

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – TURMA ESPECIAL FAE II

EDSON MELO DA SILVA FILHO

O MARKETING DE RELACIONAMENTO EM EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS UTILIZANDO ESTRATÉGIAS E  
SISTEMAS DE CRM: UM ESTUDO DE CASO NA GLOBAL VILLAGE  
TELECOM

FLORIANÓPOLIS

2003

EDSON MELO DA SILVA FILHO

O MARKETING DE RELACIONAMENTO EM EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS UTILIZANDO ESTRATÉGIAS E  
SISTEMAS DE CRM: UM ESTUDO DE CASO NA GLOBAL VILLAGE  
TELECOM

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2003

EDSON MELO DA SILVA FILHO

O MARKETING DE RELACIONAMENTO EM EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS UTILIZANDO ESTRATÉGIAS E  
SISTEMAS DE CRM: UM ESTUDO DE CASO NA GLOBAL VILLAGE  
TELECOM

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 11 de novembro de 2003.

---

Prof. Dr. José Nilson Reinert  
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

---

Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya  
Orientador

---

Prof. Dr. Gerson Rizzatti  
Membro

---

Prof. Dr. Walter Félix Cardoso Junior  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder a vida e a liberdade de escolha.

Agradeço aos meus pais, a quem dedico toda a minha formação como ser humano e como profissional, pois me ensinaram o caminho do amor, da ética, do trabalho, da honestidade e da responsabilidade.

Agradeço às minhas filhas Sâmila, Najla e Hanna por todo o amor que me dedicam e que eu retribuo da mesma forma, mas principalmente com a minha ausência.

Agradeço à doutora Valéria L. Germano e ao mestre e amigo, Luiz Augusto Prieto Thomaz, pela força e incentivo nos momentos difíceis nos quais eu mais precisei.

Agradeço ao mestre e amigo, Marcelo Fassina, pelo incentivo e ajuda na formatação do presente trabalho.

Agradeço à Faculdade Bom Jesus (FAE), à UFSC e ao CPGA por me conceder a oportunidade de concretizar um projeto de vida.

Agradeço aos professores Gerson Rizzatti e Walter Félix Cardoso Junior pela participação na banca examinadora e seus comentários e contribuições que agregaram valor à dissertação.

Agradeço ao Professor Doutor Paulo Cesar da Cunha Maya, pela sua competência e dedicação, pela força intelectual e espiritual, retratadas pela sua capacidade de motivar-me rumo ao trabalho e ao me direcionar na construção de idéias e na discernização teórica e prática. E, com absoluta certeza, é uma grande referência pessoal e um espelho como professor, orientador e profissional.

Agradeço à bibliotecária Soraia e sua equipe da Faculdade Bom Jesus (FAE), que não mediram esforços para ajudar-me, disponibilizando material para a concretização do presente trabalho.

Agradeço a Global Village Telecom, pela oportunidade de desenvolver e concretizar este estudo de caso.

E, finalmente, agradeço a todas as pessoas que contribuíram de alguma forma para que este trabalho fosse concluído.

*A ciência sem a fé conduz à dúvida  
A fé sem a ciência conduz à superstição  
As duas reunidas dão a certeza  
E para uni-las,  
Não se deve jamais confundi-las.*

*E. Levi*

## RESUMO

SILVA FILHO, Edson Melo. **O marketing de relacionamento em empresas prestadoras de serviços utilizando estratégias e sistemas de CRM: um estudo de caso na Global Village Telecom.** Florianópolis, 2003. 91 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya Dr.

Defesa: 11/11/2003.

Este trabalho desenvolve um estudo sobre o marketing de relacionamento em empresas prestadoras de serviços utilizando estratégias e sistemas de CRM. O estudo tem como foco a gestão do relacionamento com clientes utilizando a tecnologia de informação para o aumento da habilidade e capacidade de gerenciar as informações por meio de aplicativos customizados que aumentam a eficácia das ações de marketing. Esta estratégia tem como objetivo a obtenção de vantagem competitiva para a sobrevivência das empresas no mercado globalizado e competitivo como o de telecomunicações. O trabalho inicia-se com a revisão da literatura destacando a origem do marketing com a finalidade de contextualizar a pesquisa, que abrange os conceitos de marketing, a evolução das orientações mercadológicas das empresas, incluindo os conceitos de satisfação, fidelidade e cliente. Em seguida, apresenta-se o marketing de serviços, marketing de relacionamento, estratégia, CRM e inteligência competitiva, que são a base fundamental do estudo de caso que tem como finalidade a análise da gestão do relacionamento com os clientes como vantagem competitiva e sobrevivência das empresas. Foi realizada uma pesquisa caracterizada como descritiva de abordagem qualitativa que se desenvolveu por meio de estudo de caso numa empresa operadora de serviços de telecomunicações na cidade de Curitiba, realizado através de entrevistas semi – estruturadas junto aos executivos da empresa objeto do estudo. O objetivo principal foi a leitura da realidade envolvendo a decisão estratégica e a gestão do relacionamento com clientes com a aplicação de estratégias e sistemas de CRM. Conclui-se, apresentando-se, através das respostas e visões dos entrevistados, o marketing de relacionamento com a utilização do conceito, estratégias e sistemas de CRM. Finaliza-se com a comparação entre a fundamentação teórica e a leitura da realidade, propondo-se algumas recomendações para estudos futuros envolvendo outras abordagens inerentes ao tema.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento; CRM; Gestão do relacionamento com clientes; Inteligência competitiva.

## ABSTRACT

SILVA FILHO, Edson Melo. **The relationship marketing into manpower enterprises using strategies and systems of CRM: a case study on Global Village Telecom.** Florianópolis, 2003. 91 p. Dissertation (Máster of Administration)-Post-graduation Programme in Business Administration. Federal University of Santa Catarina.

Head Tutor: Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya PhD.  
Defense on date of: November 11<sup>st</sup>, 2003.

This work develop a study about relationship marketing into manpower enterprises using strategies and systems of CRM. The study is concerned on relationship gestion with customers with use of IT (Information Technology) to increase habilities and capabilities of information management trough customized toys to improve the efficiency of marketing actions. This strategy it has as main target the surviving competition of enterprises into a global and hard competition telecommunication market. The work begins with a further literature review remarking the origins of marketing with goal to optimize the research with range on marketing concepts, the evolution of enterprise market orientation evolution including the satisfaction concept, fidelity and customer. Following it is presented the service marketing, relationship marketing, CRM and competitive intelligence. Which are the fundamental basis of case study reaching the analysis of relationship management with customers regarding the competetition advantages and enterprise surviving. It was realized a original research with description on qualitative approach developed trough case study into a service operation enterprise on communications with headquarter in Curitiba made by semi-strutuctural interviews near its executives. The main goal it was a lecture on the reality concerned the strategic decision and relationship management with customers applying strategies and CRM systems.

Concluded, presenting trough the answers and interviewed people visions the relationship marketing with use of concept, strategies and CRM marketing systems. It finish with comparision between the theoretical fundamentals and reality lecturing, proposing some recommendations for future further studies regarding others inner approaches to the matter.

Key-Words: Relationship marketing; CRM; Relationship management with customers; Competitive intelligence.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>4</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	11
1.2 PROBLEMA E TEMA .....	12
1.3 OBJETIVO E ABRANGÊNCIA DO ESTUDO .....	13
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1 ORIGEM DO MARKETING.....	13
2.1.1 ESTÁGIO DE ORIENTAÇÃO PARA PRODUÇÃO .....	13
2.1.2 ESTÁGIO DE ORIENTAÇÃO PARA O PRODUTO.....	13
2.1.3 ESTÁGIO DE ORIENTAÇÃO PARA VENDAS.....	13
2.1.4 ESTÁGIO DE ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING .....	13
2.2 CONCEITO DE MARKETING.....	13
2.3 MARKETING DE SERVIÇOS.....	13
2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO .....	13
2.5 CLIENTE.....	13
2.6 SATISFAÇÃO .....	13
2.7 FIDELIDADE.....	13
2.8 ESTRATÉGIA .....	13
2.9 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT .....	13
2.10 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	13
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>13</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	13
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E DAS VARIÁVEIS .....	13
3.3 UNIDADE DE ESTUDO E ELEMENTOS DE ANÁLISE .....	13
3.4 LEVANTAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	13
3.4.1 TIPOS DE DADOS .....	13
3.4.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	13
3.4.3 COLETA DOS DADOS .....	13
3.4.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	13
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	13

<b>4 RESULTADO DA PESQUISA.....</b>	<b>13</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO .....	13
4.1.1 GLOBAL VILLAGE TELECOM .....	13
4.2 DESCRIÇÃO DO CRM .....	13
4.2.1 ESTRATÉGIA DE CRM NA EMPRESA GLOBAL VILLAGE TELECOM - GVT .....	13
4.2.2 SISTEMA DE CRM NA GLOBAL VILLAGE TELECOM.....	13
4.2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA CRM NA GVT .....	13
4.2.4 DIFERENCIAIS OFERECIDOS PELA GVT.....	13
4.3 APLICAÇÃO DO CRM NA GVT .....	13
4.3.1 LEITURA DA REALIDADE NA GVT .....	13
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>13</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	13
5.2 RECOMENDAÇÕES .....	13
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>13</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>13</b>
<b>SITES PESQUISADOS .....</b>	<b>13</b>
<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>13</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO .....	13
FIGURA 2 - TROCAS MUTUAMENTE BENEFICENTES .....	13
FIGURA 3 - ESTRATÉGIAS DE CRM PROPOSTO POR META GROUP .....	13
FIGURA 4 - RELAÇÕES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	13
FIGURA 5 - ORGANOGRAMA SIMPLIFICADO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA GVT .....	13
FIGURA 6 - MACRO ESTRUTURA DE PROCESSOS DA GVT.....	13
FIGURA 7 - MACRO ESTRUTURA DE SISTEMAS DA GVT .....	13

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ADSL** – *Assimetric Digital Subscriber Line* (Linha de Assinante Assimétrica Digital)

**AMA** – *American Association Marketing* (Associação Americana de Marketing)

**ANATEL** – Agência Nacional de Telecomunicação

**BI** – *Business Intelligence* (Inteligência de Negócios)

**B2B** – *Business to Business* (Negócios entre Empresas)

**CRM** – *Customer Relationship Management* (Gestão do Relacionamento com Clientes)

**CMP** – Clientes de Maior Potencial

**CMV** – Clientes de Maior Valor

**CTI** – *Computer Telephone Integration* (Sistema de Telefonia)

**DW** – *Data Warehouse* (Armazém de Dados)

**IE** – Inteligência Competitiva

**ERB** – *Estation Radio Base* (Estação Rádio Base)

**ERP** – *Enterprise Resource Planning* (Sistema de Gestão Empresarial Integrado)

**GVT** – Global Village Telecom

**ONG** – Organização Não Governamental

**PROCON** – Proteção ao Consumidor

**STFC** – Serviço Telefônico Fixo Comutado

**TI** – *Information Technology* (Tecnologia da Informação)

**WEB** – Rede Mundial

**WLL** – *Wireless Local Loop* – (Transmissão sem Fio)

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem o propósito de apresentar uma abordagem geral do tema e o problema de pesquisa, com ênfase na Gestão do Relacionamento com Clientes – CRM - e também apresentar os objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo e a organização do trabalho para embasar a importância teórico-prática deste estudo.

## 1.1 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

As telecomunicações são consideradas estratégicas na economia mundial e destacam - se de outras áreas de serviços devido ao seu dinamismo e pela utilização da mais avançada tecnologia. Em função do desenvolvimento contínuo de novas tecnologias de informação e da oferta de novos produtos e serviços, as telecomunicações vêm influenciando e determinando as novas formas de gestão das empresas.

O setor de telecomunicações no Brasil está passando por uma grande reestruturação institucional com o fim do monopólio estatal nesse segmento. O processo de privatização no Brasil notabilizou-se pelo fim da intervenção estatal, que passou de gerador a regulamentador e fiscalizador do sistema de telecomunicações, dentro da estratégia de atração de investimentos privados nacionais e estrangeiros que propiciassem a ampliação de atendimento à demanda de serviços a preços compatíveis com a realidade brasileira e, principalmente, decorrente da competição produzida pelos *players* do setor.

O processo de privatização das telecomunicações no Brasil iniciou-se em 1995 com a regulamentação dos serviços de telefonia celular, serviços de transmissão de dados, utilização de satélites e serviços de valor adicionado. Com o advento da privatização das telecomunicações, criou-se um mercado competitivo entre as operadoras antes inexistente, em função do modelo de telecomunicações usado no Brasil, que era de monopólio. Assim, estas novas operadoras de telecomunicações precisam oferecer serviços de qualidade com menor custo, implementando inovações para atrair, reter e fidelizar os clientes. Esta nova orientação de negócios fez surgir a necessidade de uma reorientação estratégica voltada ao cliente em tempo real, utilizando a tecnologia da informação, propiciando

inúmeras vantagens, como o aumento da receita, diminuição dos custos, melhoria da qualidade e satisfação dos clientes, visto que permanecer no modelo tradicional que as empresas utilizavam custaria várias vezes mais trazer os clientes de volta do que mantê-los fiéis à empresa, de acordo com Bretzke (2000).

Por outro lado, o conceito de CRM, além de ser inovador e atual, reflete as tendências das empresas em nível mundial, de utilizar o marketing de relacionamento em tempo real de forma estratégica e competitiva usando a tecnologia da informação.

Neste contexto, para competir no novo mercado de telecomunicações, há a necessidade de integrar tecnologia, processos e recursos humanos comprometidos com o cliente, tendo como objetivo gerenciar o relacionamento com o cliente visando satisfazer as necessidades e superar as expectativas para se obter uma vantagem competitiva e conseqüentemente, um relacionamento de longo prazo e uma maior lucratividade. Sob esta ótica, a gestão do relacionamento com os clientes torna-se essencial à competitividade e sobrevivência dessas organizações devido a concorrência que se instalou no período pós-privatização. Desta forma, a estratégia CRM (Customer Relationship Management), que pode ser definida como a gestão eficiente do processo de relacionamento com os clientes, segundo Canova (2000), surgiu como resposta de solução a estas necessidades prementes.

