliente, depois passando a outro, e assim sucessivamente?

Para manter os gerentes de Marketing de uma empresa responsáveis por se concentrar nas estratégias por fatia de clientes, é preciso primeiro transformar o seu departamento de Marketing em uma organização de “gerenciamento de clientes”.

Uma organização de gerenciamento de clientes é aquela em que todo cliente individual, por nome, é responsabilidade direta de algum, e somente um, indivíduo da empresa – um determinado “gerente de clientes”. Para investir a empresa com a capacidade de seguir uma estratégia por fatia de clientes, precisa organizar o seu departamento de Marketing de modo que haja gerentes específicos encarregados de clientes específicos encarregados de clientes específicos (com uma nítida linha de autoridade para todos os clientes).

“A essência do Marketing individualizado é um indivíduo de cada lado” (KOTLER, 1999:174).

Nesse caso, o cliente tem de ser tratado como um indivíduo único e especial.

Todas as atividades que transformam clientes eventuais em clientes leais, que compram a marca habitualmente têm sempre necessidades e valores diferentes, conforme STONE (1998:15).

3.1 Diferentes Necessidades e Diferentes valores

De acordo com MODAHL (2000:49), todos os outros tipos de descrição de clientes – demografia, psicografia, área de atuação, categoria de negócios, nível de satisfação, histórico de transações, cultura comercial – são apenas substitutos do ato de descobrir quais são as necessidades e o valor de um cliente.

Para competir na era interativa, precisam ser capazes de tratar diferentes clientes de forma diferente, e isso significa entender as diferenças entre clientes. O valor de um cliente vai determinar o montante de tempo e investimentos que deve ser alocado para aquele cliente, e as necessidades de um cliente representam a chave para reter e desenvolver aquele cliente.

Segundo KOTLER (1999:161), nem todos os nomes de clientes potenciais valem a pena. As empresas, com muita razão fazem uma distinção entre possíveis e potenciais. Possíveis clientes são pessoas e organizações que podem ter interesse em comprar o produto ou serviço da empresa, mas que talvez não tenham os meios ou a real intenção de comprá-los.

O concorrente tradicional de mercado agregado trata todos os seus clientes de forma igual. Todos eles recebem os mesmos benefícios do produto, pagam o mesmo preço e não participam de interações individualizadas. Mas se reconhecer que cada cliente é único, poderá tirar plena vantagem do fato de que alguns clientes são simplesmente mais valiosos do que outros.

Para pensar em avaliação de clientes da forma certa, precisa-se usar dois conceitos: o valor atual real do cliente e seu valor estratégico ou potencial.

Para PEPPERS E ROGERS (1997:27) a expressão ideal da determinação do valor real é o valor vitalício do cliente, o fluxo de lucros futuros líquidos esperados das transações com um cliente, descontados a alguma taxa apropriada, para seu valor líquido corrente. Clientes trazem também outros benefícios para a empresa, tais como recomendação da empresa para outros clientes, conhecimento dos gostos e preferências de outros clientes (como também de seus próprios) e ajuda no projeto de novos produtos ou serviços.

Se a empresa vê um único cliente, não como uma única transação, mas uma série de transações ao longo do tempo, então pode pensar na tarefa de conquistar uma fatia maior dos negócios gerados pelo cliente em termos de maximização do valor vitalício de um cliente para a sua empresa.

Em KOTLER (1999:155) o principal é manter os clientes atuais e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. As empresas gastam muito dinheiro para conseguir cada um de seus clientes atuais e os concorrentes estão sempre tentando fisgá-los.

Todas as vendas da empresa são feitas para dois grupos: clientes novos e clientes de retorno. É infinitamente mais custo-eficaz reter os clientes existentes do que atrair novos clientes. Clientes fiéis não apenas voltam a comprar, mas defendem produtos e serviços junto a seus amigos, prestam menos atenção às marcas concorrentes e freqüentemente compram extensões de linha de produto/serviço.

Hoje, muitas empresas ainda deixam a descoberta de clientes a cargo de seus vendedores. Mas com o alto custo do tempo de sua força de vendas, a descoberta de novos clientes é cara demais para ser designada a eles. Vendedores deveria estar vendendo, e não procurando clientes. As empresas estão, hoje, assumindo cada vez mais a responsabilidade pela geração de indicações. As empresas são capazes de encontrar clientes potenciais qualificados a um custo mais baixo. Ao indicá-los a seus vendedores, elas deixam-lhes mais tempo para vender.

O vendedor, equipado com uma boa lista de indicações, pode então abordar os clientes mais prováveis.

O profissional de Marketing quer sempre aumentar sua participação nos negócios do cliente. Ele quer não apenas ser o único fornecedor de um determinado produto, mas também fornecer tudo que puder dentro o que o cliente consome. Isso é conhecido como perseguir a participação no cliente.

Ainda segundo o autor, a maioria da empresas reconhece que, embora todos os clientes sejam importantes, alguns são mais importantes que outros. As empresas costumam pensar que os clientes maiores são mais lucrativos que os menores. Mas considere que os grandes clientes recebem descontos mais vultosos e são mais exigentes no atendimento. Existe uma evidência razoável de que clientes de médio porte costumam gerar para o fornecedor um índice mais elevado de retorno sobre investimentos do que clientes maiores.

Em suma, as empresas devem encontrar um modo de avaliar a lucratividade de cada cliente. Nessa análise, deve-se considerar que clientes recebem descontos especiais, serviços de cortesia e outras atenções que afetam a lucratividade real. Assim os clientes podem ser classificados em graus de lucratividade.

Todos os objetivos e estratégias do Marketing de relacionamento são baseados no conceito de aquisição e retenção do cliente. Não importa o quanto seja competente na concepção e implementação de programas de retenção dos clientes existentes, sempre haverá um desgaste ou perda de clientes. Para manter a posição precisa adquirir novos clientes. Essa é a finalidade dos programas de aquisição.

A amplitude de valores de clientes é um importante fator na determinação da estratégia da empresa para reter esses clientes.

Para RAPP E COLLINS (1999:69) a capacidade de alcançar consumidores individuais e de se comunicar com eles com base em informações relevantes armazenada em um banco de dados – essa é a grande virada do nosso tempo, e que torna a maior parte das outras revoluções possíveis ou desejáveis.

Dois clientes que parecem ser muito semelhantes – isto é, dois clientes de uma mesma empresa ou dois consumidores com o mesmo histórico demográfico e de compras – podem, ainda assim, querer da empresa produtos ou serviços totalmente diferentes. Até mesmo um produto padronizado, fabricado sempre da mesma forma, com as mesmas características de produto, costuma ser usado de forma diferente por diferentes clientes.

Algumas empresas se caracterizam por ter clientes com um conjunto muito diverso de necessidades, enquanto outras se caracterizam por clientes com necessidades bastante uniformes.

Diferenciar seus clientes por necessidades e depois tratar daquelas necessidades individuais de forma individualizada é uma técnica de vendas simples e racional. É também um dos passos mais importantes que você pode dar no sentido de aumentar a fidelidade do cliente e as margens por unidade.

Ao acompanhar os clientes individualmente, interagir com eles e tratar diferentes clientes de forma diferente, a empresa pode mudar completamente a natureza da concorrência, gerando maior lealdade do cliente bem como margens unitárias mais altas.

Em COBRA (1998:49), “buscar clientes é mais do que apenas vender – trata-se de um sistema de atividades intimamente interligadas que vão desde a identificação de clientes potenciais, até o estabelecimento de redes de distribuição”.

Os clientes são bastante realistas quanto ao relacionamento que você pode proporcionar e sabem que a empresa é limitada por recursos, tecnologia e pelos problemas de gerenciar mudanças. Os clientes cujas expectativas são irrealistas podem ser educados quanto àquilo que é possível ser esperado.

Ao analisar os enfoques dos seus clientes quanto aos relacionamentos deles com a empresa, precisa entender que o período durante o qual os clientes se consideram envolvidos em um relacionamento com a empresa pode ser bem longo. As oportunidades para fortalecer esse relacionamento ocorrem no decorrer desse período, principalmente longo antes, durante e em seguida às transações com eles.

A base de clientes de qualquer empresa pode ser caracterizada da seguinte forma – por clientes com diferentes conjuntos de valores ou com diferentes conjuntos de necessidades. Naturalmente, uma base de clientes poderia ser altamente diferenciada pelos conjuntos ou não ter qualquer diferenciação. O tipo de diferenciação que uma empresa faz de seus clientes pode indicar o caminho da estratégia de Marketing apropriada.

Os clientes formam requisitos e percepções como resultado de várias influências. A mais importante delas é a experiência seja com sua empresa, com um concorrente ou até mesmo com uma outra empresa. Numa época de consumismo, não é incomum ouvir clientes fazendo comparações explícitas entre as empresas.

À medida que as organizações comerciais líderes aperfeiçoam o seu Marketing de relacionamento, as organizações governamentais também são pressionadas a fazer o mesmo. Isso ocorre porque os clientes comparam e criam expectativas que são transferidas para diferentes fornecedores de produto e serviços.

Nem todos os fornecedores podem se dar ao luxo de escolher seus clientes. Os serviços públicos, por exemplo, e os varejistas geralmente precisam fazer negócios com qualquer cliente, não importando quão problemáticos e encrenqueiros eles sejam. Mas a questão não é simplesmente saber o que os clientes podem fazer em princípio. Ao contrário, a questão é saber quais desses clientes são os mais propensos a comprar.

De acordo com MCKEENA (1999:119), um princípio-chave do Marketing de Relacionamento é o de que é difícil atender sempre todas as necessidades do seu cliente. É essencial, portanto, priorizar os clientes e as necessidades. A sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. A vantagem competitiva é obtida fazendo isso – e atendendo às necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes.

De acordo com MCKEENA (1999), a administração da fidelidade do cliente é um componente crítico do Marketing de Relacionamento. A fidelidade será desenvolvida ao longo do tempo, se os parâmetros do relacionamento foram planejados e implementados corretamente.

Fidelidade é mais bem descrita como um estado mental, um conjunto de atitudes, crenças, desejos etc. A empresa se beneficia do comportamento de clientes fiéis, mas isso é o resultado do estado mental deles. A fidelidade também é um estado mental relativo. Ela impede a lealdade a alguns outros fornecedores, mas não a todos, na medida em que um cliente poderia ser leal a mais de um fornecedor concorrente.

Nenhuma das atitudes, crenças ou comportamentos são, em si mesmos, condições necessárias para que exista fidelidade. Fidelidade é uma composição, assim como um comportamento fiel também é. Alguns dos elementos da composição podem ser realmente triviais – para a empresa – mas não para o cliente.

3.2 Características da Fidelização do Cliente

Segundo GREEBERG (2001:78), um cliente é fiel quando:

- quando vai tomar uma decisão de compra importante, pode solicitar mais informações de fornecedores concorrentes, por motivos que podem incluir a justificativa da decisão, cumprimento de processo formais de compra, ou desenvolvimento de uma posição de negociação mais forte;
- pode comprar de concorrentes se a empresa não tiver o produto ou o serviço certo, para evitar o risco de dependência, ou se você estiver com problemas temporários de qualidade.

Os clientes leais também esperam receber mais informações sobre a empresa, de forma que uma comunicação “privilegiada” é um elemento essencial dos programas de lealdade.

Ainda conforme o autor, os clientes fiéis freqüentemente acreditam que recebem um melhor atendimento porque são fiéis. Eles sentem que são recompensados por sua lealdade. Isso tem duas implicações:

- as abordagens de lealdade devem diferenciar o relacionamento e o pacote de atendimento proporcionado aos clientes fiéis;
- as formas de dar “reconhecimento especial”, no ponto em que o cliente entra em contato, devem ser usadas.

Segundo FURLONG (1995:78), a administração da fidelidade significa não apenas administrar o comportamento, mas também administrar um estado mental. Significa afetar a atitude do cliente, para fazer negócios com o fornecedor durante um período longo – não simplesmente até a próxima visita ou a próxima compra. Isso significa que uma abordagem administrada adequadamente deve levar o cliente a querer fazer mais negócios com o fornecedor ou, pelo menos, sustentar seus níveis atuais de negócio.

“Todo produto é comprado para satisfazer a uma necessidade. A única coisa que um consumidor realmente almeja é ter essa necessidade satisfeita” (COBRA, 1998:27).

Conveniência e relevância são dois outros tipos de serviço, dois outros elementos de satisfação da necessidade de qualquer cliente. Os clientes querem conseguir um bom preço com a empresa, mas eles também querem adquirir e utilizar o seu produto convenientemente, e desejam se assegurar de que o seu produto é relevante para a necessidade a que eles pretendem satisfazer.

Procurar aumentar a fatia de mercado significa vender a maior quantidade possível do produto para o maior número possível de clientes. Voltar-se para a fatia de clientes, por outro lado, significa assegurar-se de que cada cliente individual que compra o produto compra mais, só compra a sua marca e está satisfeito com o produto, em vez de utilizar qualquer outro para a solução do problema.

A exigência fundamental da fatia de clientes é conhecer os clientes individualizados. Precisam saber quais são os consumidores que jamais comprarão o seu produto, para que pare de investir dinheiro e esforços tentando em vão que eles façam algo. E precisa saber quem são os clientes leais, para que possa tomar providências no sentido de se certificar de que a marca é a que eles escolhem com maior frequência ainda.

No momento em que começa a raciocinar em termos de fatia de cliente, em vez de fatia global de mercado; novas perspectivas de oportunidade competitivas se abrem à frente. De repente, verá todas as formas de emprego da tecnologia de mídia interativa, abordável, e de sofisticados computadores. Em vez de ser dominado por esses novos instrumentos, irá querer mais e melhores instrumentos, mais interatividade, mais memória de computador e capacidade de processamento.

Se for atento, imaginativo e cauteloso, tem condições de vender mais – sem reduzir os preços – adotando uma forma amável e voltada para o serviço, quase infalível, para satisfazer os clientes. Em outras palavras: trabalhe corretamente, e o próprio ato de vender mais aos clientes atuais fará com que eles lhe dêem valor.

A maioria das empresas de diferentes portes tem condições de abordar os negócios dessa maneira, mas não o fazem. Para isso, precisa primeiro reconhecer a diferença entre procurar atingir uma fatia de mercado maior e procurar atingir uma fatia de cliente maior, um cliente de cada vez. Ironicamente, quer a empresa dê enfoque à fatia de clientes, o objetivo final é o mesmo – maiores vendas e lucro. A única diferença é a maneira como procura alcançar esse objetivo.

A empresa tem mais chance de aumentar os seus negócios como um todo utilizando uma abordagem de fatia de clientes. Porém, existe uma razão ainda mais forte para ver a empresa dessa maneira.

Mesmo que a empresa na verdade não sofra uma expansão em termos de vendas unitárias, concentrando-se na fatia de clientes ela se tornará mais forte e lucrativa.

Pode ser que a empresa não atue em um ramo que identifique os clientes individualmente. O cliente entra em uma loja, compra o seu produto e sai. Pode ser que não saiba quem ele era, ou por que ele comprou aquele produto, ou quantas vezes antes ele entrou e comprou um produto concorrente. É possível que disponha de algumas pesquisas de opinião sofisticadas que lhe dirão por que, em média, um

cliente compra o produto da empresa, ou por que determinados tipos de clientes têm maior probabilidade de comprar o seu produto do que os outros tipos de clientes, mas uma das coisas que muitos não sabem é por que esse determinado cliente comprou o produto. De que maneira, então, averiguar qual é realmente a sua fatia de negócios gerados por qualquer cliente individual?

Para KOTLER (1999), existem apenas três coisas básicas que precisa fazer para começar a pensar em termos de fatia de clientes, e não apenas de fatia de mercado:

1. identificar os clientes, ou fazer com que eles se identifiquem;
2. associar as identidades dos clientes às transações que eles realizam com a empresa;
3. perguntar aos clientes sobre os negócios que eles fazem com os seus concorrentes. Isso mesmo. Pergunte aos clientes o volume de negócios que eles fazem com os concorrentes.

Pare de pensar em clientes como “alvos”, ou adversários. Comece a prestar atenção nas perspectivas e necessidades individuais de cada cliente, um de cada vez, em vez de só prestar atenção nas necessidades ou opiniões conjuntas de um segmento ou grupo de mercado. Concentrando-se em cada cliente individual, terá condições de ajudar cada um a conseguir o que deseja do produto ou serviço. Faça isso corretamente e estará vendendo mais o produto, por um preço mais alto, ao mesmo tempo em que estará agradando imensamente ao cliente.

Nem pense em “fatia de clientes”, um cliente de cada vez, sem possuir um produto de qualidade e um serviço de qualidade, cujo desenvolvimento dependerá da colaboração dos clientes.

Uma estratégia de Marketing por fatia de clientes exige um nível de qualidade de produto e serviço que irá gerar clientes satisfeitos, que, por conseguinte, se transformarão em compradores assíduos satisfeitos.

3.3 Os Clientes e o desenvolvimento da fidelidade

No livro “Marketing para o século XXI”, de KOTLER (1999:164) ele faz menção aos principais estágios de desenvolvimento da fidelidade do cliente e menciona-se sua idéia quanto a cada etapa:

- cliente eventual – esses compradores variam quanto à lucratividade. Clientes que permanecem compram mais com o tempo, se estiverem muito satisfeitos. Uma vez que o cliente tenha estabelecido um relacionamento de compra com um fornecedor, continua comprando desse mesmo fornecedor devido, parcialmente, à inércia. Se suas necessidades crescem, ele compra mais.

Segundo o autor, o fornecedor evolve-se em dois processos:

- vendas horizontais (*cross-selling*): o fornecedor acrescenta a sua linha de produtos outros itens que possam satisfazer o mesmo cliente;
- vendas verticais (*up-selling*): onde haja desgaste de equipamento ou necessidade de repor suprimentos, o fornecedor ajuda os clientes a verem vantagem em uma substituição ou em uma atualização preventiva;
- cliente regular – relações mais contínuas. Com o poder do Marketing de banco de dados, agora é possível, para uma empresa com muitos consumidores, começar a vê-los e tratá-los como clientes;
- defensor – quanto mais o cliente gostar de uma empresa, mais provavelmente falará bem dela, quando pedirem sua opinião – ou mesmo se que a peçam. “A melhor propaganda é um cliente satisfeito” e “Clientes satisfeitos tornam-se apóstolos”, de acordo com Duane Collins, diretor-presidente da Parker-Hannafin;
- associado – para tornar os clientes ainda mais fiéis, a empresa deve lançar um programa de associação que conceda privilégios. A idéia é: se houver benefícios suficientes como resultado da adesão, os associados ficarão relutantes em partir e abrir mão de privilégios;
- parceiro – algumas empresas vão ainda mais longe e vêem seus clientes como parceiros. Isso fica evidente quando a empresa solicita a seus clientes que os auxiliem no projeto de novos produtos, pede-lhes sugestões quanto a melhorias

nos serviços da empresa ou convida-os para participarem de um debate de clientes;

- co-proprietário – talvez a visão mais elevada que se possa ter de um cliente é de uma entidade que assume riscos junto com o fornecedor, praticamente um co-proprietário.

3.3.1 Cultivo Maximizado do Cliente através das Necessidades

De acordo com FURLONG (1995), o Marketing de Relacionamento é, na verdade, apenas uma maneira diferente de combinar e administrar ferramentas de Marketing já existentes. É a forma de combinar ferramentas para criar, sustentar e desenvolver um bom relacionamento de Marketing e serviço com os seus clientes.

O motivo que torna o Marketing de Relacionamento importante é que ganhar novos clientes custa muito mais caro do que os manter. Os benefícios do Marketing de Relacionamento podem ser mostrados por meio das técnicas contábeis que revelam os custos de aquisição de novos clientes, alterações na sua quantidade de clientes, alterações relacionadas àquilo que cada cliente está comprando de você.

É preciso encarar o Marketing de Relacionamento como um investimento. Os benefícios geralmente ocorrem em uma ou mais das seguintes áreas: Aumento de retenção e lealdade do cliente e maior lucratividade por cliente, não apenas porque cada cliente compra de você, mas em função de custos menores para seduzi-los e redução do custo de venda (geralmente os clientes já existentes reagem mais e melhor ao Marketing).

Para GORDON (2002), Marketing de Relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de Marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

- identificar seus clientes de forma individualizada e nominal;
- criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes - um relacionamento que se prolonga por muitas transações;
- administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer - não apenas em termos de produto mas também em todos os aspectos do nosso relacionamento com você.

Verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos. Desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para nós.

“O Marketing de Relacionamento proporciona uma estrutura dentro da qual todas as demais atividades de Marketing poder ser gerenciadas, para ganhar, reter e desenvolver clientes” (SHIMP, 2002:154).

O departamento, função ou pessoa, dentro de sua organização, que tem o direito de determinar como os contatos com os clientes devem ser gerenciados inclui primeiro um processo de:

- identificação e análise das necessidades específicas de relacionamento dos seus clientes;
- planejamento de como serão atendidas tais necessidades;
- a implementação de um processo de organização para fazer isso;
- a monitoração desse processo em operação.

Quando os clientes solicitam um serviço, esperam que os detalhes do relacionamento entre eles e a sua empresa fiquem disponíveis, para qualquer pessoa que estiver prestando o serviço, a fim de serem usados se forem relevantes.

Esperam que a informação dada a sua empresa quanto às necessidades deles, não apenas recentemente, mas ao longo dos anos, seja usada para identificar quais produtos ou serviços são mais adequados para eles no momento em que os estiverem solicitando.

Esperam que as ações dos profissionais da sua empresa sejam coordenadas no momento em que estiverem em contato com os diversos membros da equipe dessa empresa.

Esperam que sua empresa considere as necessidades deles para um relacionamento, não apenas para transações específicas dentro do relacionamento.

Esperam que os relacionamentos anteriores com sua empresa sejam levados em consideração se surgirem problemas do lado deles, por exemplo, atrasos pagamento e problemas de manutenção, que são culpa do cliente.

Esperam lealdade da sua empresa os clientes leais que, sendo assim, esperam ter melhores relacionamentos.

Ainda segundo SHIMP, empresas que agregam valor já desenvolveram uma oferta de valor ou pacote de benefícios mais fortes para conquistar a preferência do cliente, oferecendo um ou mais dos benefícios relacionados a seguir:

- Customização;
- Maior conveniência;
- Serviço mais rápido;
- Orientação, treinamento ou consultoria;
- Uma garantia extraordinária;
- Ferramentas úteis de software e hardware;
- Associação a um programa de benefícios.

Por meio de marcas, comunicações de Marketing, layout da loja, determinação do preço, gama de produto e todos os outros itens do *mix* de Marketing, determinados clientes podem ser atraídos enquanto outros são afastados.

Um princípio-chave do Marketing de Relacionamento é o de que é difícil atender sempre todas as necessidades do se cliente. É essencial, portanto, priorizar os clientes e as necessidades. A sobrevivência competitiva exige o atendimento das necessidades mais relevantes dos clientes mais importantes. A vantagem competitiva é obtida fazendo isso – e atendendo às necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pelos concorrentes. Por esse motivo, você precisa:

- ter uma boa compreensão das necessidades dos diferentes grupos de clientes;
- priorizar os clientes e as necessidades;
- que tipos de clientes eu tenho, qual é o comportamento deles, que produtos ou canais são mais bem-sucedidos no gerenciamento dos clientes?

O aspecto-chave do Marketing de Relacionamento é a capacidade de coletar, analisar e rastrear as informações acerca dos clientes.

Segundo LAS CASAS(2001:73), o Marketing de Relacionamento permeia todos os níveis do planejamento estratégico. No nível de estratégia corporativa, um maior conhecimento do cliente significa que você pode entrar em novos mercados, com maior grau de certeza. Ele também pode identificar clientes sobre ameaça competitiva e indicar providências para reforçar sua fidelidade. No nível de estratégia empresarial, o Marketing Empresarial, o Marketing de Relacionamento proporciona um maior conhecimento de mercados específicos. Você pode analisar seu bando de dados para identificar oportunidades específicas de mercados e linhas de produtos. No nível funcional, essas mesmas técnicas podem ser usadas para elaborar e testar especificações de produtos, abordagens de atendimento do cliente as opções promocionais.

Clientes “fiéis” não apenas voltam a comprar, mas defendem produtos e serviços junto a seus amigos, prestam menos atenção às marcas concorrentes e freqüentemente compram extensões de linha de produto/serviço.

A fidelidade será desenvolvida ao longo do tempo, se os parâmetros do relacionamento forem planejados e implementados corretamente.

Os clientes leais também esperam receber mais informações de você e sobre sua empresa, de forma que uma comunicação “privilegiada” é um elemento essencial dos programas de lealdade.

Ainda segundo o autor, o objetivo de um programa de relacionamento precisa se tornar vantajoso para o cliente permanecer fiel à empresa, razão por que uma compreensão profunda do comportamento do cliente é vital. Existe sempre um equilíbrio dedicado entre um relacionamento mais forte e a irritação do cliente. Em qualquer programa de relacionamento, todos os pontos de contato possíveis precisam ser revisados, mensagens competitivas precisam ser levadas em consideração, freqüência ótima precisa ser testada, os clientes precisam receber produtos, atendimento e qualidade certos.

3.3.2 O Diálogo Com os Clientes e os Principais Canais

Para MCKEENA(1999), o diálogo com os clientes precisa ser visto como uma série contínua de campanhas, reforçando sempre os valores da marca, que são concebidos para formar e desenvolver um relacionamento. As campanhas visando a

venda de produtos e serviços específicos começam com a identificação ou a confirmação das necessidades do cliente. Elas precisam terminar com uma série de contatos que geram lucro para sua empresa e satisfação para os clientes. Todos os canais de distribuição e comunicação desempenham um papel importante nesse contexto. Cada canal usado em uma campanha deve levar seus clientes a uma posição cada vez mais próxima à decisão de compra. Cada um também deve proporcionar informações para ajudar a empresa a lidar melhor com o cliente.

Segundo o autor, os clientes se beneficiam de um diálogo bem planejado com sua empresa porque:

- proporciona a informação de que os clientes necessitam para tomar decisões;
- os problemas dos clientes podem ser resolvidos antes que apareçam;
- os clientes podem tomar decisões de compra com a confiança que provém das informações corretas e do fato de que desenvolvem um bom relacionamento com a empresa, que assegura a realização da compra sem tropeços;
- efeito da experiência - os clientes formam requisitos e percepções como resultados de várias influências. A mais importante delas é a experiência seja com você, com um concorrente ou até mesmo com uma outra empresa – ou como é conhecido, o *Benchmarking*. Numa época de consumismo, não é incomum ver clientes fazendo comparações explícitas;
- publicidade boca a boca - os clientes podem tornar defensores poderosos da sua empresa;
- problema tempo - se o cliente sentir que está sem tempo disponível, poupar o tempo dele pode ser importante proposta de relacionamento;
- a decisão compra - a impressão necessária para continuar usando aquele serviço ou produto pode estar na forma que for abordado e atendido. Numa compra nova, o cliente precisa de informações e numa compra repetida simples, de rotina, necessita ter o processo de compra facilitado e ter considerado o que mais pode comprar(seu verdadeiro potencial de compra), e numa compra repetida modificada, o cliente deseja mudar algum aspecto da compra, mas quer e deseja o mesmo tipo de produto ou serviço. (STONE, 1998:28).

As informações acerca dos seus clientes e respectivas necessidades devem ser levadas em conta durante o processo de planejamento e devem estar

disponíveis em um formato utilizável em pontos de contato específicos com o cliente, esses pontos de contato podem ser voltados para dentro (quando o cliente entra em contato com você) ou voltados para fora (quando o cliente entra em contato com o cliente), abrangendo uma variedade de tipos de contato (por exemplo, pedidos, reclamações, consultas genéricas, consultas de venda, consultas sobre cobranças, consultas técnicas). O uso dos dados dessa maneira, tanto para o planejamento como para fins de comunicação, é importante para a “implementação da estratégia” e para tornar os seus planos mais visíveis para os seus clientes.

Para GODIN (1999), o conhecimento a respeito de clientes pode ser de dois tipos:

1. Conhecimento acerca dos seus clientes – o que eles percebem, precisam e esperam no momento e como essa situação pode mudar no futuro.

O conhecimento acerca dos clientes pode ser adquirido de muitas maneiras. Estas incluem:

- pesquisas formais de mercado e observações;
- Informações de transação – respostas e consultas, vendas etc.;
- informações de acerca do concorrente – o que os seus clientes estão comprando de outros fornecedores;
- reclamações e elogios;
- feedback recebido pelo seu pessoal em contato com o cliente.

A questão-chave nesse assunto é se a sua organização é suficientemente orientada para o cliente, isto é, até que ponto ela solicita e se esforça para obter *feedback* dos clientes? Ou ela considera as informações acerca do cliente como uma intromissão no trabalho dela?

“O Marketing de Relacionamento não pode prosperar se uma verdadeira sede de *feedback* do cliente e sem um processo adequado para receber esse *feedback*; processá-lo é identificar a partir dele quaisquer oportunidades para aperfeiçoar o Marketing de Relacionamento”. (MCKEENA, 1995:32).

A empresa precisa ter antes de tudo: conhecimento acerca da sua própria organização – suas capacidades, o que ela efetivamente proporciona para os seus clientes, e como esses dois aspectos podem ser afetados pelas políticas futuras.

A estruturação para praticar o Marketing de Relacionamento é uma questão de posicionar a autoridade para lidar com os clientes individuais o mais próximo

possível de cada um, ao mesmo tempo em que a responsabilidade pelo gerenciamento do relacionamento é concentrada naquela parte da sua organização que tem tanto os recursos para investir no sucesso do Marketing de Relacionamento, como os fluxos de informações para monitorar e medir sua realização.

“Gerenciar a prática do Marketing de Relacionamento é uma questão de dispor de sistemas, procedimentos administrativos e processos de controle, que permitam à equipe atender às necessidades dos clientes. Requer ainda recrutamento e treinamento de pessoal, além de deixá-los informados, para que eles tenham as aptidões e a capacidade de atender às necessidades do seu cliente. Ter uma visão completa do negócio, como veremos no sub-capítulo a seguir” (GORDON, 2002:168).

3.4 Visão 360° do Cliente e Seu Tempo de Vida na Empresa

O Marketing de Relacionamento é uma sistemática para enxergar como a sua organização funciona. O fato de a perspectiva do Marketing de Relacionamento se ou não correta depende de quais são os seus objetivos, como se busca atingi-los e junto a quais clientes”. (GORDON, 2002:54).

Só se pode determinar se deve investir mais tempo e dinheiro no Marketing de Relacionamento por meio de uma análise adequada, que seja parte do seu processo de planejamento. Contudo, uma estratégia corporativa clara, envolvendo tudo o que não seja uma simples pretensão ou aparência de Marketing de Relacionamento com o cliente, é pouco provável de ser formulada sem que os membros influentes do primeiro escalão estejam comprometidos com o conceito.

A equipe do Marketing e vendas pode ser responsável pela descoberta de novos clientes e por obter mais negócios daqueles que já são clientes. Cada grupo tem, potencialmente, uma forte influência no Marketing de Relacionamento, mas, em conjunto, podem acabar puxando cada um para lados diferentes. A equipe financeira pode irritar os clientes ao fazer cobranças de atrasos. Os engenheiros de instalação podem gerar insatisfação levantando dúvidas quanto à escolha final do equipamento feita pelos clientes. A equipe de vendas pode reagir à faltas no estoque vendendo

um equipamento menos adequado ao uso dos clientes, aumentando os custos de manutenção e gerando insatisfação do cliente.

As linhas de comando pelas quais essas equipes diferentes são gerenciadas só podem se juntar próximo ao topo do organograma. A alta administração precisa insistir que o desempenho dessas equipes seja parcialmente avaliado em função de sua contribuição para gerar uma satisfação geral do cliente, por meio de suas próprias ações ou de seus impactos nas ações de seus colegas de outros departamentos, por exemplo, os levantamentos de atitude devem ser usados para proporcionar informações que possibilitem à organização correlacionar o tratamento dado aos devedores com os níveis de vendas posteriores.

Segundo RAPP, COLLINS(1999), calcular o valor de um cliente é simples em termos lógicos – a chave está nos dados.

O processo necessário é o seguinte:

- determine seus clientes-alvo;
- identifique os custos de ganhar e manter os clientes, e de vender produtos e serviços adicionais para eles;
- identifique a contribuição de lucro oriundo das vendas feitas;
- subtraia um do outro para obter um fluxo de contribuição líquida ao longo dos anos;
- use as técnicas de fluxo de caixa descontado, para determinar o valor presente líquido do cliente. (STONE, 1998:48).

Usando os dados históricos dos clientes, que você já tem, o Valor do Tempo de Vida – VTV (*Lifetime Value* – LTV) pode ser calculado e então extrapolado, fazendo ajustes onde for necessário. Empresas não ficam a vontade para usar dados históricos como elemento de previsão do comportamento futuro de compra. Contudo, em muitos mercados já ficou provado que esse é o método mais confiável para fazer previsões.