## 1.2 PROBLEMA E TEMA

Nos primórdios do comércio, o relacionamento entre vendedor e comprador era baseado na filosofia de atendimento individual e personalizado. Conforme Peppers e Rogers (1998), com o tempo, foi abandonada uma técnica aprovada e confiável na qual, conscientemente ou não, os clientes eram segmentados em seus valores, em suas necessidades e desejos, em que os vendedores se adequavam com o objetivo de satisfazê-los.

A partir da Revolução Industrial e com a evolução da tecnologia, foi possível produzir bens e serviços em massa, até então impossível para a época. Rapidamente os produtores passaram a produzir para este novo mercado, utilizando o marketing voltado para o mercado e para a empresa. Conforme Peppers e Rogers (1998), neste período a produção em massa trouxe riqueza e níveis de prosperidade

jamais vistos às pessoas, empresas e países. Em consequência, a produção em massa e a competição que se instalou geraram elevada redução de custos.

De acordo com Fuchs (1968), apud Grönroos, o Ocidente está vivenciando uma sociedade de serviços ou uma economia de serviços. Essa economia é caracterizada pelo fato de a maior parte do PIB ser produzido no emergente setor de serviços. Dados estatísticos publicados pelo GATT - Acordo geral de tarifas e comércio, conforme Grönroos (1998), apresentam que já em 1984 o setor de serviços respondia, em média, por 66% da economia nos EUA, e na comunidade europeia este índice de participação é de 58%.

Na economia mundial, o setor de serviços tem causado grande impacto e tem sido de fundamental importância para a alavancagem e suavização dos efeitos recessivos no pós – guerra, contribuindo para o crescimento da economia, do ponto de vista da geração de renda e emprego como da substancial contribuição para a dinâmica econômica dos países.

No Brasil não é diferente. O setor de serviços cresceu e, segundo dados da Pesquisa Anual de Serviços 1998-1999 do IBGE, o setor produtor de serviços tem alta participação no PIB, conforme as contas nacionais, em 58,3% em 1999, com a participação de 57,2% da mão-de-obra absorvida na economia como um todo.

Com a globalização da economia inicia-se uma nova fase de concorrência e competição em um novo ambiente no qual os concorrentes já não são os mesmos, aqueles tradicionais. Neste novo mercado, as pequenas e grandes empresas, principalmente aquelas da área de tecnologia, competem em condições de igualdade e invariavelmente com vantagens por serem mais ágeis, de acordo com Drucker (2000).

O que proporciona esse desenvolvimento é a massificação da internet, o desenvolvimento das telecomunicações e a tecnologia da informação, que estão sendo usadas para se obter uma vantagem competitiva. A este respeito afirma Porter (1986): a cadeia de valor pulveriza a empresa em suas atividades estratégicas relevantes, compreendendo o comportamento dos custos e a existência das fontes de diferenciação, conseqüentemente, a empresa adquire vantagem competitiva ao executar atividades estrategicamente importantes com menor custo e com melhor qualidade que os concorrentes.

Para enfrentar o ciclo de vida cada vez mais intenso e veloz dos produtos e agilizar a tomada de decisão o marketing uniu-se à tecnologia da informação,

segundo Bretzke (2000), com o objetivo de propiciar ferramentas estratégicas necessárias a esse novo cenário, onde a sobrevivência das empresas dependerá da qualidade do relacionamento com o cliente. Assim, nasce o CRM para adicionar à era do cliente, ferramentas em tempo real para a estratégia de gestão do relacionamento com o cliente, conforme Mckenna (1993).

Considerando este contexto, no presente estudo, a pergunta que se faz é a seguinte:

O CRM viabilizará a implementação de uma estratégia de negócios focada no cliente, atrelada a conceitos de produtividade e excelência visando à satisfação, retenção e fidelização dos clientes e um maior retorno do investimento?

### 1.3 OBJETIVO E ABRANGÊNCIA DO ESTUDO

O objetivo geral dessa pesquisa é realizar uma análise do marketing de relacionamento nas empresas prestadoras de serviços, que utilizam estratégia de CRM (Customer Relationship Management).

Os objetivos específicos apresentam caráter mais concreto, em uma função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, de outro, aplicá-lo a situações particulares. A partir desta conceituação, elegem-se, como específicos, os seguintes objetivos:

- a) Pesquisar o marketing de relacionamento em tempo real utilizando estratégias de CRM numa empresa prestadora de serviços;
- b) Analisar o marketing de relacionamento utilizando ferramentas de tecnologia da informação;
- c) Apresentar as tendências do mercado com a utilização de sistemas de CRM.

### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro abrange a introdução, com ênfase na definição do tema e problema de pesquisa, nos objetivos geral e específicos, a justificativa do estudo e organização do trabalho.

No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, base para construção e entendimento dos conceitos abordados. Para entender a origem dos

conceitos que contribuem para a formação da gestão do relacionamento com os clientes, inicia-se com uma visão geral sobre as origens do marketing, os conceitos e definições. Segue-se em direção à busca dos conceitos de estratégia, cliente, satisfação e fidelidade. São abordados o marketing de serviços e o marketing de relacionamento, que são os precursores do gerenciamento do relacionamento com clientes – CRM. Relacionam-se, todos estes conceitos com as definições atuais sobre CRM, inteligência competitiva e tecnologia da informação voltados para decisão transacional, gerencial e estratégica.

No terceiro capítulo são exibidos os critérios metodológicos que estruturam o trabalho dentro de uma concepção científica. Inicia-se com a caracterização do estudo, a definição constitutiva dos termos e as variáveis. Na seqüência evidenciam-se a unidade de estudo e os elementos de análise. Em seguida, são enfatizados o levantamento, análise e interpretação dos dados e as limitações da pesquisa.

No quarto capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa, através da descrição e análise do estudo de caso da empresa Global Village Telecom de Curitiba. Inicia-se com a apresentação da empresa pesquisada, posteriormente salientam-se a descrição do CRM, a estratégia de CRM na Global Village Telecom relatadas pelos executivos entrevistados, bem como o sistema de CRM na Global Village Telecom e a implementação do sistema de CRM na Global Village Telecom. Segue-se com os diferenciais oferecidos pela empresa. Em seguida, destacam-se a aplicação do CRM e a leitura da realidade na Global Village Telecom.

No quinto capítulo, apresentam-se as conclusões obtidas, o atingimento dos objetivos geral e específicos e as recomendações para estudos futuros, onde o autor não encerra suas considerações, elaborando propostas de aprofundamento e continuidade do estudo sobre o tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ORIGEM DO MARKETING

O surgimento do marketing é controverso segundo vários autores, e se confunde com a nossa existência. A ação de marketing é praticada, na realidade, desde os primórdios da criação da humanidade. Zanotta (2001) diz que Eva usou marketing para seduzir Adão. Maya (1997) e Kotler (1975) afirmam que o marketing ou o processo de trocas é uma das atividades mais antigas do mundo, tendo ocorrido desde o início da primeira troca até os modernos sistemas de marketing atual, passando por processos de economia monetária. Entretanto, os estudos formais surgiram no início do século XX como área do conhecimento em Administração das empresas, relacionados a fatos históricos que evidenciaram a sua evolução e derivados das dúvidas e problemas da economia, conforme Kotler 2000; Zanotta 2001.

Para Etzel, Walker & Stanton (2001), o marketing teve seu início de forma incipiente no período do colonialismo dos Estados Unidos, envolvendo trocas de mercadorias entre colonos que comercializavam entre si e com os índios. Madia de Souza (1999) corrobora com esta afirmação ao dizer que, ao longo de toda história da humanidade, manifestações de marketing têm sido observadas, desde as passagens da Bíblia em que são citadas extensas práticas comerciais, e no período do Império Romano, no qual se consolida o desenvolvimento das atividades comerciais.

A própria igreja, de acordo com Madia de Souza (1999), durante sua história ensina o mundo a utilizar os instrumentos do marketing, seja através de marca, logotipo (cruz), comunicação (sinos), pontos de vendas (igrejas), comunicação virtual (orações) e para os mais ambicionados, o perdão e o lugar no paraíso ou vida eterna. Entre os fatos históricos, o mercantilismo durante os séculos XVII e XVIII e no século XIX os processos que evoluem, mas mantêm a característica principal em que a ênfase é na produção.

Somente a partir da Revolução Industrial, conforme Etzel, Walker & Stanton (2001), o marketing em grande escala começa a tomar forma e se desenvolve em três estágios sucessivos de desenvolvimento, que são: orientação para a produção, orientação para vendas e orientação para o marketing.

Outros autores (Cobra,1992; Gröonros,1998; Madia de Souza,1999; Schiffman e Kanuk, 2000) propõem o marketing com quatro estágios de desenvolvimento, incluindo o estágio de orientação para o produto antes da orientação para vendas. Kotler (2000, p. 47), acompanhando as tendências de preocupação com o meio ambiente e a sociedade como um todo, incluiu mais um estágio denominado de orientação para marketing societal, que diz o seguinte: “A tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados – alvos e atender às satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de forma a preservar ou ampliar o bem – estar dos consumidores, da sociedade e do meio ambiente”.

Esta orientação de marketing pressupõe que as organizações estejam inseridas e focadas nas relações sociais e éticas no seu processo de marketing e no gerenciamento dos interesses que comumente geram conflitos, como a lucratividade da empresa, satisfação dos desejos dos clientes e o interesse social. Churchill Jr. e Paul Peter (2000) sugerem o marketing voltado para o valor como um estágio pós - marketing, os quais definem como uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como forma de alcançar os objetivos da organização.

Maya (1997) comenta ainda sobre os enfoques interdisciplinares que estão presentes na área de marketing e refere-se à utilização de disciplinas das áreas social, comportamental, física, quantitativa e de negócios que desenvolvem idéias, conceitos e teorias, bem como ajudam a esclarecer, investigar e resolver as questões de marketing através de contribuições de suas respectivas áreas.

### 2.1.1 ESTÁGIO DE ORIENTAÇÃO PARA A PRODUÇÃO

No estágio de orientação para a produção, segundo Etzel, Walker & Stanton (2001), o foco dos fabricantes era para o aumento da produção, considerando que os consumidores ansiavam por produtos de qualidade e com menor preço. Neste contexto, a prospecção de novos clientes não era considerada um fator fundamental. O enfoque dos fabricantes, atacadistas e varejistas nesta fase era a eficiência e o controle de custos e perdurou até a grande depressão dos anos 30 nos EUA. Em contraste com este ponto de vista, Schiffman e Kanuk (2000) afirmam que a orientação para a produção teve seu início com o fim da Segunda Guerra Mundial,

quando as empresas perceberam que podiam vender qualquer produto para os consumidores, porquanto estes estavam ávidos por consumir, em função de que antes as indústrias estavam com sua capacidade produtiva voltada à produção militar.

Nesta abordagem, os objetivos de marketing implícito são para a produção de bens com preços baixos e com distribuição intensiva. De acordo com Kotler (2000), a orientação para a produção é um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais, e esta orientação sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que são fáceis de encontrar e a baixo custo. Conforme Zanotta (2001), nesta orientação o foco é no produto, não sendo utilizado praticamente nenhum esforço de vendas, visto que a oferta de produtos é maior que a demanda. Cita, ainda, que neste período Ford criou o modelo da produção em massa com a seguinte frase histórica: “O cliente tem direito a escolher qualquer cor de Ford T, desde que seja preto”, estabelecendo o pensamento estratégico dominante na época.

Esta estratégia de marketing, segundo (Kotler, 2000; Schiffman e Kanuk 2000; Etzel, Walker & Stanton 2001), é viável quando os consumidores estão mais interessados em obter o produto do que em funções específicas do produto. Kotler (2000) complementa que esta orientação faz sentido em sua aplicação, em países que estejam em desenvolvimento ou quando uma organização quer expandir o mercado.

### 2.1.2 ESTÁGIO DE ORIENTAÇÃO PARA O PRODUTO

Na orientação para o produto, o foco principal das empresas é para o aperfeiçoamento do produto, já que os clientes estão mais interessados nas características técnicas e funções do produto, como qualidade design e benefícios que podem agregar valor para os clientes.

Schiffman e Kanuk (2000) alertam para que não seja confundida com orientação para a produção, visto que a orientação para o produto supõe que os consumidores irão comprar o produto que oferecer a mais alta qualidade, o melhor resultado e o maior número de funções. Para Kotler (2000), algumas empresas são direcionadas pela orientação para o produto, e esta orientação sustenta que os consumidores preferem os produtos que oferecem qualidade e desempenho

superior ou que tenham características inovadoras. Organizações com este direcionamento se concentram em fabricar produtos de qualidade e em aperfeiçoá-los com o tempo, ao supor que os clientes aprovam os produtos bem elaborados e podem avaliar qualidade e desempenho.

Esta orientação sugere que a empresa deve enfatizar a constante melhoria da qualidade dos seus produtos, gerando um resultado chamado de “miopia de marketing”, conforme Levitt (1990), isto é, o foco no produto em detrimento do foco nas necessidades e expectativas do consumidor. Neste contexto, uma empresa pode melhorar em muito o seu produto, muito além do seu valor para o cliente, repassando para este o custo de qualidade desnecessário ou com características especiais (Kotler, 2000; Etzel, Walker & Stanton 2001).

Esta filosofia de negócios não é levada em conta por alguns autores, pois consideram que seja a aplicação de um diferencial da orientação para vendas, como oferecer uma melhoria no produto devido à baixa demanda.

### 2.1.3 ESTÁGIO DE ORIENTAÇÃO PARA VENDAS

O estágio de orientação para as vendas, de acordo com Etzel, Walker & Stanton (2001), inicia-se após a depressão de 30 nos EUA, que mudou a percepção, onde o enfoque de como produzir e o crescimento já não eram os principais problemas. As vendas eram o foco principal em função de que os consumidores finalmente tinham o direito de escolha entre as alternativas existentes, o que exigia diversificação e atividades promocionais para a venda de produtos, tornando os profissionais de vendas respeitados na gestão das empresas. Junto com a responsabilidade vieram as expectativas do desempenho. Estratégias de vendas muito agressivas e táticas inescrupulosas evoluíram durante este período. Assim, como resultado, as vendas desenvolveram uma reputação desagradável, segundo Etzel, Walker & Stanton (2001). Ainda hoje algumas empresas utilizam a abordagem de vendas pesadas para aumentar a participação do mercado.