A segmentação é apenas uma outra palavra para colocar os clientes em grupos que tem características semelhantes; características estas que afetam seu comportamento no mercado (compra, mídia etc.). A segmentação é usada segundo STONE (1998:71) porque:

- ela permite que você tenha uma base melhor para entender o mercado total. É possível ajustar o relacionamento para diferentes tipos de cliente, ao mesmo tempo em que é feita a mesma oferta básica;
- se as necessidades de relacionamento de tipos diferentes de clientes diferirem radicalmente, então a oferta total de produto/serviço pode ser diferenciada unicamente ou principalmente em termos do relacionamento oferecido;
- a segmentação pode trazer benefícios de foco, concentração e especialização e, portanto, de diferenciação. Esses benefícios incluem aumento dos lucros, ou das vendas, menores custos e prevenção da entrada de concorrência. Isso ocorre porque uma política focalizada de Marketing torna muito competente no atendimento das necessidades do seu segmento escolhido. Se as necessidades de relacionamento de cada segmento forem analisadas em profundidade, você ficará em uma forte posição para fazer a sintonia fina das suas ofertas, de forma a atender às necessidades do segmento escolhido.

A política de Marketing de Relacionamento poder ser qualquer coisa, desde muito genéricas, isto é, aplicáveis a todo o mercado, até altamente diferenciadas, com diferentes procedimentos sendo adotados para tipos diferentes de clientes e situações. Se você deseja atender às necessidades de muitos tipos diferentes de clientes, pode optar por uma oferta de um relacionamento básico e comum, com “acessórios” destinados a segmentos específicos.

“Afinal, mercados são pessoas, pessoas são indivíduos, e os indivíduos são individuais nas suas preferências, nas suas necessidades, nos seus gostos, nas suas idiossincrasias. E a busca desses grupos homogêneos de consumidores, num certo sentido, talvez seja o objetivo, por excelência, da atividade de Marketing” (AVAYA, 2002:32).

Em termos econômicos, qualidade e preço podem estar correlacionados positivamente; à medida que a qualidade aumenta, o preço acompanha. Em geral, isso parece ser uma observação razoável porque quanto maior a qualidade, maior quantidade de material, mão-de-obra ou capital foi empregada na produção de bens e serviços de “qualidade superior”.

Tem-se sugerido que, entre bens de experiência, produtos de qualidade superior serão acompanhados por níveis mais elevados de propaganda. É razoável que fabricantes de bens de alta qualidade (vendidos por preços maiores) estarão

habilitados a fazer mais propaganda para persuadir não-compradores a experimentarem seus produtos. Isso é justificado pelo maior valor representado para os clientes potenciais de produtos mais caros e de maior qualidade. Esta hipótese vem sendo ampliada para incluir também o conceito de aversão ao risco. Produtos de qualidade superior fornecem justificativas para tornar as reclamações mais seguras, aliviando, assim, as percepções dos clientes do risco de comprar o produto. Os dados empíricos que comprovam esse relacionamento são aparentemente fracos e contraditórios.

3.5 Estratégias de Relacionamentos e *Feedbacks*

Para serem custos-eficazes, as estratégias de relacionamento tem que ser planejadas com certo grau de detalhe, e podem resultar em programas bem complexos.

“A finalidade da estratégia de relacionamento é maximizar o valor de vida útil rentável de um indivíduo, como cliente” (FURLONG, 1995:45).

Desenvolver programas para os seguintes estágios de retenção:

- ciclo de boas-vindas;
- venda mais cara (*upselling*);
- venda cruzada;
- renovação;
- clientes relapsos;
- clientes inativos.

Ainda de acordo com a autora: a retenção (por meio do desenvolvimento do relacionamento) é mais crítica do que a aquisição, na medida em que ela geralmente é mais custo-eficaz e lucrativa. As comunicações utilizadas num ciclo de retenção irão variar de acordo com a natureza do negócio, mas as vendas mais caras e cruzadas podem incluir uma sistemática seletiva de direcionamento de produtos, Marketing por meio de catálogo, *upgrading* por telefone, clube de clientes questionários e linhas de atendimento aos clientes. Mas a qualidade do serviço outro componente efetivo para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento.

Para FURROLONG, as características que permitem mensurar a qualidade de um serviço seriam:

Acesso: envolve a facilidade de abordagem e de contato – acesso por telefone, o tempo de espera não é excessivo, locais adequados de funcionamento, horários convenientes de operação.

Comunicação: significa manter clientes informados em linguagem que possam compreender, bem como ouvir suas reivindicações – envio de folhetos promocionais, explicação sobre os serviços e seus custos, sua relação custo-benefício, colher as sugestões e reclamações dos clientes.

Competência: significa possuir as habilidades e o conhecimento necessários – lidar com clientes, prover suporte operacional, saber responder às questões feitas pelos clientes.

Cortesia: envolve boas maneiras, respeito, consideração e contato amigável do pessoal – consideração pelo tempo e pela propriedade dos clientes, inclusive durante as negociações.

Credibilidade: envolve confiança, crédito, honestidade e envolvimento com os interesses do cliente – nome e reputação da empresa.

Confiabilidade: envolve constância e coerência no desempenho – manutenção correta dos dados e registros do cliente, precisão nos preços e faturamento, execução do serviço no tempo previsto, desempenho correto do serviço na primeira vez.

Rapidez de resposta: diz respeito à disposição e à rapidez dos empregados para fornecerem o serviço – prestação imediata do serviço, retorno rápido das ligações telefônicas, serviço prestado em tempo adequado, transações por correio expedidas imediatamente.

Segurança: significa manter o cliente livre de dúvidas, riscos os perigos – segurança física, financeira e relativa aos dados confidenciais do cliente.

Indicadores visíveis: incluem evidências físicas do serviço: instalações e arranjo físico do local, equipamentos utilizados para fornecer o serviço, representações físicas do serviço (impressos, cartões, formulários e documentos) e ausência de filas nas instalações.

Compreensão do cliente: significa fazer um esforço extra para compreender as necessidades dos clientes – fornecer uma atenção individualizada, reconhecer a importância do cliente assíduo, conhecer as necessidades e exigências específicas do cliente.

Segundo KOBBS (1998), muitos dos *feedbacks* que as empresas recebem de seus clientes serão iniciados no cliente. Todavia, exige-se astúcia da empresa para reconhecer esses contatos como fontes importantes de informações de Marketing. Para utilizar amplamente essas informações, a empresa deve instituir um processo para receber, analisar, reconhecer e agir sobre as informações fornecidas voluntariamente pelos clientes. Ao fazer isso, ela realiza um diálogo aberto e ativo com seus clientes. E que essas informações sejam de fácil acesso a todos os departamentos da empresa. Isto fará com que o cliente seja conhecido em suas especificidades por todos os integrantes da empresa.

“Saber o que passa na mente do cliente é a coisa mais importante que podemos fazer para enfrentar a concorrência”. (MCKEENA, 1995,82).

Portanto, a prescrição é: monitorar o nível de satisfação do cliente atual com relação a produtos e serviços; não presuma que clientes atuais estão garantidos; de vez em quando, faça algo de especial para eles; encoraje seu *feedback*.

Deve haver um *feedback* freqüente de clientes acerca de suas percepções e atitudes referentes ao relacionamento. Dessa maneira você assegura que as políticas gerais sejam adequadas e que, na linha de frente, está ocorrendo a sintonização correta com as necessidades individuais.

3.6 Atividades de pós-Marketing

Para KOTLER (2000), sete atividades de pós-Marketing para ajudar uma empresa na realização de Marketing de Relacionamento:

- Identificação da base de clientes.
- Reconhecimento aos clientes.
- Mapeamento das interações com clientes.
- Providências para acessar os clientes.
- Mensuração da satisfação de clientes.
- Manutenção do contato.
- Recuperação de clientes perdidos.

4 O MARKETING PARA O SÉCULO 21 E O CRM

De acordo com LAS CASAS (2001), o futuro da comunicação foi traçado no final século: uma TV/Internet interativa. No entanto, passada a fase do deslumbramento, o ócio virá com toda a força da tecnologia – se viverá com o auxílio dos números dos computadores – TV e dos genes (salvando e prolongando vidas), que poderão deixar os vestígios de nossa cultura publicitária.

Na virada do milênio, a sensação era de um fato tão distante que poucos se davam conta da sua própria realidade. Dizem os historiadores que nada melhor do que se conhecer o passado para se traçar um plano para o futuro. Esta sociedade com certeza será afetada pela TI – Tecnologia da Informação e pelos CRMs – *Customer Relationship Management*.

O grande desafio é romper com os antigos paradigmas e buscar diferentes caminhos, pois inegavelmente vive-se uma verdadeira revolução de início de século. “Custa muito mais barato manter os clientes que já temos do que conquistar novos”.(GREENBERG, 2001:69). Portanto, presumindo que esse seja um objetivo para a maioria das empresas, a próxima coisa a fazer é determinar o valor daquele cliente para sua organização. Hoje, precisa-se ter uma imensa capacidade de aprender e inovar. Um novo paradigma começa a se fundamentar, o perfil do consumidor virtual, que cada vez mais atende aos apelos de uma *new media* que chegou para ficar, fascinar, conquistar e revolucionar. E este consumidor virtual terá características diferenciadas e ciclos de vida, como consumidor, mais curtos.

“O ciclo de vida do cliente é o processo pelo qual esse indivíduo vem passando como cliente”. (KOBBS, 1998:69).

4.1 Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM)

Atualmente ouve-se falar constantemente em mercados altamente competitivos, em conquistar e fidelizar clientes, aumentar participação em mercado, criar barreiras contra a entrada de concorrentes, dentre outros desafios do Marketing

e da Comunicação como um todo. Mas um dilema comum tem acompanhado estas empresas: Como fazer isto? O que o consumidor realmente espera ver das empresas que vendem seus produtos via *web*? Tais desafios mercadológicos requerem muita atenção e dedicação das organizações nestas interações com seu possível consumidor para que seja possível criar laços com ele, entender seus hábitos de compra. Várias ferramentas da Comunicação Multidisciplinar e do Marketing estão aí para que estes laços sejam oportunizados. E dentre elas, uma destaca-se: O CRM (Customer Relationship Management) ou a Gestão do Relacionamento com o cliente. Trata-se indiscutivelmente da ferramenta atual do Marketing com maior poder de possibilitar esta interação com o cliente, principalmente quando aplicado ao ambiente da *web*, na qual já existem ferramentas capazes de interagir, conquistar e fidelizar clientes em tempo real. O que presenciamos, é uma convergência da Tecnologia da Informação com ferramentas do Marketing *Mix*, focadas no cliente, com o poder da interatividade, mobilidade e rapidez da Internet. As empresas têm então, ferramentas que lhes dão plenas possibilidades de promover mudanças nestes hábitos de compra de seus consumidores e adiantar-se, surpreendendo-os e mais, tornando-se suficientes em competitividade. “ Os CRMs eletrônicos representam para empresas de estrutura presencial, nos seus braços com uma possibilidade de tomar decisões focadas diretamente no cliente, pois esta é a era dele “. (KOTLER, 2000:211).

Através da identificação das preferências dos consumidores pode-se utilizar a informação para personalizar novos serviços aos consumidores. Pode-se, por exemplo, identificar a preferência dos consumidores com relação a determinado produto e oferecer serviços/produtos que complementem a preferência do consumidor e/ou oferecer produtos complementares, que não estejam disponíveis ainda na rede de distribuição.

Segundo GODIN (1999:53):

“Em vez de se concentrar no aumento do número de novo consumidores, o foco deve estar na maneira de conservar o cliente por muito tempo e conseguir muito mais dinheiro ao longo tempo. É uma volta aos velhos tempos, quando os anunciantes tinham um número limitado de consumidores e batalhavam para conseguir o máximo de rendimento de cada um. A diferença é que, agora, com a tecnologia, as empresas podem combinar esse pensamento à moda antiga com as capacidades de, ao mesmo tempo, aumentar enormemente sua base de consumidores”.

A lealdade e a fidelização que se pode obter destes clientes, principalmente daqueles que já demonstram um grau relativo de freqüência de compra, por exemplo, é muito grande. Mas muitas empresas ainda resistem a gerenciar estrategicamente seus dados disponíveis sobre esses clientes ou si quer pensam em ter programas de CRM em suas empresas. Afinal clientes fiéis e constantes podem significar uma importante vantagem competitiva para um negócio, e de várias maneiras. Clientes verdadeiramente fiéis formam uma fatia de mercado quase inacessível para a concorrência.

Segundo pesquisa realizada pela revista Meio e Mensagem, em junho de 2001, entre os 300 maiores anunciantes do Brasil, 73% não possuíam um programa de CRM, e 55% dos que não possuem, desconhecem seu significado. Mas esses dados começam a mudar em 2002, onde uma grande parte, começa a entender que o CRM tem papel fundamental no sentido de canalizar esforços no cliente, sempre comunicando mensagens corretas, para o público-alvo certo e desenvolvendo produtos que possam surpreendê-los. Mas ainda existem algumas barreiras que podem dificultar a implantação do CRM eletrônico em uma empresa, uma delas é a escolha canal de onde virão as informações e interações com o cliente. Já temos alguns canais consolidados como as centrais de atendimento ao cliente, o Telemarketing e agora a Internet aparecendo como um novo canal, ágil, interativo.

Conforme GREENBERG (2001), as empresas lutam contra uma série de obstáculos, tais como a imagem inicial que se criou da Internet, a falência de várias empresas.com, falta de segurança de dados disponibilizados nas transações comerciais via *web*, a estrutura insuficiente de telecomunicações. Mas as empresas da nova economia sabem de sua importância, pois a Internet é o único canal para relacionamento com o cliente que possibilita interações em tempo real, de qualquer lugar, 24 horas por dia, sete dias por semana, 365 dias por ano, por um custo praticável. A relação com o possível consumidor de forma rápida, customizável e de qualquer lugar possibilita a tomada de decisão em tempo real, principalmente as baseadas o cliente, diminuindo-se consideravelmente o tempo e os possíveis erros.

Mesmo que uma empresa nunca venha a vender seus produtos pela Internet, isso não significa que ela seja um canal dispensável, ao contrário, a Internet pode ser tão útil e insubstituível para uma empresa da velha economia quanto para uma

empresa virtual, a da chamada nova economia, isso só dependerá de como a empresa fará uso deste canal de acordo com ROGERS (1997:41). Fazendo bom uso dele terá um aliado no seu negócio.

4.2 O Marketing de Relacionamento e o *One to One*

Conforme BRETZKE (2000), ambos são base para se implantar um programa de CRM, pois de nada adiantaria pesados investimentos de *hardware* e *software* sem que se saiba o que fazer e como otimizar as informações dos clientes. O Marketing um a um e o Marketing de Relacionamento, mostram a um observador um pouco mais atento, que quase na mesma velocidade que o Brasil entra no mundo globalizado e se adapta ao comércio, comunicação e tecnologias da informação, experimentando o fenômeno da impessoalização, estes dois ferramentais do Marketing buscam torna-la menos paradoxal. O paradoxo é que quanto mais a sociedade como um todo se organiza globalmente, setores dentro dessa mesma sociedade se voltam para a profissionalização de estruturas para atender o indivíduo. Contudo, se a sociedade se globaliza em tempo real, a necessidade de estar próximo dos clientes, conhece-los mais se tornou quase uma obrigação para as empresas. “Hoje, não importa tanto marcas fortes na própria marca, mas empresas fortes no relacionamento, para obter o reconhecimento imediato e fundamental, a competitividade e o *share of mind* (fatia na mente). O *added-value* – valor agregado- dos nossos produtos e serviços depende de nós”. (KOTLER, 1999:104).

É quase impossível, aparentemente, determinar que tipos de consumidores passarão a comprar, avidamente, na rede e quais aqueles que não comprarão e por quê. Entender, como e por que as pessoas fazem compras *online* é o primeiro passo para vencer a batalha pelos consumidores da Internet.

A localização de clientes potenciais, só é um problema se eles forem escassos. Isso não acontece quando existe falta do produto ou serviço no mercado; consumidores enfrentam filas quando há racionamento de pão ou combustível. Quando uma empresa lança um produto extremamente atraente, os clientes se amontoam à espera.

Mas situações como essas são raras. Hoje todos os mercados se caracterizam por abundância de fornecedores e marcas. Existe escassez de clientes e não de produtos.

Nenhuma empresa em sã consciência tenta vender para qualquer pessoa. Uma vez selecionado o mercado-alvo, é relativamente simples identificar nomes de compradores potenciais.

Nem todos os nomes de clientes potenciais valem a pena. As empresas, com muita razão fazem uma distinção entre possíveis e potenciais. “O importante é discernir quem são os mais prováveis” (KOTLER, 1999:159).

Para PEPPERS E ROGERS (1997), para competir em tempo real, a empresa precisa se dotar de meios que permitam conhecer e relacionar-se de forma mais produtiva com os clientes. Esses meios integrados deram origem a um novo conceito, chamado de CRM – *Customer Relationship Management* (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente), definido como um conjunto de conceitos, construções e ferramentas – compostas por estratégia, processo, *software* e *hardware*.

Um canal de comunicação transparente esta disponível, com autonomia soluciona qualquer pendência na primeira solicitação. A venda consultiva substitui a venda sob pressão, obtendo a preferência dos clientes em detrimento das que não priorizam o relacionamento. O relacionamento é construído pela confiança e percepção de proximidade entre vendedor e cliente, por qualquer meio no *marketspace*.

A CRM oferece a possibilidade de a empresa ser efetivamente orientada para o cliente, facilitando o uso da tecnologia da informação para a tomada de decisão tática e estratégica, com maior conhecimento dos clientes, do mercado, da infraestrutura da indústria, dos fornecedores e dos concorrentes, conquistando verdadeiramente uma vantagem competitiva.

4.3 A Procura da Excelência com o CRM

Tanto nas velhas economias que já buscavam a proximidade com o consumidor, como nas que estão se firmando neste novo século, a procura pela excelência nos relacionamentos com seus clientes, e a proximidade com eles, é o

que significa estar perto, melhor conhecer. Então as segmentações por afinidade são caminhos, principalmente com a utilização do CRM para estar próximo do consumidor, quando ele está consumidor.

“The only thing to matters: bringing the power of the customer into center of your business”. (AL RIES, 1998:17).

“Só há uma coisa a ser feita: trazendo o poder do consumidor para o centro dos seus negócios”.

E como fazer isso é a questão mais discutida nas empresas atualmente. A utilização do CRM – *Customer Relationship Management*, os dados que estão em disponibilidade na empresa e que bem utilizados podem facilitar esta proximidade. Ler e entender os verdadeiros ‘sinais vitais’, acessando aqueles dados que mostram um consumidor mais cliente, mais íntimo.

Otimizar seu banco de dados, de tal forma que este consumidor seja conhecido, suas expectativas mais limitadas de comportamento, utilizando, cruzando, analisando o CRM e suas mais variadas aplicabilidades: reações ao consumo, tipo de produto de sua preferência, épocas de compra mais freqüentes e outros dados fundamentais para facilitar esta abordagem e otimizar relacionamentos. A política de relacionamento com os clientes faz com que, o público interno da empresa, aquelas pessoas que não vêem o negócio como os dirigentes, possam também conhecer clientes tanto quanto eles. E a mecânica de interesses focada neste cliente passe a ser compartilhada da mesma forma.

A capacidade de obter informações sobre os clientes foi refinada pelos processos tradicionais de Marketing, também a geração de listas segmentadas e enviar malas diretas personalizadas. O *Database Marketing* oferece a possibilidade de conhecer e prever o comportamento dos clientes, porém tudo depende de que dados são capturados e do uso efetivo de um modelo de relacionamento viável com os clientes.

Hoje, os clientes aprenderam a ser menos tolerantes com as empresas que não os reconhecem, usando as informações disponíveis no banco de dados, para facilitar o relacionamento.

Muitos *Databases Marketing* são desenhados para armazenar as informações pontuais dos clientes entre períodos. O problema desse tipo de registro é que mostra apenas a situação nos pontos, porém não informa como o relacionamento do cliente

moveu-se do ponto A para o ponto B e também não explica os altos e baixos do relacionamento do cliente com a empresa.

4.4 O Que é CRM Atualmente

De acordo com GREENBERG (2001), o que constitui o sistema CRM (*Customer Relationship Management*) é um conjunto complexo de definições, conceitos e metodologias em constante mudança, de acordo com os princípios da demanda de tempo real e com as constantes mudanças das condições de mercado. Portanto, CRM precisa de invólucro que seja fluido.

A maioria das pessoas não está familiarizada com CRM – Gerência de Relacionamento com Clientes, ele é um enorme avanço para a criação de um sistema que possa oferecer os meios para manter a fidelidade individual, em um mundo de quase seis bilhões de pessoas.

Cada vez que um consumidor procura a empresa, ele chega com alguma expectativa. Pode ser a necessidade de um serviço, ou o interesse em um novo produto, mas, de qualquer modo, ele tem uma expectativa que acompanha o interesse dele pela empresa. O que acontecer em seguida será uma experiência que vai determinar seu comportamento. Uma boa experiência vai fortalecer sua fidelidade e tendência de comprar novamente. Uma experiência ruim pode levá-lo para seus concorrentes. A capacidade de reconhecer esse processo e de geri-lo ativamente constitui a base da gestão de relacionamento com o cliente, ou CRM.

Pode-se imaginar o quanto vale para uma empresa o histórico de todas as decisões, solicitações, reclamações e sugestões de cada cliente, como essas informações podem ajudar no desenvolvimento e fortalecimento das suas marcas no mercado.

Essas são algumas das razões que o *Customer Relationship Management* (CRM), ou Gerência de Relacionamento com o cliente, um sistema que visa ajudar a empresa a gerar as suas relações com o cliente, vem chamando tanta atenção no mercado. A Fundação Getúlio Vargas em recente pesquisa, do mês de agosto/2002 constatou que 33% das empresas pesquisadas pretendem implantar o CRM para ajudar nas relações com o cliente. “O CRM é Gerenciamento do Relacionamento Direto com os Clientes”. (AVAYA,2000:17).

A segmentação, o direcionamento voltado para ele através dos sistemas de gerenciamento de relação com clientes, representa muito mais que automatizar *call center*. É preciso analisar as informações e tirar inteligência de todo o trabalho.

“O CRM é uma estratégia de negócios, não apenas uma estratégia de Marketing. Representa uma mudança de enfoque das unidades vendidas para: “valor da base de clientes”. O CRM exige que a empresa veja seus clientes de modo progressivo e os valorize a partir da história de cada um. Esse tipo de enfoque tem forte impacto sobre a forma pela qual a empresa e sua agência interagem com o cliente” (STONE, 1998:112).

O CRM é o histórico de todas as decisões, solicitações, reclamações e sugestões de cada cliente, que ajuda no desenvolvimento e fortalecimento da empresa. Desenvolvido justamente para proporcionar o melhor aproveitamento de cada contato do cliente, a fim de que a empresa possa conhecê-lo melhor e oferecer-lhe um tratamento exclusivo, o CRM é uma das ferramentas cuja aplicação tem sido mais comentada pelo mercado. “Na primeira fase, o CRM foi confundido com tecnologia, *software*. Atualmente, é encarado como filosofia do negócio, sendo utilizado como base de relacionamento estratégico, em especial pelas empresas líderes em seu segmento e as orientadas fortemente para o cliente”, afirma Eduardo Souza Aranha, conselheiro da ABEMD e diretor da Souza Aranha Marketing Direto (www.crmcommunity.com).

Para KOTLER (2000), com o CRM, é possível gerenciar a relação com os clientes a partir das informações armazenadas sobre histórico de compras, ações de Marketing e equipe de vendas, entre outras. É o que o autor denomina de Visão 360º do cliente, onde todos os departamentos compartilham as informações e podem gerenciá-las de acordo com sua necessidade. Se as indústrias brasileiras têm como o objetivo crescer na mesma velocidade com que o Marketing Direto e o CRM crescem no mundo, terão basicamente de efetuar três mudanças importantes:

- distinguir o quanto cada um de seus clientes vale (se geram retorno alto, médio ou baixo);
- mudança de atitude em relação à aferição de resultados;
- entender que conversar diretamente com o cliente a um custo mais baixo.

O CRM desponta como uma das mais promissoras oportunidades de relacionamento direto com os clientes. (Revista Exame, junho 2002:96 - ROSENWALD, Peter). Livres das amarras da arquitetura proprietária que escraviza o usuário a um único fornecedor, as ferramentas de CRM hoje funcionam não só nos vários ambientes operacionais -Linux, Mac OS, Mach, NetWare, Novell, OS/2 Warp, Solaris, Unix e Windows- como também em ambientes distribuídos ou nos recessos dos velhos centros de processamento de dados, escritas nas mais diferentes linguagens de programação. Quase todas rodam em máquinas com processador AMD, Intel, Mac ou RISC/CISC/MIPS e são compatíveis com os principais bancos de dados, como o DB /2, Informix, Oracle e SQL Server. Além disso, convivem com os principais sistemas de data *warehousing*, como o Hummingburg, Information on Builders, NCR, Seagate e Sybase. Também é muito raro em *contact centers* (centros de contato) encontrar solução de CRM que não faça bom uso de CTI (*Computer and Telephone Integration*); a nova geração de CRM, aliás, já incorpora o conceito de convergência de canais, mantendo aberta qualquer porta de acesso de clientes: carta, telex, fax, telefone e Internet (*e-mail, chat e web-collaboration*). Entre outros, alguns exemplos clássicos: mySAP.com, CRM Ascent, Avaya Interaction Management Solution e Unicenter Service Plus, da Computer Associates. Outros temas em pauta são os compromissos com a simplicidade, para implantação mais rápida e menos traumática e onerosa, e com aspectos financeiros como o ROI (Retorno sobre Investimento). Nesse caso, uma tática dos fabricantes é a oferta pelo ASP (*Application Service Provider*), que em função da escala garantida pelo compartilhamento de um mesmo site por empresas diferentes, ajuda a reduzir o preço final e libera o usuário das preocupações com manutenção e *upgrade*. Quem também ganha com as facilidades que os *vendors* oferecem são as pequenas e médias empresas, que, segundo a Dataquest, empresa especialista em gerenciamentos de estratégias, com sede em São Paulo; têm grande responsabilidade pela disseminação da cultura do CRM no Brasil. “Os pequenos e médios usuários devem alavancar o mercado nos próximos dois anos”, prevê o Instituto. (www.dataquest.com.br)

Conforme GORDON(2000), os aspectos que favorecem a sua adesão às ferramentas de CRM são muitos:

- grande quantidade de fornecedores;
- soluções mais simples, baratas, leves;
- soluções com alto grau de escalabilidade;
- soluções com capacidade de acompanhar o crescimento dos pequenos usuários.

Os principais vendedores do mercado hoje são: AIT, Ascent, Amdocs, Baan, B2B Facilis, CA, Cincom, Consist, Datasul, Epicor, E.piphany, FeNas, HarteHanks, IFS, J.D.Edwards, Leads, Microsiga, MicroStrategy, Objeto, Oracle, Orbium, Peoplesoft, Perfil, Pivotal, Plusoft, Pulso, Quadrata, RM, SAS, SAP, Siebel, Sobral, Sonda, Teradata, U. Near, Vempro. Todas estas empresas sabem que o relacionamento é realmente missão empresarial tanto para si como para os clientes de seus clientes, não um penduricalho meramente corporativo. O CRM sucedendo ao atendimento é uma ferramenta que precisa servir às áreas de Marketing, incluindo aqui as áreas comerciais. De nada adiantaria acumular informações preciosas sem atuar sobre elas. Até mesmo a queda nos investimentos publicitários pode ser um dos mais fortes indicadores que investimentos destinados à mídia estão dando espaço, no Marketing, a maiores verbas destinadas a outras ferramentas entre el o relacionamento. A utilização do BI fez o CRM ir muito além de sua capacidade operacional. E um elemento é fundamental para que o sucesso da gestão empresarial com base no CRM possa ser um sucesso: O *Database Marketing*.

4.5 O CRM e o Ajuste Perfeito com o Database Marketing

Segundo GREENBERG(2001), , muitas empresas quando apontam a adoção do CRM, na verdade contam apenas com um software que permite agrupar informações dos clientes que entram em contato com a empresa. Ter dados sobre o consumidor é fundamental para estabelecer o relacionamento com ele, mas para efetivamente gerenciar este relacionamento é preciso conhece-lo, aprofundar-se em seu histórico e suas necessidades e, a partir daí, criar uma série de ações para fidelizá-lo – o que só é possível com a utilização do *Database Marketing*. Mas alguns

cuidados ainda são necessários, quando o assunto é CRM e database Marketing, pois este olha as informações passadas e é preciso muita atenção para que a estratégia traçada não seja ultrapassada. “As empresas precisam olhar para o futuro, sem fazer e repetir as coisas de ontem” (MCKEENA, 1995: 111). Ele acredita que a tecnologia usada no Brasil, para o *Database Marketing* é muito boa, mas ainda faltam processos mais desenvolvidos. “É preciso elaborar processos inovadores”, sugere, recomendando maior foco em segmentação e diferenciação. Os processos precisam estar, segundo ele, baseados em como fazer a empresa tornar-se única para o consumidor e não em como parecer com o seu concorrente. Não é *downsizing* é *rightsizing*: definir o tamanho certo para seu banco de dados. Cada cliente é único e a iniciativa de gerir estratégias específicas de CRM para falar com cada um deles torna-se muito importante. Histórico de compras, problemas ocorridos e reclamações registradas são subsídios básicos para o relacionamento entre uma empresa e seus consumidores. O *Database Marketing* está relacionado com comportamento, o comportamento que a empresa tem com seu cliente. “Pouquíssimas empresas estão com o foco no cliente”. (KOBBS, 1998: 51). Segundo ele, as empresas precisam descobrir quem são seus melhores clientes, a meta de lucro para cada um e segmentá-los. Para ele, um dos principais problemas relacionados ao CRM nas empresas é geralmente envolver as áreas de *call center*, Marketing e vendas – mas não há comunicação entre elas. Nenhum programa de CRM terá sucesso senão estiver no DNA da companhia.

O papel do *Database Marketing* em CRM passa por aquisição, desenvolvimento e retenção do cliente (BRETZKE, 2000:101). A aquisição envolve relacionar características daqueles que tem mais chance de responder às ações da empresa. São as estratégias de segmentação do *one-to-one*. O CRM permite reconhecer cada tipo de cliente para que se interaja com ele da forma mais apropriada e prever o incremento de relacionamentos mais próximos e mais fortes, É preciso avaliar o tipo de relacionamento mantido e o tipo de cliente, considerando que o valor da interação hoje é infinito.

Segundo PEPPERS E ROGERS (1997:169) “a empresa deve se ver desempenhando a função de se lembrar não só das necessidades específicas do cliente em relação ao produto básico, mas também dos produtos e serviços que cercam aquele produto...” A capacidade de garantir que a organização vá agir com

unidade de propósitos para assegurar experiências que excedam cada expectativa é uma tarefa monumental. Clientes verdadeiramente fiéis formam uma fatia de mercado inacessível para a concorrência.

A questão não é estabelecer se CRM é importante para os negócios, mas qual a melhor forma de sua aplicação. CRM pode ser uma tarefa pessoal dos proprietários de pequenas empresas, o bom CRM torna-se um desafio à medida que a escala de clientes aumenta, e as tendências tecnológicas e comportamentais inserem distâncias e anonimato entre o empresário e seus clientes.

Para MODAHL (2000:221) “Conforme a Internet amadurece, as empresas precisam aprender a competir em um mercado dinâmico, no qual aumenta a oferta aparente para os consumidores, e devem prestar atenção aos sinais enviados pela demanda atual...” À medida que a empresa cresce, torna-se impossível para uma única pessoa conhecer e gerenciar pessoalmente as relações com todos os clientes valiosos.

Uma das mais expressivas influências no mundo empresarial de hoje vem da tecnologia. A tecnologia está causando mudanças em uma velocidade jamais vista. A tecnologia deu poder ao consumidor para fazer negócios de muitas maneiras alternativas em relação ao tradicional contato face a face. Além disso, deu a ele também o acesso a muito mais informações e probabilidade de escolha do que ele jamais conheceu. Os canais existentes de *e-business* crescem em significância: *e-mail*, *Web* e *wireless*. A crescente familiaridade dos consumidores com essas tecnologias está impulsionando sua evolução como mídias de interação de negócios, gerando desafios adicionais para as empresas que tentam manter um bom CRM em meio a essa complexidade cada vez maior, como já foi dito anteriormente.

Para AVAYA (2000), em sua essência, CRM é uma mentalidade empresarial, um ‘mantra’ e um conjunto de processos e políticas de negócios que são estabelecidos para conquistar, manter e servir aos clientes. E uma maneira geral, CRM inclui os processos de negócios diretos com os clientes, como Marketing, vendas e atendimento ao cliente. Contudo, CRM não é uma tecnologia. A tecnologia serve como sua capacitadora.

A prática de CRM eficaz se traduz em permitir que seu cliente atualize seu cadastro on-line e que todas as áreas, como atendimento, vendas e Marketing, tenham acesso imediato a essas informações.