De acordo com Hooley, Sauders & Piercy (2001), a grande demanda por produtos pelos consumidores, em consequência da escassez causada pela Segunda Guerra Mundial, proporcionou a produção de produtos em massa que eram rapidamente consumidos. A partir do equilíbrio oferta – demanda, várias empresas perceberam que havia uma capacidade produtiva excedente. Desta forma,

era necessário estimular as vendas, o que gerou enormes campanhas promocionais com o objetivo de reduzir o excedente de produção. Todavia, os consumidores estavam menos dispostos a aceitar o que lhes era oferecido, e também estavam mais exigentes, fruto das interações com outras culturas.

Schiffman e Kanuk (2000) consideram que a orientação para vendas é uma evolução natural das anteriores e defendem que o foco principal de uma empresa nesta abordagem é a venda de produtos em que a produção foi decidida unilateralmente por ela. A hipótese implícita nesta orientação é que os consumidores não comprarão o produto se não forem intensamente e fortemente persuadidos a fazê-lo.

Para Churchill Jr. e Paul Peter (2000), esta orientação envolve a concentração das atividades de marketing na venda dos produtos disponíveis. As empresas geralmente a utilizam a partir do momento no qual a oferta de produtos e serviços é superior à demanda. Sob esta ótica, a orientação de vendas é uma filosofia de negócios que concentra as atividades de marketing na venda de produtos disponíveis.

O problema nesta orientação é que não se leva em conta a satisfação do consumidor como sendo o foco principal da empresa. Esta orientação, segundo Kotler (2000), parte do princípio de que os clientes, pessoas ou empresas, geralmente não adquirem produtos em quantidade suficiente. Assim, as organizações devem fazer um esforço de vendas e promoção para que sejam persuadidas a comprar através de ferramentas de vendas. Geralmente esta orientação é praticada agressivamente em relação a produtos que os clientes têm certa retração a comprá-los.

Para Zanotta (2001), nesta orientação, as empresas encontravam dificuldades de colocar os produtos no mercado, e a estratégia era forçar vendas agressivas com uso de técnicas de persuasão para conquistar a preferência dos clientes.

#### 2.1.4 ESTÁGIO DE ORIENTAÇÃO PARA O MARKETING

Com a evolução do marketing, as empresas perceberam que era necessário produzir o que os consumidores queriam, a fim de eliminarem a capacidade ociosa. Neste estágio chamado de orientação para o marketing, conforme Etzel, Walker & Stanton (2001), as empresas identificam o que os consumidores desejam e

adequam às atividades da empresa para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Churchill Jr. e Paul Peter (2000) dizem que as chances de sucesso no longo prazo são ampliadas com uma orientação para marketing e conceituam esta orientação como uma filosofia de negócios que se concentra em compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los.

Para Kotler (2000) a orientação para marketing desafia as outras orientações de negócios, e suas premissas foram definidas em meados da década de 50, sugerindo que: “a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de que a empresa deve ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para os seus mercados-alvo selecionados e tem se apresentado de várias formas interessantes”.

Deste modo, a empresa deve ser mais eficaz que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para os clientes e se apresenta de várias formas:

- a) “Atender às necessidades de forma lucrativa”;
- b) “Identificar desejos e atendê-los”;
- c) “Amar o cliente, não o produto”;
- d) “Como você quiser”;
- e) “Você é quem manda”;
- f) “Pessoas em primeiro lugar”;
- g) “Parceiros no lucro”.

Cobra (2002) afirma que, com o término da 2ª Guerra Mundial, surge nos EUA uma nova geração chamada de “*baby boomer*”, em função da volta dos soldados que propicia o nascimento de muitos bebês. Este fato realimenta o mercado de alimentos infantis, fraldas, medicamentos, brinquedos e roupas. Na seqüência surge outra geração denominada de “*teenagers*”, que é conseqüência da geração anterior e que são consumidores principalmente de som, roupas de marcas, alimentos e uma gama de produtos e serviços principalmente de entretenimento.

Segundo Zanotta (2001) como as fases anteriores não consideravam os desejos dos clientes, nesta orientação, em contrapartida, o foco é nas necessidades e desejos dos clientes. Assim, torna-se imperativo questionar estes clientes sobre o

que eles querem consumir. Alerta, porém, que o foco no cliente somente não se justifica, é necessária a implementação do marketing integrado, isto é, unir os esforços de todas as áreas da empresa para atender os anseios dos clientes.

A seguir apresenta-se na Fig. 1 um modelo de orientação para o mercado.



### FIGURA 1 – Modelo de orientação para o mercado

FONTE: Hooley, Saunders e Piercy (2001)

## 2.2 CONCEITO DE MARKETING

De acordo com Kotler (1990), o marketing tem sido nocivo, mal entendido e mal interpretado durante a maior parte de sua existência. Muitos vêem o marketing como uma área desperdiçadora e intrusa às outras áreas da organização e invariavelmente como atividade não profissional. Geralmente relacionam o marketing com propaganda, publicidade ou venda. Sob esta ótica foi difícil que o marketing fosse aceito além do universo empresarial. Num passado recente, o marketing adquiriu projeção como parte integrante e essencial da área de serviços. O conceito de Kotler para marketing é de que o marketing presume um processo de troca com satisfação. A este respeito, McCarthy (1982) já afirmara textualmente: “o marketing envolve troca”, não há marketing a menos que haja duas ou mais partes envolvidas que queiram trocar alguma coisa entre si.

O conceito de marketing tem importância fundamental na estratégia das empresas e no cotidiano das pessoas e está constantemente em evolução. A prática de marketing é desenvolvida em todas as atividades diárias e deve estar presente em todas as áreas da organização, ou seja, deve ser parte do trabalho e função de todos e não somente de um departamento específico, visto que o cliente é a razão de ser da empresa. Drucker, há 50 anos, já previa este conceito de marketing ao afirmar que a razão de ser de uma empresa é o cliente.

Mckenna (1991) corrobora com este conceito ao ressaltar que o marketing não é uma função, é uma forma de fazer negócios, tem que ser uma atividade difundida e ser parte do trabalho de todos, desde a recepcionista ao CEO, e sua função é integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação e um relacionamento de longo prazo.

Grönroos (1998) diz que "marketing, como filosofia e como conceito, deve orientar todas as pessoas, funções e departamentos da organização e ser aceito e compreendido por todos os membros da organização sem exceção, e ser antes de tudo um estado de espírito".

Grönroos (1998, p.164) finaliza o conceito de marketing sugerindo o marketing como um conjunto de idéias, na seguinte frase: "o marketing é um conjunto de idéias que devem ser integradas através de toda a organização e supervisionadas pela alta gerência".

Richers (2000) resumiu o conceito de marketing sob a ótica do cliente: "entender e atender o cliente".

Considerando as etapas de evolução do marketing, pode-se evidenciar as diversas definições de marketing utilizadas nos últimos 50 anos. Inicialmente, a definição criada pela American Association Marketing (AMA), por volta dos anos 60, em que o marketing é definido como: " processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfarão os objetivos individuais e organizacionais".

Esta definição da AMA está voltada a satisfazer os objetivos individuais e organizacionais. Outras correntes, conforme Sandhusen (1998), definem o processo de marketing, tanto em nível micro como macro da sociedade, como sendo "um sistema total de atividades de negócios que direciona o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores ou usuários a fim de satisfazer e realizar os objetivos da empresa". A consideração deste conceito é que o marketing está mais

direcionado à realização dos objetivos da empresa e não considera a satisfação do cliente como foco principal da organização.

Etzel, Walker & Stanton (2001), destacam que, em sentido amplo, o marketing tem como foco a troca e pode ocorrer no momento em que uma unidade social (pessoa ou organização) se propõe à troca de algo que satisfaça as necessidades e desejos. Esta proposição do conceito de marketing tem uma visão mais ampla, na qual o foco está na premissa da troca com valor para o consumidor e para a empresa.

Alguns autores vêem o marketing como uma função básica das empresas para manter ou prospectar clientes para a empresa, como Porter, apud Crandall (2000), quando afirma que marketing é qualquer coisa que você faça para conseguir ou manter um cliente. E Drucker, apud Madia (2000) quando enfatiza que: “marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada, é o negócio como um todo, visto do ponto de vista do consumidor. O sucesso da empresa não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor”.

O conceito de marketing, segundo Kotler et al. (1996), apud Hooley, Sauders & Piercy (2001) propõe que atingir metas organizacionais é função da determinação das necessidades e desejos do público – alvo, proporcionando as satisfações desejadas mais eficazmente que os concorrentes. Assim, verifica-se que, em mercados mais competitivos e dinâmicos, as empresas mais prováveis a sobreviver são aquelas mais sensíveis às expectativas, desejos e necessidades dos clientes que a concorrência. Isto prova que não há motivos para os consumidores comprarem os produtos ou serviços de uma determinada empresa, a não ser que esta empresa esteja oferecendo uma melhor forma de atender a seus desejos e necessidades do que as disponibilizadas pelos concorrentes.

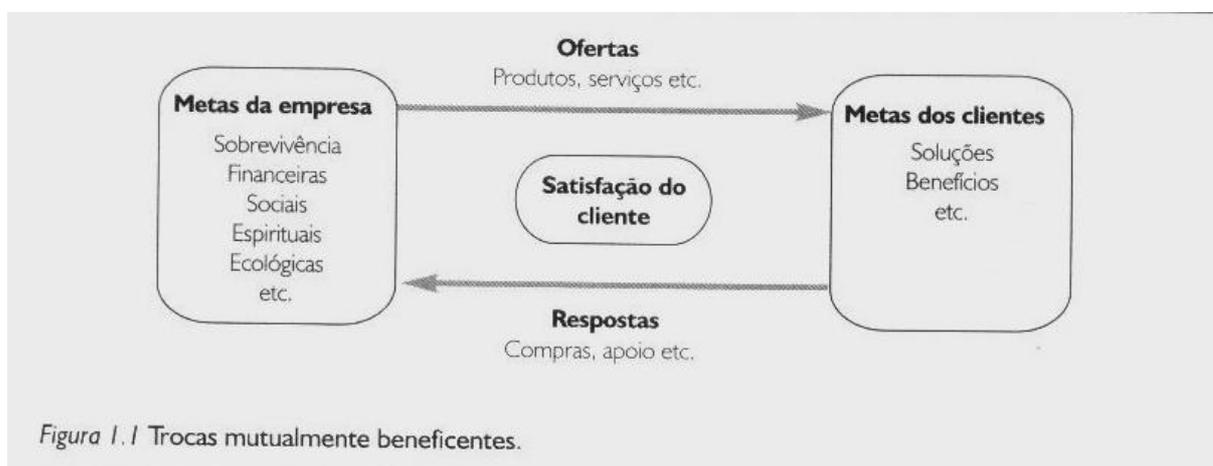
Para Ferrel e Lercas (1987), apud Hooley, Sauders & Piercy (2001, p.6) o entendimento e domínio do marketing ainda é controverso. Em 1985, a American Marketing Association reviu mais de 25 definições de marketing antes de sugerir a sua própria definição, agora com uma visão mais ampla e mais ou menos aceita universalmente: “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, custo, planejamento e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de empresas e indivíduos”.

Kotler (1975, p. 43) já antevia este conceito de marketing ao afirmar que “esta é uma orientação para o cliente, tendo como retaguarda o marketing integrado e por

objetivo produzir satisfação ao cliente como a chave para o atendimento das metas organizacionais”.

Gordon (1999, p.32) diz que marketing é o “processo de identificar a satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização”.

Com efeito, estes conceitos são mais abrangentes e identificam o marketing como um processo de trocas mutuamente satisfatórias, seja do ponto de vista do cliente ou da organização, conforme figura abaixo:



## Figura 2 - Trocas mutuamente benéficas

FONTE: Hooley, Saunders e Piercy (2001)

Ainda de acordo com Kotler (1990, p.19), sob a ótica da prestação de serviços, o marketing é a análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades com mercados – alvo, com o propósito de realizar os objetivos organizacionais. Confia fortemente no delineamento da oferta da organização em termos das necessidades e dos desejos do mercado – alvo e no uso eficaz de políticas de preços, comunicação e distribuição, a fim de informar, motivar e prestar serviços aos mercados.

Kotler (2000), salienta que, dentre as inúmeras definições de marketing, pode-se estabelecer distinção entre definições sociais e gerenciais: “uma definição social que serve a este propósito é: marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Vavra (1993) inclui o processo de mudança e a questão da mudança ambiental ao definir marketing como: o processo de conceber, produzir, fixar preço, promover e distribuir idéias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações. Incorpora toda a miríade de processos de mudança para distribuir produtos e serviços. Requer também previsão para antecipar as mudanças ambientais e modificar as ofertas para competir em um mercado mutante com maior eficácia.

Las Casas (1996, p.30) apresenta a definição de marketing como: “a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade”.

Neste capítulo foram revistos os conceitos de marketing de diversos autores em diversos períodos de tempo com a finalidade de acompanhar a evolução do marketing no tempo e no espaço e de contextualizar a importância do presente estudo.

### 2.3 MARKETING DE SERVIÇOS

O setor de serviços encontra-se de maneira variada. Na área governamental, podem ser citados exemplos como tribunais, agências de financiamento, serviços militares, departamentos de polícia, entre outros. Na área de Organizações Não-Governamentais (ONGs), os museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais. Na área empresarial, as companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, escritórios de advocacia, empresas de consultoria administrativa, consultórios médicos, entre outros. Para que seja compreendido o papel do marketing de serviços dentro de cada uma destas áreas, faz-se necessário, primeiramente, tratar do conceito de serviços.

Grönroos (1998) define o serviço como sendo “uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregado de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao problema do cliente”.

Nas palavras de Kotler (2000), o serviço é: “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto”.

Etzel, Walker e Stanton (2001) definem o serviço como “atividade intangível, identificável, que é o objeto principal de uma transação, designado para prover a satisfação de um desejo do cliente”.

Os serviços estão crescendo em grande escala e isso não é devido à habilidade de marketing em empresas de serviço, mas sim em função das razões bem explicadas pelos autores Churchill Jr. e Paul Peter (2001). Eles argumentam que a primeira delas é que a demanda dos consumidores e compradores organizacionais aumentou. Isto significa dizer que os consumidores possuem uma maior inclinação para a utilização de serviços quando dispõem de dinheiro além do necessário para seus gastos ordinários.