“Expandir o conjunto de necessidades não basta para garantir maior lealdade do cliente e margens mais altas. Sempre ajuda melhorar o nível de atendimento aos clientes, mas você não pode impedir o seu concorrente de fazer um trabalho tão completo quanto o seu. Ao contrário, a chave está em se concentrar na customização segundo as diferentes necessidades individuais dos clientes” (PEPPERS e ROGERS, 1997:175).

Conforme KOBBS (1998), o objetivo do CRM é otimizar a satisfação dos clientes e parceiros, a receita e a eficiência da empresa pela construção da mais forte relação possível no nível organizacional. Um CRM bem sucedido requer uma abordagem holística de todas as relações, com a organização inteira compartilhando e contribuindo para essa visão.

A tecnologia é usada para automatizar e capacitar alguns ou todos os processos e iniciativas. As empresas lançam mão de bons programas separados, ou de plataformas integrados para atingir suas metas e objetivos. A estratégia tecnológica costuma ser um reflexo da coordenação existente, ou não, na organização. Esta gestão de relacionamento com clientes possui níveis diferentes, conforme se vê a seguir.

4.6 Níveis de CRM

As organizações geralmente executam suas estratégias tecnológicas em um de quatro níveis, o que é um indicador da existência de coordenação longitudinal e latitudinal, e do quanto isso está sendo executado eficaz e eficientemente. Os níveis podem ser classificados como **(1)** funcional, **(2)** departamental, **(3)** CRM parcial, e **(4)** CRM. Uma empresa que opere no **nível 1**, ou funcional, é caracterizada pela compartimentação ou granulação de seus processos geridos independentemente (NASH, 1995:79).

O retorno dos investimentos nesse modelo só é obtido nas empresas muito grandes, onde a economia de escala torna isso possível.

Uma empresa que opere no **nível 2**, ou departamental, caracteriza-se pela sincronização intradepartamental, obtida pela implementação de processos coordenados e pelo desdobramento da tecnologia por um departamento inteiro. Os processos entre os departamentos e a tecnologia são esparsos.

O retorno nesse modelo é geralmente duas a cinco vezes, o investimento inicial e contínuo.

Uma empresa que opere no **nível 3**, ou CRM parcial, tem sua organização baseada nos processos já descritos, buscando a sincronização intradepartamental com processos coordenados e tecnologia departamental. Nesse modelo ainda existem múltiplos bancos de dados. Ele é mais viável quando diminui o tamanho da empresa. O retorno nesse modelo é geralmente de quatro a sete vezes os investimentos inicial e contínuo.

Uma empresa que opere no **nível 4**, ou CRM total, possui um banco de dados único sobre os clientes, sobre o qual a organização inteira coordena suas estratégias e seus processos. Esse modelo é muito complicado para grandes empresas, pois requer uma significativa coordenação operacional e de processos.

O retorno nesse modelo geralmente é de cinco a dez vezes os investimentos inicial e contínuo. A tecnologia empregada nesse ambiente geralmente oferece benefícios a todas as camadas da estrutura operacional, ajudando a tornar todas as ramificações da empresa mais eficientes e eficazes.

As empresas que implantaram sistemas operacionais de nível 4 de CRM em toda a organização têm obtido maior crescimento de receitas, margens, satisfação e fidelidade dos clientes, do que aquelas que realizaram a implantação de sistemas parciais de CRM.

Dentro de cada setor existe uma rede de pessoas e organizações que precisam trabalhar em conjunto para melhor servir a cada cliente. Esse é o futuro do CRM. As empresas que conseguirem oferecer serviços sem rupturas dentro de uma ampla rede de prestadores deverão obter as mais altas margens, clientes mais fiéis, parcerias mais fortes e maior aceleração das receitas.

Segundo AVAYA, sócio fundador da empresa Avaya Incorporation, “CRM é o conjunto de processos e tecnologias para gerenciar relacionamentos com clientes efetivos e potenciais e com parceiros de negócios por meio do Marketing, vendas e serviços, independentemente do canal de comunicação”. Em sua concepção, as estratégias tecnológicas são executadas em quatro níveis, de acordo com a capacidade de organização vertical e horizontal de todos os processos de cada empresa, conforme citados anteriormente (funcional, departamental, CRM parcial e CRM). Quando se atinge o quarto nível, estão presentes então:

- um único e universalmente compartilhado centro de dados;
- estratégias e processos departamentais coordenados;
- um sistema de relatórios em circuito fechado e análises em tempo real;
- processos tradicionais e baseados em internet compatíveis e que convivem em só mosaico de CRM.

CRM significa criar uma história consistente com seus clientes, para poder gerar experiências consistentes para eles. Isso capacita o gerenciamento dessas relações por meio de equipes de assistência e delegação de responsabilidades. Também capacita os clientes atuais e potenciais a sentirem-se bem tratados, aumentando sua fidelidade, resultando em vendas maiores.

Quando pensar no que CRM é para uma empresa, pense no que cada participante desse processo necessita para ser bem sucedido – inclusive seus clientes.

De acordo com GREENBERG (2001), CRM é uma sigla que ganhou sua notoriedade no final dos anos 90. Os analistas de mercado prevêem que bilhões de dólares serão investidos em soluções em CRM – software e serviços orientados para ajudar as empresas a gerir mais eficazmente suas relações com os clientes, por todos os tipos de canais, diretos ou indiretos.

CRM requer uma filosofia e cultura empresarial, centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de Marketing, vendas e serviços. Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, a estratégia, e a cultura corretas.

Em quase 100% dos casos, o grande erro na implementação de CRM está na falta de definição da estratégia empresarial, ou seja, não há adoção de algo claro e conhecimento suficiente para determinar quem, quando e como aplicar e quais são os benefícios/resultados. Um segundo ponto é a informação e as fontes de dados: quais são, de onde vêm, para que são usadas e, principalmente, há a integração com sistemas transacionais? O terceiro ponto é a regra de conhecimento. Existem várias situações de imprevistos em que é preciso estar colocado quais são as regras de negócio. Outro ponto fundamental é garantia de execução, uma tecnologia chamada *workflow*, recente processo automatizado. Muitas vezes, o erro acontece porque se esquece de que por trás de tudo existem pessoas tratando das informações, da tecnologia e que precisam estar motivadas para o trabalho.

Para MCKEENA (1999), na tecnologia CRM existem três segmentos: operacional, analítico e colaborativo. A arquitetura dessa tecnologia é um encadeamento entre o operacional e o analítico. CRM operacional são os aplicativos voltados para o cliente - os já mencionados - automação de força de vendas, automação de Marketing empresarial, e pacotes para linha de frente de atendimento, que englobam tudo isso simultaneamente. O segmento analítico inclui programas de armazenamento e processamento de dados, como os que são utilizados por aplicativos que empregam algoritmos para dissecar os dados e apresentá-los de maneira utilizável para o usuário. CRM colaborativo, que alcança todos 'os pontos de toque' dos consumidores (todos os diferentes meios de comunicação pelos quais um consumidor pode interagir com a empresa, como e-mail, telefone, telemarketing, *call center fax, website*, e outros).

Existe muita discussão sobre se o CRM é uma designação verdadeira ou apenas um truque de Marketing de empresas que buscam distinguir-se em meio a tantas outras no florescente campo de CRM. Mas de alguma forma algumas considerações podem ser feitas:

- O mercado de CRM no Brasil ainda tem muitas dificuldades (ou seja, existe uma conceituação não muito clara) sobre os limites de definições como CRM, *E-Business, E-Commerce, Business Intelligence*, etc.
- As indústrias com predominante uso da abordagem de CRM estão nas áreas de bancos, onde o conhecimento do cliente é questão de sobrevivência.
- O mercado ainda está se equilibrando entre empresas que tem uma visão estratégica de CRM e aquelas com o foco mais tecnológico.
- As empresas consideradas líderes por terem aderido ao CRM, ainda consideram as funções de *help desk*, transações de vendas e pedidos algo mais importante que as empresas seguidoras, aquelas que aguardaram a decolagem da tecnologia para adotar o CRM.

4.7 CRM e e.CRM

Uma das vantagens trazidas pela tecnologia CRM é um aumento na interação com os clientes, que não ocorre necessariamente com um ser humano na empresa.

Isso significa oferecer ao cliente a possibilidade e a conveniência de obter algo que necessita sem ter de contar com uma pessoa muito ocupada, ou pior, desanimada.

Existe muita dúvida é um novo sistema revolucionário, ou um novo conjunto de processos. O e.CRM é CRM on-line.

Isso é e.CRM, ser capaz de cuidar de seus clientes via Internet. Ou, ainda, os clientes serem capazes de cuidarem de si mesmos on-line. A utilização da Internet como via comercial principal é a razão da existência de e.CRM. Na medida em que a população americana sente-se cada vez mais confortável utilizando a Internet de maneira segura, é provável que a quantidade de negócios que costumava ser feita por telefone, ou mesmo pessoalmente, passe a ser feita via Internet.

O e.CRM é a parte do CRM que funciona como uma interface com o cliente na Internet. Ele inclui capacidades como base de auto-serviço, respostas automatizadas de e-mail, personalização do conteúdo do *website*, criação e fixação de preços de pacotes de produtos *on-line*, e assim por diante. O e.CRM dá aos usuários da Internet a possibilidade de interagir com as empresas pelo seu canal de comunicação preferido, e permite às empresas que compensem com tecnologia os caros agentes de atendimento ao consumidor. Assim sendo, seu valor está, em grande parte, no aumento da satisfação dos clientes e na redução de custos, por meio da melhoria da eficiência. No entanto, uma estratégia de e.CRM desenvolvida isoladamente pode até resultar em diminuição da satisfação dos clientes. Se as interações dos clientes pelos canais eletrônicos não estiverem integradas com aquelas dos canais tradicionais, sem rupturas, a probabilidade é que o cliente fique extremamente frustrado. Além disso, se a base do conteúdo que está sendo servido ao cliente não levar em consideração todos os dados coletados pelo restante do sistema, o cliente pode receber o serviço errado. Portanto, é imperativo que e.CRM seja implantado em conjunto com CRM tradicional e que ambos estejam perfeitamente integrados. Caso contrário, o valor de e.CRM pode acabar sendo negativo.

“O *e.commerce*, ou *e.shopping*, ou comércio/shopping que utiliza a *web*, vem mostrando fenomenal força de crescimento. Nos EUA, a forte tradição de compras pelo correio, via catálogos, tem nas vendas via *web* um prosseguimento natural”. (LEVINSON, 1997:144).

Comodidade e preço têm sido fundamentais para a expansão do comércio eletrônico. A grande atração para o desenvolvimento das vendas via *web* está no enorme ganho de custo das compras via internet. Estão ocorrendo o alinhamento e a otimização das cadeias produtivas.

A atratividade do *site* resulta de fatores objetivos que cercam a intermediação on-line: qualidade, preço, pontualidade na entrega dos bens, divulgação, informação e facilidade para decisões de compra.

Hoje as empresas focam em crescer e, para tanto, é necessário ir ao mercado com maior rapidez e qualidade que a concorrência: fidelizar os clientes atuais e conquistar novos. É por essa razão que o *Customer Relationship Management* (CRM) e o *e-busines* são tão importantes atualmente; eles são a promessa de ajudar as empresas em suas estratégias de ida ao mercado.

A existência do canal telefônico e do canal Internet em quase todas as empresas possibilita a exploração do mais efetivo à seleção e adoção do mais eficiente para cada caso. No mundo da tecnologia, está havendo uma migração porque existe cada vez mais uma proliferação do que é chamado canal de contato com o cliente. No início, o contato principal era o pessoal, ou seja, o cliente recebia uma visita do representante de venda; em seguida, foi feito pelo rádio, televisão, *Pager*; depois surgiu o contato pelo *call center*, depois pela Internet e atualmente um click pode resolver um negócio pelo próprio celular/*WAP*. As migrações desses canais são alternativas de interação com clientes, possuem uma motivação principal de abrir mais canais para reduzir custos e um estímulo principal de evolução de oferta e tecnologia, objetivando os melhores resultados para toda a empresa.

Para BRETZKE (2000), a implementação do CRM tem obtido sucesso de algumas maneiras diferentes. Um primeiro modo é focado no estabelecimento de estratégia, na definição de ações e resultados esperados e na criação de métricas, ou seja, na modelagem dos processos, quais são os serviços e processos de venda, quais os canais de comunicação (*call center*, Internet, agências, gerentes de conta), quais os padrões de aferição (retenção, satisfação, rentabilidade etc.) e as métricas por processo (Marketing, vendas, serviços) e por canal (*call center*, Internet etc.).

“CRM é uma estratégia de negócios que tem na tecnologia um componente crítico. Ela envolve a mensuração do valor do ciclo de vida dos clientes, para que se

possa estabelecer a atenção que deve ser focada em cada cliente. Ele também engloba funções analíticas, operacionais e colaborativas” (MODAHL: 2000:81).

Envolve não apenas as vendas, mas também as parcerias, Marketing e serviços ao cliente. Em outras palavras, significa muito mais do que gerenciamento de vendas, no que se refere à tentativa de aumentar o tempo do relacionamento dos consumidores com a empresa. Em sua definição tradicional e específica, o gerenciamento de vendas volta-se para a manutenção e melhoria daquela parte do relacionamento com os clientes que envolvem as vendas propriamente ditas. A conquista e a manutenção dos clientes são considerações secundárias para as vendas. Essa é uma definição limitada e com certeza, provoca discordância de muitos. Aqui o *Web Marketing* demonstra ser um poderoso aliado, como destaca (GORDON, 2002:47): “Através da *web*, parceiros de negócios podem solidificar seus relacionamentos, desde que ambos tenham e compartilhem dados mútuos para gerir suas estratégias de Marketing que tem como foco o cliente”.

Clientes são únicos, afirma SHIMP (2002:77), conforme aborda o próximo item deste trabalho.

4.8 CRM e Personalização

Para AL RIES (1998), há uma verdade em relação aos clientes, não importa a definição que seja adotada: eles adoram ser tratados como reis e rainhas. Isso se traduz, na era de CRM, em personalização – a arte e ciência de criar uma experiência única para cada cliente individualmente.

Em um mundo tecno-funcional perfeito, a personalização identifica as necessidades e as exigências de clientes individuais em massa. Também significa que o engajamento de clientes com nome e rosto tem de ser contínuo e íntimo o suficiente para que eles nem percebam não estar lidando com outra pessoa e recebendo uma resposta cara a cara. Precisa parecer tão pessoal a ponto do cliente querer continuar com a empresa. Os benefícios disso são a duração longa do convívio, os clientes felizes e a redução dos custos de serviços ao cliente, Marketing e vendas.

A verdadeira personalização do canal pode ser descrita como a maneira que as pessoas desejam se comunicar. A idéia é personalizar a mensagem ou a oferta.

Para dar uma definição mais formal, a personalização é o processo de adaptação de toda e qualquer interação com o cliente, com base nas preferências e interesses por ele explicitados, ou derivados dos dados disponíveis sobre ele.

O ideal é que a personalização não entre em conflito com a privacidade de ninguém, onde todas as informações pessoais dos clientes fossem conhecidas, mas fossem também, simultaneamente, anônimas. Embora isso possa parecer contraditório, pode realmente ser feito, por meio de um serviço de personalização que possa manter e garantir o anonimato entre a empresa e o cliente. Em outras palavras, todas as empresas veriam o usuário XYZ, mas ninguém seria capaz de ligar esse código com o nome, *e-mail* etc. O cliente teria todas as vantagens de uma experiência personalizada, com todas as ofertas relevantes de serviços e produtos específicas para o cliente XYZ, sem que nenhuma empresa soubesse quem é o cliente de verdade.

”As empresas procuram hoje segmentar, chegar mais próximos ainda de seu consumidor/cliente, para obter deles as informações mais aprofundadas possíveis”. (BOVÉE, 1991:67).

4.9 Variações de ação do CRM

Segundo BRETZKE (2000), existem diversas variações de CRM, algumas poucas que podem ocupar um potencial nicho viável no mercado, e outras que já confirmaram sua presença nele. Em vez de darmos uma olhada abrangente sobre todas as variações, vamos examinar algumas que parecem mais promissoras, oferecem uma perspectiva diferenciada e inovadora ou estão em ponto de bala.

A verticalização é um conceito que ganha cada vez mais adeptos, em que os nichos a serem preenchidos definem como a Internet vem sendo utilizada. Esse mercado vertical como nicho pode ser observado em todos os lugares, com portais para todos: produtos químicos, automóveis, caminhões e outras indústrias tradicionais. “O e.CRM é um sistema particularmente flexível, que permite a personalização vertical com bastante facilidade, já que seu fundamento é o cliente e definições personalizadas de clientes, que podem ser facilmente programadas” (BRETZKE, 2000:102).

O conceito de tamanho único não poderia estar menos próximo da verdade no espaço de CRM. Cada empresa possui suas próprias necessidades, baseadas nas características específicas de seus clientes e dos mercados em que atua. A primeira vista, esses sistemas parecem seguir os mesmos princípios e padrões básicos, mas uma investigação de suas resoluções mais detalhadas mostrará que um sistema ideal em um dado ambiente pode ser completamente diferente de outro sistema em outro ambiente.

Pode-se perceber facilmente que os requisitos para um sistema de CRM diferem muito de um setor para outro. Entretanto, a maioria dos pacotes no mercado hoje em dia não está direcionada para nenhum nicho vertical. Se fizessem isso, esses fornecedores se veriam limitados a vender apenas para um nicho específico.

“As soluções verticalizadas de CRM são ferramentas especiais para uma tarefa específica. Apenas o mercado vai definir o nível de especialização que irá ocorrer. As empresas que operarem nesses pequenos nichos terão uma base de clientes muito menor e, por isso, é possível que precisem descobrir outros serviços que agreguem valor para melhorar suas receitas. E são esses mesmos serviços que vão ajudá-las a se diferenciar no mercado. A proposição de valor para esse tipo de serviço continua extremamente importante” (GODIN, 2000:56).

5 ESTUDO DE CASO: DATASUL

5.1 Histórico/ Atualidade

A Datasul foi inaugurada em Joinville, Santa Catarina há 24 anos atrás, em 1978. Nasceu para transformar as melhores práticas de gestão em soluções voltadas para a gestão empresarial. Inicialmente seu trabalho era o de assessorar empresas joinvilenses na implantação de seus centros de processamento de dados. Em seguida mudou o foco para desenvolvimento e comercialização de sistemas portáteis para atender os diferentes equipamentos já disponíveis. A empresa apostou com determinação nos microcomputadores e, em 1988, instalou o primeiro sistema de ERP integrado. Já no ano seguinte, portanto em 1989, lançou o Magnus, um sistema aplicativo integrado específico para gestão empresarial escrito em linguagem de quarta geração. Destaca-se entre as maiores empresas de soluções colaborativas para gestão de relacionamento e empresarial e é líder na aplicação de conceitos da Teoria das Restrições (*TOC-Theory Of Constrain*) em seus produtos e serviços, que aumentam a eficiência dos sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*). A empresa prima pela proximidade e o bom relacionamento com seus usuários.

Possui 40 franquias como canais de distribuição em todo o Brasil, Argentina, México e EUA. E no ano de 2000, consolidou-se em suas posições de destaque internacional entre os maiores fornecedores mundiais de soluções para gestão empresarial com o Datasul EMS *Framework*. Conta hoje, com uma rede de 2 mil profissionais de serviço, mais de 80 mil usuários ativos, 2 mil clientes em cerca de 2.350 sites e 40 mil módulos de ERP já instalados. Os valores correspondentes a 6% do produto interno bruto brasileiro (PIB) e a 2,3% da folha de pagamento nacional estão sob gestão de produtos Datasul.

A Datasul SA domina o setor denominado *middle market*, com as mais diversas ferramentas de apoio a operações de *back office* e *front office*. Inclusive soluções de BI e CRM, desenvolvidas de forma modular a partir de aplicativos

encapsulados no sistema Perfil, empresa brasileira que trabalha com soluções e desenvolvimento de estratégias de CRM, desde junho de 2000. Já na atuação da Datasul entendemos como *back-office*, os sistemas internos da empresa, onde uma série de atividades de gestão empresarial são suportadas por aplicações de TI, ERPs e sistemas legados.

Já o *front office* é o conceito usado para a operação de sistemas diversos da empresa, quando podem ser operados externamente com a utilização ou não da TI. A empresa faturou em 2001 números na ordem de R\$ 180 milhões-R\$ 98 milhões correspondentes à Corporação, R\$ 34 milhões às Unidades de Desenvolvimento e R\$ 48 milhões às de Distribuição nos seus principais mercados de atuação no Brasil, Mercosul, México e Estados Unidos , e esta atuação em operação internacional já totaliza 40 clientes. Neste mesmo ano, a Datasul conquistou 100 novos clientes. Eis alguns: Cia Paulista de Ferro Ligas, SIBRA-Eletrosiderúrgica Brasileira SA, Urucum Mineração (Cia Vale do Rio Doce), Grupo Vicunha, CCR, Inepar, Genco, Cybervox, Antena 1, Coopercargo, Cloretil, Embrasa, York, Bardella, Supermercados Angeloni. Em 2002, conquistou a Nansen e entre seus principais clientes encontra-se a Gradiente.

A empresa representa significativo *market share*(posição no mercado): a Datasul é a única empresa brasileira de *software* que está classificada entre seis de maior destaque do setor de Tecnologia e Computação publicada anualmente pela Editora Abril na sua edição especial da revista Exame, “**Maiores e Melhores**”. Já na publicação anual do “**Balanço Anual**”, do jornal Gazeta Mercantil destaca-se como a terceira maior empresa, na categoria *software* e a primeira em *software* de ERP. No ranqueamento efetuado pela **Computerworld Brasil (SP)** aparece como a primeira do Midrange em sistemas de gestão empresarial, no “**100 Maiores de Informática em 2002**” e é a maior de vendas de todo o sul do país no setor de Informática e Automação pelo ranking da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e foi empresa destaque na nona edição da revista Expressão(SC) – 300 maiores empresas do Sul, publicada em agosto deste ano.

Posicionada como a 54^a empresa do estado de Santa Catarina e entre as **500 maiores da região Sul** e a maior rentabilidade de patrimônio, segundo o ranqueamento da revista Amanhã (revista de negócios do Rio Grande do Sul e com circulação nacional). Um outro *market share* a ser considerado deve-se buscar

principalmente o ratificado pela **13ª Pesquisa Anual do Mercado de Tecnologia da Informação** (do Centro de Informática Aplicada, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, realizada pelo professor Fernando S. Meirelles). Nesta pesquisa, entre as estatísticas utilizadas, uma é de avaliação de performance de empresas que fornecem pacotes integrados de ERP – gestão empresarial- no mercado brasileiro e aponta a Datasul como a segunda empresa detentora da solução mais utilizada com um percentual de abrangência de mercado de 21%. Quem aparece como primeira colocada nesta mesma pesquisa é a empresa SAP (Alemanha) com 23% e a terceira colocada a Microsiga com 13% e a Oracle com 7%.

Dentre as mais recentes destas pesquisas de performance, convém citar a IDC – International Data Corporation do Brasil (**Anexo 1**) liberada em final de 2001. Ali aparece claramente a evolução conseguida pela Datasul – seu *market share* de 9,9% em 1999, ampliou-se para 13,2% em 2000. Lá, só para exemplificar a Microsiga, por exemplo, decaiu em performance de 6,7% para 4,7% no mesmo período. Empresa que conquistou vários prêmios no seu segmento, a Datasul foi indicada este ano, pela quinta vez consecutiva, para concorrer ao *Top of Mind - Fornecedores* de RH, escolhida por meio de eleição realizada entre os profissionais brasileiros na área de Recursos Humanos. Pelo quarto ano consecutivo, em 2001, a solução Datasul Recursos Humanos venceu o **Top of Mind Fornecedores de RH**, ou seja, foi a mais citada e lembrada pelos profissionais desta área. Este prêmio anual que existe há mais de 10 anos foi criado pela Central de Negócios RH Editora & Marketing e da ABRH- Associação Brasileira de Recursos Humanos. Foram 4.300 profissionais de RH do Brasil, votando e indicando as empresas com maior *recall* nos segmentos já informados. Esta votação teve a supervisão da Trevisan Auditores.

Em dezembro de 2001 recebeu o **Prêmio Padrão de Qualidade em B2B**, promovido pela Padrão Editorial e pela *Internet Business* Boucinhas & Campos, nas categorias Tecnologia da Informação (TI), pelo trabalho realizado para o portal ABIH-DF e por sua atuação no cenário de *e-business*. E também recebeu menção de destaque de “**Os Melhores do Ano**”, em dezembro de 2001, prêmio criado pela revista **e. Manager** e julgado por profissionais de TI de todo o país. Segundo Miguel Abuab, CEO da empresa, “este sucesso é o resultado de um trabalho totalmente

direcionado na oferta de produtos que, de fato, ampliam a competitividade dos clientes e os elevam a patamares de gestão de relacionamento, inteligência e empresarial e colaboração”.

A filosofia da empresa é colocar em foco os mercados verticais. Suas especialidades são os produtos para setores de bancos, cartões de crédito, seguros e corretoras de títulos e valores lançados em novembro de 2001. A idéia é buscar o posicionamento para atender o mercado com soluções de real aderência às mais diversas aplicações. Recentemente buscou na brasileira Perfil Tecnologia , o *One to One CRM*, cuja principal característica são recursos que permitem identificar, tratar de forma personalizada e reter o cliente mais lucrativo. Ferramenta independente dotada de recursos de BI, o *One to One CRM* gera relatórios ricos no tratamento da informação de apoio à decisão e pode ser empacotado no ERP Sigla, da também brasileira AGL Informática, parceira da Perfil Tecnologia.

5.2 Os principais produtos da Datasul em 2002

Dentro da Gestão de Relacionamento com base no CRM, Os módulos são seis: *Contact Center* (atendimento ao cliente e colaboração), *Database Marketing* (campanhas e públicos); *Business Analysis*(CRM analítico); *MóBILE*(automação do sistema de vendas); *Web(e-business)*; e *Application Link (EAI-Enterprise Application Integration)*, que facilita a integração com os sistemas legados, os diferentes ambientes operacionais e canais de comunicação utilizados como porta de entrada dos clientes.

Procurando novos caminhos no relacionamento com seus clientes, nascidos sobre a égide da sigla ERM (*enterprise relationship management*) que engloba o CRM (**customer relationship management**) e o PRM (*partner relationship management*) e o BI (*Business Intelligence*), a empresa oferece a sua solução Datasul CRM que permite que as empresas de qualquer tamanho possam competir com mais eficiência e eficácia na busca pela receita e rentabilidade pela satisfação e fidelidade do cliente. Nas modalidades *complete suite* –todas as soluções de gestão da Datasul funcionando juntas ou integradas, tais como o ERP, CRM, HR, SCM e ECR entre outras.

A *Best of Breed*, uma das soluções Datasul que vem sendo utilizada em meio a soluções de outros clientes. Hoje, a tecnologia Datasul CRM está pronta para uma integração total com as demais soluções da empresa e mesmo as de outras que trabalham com estas estratégias. Atuando com suas soluções para oportunizar novas empresas a diferentes formas de fazer negócios, da qual se torna efetivamente uma parceira com empresas detentoras do conhecimento e comprometidas com o sucesso de seus clientes. A Datasul vem cumprindo a sua missão de aumentar a competitividade dos clientes levando-os a novos patamares de gestão, com a utilização de sistemas computacionais na gestão de negócios originados pelos dois principais movimentos da economia conectada, onde as empresas, mais do que nunca, precisam ser ágeis para se adaptar às demandas originadas no mercado e suficientemente ágeis e velozes para atender às necessidades dos clientes. As ações de Marketing executam a seguinte abrangência, quando gerindo relacionamentos via CRM: Marketing de Contato Direto (sempre auxiliados pelo Web Marketing e Target Marketing com Database de base única de Marketing), diretamente voltados para o Marketing de Canais, Marketing de Produtos e finalmente para as Comunicações de Marketing.

Entre as sete visitas realizadas a empresa, pode-se verificar que os produtos comercializados, o primeiro fundamentado nos sistemas de ERP, capacita a integração dos processos de negócio interno das empresas, automatizando procedimentos financeiros, comerciais, de logística e de produção, entre outros. Já o sendo o B2B (*Business to Business*), gera os processos de relacionamentos de negócios entre as empresas pela Internet. Os sistemas de gestão empresarial Datasul se integram e se complementam a partir de dois focos: na gestão empresarial e no relacionamento empresarial.

CRM DATASUL – um produto diferenciado com resultados comprovados e abrangentes na área de Marketing, especialmente o de Relacionamento, vendas, *call center* e serviços completos para acompanhamento de campanhas, oportunidades, interações multicanal e gestão pós-venda. Assim, pode identificar clientes de maior valor e potencial e direcionar ações que visem aumentar a receita por cliente, e transformar as oportunidades em lucro. Trabalha os estágios de fidelização dos clientes, e gerenciar os processos. A solução CRM Datasul é

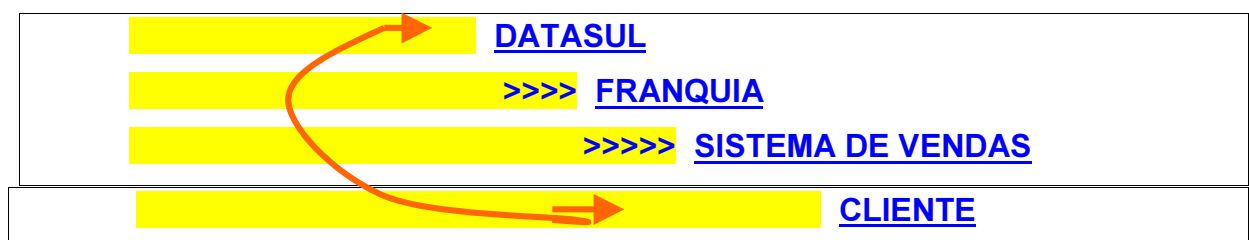
planejada sob medida, de acordo com a necessidade de cada empresa nos módulos de Marketing, Sales, Service e Call Center.

CRM MARKETING DATASUL – concebido para planejar, executar e medir as iniciativas mercadológicas que podem ser potencializadas por esta função. Isso acontece por intermédio de ferramentas para segmentação e montagem das campanhas baseadas em informações históricas, de perfil e de relacionamento com os clientes. Tem condições de oferecer definições rápidas e disponibilizar campanhas nos canais de comunicação. Esta condição permite análise em tempo real dos resultados alcançados e maximização do retorno sobre o investimento.

A Datasul sabe que para instituir um programa de fidelidade, por exemplo, os objetivos de maior validade são: aumentar o *Lifetime Value (LTV)* do cliente por meio da menor evasão, proporcionar e ratificar a retenção dos melhores e fomentar o diálogo e a captura de informações com esses clientes, criando um diferencial competitivo.

Para GREENBERG (2001): “O CRM é uma estratégia de negócio voltada ao atendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa”. Todos os profissionais desta área costumam afirmar que CRM, do ponto de vista tecnológico envolve capturar os dados dos clientes ao longo de toda a empresa. Após consolidar todos os dados capturados, interna e externamente em um banco de dados central, analisar estes dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa. E assim que a base de dados central tem funcionado dentro da empresa: buscando ampliar e diversificar negócios pelos caminhos abaixo descritos na figura 3:

Figura 3. As inter relações na gestão de CRM .



Fonte: Departamento de Marketing(DATASUL).

Reconhecida pelos seus diferenciais tecnológicos e através de parceiros franqueados e sua equipe de vendedores, procurou conhecer as expectativas de cada cliente visando fortalecer a imagem dos novos produtos de CRM no mercado, mas ao mesmo tempo entendendo que este processo era fundamental para si. Não tinha sentido uma empresa que ensina como gerir relacionamentos com clientes, de como analisar, monitorar e realizar negócios em tempo real, suprindo uma carência existente no mercado, não conseguisse gerenciar os seus relacionamentos. Baseada em suas próprias experiências, a Datasul iniciou o processo de implantação de CRM, defrontando-se com algumas dificuldades inerentes no processo, como a canalização correta do direcionamento de informações sobre os clientes em sua totalidade.

Segundo KOTLER, “o desvio de informações poderá ocorrer sempre que o compartilhamento das mesmas envolva cultura organizacional de grupos resistentes (a resistência dos profissionais de venda, por exemplo) em estabelecer vínculos de repasse de informações que eles considerem de seu domínio”. Dividir e compartilhar dados, muitas vezes pode ser o obstáculo muito maior que as empresas de gestão de relacionamentos pensam. Não tem sido diferente com a Datasul nesta atividade sistemática de implantação de CRM. A equipe de vendas é um elo vital no fluxo de informações. O sistema de Marketing depende de seu *feedback* e vice –versa.

Segundo SHAW apud STONE, 1995:221, “se o sistema não é informado do resultado das atividades de vendas, será muito mais difícil e muito menos útil na determinação das estratégias para gerenciamento de clientes”. É por isso que se pode dizer que quanto melhor as qualidades de dados sobre o cliente na base única de dados, tão melhores e mais completos serão os encaminhamentos de negócios para com os relacionamentos e negócios com seus canais de venda.