No setor de negócios, o que fez com que a demanda aumentasse foi a reestruturação, reengenharia e outros esforços para melhorar a eficiência do serviço.

Outra razão é a de que a tecnologia fez com que os serviços ficassem mais acessíveis. As mudanças tecnológicas influenciam não só a demanda por serviços, mas também sua oferta. Há quatro características principais encontradas nos serviços, as quais os distinguem de bens. São as que seguem:

- a. **INTANGIBILIDADE:** os serviços que são prestados são considerados intangíveis, uma vez que não há como o consumidor analisá-los antes de comprá-los. É o caso da companhia aérea, a qual pode descrever suas viagens com bons comerciais;
- b. **PERECIBILIDADE:** os serviços têm esta característica, pois não podem ser estocados, isto quer dizer que se não forem utilizados na hora em que são disponibilizados, não poderão mais ser naquele momento;
- c. **INSEPARABILIDADE:** os serviços não podem ser separados das pessoas que os prestam ou que os vendem. Os fornecedores estão envolvidos na produção e nos esforços de marketing e os clientes recebem e consomem os serviços no local da produção. Porém, há exceção de que os serviços

são vendidos por pessoas que não o criador-vendedor, sendo o caso do vendedor de seguros, por exemplo, o qual apenas representa a empresa, mas que no final esta é que prestará o serviço;

- d. VARIABILIDADE: os serviços são variáveis, pelo simples fato da dependência de quem os fornece, de onde e quando são fornecidos. Um cirurgião, por exemplo, pode ter muito sucesso em realizar uma cirurgia e um outro não.

Outro tópico a ser analisado é como os serviços são classificados, pois este interfere no reconhecimento do tipo de estratégia de marketing a ser utilizada. A forma de classificação mais útil é a pelo meio de entrega, a qual terá que ser analisada sob o foco dos equipamentos e das pessoas para que seja classificada a qualidade do serviço.

O composto de marketing para serviços também possui algumas características especiais, como bem elencam Churchill Jr. e Paul Peter (2001), São elas:

- a. QUALIDADE DOS SERVIÇOS: os serviços raramente são muito padronizados e é difícil desenvolver uma estratégia para julgar sua qualidade;
- b. MELHORIA CONTÍNUA: para que os serviços possam ser melhorados, os prestadores devem definir padrões para satisfazer tanto os clientes externos quanto os internos e delegar aos funcionários autoridade para tomar decisões e corrigir problemas dos clientes;
- c. PRECIFICANDO OS SERVIÇOS: devido à natureza intangível dos serviços, parte do estabelecimento do preço envolve assegurar que tanto cliente quanto vendedor devem estar em consonância entre si, para que se possa verificar se o cliente identificou o que o vendedor queria vender e se este percebeu o que o cliente queria comprar. Além disso, os profissionais de marketing podem utilizar estratégias de preços fora da estação para estimular a demanda durante o período de pouca procura;

- d. **DISTRIBUINDO SERVIÇOS:** os profissionais de marketing devem centrar-se em fornecer os serviços com eficiência, e eles podem ser distribuídos diretamente para o usuário final ou por meio de consolidadores ou franquias. O principal desafio físico de distribuição é localizar a organização de serviço onde ela pode mais efetivamente servir aos seus mercados;
- e. **PROMOVENDO SERVIÇOS:** a promoção é necessária, pois, como o serviço tem sua característica de intangibilidade, ela deve explicar qual o serviço disponibilizado, bem como o cliente será beneficiado por ele.

A desregulamentação de vários importantes setores de serviços, como o de telecomunicações, por exemplo, gerou uma intensa concorrência de preços. A alternativa para esta concorrência é o desenvolvimento de uma oferta, entrega ou imagem diferenciada.

A oferta pode incluir características inovadoras e estas podem ser facilmente copiadas. No entanto, a empresa que introduzir inovações regularmente alcançará uma sucessão de vantagens temporárias sobre as concorrentes.

As empresas prestadoras de serviços podem ainda diferenciar sua imagem por meio de símbolos e logotipos e criar valor ao executar um serviço com qualidade consistentemente superior à da concorrência e superar as expectativas dos clientes.

Como já analisado, sabe-se que o marketing de serviços não envolve apenas as organizações com fins lucrativos, mas também as organizações sem fins lucrativos. Elas também fornecem serviços que fazem uso de marketing e diferem das empresas, principalmente quanto às metas, pois estas buscam os lucros e aquelas buscam incentivar o uso dos serviços da organização. Os doadores de tais organizações geralmente são diferentes dos usuários dos serviços, mas a característica de satisfação dos grupos também aqui é notada e exercida.

## 2.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O conceito de marketing de relacionamento, conforme Cobra (1997), foi desenvolvido na década de 80 por Gummesson e difundido por McKenna (1993), em seu livro marketing de relacionamento, enquanto Payne, Christopher, Clark e

Peck, (1998 p.4), apud Costa (1999 p. 39), atribuem a Berry (1993) ter inicialmente usado o termo marketing de relacionamento. Entretanto, Vavra (1993) cita Levitt (1985) como o autor que tem a primazia de comentar a respeito do marketing de relacionamento, ao propor em sua obra *Imaginação de marketing* o “casamento de um cliente com uma organização”, em que cada parte possui expectativas distintas e necessidades específicas. O escopo do presente estudo não tem como objetivo discutir a real origem do marketing de relacionamento, apenas citam-se algumas fontes devido à importância do marketing de relacionamento no presente trabalho e também às controvérsias existentes em torno de quem primeiro vislumbrou esta filosofia de negócio.

Inicialmente, a noção de marketing de relacionamento, de acordo com Etzel, Walker & Stanton (2001), era de que as organizações deviam se empenhar na construção de laços pessoais e profissionais duradouros com os clientes, visto que a identificação das necessidades dos clientes, priorizá-las e satisfazê-las, pelo menos uma vez, pode ser lucrativo. Todavia, ao estabelecer uma relação com os clientes de forma que as organizações sejam consultadas regularmente sempre que seja necessário para fornecimento de produtos ou serviços, é extremamente mais valioso. Este relacionamento caracteriza-se como uma parceria e ocorre a partir do estabelecimento de confiança e comprometimento mútuo. Vavra (1993) afirma que pós-marketing ou marketing de relacionamento é uma estratégia de longo prazo, cujo objetivo precípua não é visar uma nova compra, mas sobretudo certificar-se que o cliente adquiriu o produto correto.

Para Schultz, Tannenbaum & Lauterborn (1994), desde o momento em que as empresas e os clientes aprendem mais uns sobre os outros em função das várias formas de interrelacionamento e sistemas de comunicação, a integração das comunicações de marketing surge naturalmente. No marketing individualizado, a comunicação é o fator essencial no relacionamento entre o cliente e a organização, já que, se houver falha neste processo, o cliente certamente cortará este vínculo.

No mercado globalizado e competitivo atual, as organizações procuram a melhor forma de se relacionar com seus clientes. Esse relacionamento visa conhecer os clientes a fim de satisfazer as necessidades e expectativas e especialmente reter e fidelizar, com relações duradouras e, se possível, tratando-os individualmente. Stone, Woodcock & Machtynger (2001, p.20) ressaltam que o marketing de relacionamento é: a utilização de uma ampla gama de abordagem de

marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente com os seguintes objetivos:

- a) Identificar os clientes individuais de uma empresa;
- b) Criar um relacionamento duradouro e vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui;
- c) Gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa”;

Complementam ainda que marketing de relacionamento é como nós:

- d) Encontramos você;
- e) Conhecemos você;
- f) Mantemos contato com você;
- g) Tentamos garantir que você obtenha o que deseja de nós em todos os aspectos de nosso negócio com você;
- h) Verificamos se você está obtendo o que lhe prometemos.

Estas relações para as empresas operadoras de serviços em telecomunicações nunca estiveram tão evidentes em função da competição que se instalou após a privatização das telecomunicações, em que o cliente tem a oportunidade de escolher qual operadora fornecerá os serviços. A este respeito afirma Gordon (1999 p. 127): “os clientes diferem em grau de importância para cada empresa e essa importância geralmente depende do vínculo mantido entre ambos”. O número de clientes que uma empresa possui, o grau de satisfação, as imagens de seus produtos provocam os diferenciais de mercado entre organizações que atuam num mesmo segmento.

Por outro lado, a comunicação é um fator crítico na construção e manutenção dos relacionamentos. De nada adianta estabelecer relacionamentos se a comunicação entre a empresa e o cliente não fluir nas duas direções, uma vez que, se houver falha, o cliente certamente se afastará. Entretanto, em relacionamentos, é natural esperar que ambas as partes sejam consistentes em suas comunicações. Para se construir relacionamentos com os clientes em lugar de somente envolvimento com transações, a empresa tem que integrar as formas de comunicação com o objetivo de constituir uma abordagem consistente que estabelecerá o relacionamento. Conforme Schultz, Tannenbaum & Lauterborn (1994), para que o marketing de relacionamento obtenha êxito, é necessário que

toda a organização reconheça que o relacionamento é sua arma competitiva mais importante em função dos produtos e serviços estarem em paridade quanto ao formato, distribuição e preço.

Sem dúvida, todas as organizações atualmente priorizam as melhores práticas para otimizar o relacionamento com os clientes. Esta forma de relacionamento pretendida transcende a simples relação de comercialização e visa conhecer o cliente integralmente a fim de satisfazer necessidades, expectativas e estabelecer laços duradouros e um relacionamento individualizado. Rapp e Collins (1991), destacam: “o marketing de relacionamento não combina com o pensamento de curto prazo, o trabalho de anos pode ser destruído em instantes por pessoas que procuram por algo fácil de ser cortado do orçamento”.

Mckenna (1993) diz que, num mercado globalizado e volátil, as organizações, para sobreviver, necessitam estabelecer estratégias consistentes que suportem os efeitos devastadores das mudanças. É imperativo que sejam desenvolvidas as relações com acionistas, fornecedores, distribuidores, investidores, clientes e colaboradores. Clientes, empresas e outros influenciam as mudanças nos produtos e serviços através da participação nessas relações. As mudanças no ambiente de mercado podem alterar rapidamente preços e tecnologias, mas boas relações podem se estender por um longo período de tempo.

Mckenna (1993) alerta para a modificação do ambiente e a questão do posicionamento que estão em constante mudança. No posicionamento tradicional, o foco é no produto, enquanto que, no posicionamento dinâmico, é um processo multidimensional que compreende três etapas sobrepostas:

- a) Posicionamento do produto;
- b) Posicionamento no mercado;
- c) Posicionamento da empresa;

Na etapa posicionamento do produto, a empresa tem que determinar como deseja colocar seu produto no mercado competitivo. Desta forma, deve fazer os seguintes questionamentos:

- a) Será que deve construir uma reputação com base no preço mais baixo?
- b) Oferecer produtos e serviços de alta qualidade?
- c) Investir em tecnologia avançada?

- d) Como deve segmentar o mercado?
- e) Quem deve ser focado como usuário inicial?

Por outro lado, observa Mckenna (1993), as empresas devem estar atentas para fatores intangíveis do posicionamento, como liderança em tecnologia e qualidade do produto, pois o marketing não é um processo racional, os fatores intangíveis baseiam-se em opiniões e ponto de vista dos clientes e não em dados e estatísticas. Políticas de preços baixos e especificações do produto nem sempre são certeza de venda, os fatores intangíveis são a chave para a construção de relacionamentos duradouros e a conquista de um posicionamento sólido.

Na segunda etapa, posicionamento do mercado, o produto tem que obter o reconhecimento do mercado e a credibilidade dos clientes, isto é, o mercado tem que reconhecer o produto como um vencedor. Porter, apud Mckenna (1993, p. 50), afirma:

“Todo setor possui uma estrutura subjacente, um conjunto de características técnicas e econômicas fundamentais, que dá origem às forças da concorrência. O estrategista que deseja posicionar sua empresa para adequar-se melhor ao ambiente do setor ou influenciá-lo a favor da empresa tem que aprender o que impulsiona esse ambiente”.

A conquista de um posicionamento sólido no mercado envolve o conhecimento prévio dos participantes da infra-estrutura do setor, como defensores iniciais do produto, redes de revendedores, distribuidores, mídia e todos aqueles que, de uma forma ou de outra, controlam o fluxo de informações e são formadores de opiniões do setor. O objetivo é estabelecer uma parceria com eles, devido às suas influências e, com isso, garantir sua posição no mercado.

Finalmente, no estágio final do processo, as empresas devem posicionar a si mesmas. Isto é comumente conseguido através do sucesso financeiro. Quando os produtos são rentáveis, os insucessos geralmente são relegados ou esquecidos, entretanto, quando os lucros cessam ou diminuem, sua posição obscurece, pois os clientes relutam em adquirir produtos de empresas em dificuldades financeiras, principalmente se forem caros e complexos. Estes fatores devem ser considerados no contexto CRM e empresas prestadoras de serviços em telecomunicações devido à ação da concorrência que está constantemente seduzindo o cliente do oponente.

Mckenna (1993, p.105) ainda complementa indicando a formação de relações estratégicas para consolidação do relacionamento:

O marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços ao mercado. A criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua, de difícil manutenção. Mas acredito que, 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.

## 2.5 CLIENTE

O conceito de cliente tem evoluído seguindo os mesmos passos que o marketing. Na verdade, os dois conceitos estão intimamente interligados, pois, conforme Drucker (2000), o cliente é a razão de ser da empresa, todos os esforços devem ser envidados em prol da realização da satisfação e dos desejos dos clientes.

Acontece que, em muitas organizações, o cliente é negligenciado esquecido e até mesmo desconhecido, como normalmente acontece nos órgãos públicos, onde os clientes são caracterizados como contribuintes e considerados apenas como um número, uma estatística analisada e avaliada como fonte de receita, segundo Albreth e Bradford (1992). Esta denominação classifica os clientes apenas como “pessoas que pagam tributos”, que, ao receberem seus extratos de conta, quitam em troca da prestação de serviços.

Para a compreensão do papel do cliente dentro do marketing, há a necessidade de abordar algumas questões relativas ao seu conceito. Deve-se considerar que o cliente tanto pode ser um indivíduo ou pode tomar a forma de um grupo. Grönroos (1998, p. 255 - 256) exemplifica de forma simplificada esta discussão: “para muitos serviços a consumidores, como o de cabeleireiros, transporte de massa e restaurantes, o cliente é uma única pessoa que compra e consome o serviço. Às vezes, e quase sempre no que diz respeito a serviços prestados a organizações, o cliente é um grupo de indivíduos”. Logo após compreendidos tais detalhes, segue-se a discussão de como fazer com que um cliente tenha interesse sobre um certo tipo de serviço oferecido. O citado autor, destaca três estágios para que um serviço seja bem apreciado pelo cliente. São eles: “necessidade, desejo e expectativa”.

A necessidade determina o que o cliente potencial almeja. E esta vem acompanhada do desejo de como ele quer ser tratado pelo prestador de serviços, o que acaba, de certa forma, diminuindo o número de opções. Diz o autor a respeito: “isto normalmente restringe o escopo de opções disponíveis”.

Por fim, a expectativa é o conjunto ou a reunião dos dois estágios já mencionados e salienta ainda Grönroos (1998, p. 257), “estes itens são de vital

importância para o desenvolvimento das expectativas do cliente e estas são determinadas por fatores externos, pela imagem corporativa e pela imagem local.”

A GVT, desde o início, teve como foco o cliente. Assim, busca incansavelmente satisfazer as necessidades e desejos destes clientes para alcançar uma vantagem competitiva num mercado globalizado e, principalmente, tendo a concorrência com a base de clientes formada devido ao fato de que já estava sedimentada com a infra-estrutura absorvida da privatização das operadoras estatais. Neste sentido, Churchill Jr. e Paul Peter (2000, p.183) alastram a necessidade e o desejo para o campo da competitividade. Veja-se: “Para ganhar uma vantagem competitiva, os fornecedores precisam estar familiarizados com seus clientes e com o que eles desejam e necessitam”.

Numa posição mais atualizada, Schiffman e Kanuk (2000, p.59-60) afirmam: “as necessidades são a base de todo o marketing moderno.” E subdividem as necessidades em primárias ou inatas - “aquelas para manter a vida” – e secundárias ou adquiridas – “aquelas que se aprende em resposta à cultura ou meio ambiente.”

Tais necessidades influenciam naquilo que o cliente realmente está procurando, tanto pode ser apenas a satisfação de sua necessidade primária, da secundária ou ambas.

Hooley, Sauders & Piercy (2001, p.129) argumentam que a primeira tarefa crítica do marketing é identificar as necessidades dos clientes. Dizem que “entender os clientes é fundamental para o desenvolvimento de um posicionamento estratégico coerente”. Classificam os clientes em atuais e futuros. Os atuais para que sejam definidos, de forma correta, devem ser analisados e reconhecidos em cinco principais papéis em muitas situações de compra. Os principais papéis são:

- a) O iniciador: é aquele que inicia a pesquisa de uma solução para o problema do cliente. Exemplificam os autores Hooley, Sauders & Piercy (2001, p.115): “no caso da compra de uma barra de chocolate, pode ser uma criança com fome que identifica a sua própria necessidade de comida”.
- b) O influenciador: é aquela pessoa que influencia no poder da compra. Ainda seguindo o exemplo da compra da barra de chocolate: “uma criança pode ter iniciado a busca de uma barra de chocolate, mas os pais podem

ter uma forte influência (pois dispõem do controle sobre o dinheiro) sobre que produto é efetivamente comprado”.

- c) O decisor: leva em consideração a opinião tanto do iniciador quanto do influenciador e toma a decisão de qual produto comprar.
- d) O comprador: é aquele indivíduo que efetivará a compra do produto, ou seja, aquele que entregará o dinheiro em troca de benefícios. No citado exemplo (p. 115), “ele pode ser a criança ou um dos pais”.
- e) O usuário: é aquela pessoa que irá consumir o produto ou o serviço oferecido.

Os itens anteriores estão relacionados com os clientes atuais, contudo, de importância para o futuro e como estes clientes mudarão. Desta forma, enfatiza o autor que há dois tipos principais de mudanças essenciais para a análise do cliente:

O primeiro tipo é o das mudanças nos clientes atuais, nos seus desejos, necessidades e expectativas. Os autores concluem que isso se deve à intensificação da concorrência.

O segundo, no entanto, está na origem dos novos clientes como alvos potencialmente fortes, pois como bem abordado por Hooley, Sauders & Piercy (2001, p.116), “os segmentos que talvez fossem menos atraentes em um dado momento podem tornar-se mais atraentes no futuro”.

Por fim, os clientes podem ser externos ou internos. Os clientes externos são vistos como pessoas ou organizações externas a uma empresa. Grönroos (1998, p.247) diz ser esta “uma visão tradicional de um cliente”. Já os clientes internos interagem com as funções internas de serviço e muitas vezes quando o serviço interno deixa a desejar, conseqüentemente, o serviço prestado externamente será prejudicado. O mesmo autor finaliza: “entretanto, é com freqüência difícil que as pessoas envolvidas nas funções compreendam a importância de seu desempenho na qualidade final do serviço”.

De outro lado, o preço competitivo também tem um foco importante para a GVT. Desta forma, mantém uma política de preços agressiva e mais justa para os clientes, haja vista que a cobrança por minutos utilizada por esta concessionária é

mais adequada, justa e econômica para os clientes. Com relação a preços, Ansoff (1977) já argumentava que, sob o ponto de vista econômico, cliente é o comprador efetivo do produto: a unidade econômica, um indivíduo, uma família ou uma empresa que possui tanto a necessidade do produto quanto o dinheiro para satisfazê-la.

Churchill Jr. e Paul Peter (2000, p.326) complementam que, além do atendimento da necessidade, do desejo e da expectativa, há também, o detalhe do preço. Se o cliente verificar que o serviço prestado ou o produto não é compatível com o seu capital, ele certamente irá buscar a concorrência. Afirmam que esta tarefa de verificação é do profissional de marketing: “os profissionais de marketing devem tentar descobrir o que os clientes esperam pagar por um produto e que faixa de preços é considerada aceitável”.

## 2.6 SATISFAÇÃO

Satisfação é geralmente conceituada como uma atitude, julgamento seguido ao ato da compra ou baseado em uma série de interações cliente-produto. Para Kotler (2000), a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação às expectativas do comprador. Assim, a partir desta afirmação conclui-se que a satisfação é em função do desempenho e das expectativas percebidos. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Entretanto, se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará satisfeito ou encantado.

A alta satisfação dos clientes, segundo Kotler (2000), tem sido objetivo principal das empresas, visto que os clientes altamente satisfeitos são mais fiéis e têm relacionamento mais estreito e duradouro com a empresa. Isto proporciona um maior número de compras do que o cliente considerado apenas “satisfeito”. Os clientes muito satisfeitos proporcionam uma maior rentabilidade para as empresas. Outro fator importante nestes clientes é que eles estão menos propensos a mudar sua preferência para outros produtos ou empresa.

Ainda de acordo com Kotler (2000), pode-se considerar que é uma expectativa de valor criada pelo cliente, baseado no conhecimento do produto, preço e valor agregado. Neste sentido, a expectativa é aquilo que o cliente espera de um produto ou serviço, isto é, o valor agregado proporcionado pelo produto ou serviço.

A este respeito Vavra (1993, p.164), textualmente afirma:

“A expectativa de qualquer produto ou serviço específico é estabelecida durante o tempo de experiência, e são resultados que vão além destes produtos e serviços tomados isoladamente. A cultura, a propaganda, as vendas, as informações boca-a-boca e as atividades de pós-marketing ajudam a moldar expectativas”.

Vavra (1993) continua: “as ocasiões também podem influenciar as necessidades e expectativas dos clientes e, dessa forma, sua satisfação”. Assim, elas podem:

- a) Variar por tipo de cliente (segmentação demográfica e por benefício) e variar conforme a situação, dependendo do contexto de uso (segmentação situacional);
- b) Exibir graus relativos de importância (estruturas hierárquicas);
- c) Ser dinâmica, mudando no decorrer do tempo (análise de pistas).

Para Stone, Woodcock & Machtynger (2001, p.154), “satisfação, no contexto de marketing de relacionamento, significa o processo pelo qual a consulta é gerenciada até o ponto em que o resultado torna-se satisfatório para o cliente”.

A satisfação encontra-se na resposta dos clientes em relação ao consumo do produto ofertado, bem como ao serviço prestado. Churchill Jr. e Paul Peter (2000, p.359), dizem que: “o verdadeiro teste de sucesso de um composto de marketing é se os clientes valorizam o produto, compram-no e mostram-se satisfeitos com ele”. Então, se a demanda estiver abaixo do esperado, cabe ao profissional de marketing avaliar o composto mercadológico. Também uma alta demanda apresenta problemas, pois o nível mais alto de vendas pode exceder a capacidade da organização de atender à demanda.

Para se medir a satisfação do consumidor, pode ser por meio de sistemas de reclamações e de sugestões. No entanto, afirmam sobre este método, Hooley, Sauders & Piercy (2001, p.321), que “o problema é que pode ser muito tarde para resolver a situação, embora o fato de dar atenção aos problemas do consumidor realmente tem mostrado como construir relacionamentos mais próximos”. Há também uma abordagem mais sistemática, que é o uso de pesquisas regulares sobre a satisfação do consumidor. Analisam ainda os autores Hooley, Sauders & Piercy (2001, p.321) que há uma abordagem de quatro etapas tipicamente adotadas, que visam “identificar os fatores importantes para os consumidores, medir as

expectativas do consumidor e as importâncias e analisar as diferenças através da análise de lacuna", conforme a seguir:

- a) Identificar os fatores importantes para os consumidores: estes fatores, às vezes, não são aqueles considerados importantes para os gerentes, e as técnicas de pesquisa qualitativa, como discussões em grupo e entrevistas de profundidade, podem ser importantes nesta etapa;
- b) Medir as expectativas do consumidor e as importâncias: deve-se avaliar a importância relativa dos fatores identificados medindo a expectativa em relação a eles;
- c) Medir o desempenho e as importâncias: avaliar o desempenho do provedor do serviço em relação aos fatores importantes para os clientes;
- d) Observar as diferenças através da análise da lacuna: para fatores importantes, em que há uma lacuna simplificada, há uma necessidade de identificar as razões atrás dela, bem como uma ação corretiva apropriada.
- e) O monitoramento da satisfação do consumidor é sugerido como um meio de avaliar a qualidade do serviço oferecido. Onde há uma lacuna entre as expectativas e as avaliações do consumidor do serviço oferecido, uma análise sistemática da lacuna pode ser usada para se identificarem e eliminarem as causas. A satisfação das necessidades do cliente é o principal fator propulsor de todo o gerenciamento do relacionamento com clientes – CRM, buscando mais eficiência e qualidade com tempo e custos reduzidos. As empresas voltadas para esta estratégia se posicionam com diferenciais competitivos difíceis de serem alcançados pelos concorrentes. Quem começa antes atingirá melhores níveis de desempenho com a possibilidade de tornar-se líder de mercado.

## 2.7 FIDELIDADE

Entende-se a fidelidade como um conceito positivo e é caracterizado pela relação de cooperação, isto pode acontecer às pessoas, empresas e marcas. Entretanto, quando se trata de fidelidade de clientes, as definições de fidelidade não se justificam. As teorias sobre a fidelidade dos clientes são incipientes na literatura da Administração internacional. Oliver (1997), apud Brown (2001), define fidelidade como sendo “um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou

serviço preferido consistente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativa de marketing que podem acarretar um comportamento de troca”.

A fidelidade está inserida num tópico de marketing chamado de segmentação baseada em comportamento de compra. Ela pode ser definida como sendo: “a coerência que os clientes mantêm ao comprar a mesma marca de um determinado produto ou ao demonstrar comprometimento em relação a ela”, segundo Churhill Jr. e Paul Peter (2000, p. 217). Citam ainda que, após a realização de uma pesquisa de lealdade à marca, surgem quatro grupos de consumidores:

1. Grupo mais lucrativo: aqueles consumidores que compram a mesma marca com maior frequência;
2. Grupo lucrativo: aqueles que se situaram em segundo lugar nas categorias adotadas na pesquisa;
3. Grupo limítrofe: aqueles situados abaixo dos anteriores;
4. Grupo a evitar: aqueles com menores probabilidades de compra, sendo possível a seleção apenas em relação à base do preço.

A Volkswagen pode ser mencionada como exemplo do uso da fidelidade à marca, como bem exemplifica os autores Hooley, Sauders & Piercy (2001, p.193): “a Volkswagen tem usado a lealdade como método importante para segmentação dos seus mercados consumidores.” Há os chamados programas de fidelização que podem fazer com que os clientes consumam mais frequentemente os bens ou serviços oferecidos pelas empresas.

Também no Brasil, empresas como a Varig, com o programa *Smiles* e American Express com seu *membership Rewards*, utilizam este programa de fidelização, como bem lembram Churhill Jr. e Paul Peter (2001, p. 449). Os clientes fiéis à marca provêm à base para uma participação de mercado estável e crescente.

Os autores Schiffman e Kanuk (2000, p.158) analisam que o conceito de fidelidade à marca não é tão simples, uma vez que não se sabe qual o caminho de definição a seguir. Definir o conceito em termos de “comportamento do consumidor” não é seguro, pois “não distinguem o comprador real que é intencionalmente fiel à marca do comprador cuja fidelidade é espúria”. Porém, deve-se definir a fidelidade à marca em termos de atitudes do consumidor, sendo que, se ele tiver uma atitude positiva, ele será considerado como fiel à marca. Há uma preocupação por parte das

empresas em saber não somente como, mas também quando a fidelidade à marca se desenvolve.

Schiffman e Kanuk (2000, p.159) acreditam que a “fidelidade à marca se desenvolve bem cedo, no contexto da vida familiar”. E, mais, “que as empresas devem ter cuidado para não tomar decisões unilaterais de impor mudanças nos produtos que têm seguidores fiéis”.

Pode-se citar um exemplo acontecido em 1985 com a Coca-Cola Company, quando substituiu sua fórmula original por uma *Coke* reformulada, o que gerou uma forte irritação por parte dos consumidores e uma grande campanha para a volta da fórmula original.