As suas necessidades analisadas em tempo real e que são alimentadas e retroalimentadas pelas informações do Marketing e dirigidas pela Comunicação serão vistas sob a ótica das promessas feitas e necessidades apontadas. Nota-se que em várias situações, a empresa tem enfrentado essa resistência por parte do seu Sistema de Força de Vendas.

5.3 O MODUS OPERANDI DA DATASUL

O *modus operandi* da Datasul nas áreas que recebem a metodologia da Gestão de Relacionamento com o cliente são:

Figura 4. Departamentos envolvidos pela gestão de CRM. Fonte: Datasul

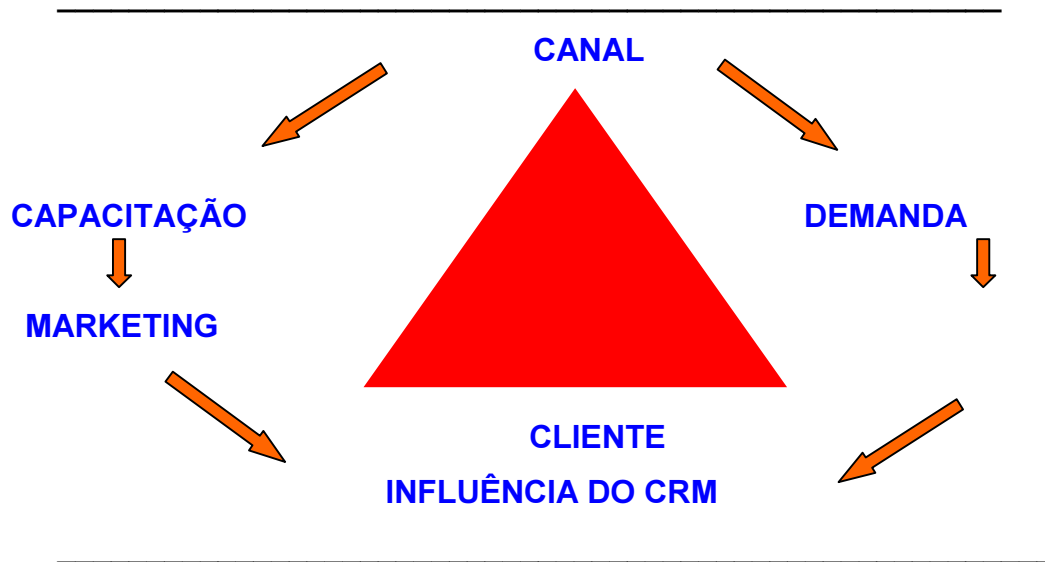


O Marketing é uma área nobre de Gestão de Relacionamento com o cliente, é responsável pela capacitação do canal e tem seu sistema de ação composto da seguinte forma:

Marketing de Contato, Canais de Marketing, Marketing de Produto, Comunicação de Marketing, apoiados pelo *Web Marketing*, *Target Marketing* com sua base de dados. Sendo que no Marketing de Produto se encontra todo o conteúdo de informações técnicas e o conhecimento necessário para abastecer os outros departamentos que visam todos a elaboração das estratégias e táticas das ações mercadológicas. São as áreas que tem o domínio do Datasul CRM, com operação nos segmentos, operacional, analítico e seguindo para o colaborativo.

Existe na empresa um conceito de CRM inteiramente voltado para o cliente e buscando a segmentação. A triangulação que se estabelece até chegar ao cliente, a Datasul denominou internamente de 'Triângulo Ronaldiano', que demonstra o caminho de *feedback* da gestão de relacionamento com o cliente. O nome dado à triangulação é uma homenagem ao seu Diretor de Marketing, Ronaldo Aloise e é entendido segundo a empresa como mostra a Figura 4.

Figura 5. A triangulação do CRM.



Fonte: Departamento de Marketing da DATASUL (Ronaldo Aloise).

Embora esta triangulação aqui representada não conste na classificação acadêmica, pensa-se ser interessante ser mostrada, por ser resultado do *modus operandi* da empresa DATASUL.

6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Neste subcapítulo se descreve e analisa os resultados das entrevistas realizadas, através do método qualitativo – entrevistas em profundidade (roteiro da entrevistas: **Apêndice**) - com os participantes/respondentes (3): Renato Labatte (CRM *Manager* da empresa), Ronaldo Aloise (Diretor de Marketing) e Marlene Eggert (Gerente de Comunicação) onde se pretendeu identificar como eles vêem o processo de gerenciamento de CRM na empresa e como ele vem acontecendo e pontuar as funções do Marketing de Relacionamento e da Comunicação nestes gerenciamentos. Optou-se então por um estudo de caso, para que através de visitas programadas a empresa e as entrevistas, as questões levantadas alcançassem respostas.

De acordo com MERRIAM (1988), estudos de caso normalmente começam com um problema identificado na prática e através da tentativa do entendimento (o que acontece, como acontece, por quê e como?).

Pode-se verificar que: O papel do Marketing de Relacionamento na empresa Datasul SA vem tendo um processo contínuo de implementação. Há diversas razões para que vários departamentos integrados e desafiados pela procura da excelência na Comunicação, se disponibilizem para que o contexto do gerenciamento de CRM assuma, através da produção e da distribuição da informação um perfil ativo e compatível com seu porte e suas ações.

Algumas funções, muitas vezes, têm de exercer um papel crítico, em virtude de seu maior contato com o gerenciamento dessas informações a respeito dos clientes. Isso, para assegurar que elas cheguem aos departamentos e pessoas adequados e no momento mais oportuno: o de identificar necessidades destes clientes.

Pode-se constatar que, estes processos exigem de tudo e de todos. Todos os públicos (interno e externo) e todos os departamentos da empresa, exigindo deles novas habilidades conforme as modificações de situações desafiadoras.

Os sobreviventes serão as organizações que se adaptarem às realidades tecnológicas e econômicas em modificação. A partir deste cenário de mudanças, os profissionais que atuam no Marketing têm sido levados a descobrir novos caminhos de acesso aos seus clientes e a estreitar estas relações cliente/empresa. Como ressaltarão muitas das declarações aqui analisadas, pelos três responsáveis pelas áreas de Gerência de CRM (entrevistado1), Comunicação (entrevistado2) e Marketing de Relacionamento (entrevistado 3).

Quando perguntado qual o perfil das empresas joinvilenses que podem e algumas que já implantaram CRM, todos responderam ter elas, um perfil industrial ou de serviços: Schulz, Duas Rodas, a própria Datasul com algumas práticas implantadas e outras sendo desenvolvidas. E também empresas de médio e de grande porte e geralmente de serviços e que atendem diretamente o consumidor final. Desde pequenos negócios, como por exemplo, farmácias, vídeo locadora, imobiliária também podem usufruir destes gerenciamentos. Todos declaram que o processo de implantação de CRM na Datasul iniciou há mais ou menos um ano e meio.

Nesta ocasião foi realizado um acordo operacional com a Siebel, uma empresa de tecnologia voltada para o CRM. Com o uso desta tecnologia, a parceria permitiu que se iniciasse o processo de gerenciamento interno de CRM. Foi instalado primeiramente um *call center*, uma central de atendimento ao cliente, não caracterizando uma central de atendimento técnico, já que esta já existia na empresa e continuaria tendo seu funcionamento separadamente. O *call center* funciona como uma central de atendimento ativa e receptiva. É ativa quando através dela a Datasul oferece novos produtos aos seus clientes e incluindo aí uma pesquisa de satisfação, dirigida à necessidade de produtos novos e até convites para eventos. Além disso, existe o *Help Desk* que tem o objetivo de sanar dúvidas técnicas relacionadas aos produtos e também para consultorias de pequeno porte e possível encaminhamento para as maiores consultorias.

Renato Labatte, *CRM Manager* (gerente de CRM) declara: “que os franqueadores e sua equipe de vendedores vêem e consideram o Marketing de Relacionamento e o CRM como uma forma de estabelecer relações duradouras, explorar novas oportunidades de vendas/negócios, aprofundar o conhecimento sobre seus clientes, mas muitas vezes este entendimento é relegado a um plano de

importância menor, do que, por exemplo, executar o fechamento de um negócio precipitadamente".

Aqui, o entrevistado 1, deixa claro que: "particularmente, a área que reputo ser a mais crítica, mais complicada, onde você tem de trabalhar uma mudança cultural muito forte, e por toda a experiência vivenciada, é a parte de SFA (Sistema de Automação de Força de Vendas). Não que o vendedor seja uma figura crítica no processo, mas como todo o ser humano, é resistente a mudanças. E esta é uma área onde a maioria das empresas trabalha com praticamente nenhuma metodologia. As ferramentas de gerenciamento de vendas, muitas vezes inexistem. E elas precisam ser fornecidas pela empresa visando a mudança comportamental, cultural da forma de auto-gerenciamento de vendas destes vendedores."

Já a gerente de Comunicação, Marlene Eggert, declara: "levar a informação para os vendedores e clientes para que obtenham conhecimento sobre os produtos e serviços de maneira clara e eficiente é fundamental".

Na Datasul, este conhecimento é levado através de um portal, incluso dentro do conceito de EIP (*Enterprise Information Portal*), pelo qual o cliente acessa o *menu* dos produtos disponibilizados e, ao mesmo tempo em que interage e trabalha com o sistema, recebe as últimas informações disponíveis e conseqüentemente sempre atualizadas e totalmente contextualizadas ao que está querendo analisar e trabalhar. Todo este processo está evidentemente disponibilizado para as franquias e suas equipes de vendedores e hoje esta, sendo ainda declara Marlene Eggert, "é uma das ações mais importantes dentro da Datasul no que se refere à gestão de relacionamento com seus públicos mais importante: seus clientes e seus vendedores, ou seja, aquele que vende e aquele que compra. São informações técnicas, muitas dicas e truques, apresentações conceituais e técnicas, artigos de interesse, eventos, listas de contatos de Suporte etc."

O departamento de Comunicação da empresa é o responsável por criar os diversos canais de comunicação com o cliente e interagir com eles, sempre os informando sobre os assuntos que sejam de seu interesse.

Hoje, o departamento possui vários informativos eletrônicos, com assuntos de negócios e técnicos; além de comunicados e cartas dos mais diversos. Além disso, possui uma área exclusiva de acesso ao *site* que lhe permite receber desde uma carta parabenizando-lhe sobre a conquista de um prêmio até um comunicado sobre

dúvidas em uma questão técnica. Já para o público interno (os funcionários) existe um apoio a todos os trabalhos desenvolvidos na área de EndoMarketing, Recursos Humanos, principalmente, os treinamentos para qualificação profissional que se estendem também às áreas de Qualidade e Universidade Datasul.

Todas essas ações tem sido de vital importância para a implantação da Gestão de Relacionamento com o cliente (CRM) na Datasul e exige, em um determinado momento, uma interseção do Marketing e da Comunicação: "muitas ações de comunicação necessitam antes de ser iniciadas, informações sobre o público-alvo, identificação dos públicos, segmento econômico, regiões geográficas de atuação, porte da empresa/cliente, quais produtos utiliza/compra, oportunidades potenciais de negócios, frequência de compra disponíveis no *Database Marketing* (banco de dados de Marketing), *mailing list*, todos estes esforços coordenados pela área de inteligência de Marketing", complementa Marlene em uma de suas declarações da entrevista.

O departamento de Comunicação é responsável também sobre a linguagem da emissão de mensagens, comunicação visual, identidade visual sobre qualquer um dos eventos voltados ao cliente.

Quando questionado sobre o processo de CRM na empresa, o gerente Renato Labatte, declara: "O projeto da CRM na Datasul inicia na central de atendimento e depois se estende aos outros departamentos. É um processo muito forte de Automação de Força de Vendas, em um contingente de aproximadamente 150 consultores de venda, pois você pode ter a figura do vendedor, da pessoa da assistência técnica, do franqueador. Todos são envolvidos nessa gestão. Mas são os profissionais que estão envolvidos no processo de atendimento direto ao cliente, que também possui esta ferramenta, que permite que sejam captadas no campo, todas as informações necessárias".

Estas informações e todas as interações feitas com o cliente são registradas no seu equipamento portátil (*laptop*), onde são colocadas todas as solicitações do cliente, enriquecidas pelas observações feitas pelo consultor de vendas. Se for detectado algum problema de logística, é efetuado o registro mesmo *off-line* no primeiro momento que ele realiza".

A conexão, estas informações são disponibilizadas na base única de dados do *Database Marketing*. Estas informações obtidas nas reuniões com os clientes

facilitam sobremaneira as próximas que acontecerão; pois o consultor sempre estará informado e se não for o mesmo consultor, este outro poderá consultar todos os resultados destas, para inteirar-se. Principalmente, para a verificação de oportunidades de negócios, resolução de possíveis pendências e o que mais necessário: disponibilizar estas informações para todos os departamentos da empresa, através da TI – Tecnologia da Informação. **(Anexo2).**

Trabalhar dentro das potencialidades de negócios do cliente tem sido uma constante na Datasul, e um exemplo bem significativo é, por exemplo, quando é detectado um problema de estoque bastante elevado, a informação foi repassada ao banco de dados, aí se encontra um cliente em potencial para o oferecimento de um sistema de logística mais eficiente. Oportuniza-se aí, além de uma ação de Marketing uma ação de possível negócio/venda para este módulo citado, este serviço de consultoria.

Aqui, uma declaração importante do entrevistado: “eu costumo dizer que o projeto de CRM tem início, mas não tem fim. É uma contínua jornada rumo ao cliente. Penso ser esse, o grande objetivo do CRM. Este é o nosso grande norte, a nossa maior orientação”. Essa constatação é perfeitamente compatível com a do entrevistado 3, Ronaldo Aloise, quando comenta que: “o departamento de Marketing é o grande inicializador e conclusor deste processo de gestão de relacionamento com o cliente.

Senão, vejamos: dentre os vários públicos de possível envolvimento e direcionamento do CRM, tais como: *prospect, partner, supplier, employer, competitor e client* (possível cliente, parceiro de negócios, fornecedor, empregador, concorrente e cliente), sem dúvida o grande ideal seria envolver todos nesta rede de relacionamentos.

Mas hoje, a maior preocupação da Datasul é o cliente e o cliente dos seus clientes. O Departamento de Marketing e todos os departamentos que compõe seu *mix* estão trabalhando para que o produto Datasul CRM seja referencial de mercado e líder de vendas em seu segmento “. Reforça essa declaração, o gerente de CRM, Labatte que diz: “O C de CRM pode assumir diversas figuras de atuação e abrangência, é muito, muito amplo. E inicializa na empresa em conjunto com a gestão de relacionamento voltada para o cliente, uma preocupação muito grande

com o concorrente A,B e C e o armazenamento e aglutinamento de informações sobre eles.

A empresa neste momento está gerindo relacionamento com seus concorrentes.O banco de dados da empresa registra essas informações e elas podem ser utilizadas pelo consultor, não só a lista de preços do concorrente, mas especialmente aquela oportunidade de negócios que pode ser perfeitamente aproveitada por este profissional. Pois ele está municiado de informações atualizadas e pode ser mais assertivo e positivo no processo de vendas.A sua argumentação de vendas é enriquecida por elementos importantes para fazer uma proposta dentro da realidade e necessidade de seu cliente.Por isso, a afirmação anterior do gerente de Marketing de Relacionamento, de que: “o Sistema de Automação de Força de Vendas necessita ter um investimento, ser treinada e qualificada sempre”, traduz o momento que a DATASUL está vivenciando em termos de Sistema de Automação de Força de Vendas.

Vale dizer também que os consultores em tempo real são diferentes dos consultores de ontem em muitos aspectos e entendem que clientes têm uma maior receptividade pela orientação advinda da empresa e de seus consultores.

A tecnologia interferiu no intangível, tornando previsíveis nossas intenções. A comunicação instantânea de qualquer hora para qualquer lugar bane o medo. A previsão passa a ser recompensa imediata.

A era do cliente, valeria a pena ressaltar tem o foco no cliente, mas não apenas nele, mas também de todos os públicos que interagem com ele.Assim como todas as informações que se relacionem como ele.

Renato Labatte coloca nesta sua declaração, um exemplo muito claro deste contexto: “se o cliente X ligou para pedir alguma informação, está registrado, se fez alguma reclamação ou elogio, idem. As percepções de campo também estão todas lá no banco de dados. Se o Marketing comunicou algo, um evento, ele tem conhecimento. Se ele compareceu ou não, da mesma forma”.

Assim quando o consultor o visita está municiado de todas estas informações, inclusive sobre quem da concorrência o está visitando.