A preocupação para o marketing é a crescente tendência de mudança de marca causada pelo tédio do consumidor ou a insatisfação com o produto, a constante disponibilidade de novos produtos e uma crescente preocupação com o preço. Há, todavia, outras atribuições a esse declínio, como o aumento da propaganda comparativa, assim como a crescente diversidade dos clientes de supermercados.

Neste sentido, a fidelidade à marca é um dos principais objetivos da estratégia de marketing, e para que eles sejam alcançados, deve-se descobrir como os consumidores adquirem conhecimento sobre as marcas e tornam-se fiéis a determinadas marcas para que não haja declínio.

Peppers e Rogers (2001, p.19) relatam que o ser humano é infiel por natureza, pelo menos como consumidor. Os clientes sempre almejam experimentar novos produtos e serviços. Comentam ainda que, independentemente do grau de satisfação, há uma predisposição a pensar que “o produto ou serviço do vizinho é melhor”. Em alguns casos, como a indústria automobilística, há altos níveis de infidelidade, apesar do alto grau de satisfação resultante do desejo de experimentação. O que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar. Por outro lado, clientes insatisfeitos não necessariamente mudam de fornecedor, visto que há a inconveniência da mudança. Neste sentido, as operadoras de serviços em telecomunicações enfrentam grande resistência dos clientes e têm de oferecer mais valor para os clientes leais e paralelamente apresentar aos clientes em potencial as vantagens e benefícios de uma troca de operadora, mesmo considerando, por exemplo, os inconvenientes gerados com uma possível troca de número. Entretanto, há limites, se o grau de insatisfação for maior que o custo da mudança, o cliente

pode escolher os serviços de uma empresa concorrente e recuperá-lo novamente é uma missão praticamente impossível, exceto se a mudança se mostrar incompatível, o que geralmente não acontece com empresas operadoras de serviços em telecomunicações. Desta maneira torna-se imperativo a implementação de estratégias de CRM, para conseguir a fidelidade dos clientes.

## 2.8 ESTRATÉGIA

Estratégia, de acordo com Mintzberg (2000) tem sua origem na Grécia antiga, que significava a arte do general. É derivada da palavra grega *strategos*, cujo significado era o chefe militar escolhido pelo povo, pois os generais deviam liderar todo um exército, garantir e manter territórios e proteger a cidade contra invasões. Ao se buscar o significado da palavra estratégia no dicionário, encontra-se que significa estabelecer ao inimigo a hora e o local do combate.

Porém, este conceito de estratégia pode ser utilizado dentro de uma empresa, visto que estará relacionado à arte de utilizar seus recursos de maneira eficiente para posicioná-la em um patamar competitivo. A estratégia, segundo Ansoff (1990), pode ser entendida como uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas e, portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa, como também para uma ampla gama de organizações sociais.

Conforme Porter (1995), a estratégia consiste em uma criação de compatibilidade entre as atividades da empresa, e seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e de interação entre elas. Porter amplia sua definição complementando que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades, pois se existisse somente uma posição ideal, não seria necessário estratégia, e que a essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes das dos rivais. Argumenta ainda, o autor, que as posições estratégicas emergem de três fontes distintas:

- a) A primeira é a de um posicionamento e pode estar baseado na produção de um subconjunto de serviços ou produtos de um setor ou posicionamento baseado nas variedades. Este posicionamento baseia-se na escolha de

uma variedade de produtos e serviços, atendendo apenas um subconjunto de suas necessidades.

- b) O segundo posicionamento é o de servir a uma quantidade maior de necessidades de um determinado grupo de consumidores. É o posicionamento baseado nas necessidades.
- c) O terceiro é o posicionamento baseado em acesso. Mesmo havendo necessidades semelhantes, a melhor configuração de atividades para o acesso a esses clientes é diferente.

Mintzberg (2000) aponta cinco definições para estratégia, utilizando-as como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva – é o que se chama de os 5 Ps da estratégia.

A estratégia como plano apresenta duas características, quais sejam: as que são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientes e deliberadamente. É o conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação. É um pensamento prévio antes da ação. Ela pode ser genérica ou específica.

A estratégia como pretexto significa uma maneira específica de utilizar os meios adequados com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor.

A estratégia como padrão é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. É o fluxo de ações direcionadas e de forma homogênea. Porém, antes de atingir este nível, é provável que ocorram resistências, mudanças, falhas até que se possa criar um padrão, o qual também poderá ser alterado, fluindo para um ciclo de aperfeiçoamento.

A estratégia como posição pode ser entendida como uma mediação ou harmonização entre o ambiente e a organização, isto é, entre os contextos interno e externo.

A estratégia como perspectiva, o seu conteúdo deve consistir não apenas numa posição escolhida, mas também de uma maneira de encarar o mundo. Esta estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Esta definição sugere que a estratégia é um conceito. Isso representa uma implicação importante, ou seja, que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na imaginação das pessoas que estão interessadas.

A estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções ou pelas suas ações. As estratégias tornam-se organizacionais quando adquirem uma abrangência coletiva, ou seja, quando proliferam de forma a guiar o comportamento da organização em geral.

Para a formulação de uma estratégia, deve-se levar em consideração os objetivos globais da empresa e estes devem ser baseados nos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização, como também nos recursos não disponíveis ou, ainda, na possibilidade de multiplicar os existentes.

A formulação da estratégia empresarial é complexa, pois depende de uma série de fatores e condições que se alteram e se modificam constantemente, haja vista principalmente a ocorrência de mudanças rápidas no ambiente externo, o qual influencia os rumos da empresa.

Mintzberg (2000) ainda formula duas formas de estratégias consideradas eficazes, as quais combinam deliberação e controle com flexibilidade e aprendizagem organizacional. A primeira delas é chamada de estratégia guarda-chuva, na qual a gerência sênior define diretrizes abrangentes e deixa a decisão de quais produtos específicos fabricar àqueles que ocupam níveis mais baixos na organização.

A segunda é chamada de estratégia de processo, em que a gerência controla o processo de formulação de estratégia, importando-se com o projeto da estrutura, o corpo de funcionários, bem como os procedimentos, enquanto deixa o conteúdo, em si, para outros.

Há vários modelos ou tipos de estratégias que são abordados de formas diferentes por vários autores, sendo que as empresas poderão escolher determinado tipo de estratégia que seja mais afinado com seus objetivos, capacitação e aspirações da sua linha gerencial.

A estratégia de Ansoff (1990) estabelece regras e diretrizes que orientam o desenvolvimento da empresa, possibilitando a esta acompanhar as ameaças e oportunidades e se adaptar a elas, como também a enfrentar os desafios impostos pelo ambiente. Isto decorre da necessidade que a empresa tem de buscar as novas oportunidades de forma orientada e dirigida.

As estratégias de marketing são usadas pelas organizações para se adaptarem ao mercado ou influenciá-lo, compostas por quatro elementos que

formam o mix de marketing, quais sejam: produto, preço, promoção e canais de distribuição.

O conceito de produto leva as empresas a oferecerem produtos de qualidade, desempenho e concepção, no sentido de que sua missão é a de fazer bons produtos, pois existem consumidores decididos a pagar mais por produtos melhores.

De acordo com Kotler (2000), os novos produtos podem ser adquiridos através da aquisição de uma empresa, ou através do desenvolvimento de um novo produto, realizando internamente em seu próprio departamento de pesquisa e desenvolvimento. Os novos produtos podem ser identificados como inéditos, modificados ou aprimorados.

Os novos produtos precisam de um planejamento eficaz que possa diminuir as chances de fracasso. Esse planejamento deve definir o mercado a ser focado e estabelecer critérios para aceitação e avaliação da idéia de um novo produto. Deve-se definir a função que ele irá desempenhar, fazer previsão orçamentária e criar estruturas organizacionais para orientar as ações ligadas aos novos produtos.

O preço geralmente é o elemento decisivo para o cliente no processo de escolha, sobretudo no mercado de compra do produto por parte do cliente. Kotler (2000) diz que as organizações, ao fixarem o preço, podem tomar como base a fixação de preço dos economistas, mas o modelo deixa de considerar a presença de outros objetivos e de outras áreas interessadas, interações dos compostos de marketing e as incertezas inerentes às estimativas da demanda e do custo.

As estratégias de promoção apresentam um conjunto de elementos que mostram ao consumidor informações relacionadas ao produto ofertado, posicionando uma imagem positiva do produto, da marca e da organização.

Quando é realizada a promoção, deve - se apresentar os objetivos claros e que sejam adequados à situação da empresa e do ambiente. Deste modo, o fator marca do produto assume função importante no processo da estratégia de promoção.

Quanto ao canal de distribuição, este é formado por vários elementos que compõem o sistema de distribuição, sendo necessário ter visão global do processo de distribuição do produto, isto é, visão da cadeia de valor, do fabricante ao usuário ou consumidor final. Para os consumidores, o canal de distribuição cria e fornece utilidade de forma, utilidade de tempo, utilidade de local e utilidade de posse.

Segundo Cobra (1997), o posicionamento de produto é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência.

Finalmente, Crandall (2000) descreve estratégia como sendo meios de encontrar clientes, meios de causar uma melhor impressão, ou meios de excluir os concorrentes. Sob esta ótica, a empresa Global Village Telecom tem como estratégia de ação se posicionar frente aos clientes e à concorrência como uma empresa ágil, competitiva e confiável para se consolidar, em função de ter entrado no mercado após a privatização.

## 2.9 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

O marketing, conforme amplamente discutido no item 2.2, é conceitualmente um processo de troca com satisfação. Para estabelecer esse processo de troca, é necessário estabelecer relacionamentos duradouros e teoricamente vitalícios com os clientes. O CRM é um retorno às origens dos relacionamentos existentes nos primórdios dos processos de troca em que todos os clientes eram conhecidos, chamados pelo nome, e segmentados.

Com a globalização da economia e com os mercados cada vez mais competitivos, o relacionamento individualizado com clientes tornou-se prioritário nas organizações, e é visto como uma estratégia empresarial que visa à sobrevivência das empresas num mercado cada dia mais mutante e competitivo. A este respeito Bretzke (2001) afirma:

“Para competir em tempo real, é preciso dotar a empresa 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”.

Richers (2000) concorda com esta posição ao mencionar que CRM “é uma estratégia de negócios projetada para elevar a lucratividade e a receita da empresa por meio do aumento do nível de satisfação daqueles que utilizam os bens e serviços por ela comercializados”.

O Gartner Group, corroborando com esta ótica, define o CRM como sendo:

“Uma estratégia de negócios voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, *CRM* envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa”.

Os insumos para a implantação desta estratégia focada no cliente normalmente existem dentro das empresas operadoras de serviços em telecomunicações e invariavelmente ainda sem um processo definido de utilização do mesmo. A viabilização destes dados em forma de informações gerenciais só foi possível recentemente com o desenvolvimento da tecnologia da informação, o avanço tecnológico das telecomunicações e a Internet.

Sob esta ótica, CRM é um processo que minera os dados dos clientes e transforma-os em informações relevantes e atualizadas para subsidiar um relacionamento de longo prazo. Swift (2001) diz que “CRM é um processo iterativo que transforma informações relativas ao cliente em relacionamentos de longo prazo, transformando clientes eventuais em clientes leais, satisfazendo ou excedendo as exigências dos clientes de modo que a satisfação plena proporcione o retorno e as compras”. Complementa que CRM é “uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de comunicações significativas para melhorar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade deles”.

O CRM visa o foco no cliente e não a personalização em massa, em função de que a personalização em massa consiste na disponibilização de um produto básico ao cliente com opções de serviço agregado. No caso de operadoras de serviços em telecomunicações, podem ser, por exemplo, agregar outros serviços como correio de voz, acesso à Internet, mensagens digitais, chamada em espera, transferência e identificador de chamadas, entre outros, que podem ser customizados de acordo com a necessidade de cada cliente. Conforme Peppers e Rogers (2001), “quando o foco está no cliente, cada cliente é único, desta forma, toda comunicação é individual e bidirecional. No tratamento do cliente 1:1, o sucesso da implementação da estratégia CRM é medido pela retenção e desenvolvimento

dos clientes e não pela venda de produtos ou serviços. O diálogo é desenvolvido bilateralmente de modo que a empresa conheça as particularidades de cada cliente com a finalidade de desenvolver produtos e serviços personalizados”.

O CRM é a evolução do marketing de relacionamento e sua integração com a tecnologia da informação. O uso de tecnologia na forma de técnicas avançadas de transformação e apresentação gráfica de dados agiliza a utilidade e a velocidade da tomada de decisão. O CRM deve ser integrado em tudo o que a empresa faz, desde os fornecedores e clientes e, principalmente, com quem ela transaciona. Bretzke (2001, p. 29) complementa: “a tecnologia de CRM oferece esta infra-estrutura, pois o gerenciamento do relacionamento dos clientes é a integração do marketing e a tecnologia da informação, cujo objetivo é prover a empresa de meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real, e transformar estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitem que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos e não só pelas operadoras de *Call Center* ou pelos vendedores”.

Greenberg (2001) salienta que a gestão do relacionamento com os clientes é uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes buscando otimizar o valor a um longo prazo. O CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centradas no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços.

A partir da análise dos conceitos de diversos autores, verifica-se que o CRM difere dos sistemas anteriores de gestão, visto que a preocupação central é o cliente. Segundo Peppers e Rogers (2001), sob o ponto de vista de sistemas, os sistemas tradicionais são comumente desenvolvidos em torno de processos e fluxo de trabalho, em que, na maioria dos casos, os clientes são negligenciados. O CRM deve integrar todos os sistemas (automatização de vendas, gerência de vendas, automatização de marketing, SAC, telemarketing, televendas, ferramentas para informações gerenciais, Web e *e-commerce*), inclusive a integração com os sistemas como ERP e os chamados de *Back Office* como sistemas transacionais.

Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua liderança, estratégia e cultura corretas, conforme Greenberg (2001).

Para a implementação do CRM, Peppers e Rogers (2001, p. 28-31) propõem quatro estratégias one to one a seguir:

**IDENTIFICAR:** consiste na identificação de cada cliente pela empresa, como condição primordial no estabelecimento do relacionamento 1:1. Este tipo de relacionamento não é para todos os clientes, portanto, torna-se imperativo o conhecimento dos clientes para iniciar um relacionamento, isto significa conhecer a identidade do cliente, a forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa, reclamações e providências tomadas. A tecnologia exerce um papel importante nesse sentido, já que as ferramentas emergentes facilitam incluir e consultar registros e dados *on line* e *real time*. Por outro lado, é fundamental que os colaboradores que utilizam as informações se conscientizem da necessidade de manter informações atualizadas e objetivas em sua base de dados. A estratégia de identificação pressupõe que, ao identificar os clientes, a empresa tenha em sua base de dados as seguintes informações a respeito deles:

- a) História e transações;
- b) Receita e lucratividade;
- c) Reclamações;
- d) Canal de comunicação preferido;
- e) Momento da vida;
- f) Valor real, potencial e estratégico;
- g) Potencial de crescimento;
- h) Risco.

Em situações do B2B, o desafio é ainda maior na identificação dos clientes, pois, na realidade, não existem empresas, mas pessoas, a identificação de todos que participam no processo de decisão de compras e dos clientes finais não é fácil. Impende lembrar que o cliente final nem sempre participa do processo de decisão, embora seja um influenciador poderoso no processo de recompra e deve ser lembrado. É geralmente imperioso fornecer incentivos para que o cliente se sinta propenso à identificação.

**DIFERENCIAR:** consiste em diferenciar os clientes por valor e por necessidades. O objetivo da diferenciação é identificar os clientes de maior valor (CMV) e os de maior potencial (CMP), para desenvolver um relacionamento de longo prazo com os clientes mais rentáveis. Entretanto, é necessário desenvolver com estes clientes uma relação de aprendizado.

Diferenciação por valor: consiste em presumir e medir o valor do cliente em termos vitalícios, isto é, o valor que o cliente tem em sua história de transações com a empresa, suas referências e as que se transformaram em vendas. Desta forma, o valor do cliente pode ser medido em termos reais e potenciais. Isto requer o cálculo do custo benefício do desenvolvimento do relacionamento com cada cliente, visto que o custo varia de acordo com o cliente.

Diferenciação por necessidades: consiste em analisar os desejos que os clientes possuem, pois quanto maior o conhecimento, maior as oportunidades de manter estes clientes. As necessidades devem ser analisadas, primeiramente, em grupo e depois se chegar ao nível individual à medida que se vai conhecendo os desejos do cliente.

Para a obtenção de um resultado satisfatório nas empresas, o que se pode fazer é conciliar os critérios de valor e necessidade, porém se deve fazer o estudo para descobrir qual deles é mais importante e qual deve ser utilizado primeiramente para identificar quais as expectativas que o cliente está almejando. O importante para esta diferenciação é descobrir novas necessidades do cliente, pois com elas se estará viabilizando novas oportunidades, bem como conquistando cada vez mais este cliente.

**INTERAGIR:** a interação está presente após a identificação do cliente de maior valor (CMV), bem como de maior potencial (CMP). A partir desta fase, a próxima é interagir com o cliente para que se possa conhecê-lo cada vez mais. Há duas formas de surgimento da interação: por iniciativa do próprio cliente ou da empresa, todavia, alguns cuidados devem ser tomados pelas empresas em ambos os casos. Pode-se dizer que, quando a interação parte por iniciativa do cliente, esta interação é superior à iniciativa por parte das empresas.

Quando o cliente procura a empresa, isto significa que ele está em busca de algum serviço e, melhor, está disponível para responder qualquer questão pertinente a seu respeito. Esta é a melhor oportunidade para conhecer, manter e conquistar a confiança dele. No entanto, as empresas devem ser prudentes em como abordar tal questão, uma vez que o cliente deve verificar se esta abordagem tem algum valor e se ela está de acordo com suas necessidades. Os funcionários devem estar treinados para que este atendimento possa beneficiar a relação cliente-empresa, sendo que o importante é acumular o maior número de informações destes clientes.

A empresa deve também incentivar o cliente para que ele tome a iniciativa, já que ela pode fazer isso através de 0800, *Internet* e outros meios, oferecendo algum benefício para o cliente.

Quando, porém, a empresa toma a iniciativa de interagir com o cliente, esta deve seguir duas regras básicas: a primeira delas é utilizar o meio de comunicação preferido do cliente e, segundo, deve-se ter a permissão dele para a utilização deste canal, tendo o cuidado de não exagerar no uso desta permissão. Por exemplo, se o cliente autoriza o envio de mensagens para o seu correio eletrônico e a empresa se utiliza deste meio de interação para enviar todo tipo de mensagem, o cliente certamente irá romper este vínculo. As mensagens então devem consistir em agregar algum valor para o cliente.

As formas de interação devem considerar os aspectos relativos à eficiência, já que os clientes possuem seus próprios valores, sendo que o canal a ser utilizado será diferente para cada estilo, assim como o valor dispensado será variável.

Resumidamente, estas são algumas considerações que podem ser estudadas pelas empresas para uma melhor interação:

- a) Ter um objetivo claro;
- b) Não pedir coisas que não tem;
- c) Usar a forma de contato preferida do cliente;
- d) Assegurar-se de que o cliente veja valor no diálogo;
- e) Incentivar o diálogo através de números 0800, páginas da *Web*, caixas de sugestões, etc;
- f) Proteger a privacidade do cliente.

**PERSONALIZAR:** após o conhecimento das necessidades dos clientes, cabe a personalização dos serviços e produtos oferecidos. Deve-se criar um ciclo de personalização e retroalimentação para que se possam entender as necessidades dos clientes, bem como fazer com que eles se sintam satisfeitos com o atendimento e prestação dos serviços oferecidos. A adequação de linguagem preferida para cada cliente é importante, principalmente, para que este contato seja mantido. A forma de abordagem aos clientes também é considerada relevante, visto que as pessoas que mantêm contato com eles devem apresentar-se flexíveis e adequa-se a cada estilo.

Quanto mais bem-sucedida for esta personalização, maior será o contato dos clientes com a empresa e maior a disponibilidade para se fazer negócio. A empresa deve, então, conhecer as necessidades dos clientes e analisar o que eles desejam.

O sistema de CRM é uma tecnologia que permite capturar dados do cliente e de seus contatos e transações, consolidá-los em um banco de dados central e analisar e promover a utilização racional e inteligente da informação nos diversos contatos dos clientes.

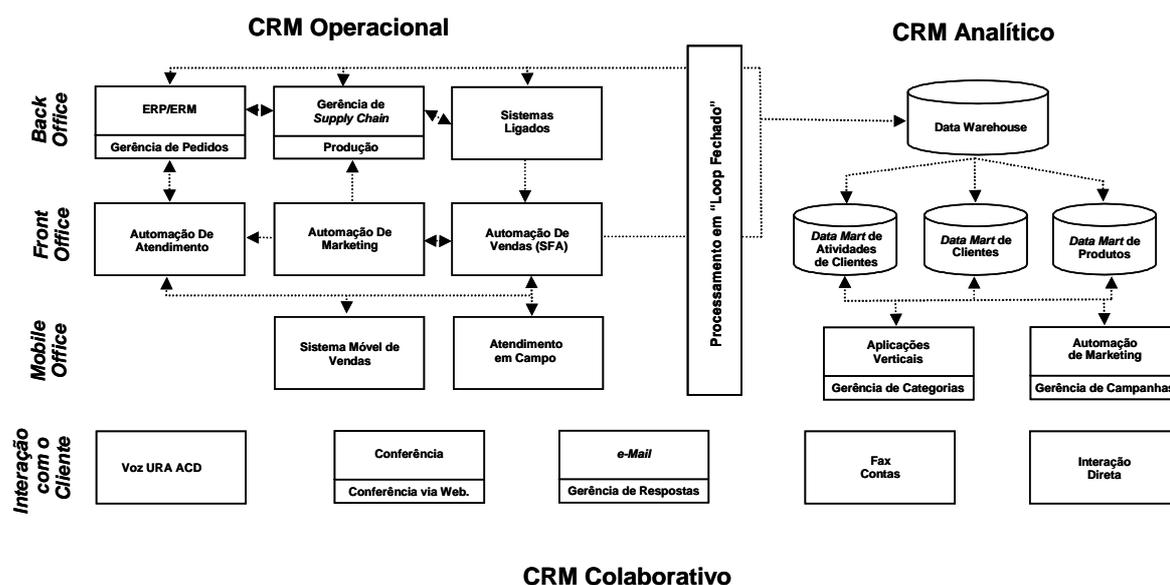
Neste contexto, há três estratégias de CRM, que são chamadas de CRM operacional, colaborativo e analítico.

O CRM colaborativo compreende todos os pontos de contatos com os clientes, em que se dá a interação cliente-empresa. Os canais de contato devem estar adequados para permitir esta interação, como também garantir o fluxo dos dados para toda a organização.

O CRM operacional é responsável especialmente pelo tratamento operacional da relação com o cliente. Dessa forma, as aplicações de interação com os clientes, *front Office* (o *call center*, *help desk*, automação de vendas), o *back Office* e o *mobile Office* são transformados em *contact center* com funções receptivas e ativas proporcionando um histórico de relações com os clientes e mantendo um banco de dados atualizado em tempo real.

O CRM analítico é o módulo que possui as ferramentas estatísticas, avalia os dados disponíveis nos *database* e fornece informações analíticas e gerenciais para a criação do conhecimento sobre os clientes e o mercado. A este respeito Peppers e Rogers Group (2001, p. 51), afirmam: “o CRM analítico, fonte de toda a inteligência do processo, proporciona o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles”. O objetivo do CRM analítico é facilitar e tornar conveniente a relação com os melhores clientes com o intuito de satisfazê-los e fidelizá-los. É por meio de ferramentas analíticas que são identificados os clientes de menor e maior valor para a empresa, além de segmentos relevantes, que podem ter tratamento diferenciado e conseguir uma redução significativa dos custos.

A Figura 3 apresenta o diagrama proposto por Meta Group com três tipos de estratégias CRM.



**Figura 3 - Estratégias de CRM propostas por Meta Group**

FONTE: Peppers and Rogers Group

O CRM, segundo Swift (2001, p.14), tem como objetivo aumentar as oportunidades melhorando o processo de comunicação com o cliente certo, fazendo a oferta certa (produto e preço), por meio do canal e na hora certa, que se caracteriza da seguinte forma:

a) Cliente certo:

Gerenciar os relacionamentos com os clientes por meio de seus ciclos de vida.

Realizar o potencial do cliente aumentando a "participação na carteira".

b) Oferta certa:

Trazer efetivamente clientes reais e em potencial para sua empresa e para seus produtos e serviços.

Personalizar as ofertas para cada cliente.

c) Canais certos:

Coordenar as comunicações em cada ponto de contato com o cliente.

Estar capacitado para se comunicar pelo canal preferido do cliente.

Capturar e analisar as informações de canais, de modo a se aprender continuamente.

d) Hora certa:

Comunicar – se efetivamente com os clientes com base na “relevância” de tempo.

Capacidade para se comunicar por meio de marketing tradicional ou em tempo real.

Swift (2001) destaca que as finalidades do CRM são as seguintes:

- a) Retenção de clientes – Capacidade de reter os clientes e os canais lucrativos para ampliar o negócio (lucratividade);
- b) Obtenção de clientes – Conseguir os clientes certos, com base em características conhecidas ou aprendidas, que dirigem o crescimento e as margens crescentes;
- c) Lucratividade dos clientes – Aumento das margens individuais dos clientes e, ao mesmo tempo, oferta do produto certo no momento certo.
- d) Integração tática do processo de CRM.
- e) Interação – Uma série de transações e interações que compõem o diálogo entre um consumidor/cliente/canal e a organização. Estes são os dados coletados de todos os pontos de contato e das comunicações com os pontos de contato;
- f) Conexão – Delineamento e gerenciamento dos pontos de interação entre um consumidor /cliente/canal e uma organização;
- g) Conhecimento – Compreensão obtida pela captura e pela análise das informações detalhadas para gerar aprendizagem contínua (sobre clientes, produtos, canais, mercados e concorrentes) a partir do datawarehouse e/ou bases de conhecimento criadas, consultadas e analisadas;
- h) Relacionamento – Aplicação da compreensão para criar interações ou comunicações relevantes com consumidores, clientes, canais, fornecedores e parceiros que geram relacionamentos valiosos.

Greenberg (2001, p.62) afirma que o CRM deve iniciar como uma estratégia de negócios que desencadeia mudanças na organização e nos processos de

trabalho e que são capacitados através da técnica da informação. O processo reverso não é possível, visto que os projetos que enfocam primeiro a tecnologia ao invés dos objetivos de negócios estão destinados ao fracasso, de acordo com pesquisas recentes uma vez que somente a tecnologia não é um requisito para um CRM eficaz.

## 2.10 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Nestes tempos de constantes mudanças provocadas pela evolução tecnológica, globalização e competição em tempo real, a informação tornou-se uma ferramenta estratégica nas empresas envolvendo os diversos aspectos de relacionamento da organização com o ambiente externo e interno. Atualmente, o escopo do negócio é essencialmente focado na gestão da informação e do conhecimento sobre o ambiente, os clientes, os produtos e os concorrentes. Para atuar nesse mercado competitivo e volátil, tornou-se necessário dotar a empresa de processos de inteligência competitiva para subsidiar a gestão estratégica da organização. A este respeito Cardoso Junior (2003, p.80) ressalta:

Observando-se o que está ocorrendo nos mercados atualmente, pode-se dizer que o emprego da inteligência competitiva no ambiente empresarial é uma tendência que veio mesmo para ficar. Por ser uma das ferramentas auxiliares em um processo de tomada de decisões estratégicas, a inteligência competitiva não é mais um privilégio exclusivo do Estado como instituição como o era até bem pouco tempo, mas sim, uma necessidade de organizações envolvidas em qualquer tipo de competição, independente do seu status ou aspecto jurídico. A disputa frenética e crescente que se verifica no mundo dos negócios deu origem, a partir da década de setenta, a uma concepção diferente de inteligência, a inteligência competitiva, criada para proporcionar vantagem competitiva aos setores de interesse de uma empresa. Foi com o advento da inteligência competitiva que se abriram novas perspectivas de desenvolvimento das antigas práticas de inteligência, com o emprego de metodologias mais adequadas ao ambiente empresarial e melhor adaptadas à evolução tecnológica.