A percepção do cliente não poderá deixar de ser: esta empresa está me acessando, ela sabe tudo a meu respeito, das minhas queixas, das minhas necessidades, minha solicitação não caiu no esquecimento.Solicitei um folder e de

imediatamente ele foi encaminhado. O cliente que tem esta percepção tem confiança e esta situação faz com que, não te pressione por margem, por exemplo.

O entrevistado 1, ainda declara: “ Não te induz a fazer decisões em cima de preço, por gerir bem este relacionamento. Daí surge a fidelização, a retenção do cliente por um tempo muito mais longo que se imagina, e que se torna mais lucrativo que se possa pensar.”

Tanto Labatte quanto Aloise, assim como Marlene entendem ser o Marketing a área de atividade mais ‘nobre’ na empresa quando se fala de CRM. É através dela que se faz os direcionamentos de ofertas de serviços na campanha, voltada também para dentro da empresa, direcionando produtos ou desenvolvendo novos. Entendem que Marketing de Relacionamento é ‘encapsular’ isso e colocar na tecnologia de CRM para obtenção de uma taxa de positividade de cerca de 20 a 30% , contra de 2 a 3% de uma mala direta enviada sem olhar clientes pelo seu valor, pela sua prioridade.

As mais de trinta franquias, pelo modelo de negócio que a Datasul tem, possuem vários vínculos com a mesma. Mas mesmo assim é o franqueado que mantém contato direto com o cliente e o vínculo maior é com ele. Portanto, o projeto de CRM é vital, crucial para a sobrevivência deste modelo.

Ronaldo Aloise declara que para a visão do CRM analítico, aliado ao operacional e depois ao colaborativo, “é fundamental que se tenha a visão 360° do cliente”. Aí a franquia também é seu cliente, se a empresa a perde, poderá perder também os clientes. “O foco é o cliente”, afirma várias vezes o entrevistado 3.

Esta assertiva, encontra embasamento nos 8 Ps da oitava geração do Marketing que coloca os Ps – *phocus e positioning* – como fundamentais para a percepção da existência da necessidade, reconhecimento do problema, busca da informação, avaliação, escolha e revisão pós-compra.

O foco definindo as melhores estratégias e o posicionamento colaborando para que a imagem percebida tenha visibilidade no mercado de atuação. E nisso, a Datasul tem todas as vantagens competitivas. Trabalha a sua comunicação, totalmente apoiada pelo Endomarketing para ajudar na ‘quebra’ destas eventuais barreiras de resistência dos públicos externo e interno.

A flexibilidade deve prever estas mudanças que às vezes podem comprometer o resultado e adequar estes canais de informação e comunicação,

para que eles possam ter interação permanente”, declarou a entrevistada 2, responsável pelo Departamento de Comunicação.

Quando se refere ao mercado de Joinville, Labatte torna a afirmar que: “é extremamente receptivo. Estamos numa fase que denominamos de ‘evangelização’, disseminação do que é realmente o CRM, para que serve, qual são os benefícios que traz. Mas ainda vai levar algum tempo para acontecer. Estamos sentindo isso aqui em nossa empresa, pelo o modelo de franquias. Se de dez informações repassadas pelo cliente, sete devem chegar à franquia e somente duas para a Datasul. Em algum momento, esse tipo de ação pode trazer problemas. Portanto, tem de ser muito trabalhado, a visão que ele tem de ter da Datasul é de proximidade.

O produto Datasul CRM tem excelente aceitação no mercado e a maioria de nossas franquias tem trabalhado isso de forma satisfatória, fazendo acontecer. Por isso tudo me parece mais fácil vender gestão de relacionamento, que geri-la na própria empresa.

O entrevistado 3, também enfatiza o poder de capacitação do Marketing nesta segmentação voltada para o cliente, que o gerenciamento de CRM propicia, instalando-a no canal de vendas, gerando demanda de atendimento e sendo percebida pelo cliente. Cita ainda que: “Qualquer tecnologia e suas conseqüências criam aos poucos um ambiente humano totalmente novo”.

A Datasul prioriza hoje, não somente seu cliente/ comprador, mas entende que sem seu cliente/vendedor este processo não teria continuidade. Cabe dizer aqui, que o tempo real ocorre quando o tempo e a distância desaparecem, quando a ação e reação são simultâneas.

As ações de Marketing oriundas do Marketing de Contato, de canais, de produto e da Comunicação de Marketing garantiram até agora que o processo de implantação da gestão de CRM na Datasul e conforme o entrevistado 1, responsável mais direto por esta implantação, “este processo é contínuo”. Essa continuidade do processo é o que ocorre hoje na empresa como ação estratégica prioritária em Marketing. Pode-se dizer que para todos os profissionais diretamente envolvidos com o processo de implantação da gestão de relacionamento com o cliente, com a utilização do CRM não tem sido fácil. Todos são responsáveis por áreas de decisão na empresa e informam que não está sendo fácil para nenhuma empresa no Brasil. A capacidade de uma empresa em ordenar todas as informações relativas aos seus

clientes não parece ser uma tarefa fácil, em nenhum momento. Ela invade hábitos, exige mudanças os que dela participam, exige mudanças da cultura organizacional e a Datasul está empenhada em obter resultados a médio e longo prazo, com a implantação da gestão de relacionamento com base no CRM – *Customer Relationship Management* na empresa.

7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

7.1 Conclusões

O uso da tecnologia da Informação- TI- como base para o relacionamento personalizado (CRM) se torna a chave do sucesso em um número cada vez maior de empresas de produtos e serviços. A qualidade e a tecnologia eram os grandes diferenciais entre os produtos. As grandes mudanças da Economia Digital tornaram os produtos obsoletos quase da noite para o dia e uma forma de anular esta comoditização tem sido agregar valor ao consumidor/cliente. O conceito de CRM, neste momento, pode ser localizado no pico da curva denominada pelo Gartner Group como ciclo final *hype*, ou pico final do falatório, partindo para a fase de utilização prática e estratégica.

As informações passadas e recebidas através da Gestão de Relacionamento com a CRM em quase todas as áreas da empresa Datasul, principalmente do Administrativo Financeiro, que pode informar entre outras coisas, lucratividade. O departamento de Controle de Inventário que pode informar a posição de estoque e disponibilidade para entrega, o departamento de Faturamento que informa a frequência de compras, o de Logística que realiza o rastreamento de pedidos e otimização de rotas de entrega, entre outros e a Controle de Produção que informa posição do pedido na fábrica; todos eles com sua função e ações todas disponibilizadas em um banco de dados único, buscam através do *call center*, do Sistema de Automação de Forças de Vendas e do Marketing buscam a maior proximidade com seu cliente e maiores vantagens competitivas em seus mercados de atuação.

Através do BI (*Business Intelligence*) ou Inteligência de Negócios, que é um conjunto de conceitos, metodologias e softwares que fazendo uso de acontecimentos (fatos) e sistemas baseados em fatos, apóia a tomada de decisões em negócios, que busca relações de causa e efeito, realiza análise de dados contextualizados, extrai e integra informações de múltiplas fontes voltadas para o conhecimento da atividade empresarial. A BI ajuda a responder as questões que foram fundamentais para respondermos nossas questões específicas levantadas nesta dissertação.

Como a Datasul implanta hoje sua Gestão de Relacionamento com seus clientes e a participação dos departamentos envolvidos, verificamos que esta implantação iniciada há um ano e meio envolve os departamentos de *call center*, os Canais de Distribuição, o Sistema de Automação de Força de Vendas, Assistência Técnica/Serviços e principalmente o Marketing e a Comunicação.

A segunda questão: até onde esta gestão tem sido realizada e quais são os públicos envolvidos interna e externamente. Verificamos que apesar de já ter sido inicializado um processo de gestão, existe ainda muito a ser feito. Principalmente, no que se refere a dados mais atuais dos clientes e uma proximidade maior via gestão de franqueados e seus consultores de vendas, onde reside o maior obstáculo na obtenção de dados sobre o consumidor/cliente, para que esses não comprometam este gerenciamento.

Os públicos envolvidos são os clientes e os clientes de seus clientes, já que consideramos aqui neste estudo, cliente/consumidor aquele que compra o produto Datasul via franquia.

Para que questões fundamentais como estas: quais clientes são mais lucrativos, mais fidelizados, como está a qualidade dos produtos, quais campanhas de Marketing de Relacionamento foram mais efetivas, qual a percepção do cliente sobre a Comunicação, quais clientes têm maior chance de trocar a Datasul pela concorrência, como está o desempenho dos consultores de vendas ; possam ser respondidas, conhecidas e os dados obtidos desses gerenciamentos possam ser compartilhados por todos os departamentos da empresa, exige ainda um longo e contínuo caminho.

Vimos também no desenvolver desta dissertação que a Datasul sabe que o desempenho de vendas de seu principal produto em gestão de relacionamento, o Datasul CRM está diretamente ligado à sua implantação de CRM, na abordagem interativa do Marketing, que utiliza canais e meios de Comunicação endereçáveis individualmente e que podem se transformar em oportunidades de mercado. À medida que a empresa vai expandindo sua atuação na área de Gestão de Relacionamento com seus clientes, e por todos os aspectos aqui descritos, a empresa caminha para seu segundo ano gerindo relacionamentos com o próprio produto que costuma vender.

As outras gestões com os outros *targets* - públicos - envolvidos no seu negócio, fornecedores, parceiros de negócios, concorrentes, estarão sendo desenvolvidas, envolvendo esses públicos tão importantes.

Importante seria lembrar também que o banco de dados não é estático, é mutável, nunca estará completo e jamais estará totalmente atualizado. Assim como o processo de Gestão de Relacionamento com o Cliente que se ampliará de acordo com cada necessidade dos clientes, seja ela de um novo produto, de uma nova forma de fazer negócios.

Por tudo o que foi observado e todos os aspectos aqui expostos, sabe-se que a Datasul mais uma vez é pioneira no Sul do País: segmenta e descobre que ao aperfeiçoar relacionamentos com seus clientes envolva muito mais que tecnologia avançada (de ponta hoje, mas possivelmente obsoleta amanhã). Está reestruturando a cadeia de geração de lucros e revendo seus inter-relacionamentos com funcionários, parceiros comerciais e clientes.

A otimização do relacionamento com o cliente significa propulsão para a implantação do CRM em outras áreas da empresa. Com essas implantações a Datasul estará permitindo que a Comunicação automatizada replique o diálogo de “procurar, apresentar e aconselhar”.

Pode-se verificar que o início através do *call center* e de sistemas de *help desk* provendo de informações sobre produtos e mais tarde disponibilizando para as outras áreas via sistema essas informações valiosas sobre os clientes, já expandiu e encontra reflexos nas ações de Marketing e Comunicação, orientados para a era denominada Era do Cliente.

O que esta dissertação procurou mostrar um pouco do que ainda se sabe muito pouco: A Gestão de Relacionamento com clientes utilizando o CRM - *Customer Relationship Management* com as ferramentas de *mining* (explorando/extraindo), que substituem os improvisos e outras situações. A Datasul caminha para a busca de colocar-se no patamar das melhorias imprescindíveis, sem as quais as empresas não verão o seu futuro promissor. Sempre considerada uma empresa pioneira, acostumada a liderar segmentos, a Datasul já introduziu, (prioritariamente e nesta ordem) aplicações de *call center*, de automação de vendas, de Marketing e *Data Warehousing*-processo que utiliza para extrair sentido e significado de seus dados através da utilização de seu banco de dados especiais denominados *data*

warehouses. A Datasul sabe que o processo de implantação de Gestão de Relacionamento não se faz da noite para o dia. Sabe também que concentrar um arsenal de tecnologia para gerir dados de clientes e em prol deles é algo que parece ser definitivo. Certamente as propostas de BI acopladas às de CRM, SCM e outras dentro de mosaico de alternativas, são diferentes das que ficaram na poeira dos modismos.

Seria parafraseando Philip Kotler, a arena de trocas estará agora mais democrática e acessível a todos neste século 21. Os objetivos deste trabalho foram alcançados, dentro da verificação aqui proposta, como já foi citado anteriormente.

Sabe-se que a empresa encontra-se em processo

Afinal todas as empresas estão em um campo onde aumentaram os competidores e modificou-se o campo de batalha.

E sem dúvida, a Datasul SA prepara-se dia a dia para vencer esta luta e nele estão empenhados todos os departamentos da empresa.

7.2 Sugestões

Deixam-se aqui, sugestões para que esta dissertação aponte caminhos para outros enfoques e análises, mas considera-se prematuro demais dizer que a implantação que ainda se encontra em fase preliminar vá tornar-se um sucesso. Conforme foi apontado neste trabalho, existem implantações sendo iniciadas em vários clientes da Datasul, essas implantações poderiam ser objetos de estudos futuros caso a caso. Ainda pode-se sugerir como objetos de estudo:

- a) A gestão de relacionamento com os fornecedores da empresa fossem o foco de análise de um novo trabalho, sendo este público importante na decisão do consumidor.
- b) A gestão de relacionamento com os clientes de seus clientes, fechando a corrente de relacionamentos.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA

Livros:

AVAYA, Tom. **Customer Relationship Management and Database Marketing**. New York, Avaya Inc., 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARKETING DIRETO, **Resumo de Banco de Dados**, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**. Rio de Janeiro, julho de 2001.

BOVÉE, Courtland; ARENS, Willian. **Advertising and Contemporary Marketing**, Irwin, Illinois, 1991.

BRETZKE, Miriam. **CRM em tempo real**. São Paulo, Atlas, 2000.

CASAS, Alexandre Las. **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo, Atlas, 2001.

COBRA, Marcos. **Administração em Marketing**, São Paulo, Editora Atlas, 1998.

FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes: crescimento organizacional através da retenção de clientes**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995.

GODIN, Seth. **Marketing de Permissão: transformando amigos em clientes e clientes em amigos**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los**. São Paulo, Editora Futura, 2002.

GREENBERG, Paul. **CRM-Customer Relationship Management- conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet e na velocidade da luz**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2001.

KOBS, Jim. **Do Marketing Direto ao Database Marketing**. São Paulo, Editora Makron Books, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo, Editora Futura, edições de 1999 e 2000.

LEVINSON, Jay C. **Marketing de Guerrilha On-line. Como ganhar dinheiro na Internet**, São Paulo, *Best Seller*, 1997.

MERRIAN, Sharan B. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1988.

MCKEENA, Regis. **Marketing de Relacionamento. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995.

MODAHL, Mary. **Agora ou Nunca. Como ganhar a guerra pelos consumidores na Internet.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 2000.

MOREIRA, J.C. **Dicionário de Termos de Marketing.** São Paulo, Editora Atlas, 1997.

NASH, Ed. **Database Marketing. Ferramenta atual e decisiva do Marketing.** São Paulo, Makron Books, 1995.

PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. **Marketing One to One, Empresa 1:1: instrumentos para competir na era da interatividade.** Rio de Janeiro, Campus, 1997.

RAPP, Stan, COLLINS, Tom. **A grande virada do Marketing.** São Paulo, Futura, 1999.

_____ **O novo Mass Marketing.** São Paulo, Makron Books, 1996.

RIES, Al. **The 22 immutable laws of branding.** New York, Harper, 1998.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations.** New York, Free Press, 1983.

SHIMP, Terence. **Comunicação Integrada de Marketing.** Porto Alegre, Editora Bookman, 2002.

STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil. **Marketing de Relacionamento.** São Paulo, Mundi, 1998.

SWIFT, Ronald. **CRM, o revolucionário Marketing de Relacionamento com o cliente.** São Paulo, Campus, 2001.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento. Estratégias bem sucedidas para a era do cliente através do Marketing de Relacionamento.** São Paulo, Atlas, 1993.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods,** London, Sage, 1994.

Artigos:

NEVES, Marcos F. Marketing na nova Economia. **Revista Marketing.** São Paulo, n.350, março 2002.

MONTEIRO Paula. Armas de conquista. **Revista Varejo&Tecnologia.** São Paulo, n.22, abril/2002.

PINTO, Ivan.Segmentação de Mercado: uma oportunidade incompreendida. **Revista Mercado Global**, n.8, jan/1999.

GREENBERG, Paul.CRM na velocidade da Luz. **Revista HS Management**, n.341, agosto/2001.

Internetografia:

OLSEN, Ken. CRM e Marketing de Relacionamento. Disponível em: www.digitalequipment.com . Acesso em 19 setembro/ 2002.

KLANCY, Yankelovich. CRM e Database Marketing. Disponível em: www.crmcommunity.com . Acesso em 20 outubro/2002.

COLLINS, Duane. Banco de Dados e relacionamento. _____.

Pesquisa Dataquest/201, disponível em www.dataquest.com.br . Acesso em 17 de outubro/2002.

Pesquisa Instituto Souza Aranha, disponível em www.souzaaranha.com.br . Acesso em 7 de novembro/2002.