Cardoso Junior (2003, p.112) continua:

Os administradores conscientes de sua função têm grande dificuldade para se manterem a par das muitas alternativas à disposição que o mercado apresenta. Falta-lhes o tempo necessário para, sistematicamente, revisar e analisar todas as informações disponíveis. Contudo, todos reconhecem que as organizações competem com maior eficácia quando seus executivos podem tomar decisões bem fundamentadas a partir de um entendimento adequado do potencial de oportunidades e dos riscos em um determinado setor de negócios.

Prahalad e Krishnan (1999), apud Tarapanoff (2001, p.44), dizem que a necessidade das organizações de manterem um aprimoramento contínuo para contar com a confiabilidade de respostas às mudanças ambientais, com a capacidade de adaptação rápida, potencializar a sua capacidade de inovar, depende de uma infra-estrutura de informação de alta qualidade.

Para Kotler (2000), o marketing tornou-se uma batalha pela propriedade da informação. Afirma que se pode copiar os equipamentos, produtos e procedimentos, mas é praticamente impossível copiar as informações e o capital intelectual das empresas. As informações que as empresas possuem podem ser a sua principal vantagem competitiva. Estas informações podem ser: do macroambiente, do ambiente de marketing e do ambiente das empresas.

a) Do macroambiente:

Tendências demográficas

Tendências econômicas

Tendências de estilo de vida

Tendências tecnológicas

Tendências políticas e de regulamentação

b) Do ambiente de marketing

Informações dos consumidores

Informações dos colaboradores

Informações dos concorrentes

c) Do ambiente da empresa

Vendas e participação de mercado

Pedidos de compras e renovação de pedidos

Custos da empresa

Lucratividade por cliente, produto, segmento, canal, volume de vendas e por área geográfica.

Neste contexto, a inteligência competitiva surge como resposta a estas necessidades, já que é dotada de informações de diversos tipos: tecnológica, ambiental, sobre clientes competidores, mercado e produto, Tarapanoff (2001, p. 45).

A inteligência competitiva é definida pela ABRAIC (2003) como:

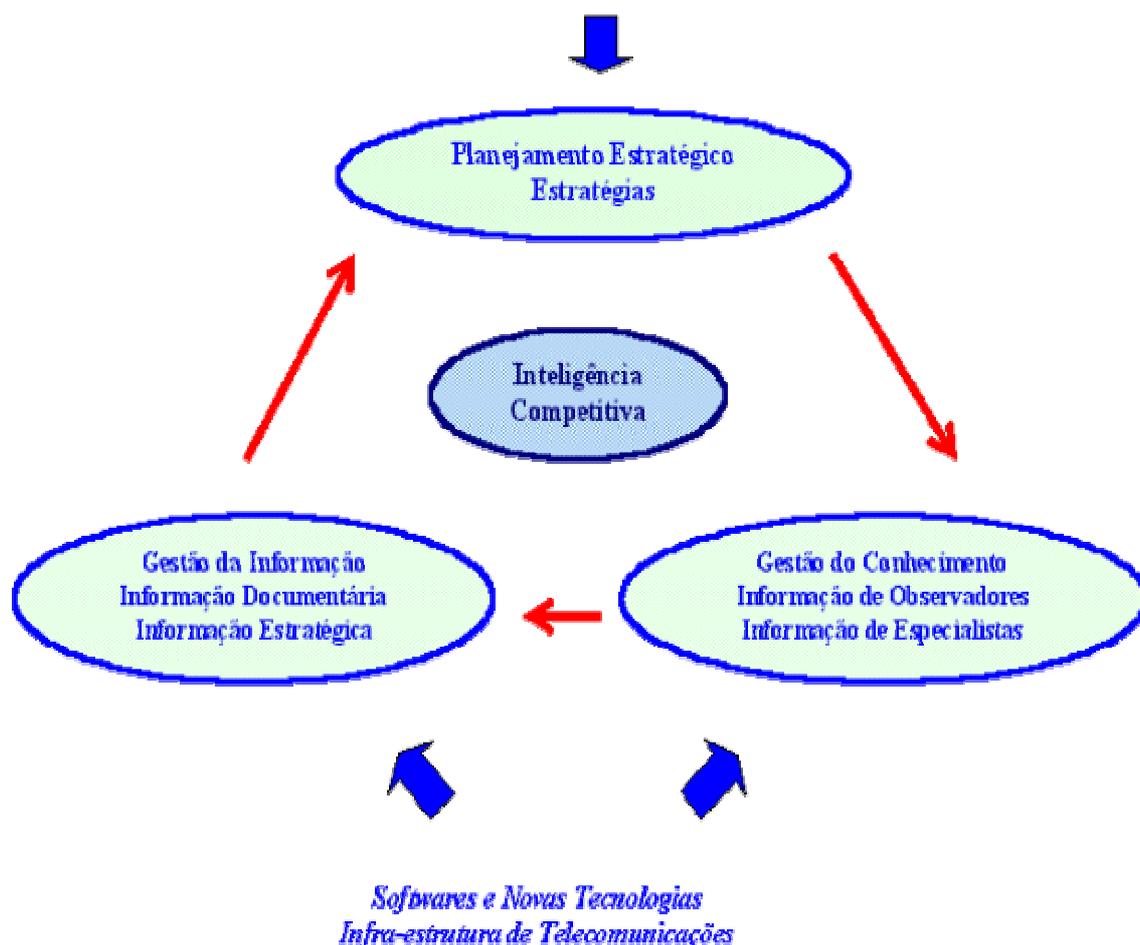
Um processo informacional pro-ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. Esse processo informacional é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macroambiente como do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação. O processo de Inteligência Competitiva tem sua origem nos métodos utilizados pelos órgãos de Inteligência governamentais, que visavam basicamente identificar e avaliar informações ligadas à Defesa Nacional. Essas ferramentas foram adaptadas à realidade empresarial e à nova ordem mundial, sendo incorporadas a esse processo informacional as técnicas utilizadas:

- a) pela Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento de informações formais;
- b) pela Tecnologia da Informação, dando ênfase as suas ferramentas de gerenciamento de redes e informações e às ferramentas de mineração de dados;
- c) pela Administração, representada por suas áreas de estratégia, marketing e gestão.

A inteligência competitiva está inserida no contexto das empresas como um modelo de gestão adotado pelas organizações para competir num mercado globalizado, competitivo e mutante. Assim, faz-se necessário definir a inteligência competitiva, o que Tarapanoff (2003), define como:

Um modelo de gestão organizacional que contempla: a gestão estratégica do conhecimento, sistema de inteligência competitiva, tecnologia da informação, sistemas de informação e rede de especialistas. O planejamento estratégico depende dela e a gestão do conhecimento é complementar a ela. Estes três elementos se integram e se realimentam. A união destas três forças, interdependentes, constitui-se na inteligência organizacional ou competitiva.

A seguir apresenta-se, conforme Tarapanoff (2003), a relação de inteligência competitiva com o ambiente, a gestão do conhecimento, gestão da informação e planejamento estratégico, de acordo com a Fig. 4.

*Fatores ambientais*

**Figura 4 - Relações de inteligência competitiva**

Fonte: Tarapanoff (2003).

Os sistemas de inteligência competitiva, segundo Romani et al. (2003), têm por objetivo prover as organizações de um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre as atividades correlatas e tendências de mercado visando absorver o maior número de informações, que possibilitem melhoria no processo de tomada de decisão.

O mercado de telecomunicações, com a desregulamentação, tornou-se um mercado competitivo e volátil, devido à competição que se instalou com a entrada dos concorrentes de telefonia móvel, pelos mesmos clientes da telefonia fixa. Estes novos *players* do setor estão oferecendo novos serviços de valor agregado e vantagens competitivas aos clientes da telefonia fixa. Considerando este contexto, a inteligência competitiva é considerada uma ferramenta de fundamental importância e

de suporte à tomada de decisões pelos executivos das operadoras de serviços de telecomunicações. Prescott e Miller (2002) afirmam que, para as empresas conseguirem benefícios permanentes e que tragam retorno às empresas, como desenvolvimento e execução da estratégia, é precioso que a inteligência competitiva seja uma atividade sistemática e contínua e que esteja na raiz da organização. Para o desenvolvimento da inteligência competitiva, o ciclo de inteligência competitiva envolve as seguintes fases:

- a) Identificação das necessidades;
- b) Planejamento e direção;
- c) Armazenamento e processamento de informações;
- d) Coleta e relatórios adequados;
- e) Análises e produção;
- f) Disseminação.

A seguir apresentam-se, de acordo com Prescott e Miller (2002) e Cardoso Jr (2003), cases em organizações empresariais, caracterizando o sucesso da implementação da inteligência competitiva em empresas com destacada participação no cenário mundial, tais como Shell Services International (SSI) e Lexis-Nexs Group:

A Shell Services International (SSI) foi organizada em 1988 para combinar TIC e práticas de serviços empresariais para várias unidades do Royal Dutch/Shell Group. Desde a sua criação, montou uma unidade de inteligência competitiva onde os analistas concentram-se na progressão de atividade com baixo valor agregado para aquelas com alto valor. A empresa busca aplicar crescentemente a automação sobre as tarefas desempenhadas diariamente pelos integrantes de suas equipes de inteligência. Apoiados em sistemas remotos os analistas têm mais tempo para dedicar-se a tarefas de simulação de negócios e estratégias. A unidade de inteligência da SSI, decompõe suas atividades nos seguintes campos: inteligência sobre clientes atuais e potenciais; inteligência de mercado; inteligência técnica; e inteligência relativa a parceiros.

Com base nesta atuação forte de inteligência, a SSI deixou de prestar serviços especializados apenas para os demais integrantes do grupo Shell e passou a vender esses serviços para outras grandes empresas também de classe mundial.

O Lexis-Nexis Group atua no mercado com inteligência competitiva desde o início da década de noventa. Atualmente, mantém cerca de dez profissionais de inteligência trabalhando em tempo integral, localizados em várias das suas unidades de negócios. As suas equipes de vendas e de marketing são utilizadas para coletar dados, principalmente sobre os concorrentes. O produto do trabalho da unidade de inteligência é difundido por meio de vários veículos, incluindo boletins transmitidos por *e-mails* e *reports* expedidos pela intranet corporativa. As principais atividades de inteligência incluem: a elaboração de perfis e a monitoração de atividades dos concorrentes “tradicionais” e “não-tradicionais”; apoio às vendas mediante a identificação de vantagens em produtos devido às ofertas dos concorrentes; apoio ao desenvolvimento de produtos; apoio a alianças e aquisições. As ferramentas estruturadas de informação (incluindo a própria base de dados da Lexis-Nexis), são empregadas através da *intranet* para tornar a inteligência acessível a todos os seus funcionários. Para essa organização empresarial, em nível estratégico, a previsão e a análise de cenários são consideradas fundamentais para a competitividade.

Como a inteligência competitiva está se tornando uma ferramenta vital para a estratégia das empresas, é fundamental a implementação deste processo em empresas de telecomunicações devido ao fato de que este mercado está a cada dia mais competitivo e volátil. Para os executivos deste segmento, é importante na medida em que facilita a tomada de decisão estratégica, permitindo uma abordagem holística e o conhecimento do ambiente, concorrentes, clientes, produtos e colaboradores.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são abordados os elementos específicos relativos ao método utilizado para relatar dados coletados, bem como o tratamento em relação aos objetivos previamente definidos. Inicialmente, apresentam-se a caracterização do estudo e a definição constitutiva dos termos e das variáveis. Após, definem-se o delineamento da pesquisa, a unidade de estudo e os elementos de análise. A seguir são abordados a coleta e o tratamento dos dados e, por fim, as limitações da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Trata - se de uma pesquisa exploratória realizada por intermédio de estudo de caso com abordagem qualitativa. Triviños (1987) enfatiza que as pesquisas de natureza qualitativa não precisam apoiar-se na informação estatística, pois elas têm um tipo de objetividade e validade conceitual que contribui decisivamente para o desenvolvimento do pensamento científico.

De acordo com Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, estando focada num nível de realidade que não pode ser quantificado. Portanto, trabalha com um escopo de motivos, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Abordaram-se os métodos qualitativos por não utilizarem instrumentos estatísticos e por não enumerarem ou medirem as unidades homogêneas, pois, de acordo com Richardson et al. (1989, p.38), a abordagem qualitativa justifica-se... “por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.” Assim, segundo o autor, é possível quantificar os dados coletados qualitativamente, categorizando, utilizando escalas de atitudes ou emprego de critérios.

O método de pesquisa utilizado foi o de estudo exploratório, a este respeito Triviños (1987, p.109) afirma: os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de um determinado problema. Parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou do tipo experimental. Gil (1995, p.45) corrobora com esta proposição ao

destacar que: “as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo decorrente de uma realidade observada”.

A leitura da realidade observada foi o marketing de relacionamento utilizando-se a estratégia e os sistemas de gestão do relacionamento com os clientes (CRM) numa empresa operadora de serviços de telecomunicações. Caracteriza-se como sendo um estudo exploratório por se tratar de uma investigação da aplicabilidade do conceito na prática, podendo-se chegar a constatações e descobertas sobre a complexidade existente entre conceitos e implantação dos processos direcionais para atingir os seus pressupostos.

As ferramentas utilizadas para desenvolver este estudo foram os levantamentos bibliográfico, documental e entrevistas estruturadas, voltados para a construção de estudo de caso. Para Gil (1993), o estudo de caso permite ao pesquisador uma abertura para a multiplicidade de dimensões de um dado problema, podendo ele dar um enfoque global e generalizado, bem como restringir a um foco específico que relate a simplicidade de procedimentos e sua comparação com outros tipos de delineamento.

### 3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DOS TERMOS E DAS VARIÁVEIS

Marconi e Lakatos (1996) mencionam que a principal finalidade da definição de termos é torná-los claros, compreensivos, assim como, objetivos e adequados.

A definição constitutiva dos termos e das variáveis, conforme Kerlinger (1980, p.45), corresponde ao construto da palavra, isto é, “um termo útil, porque indica a natureza sintética das variáveis psicológicas e sociológicas”, servindo de referência para o entendimento e contextualização do interlocutor.

- a) CRM: segundo o Gartner Group, o CRM é “uma estratégia de negócios voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar

essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa”.

### 3.3 UNIDADE DE ESTUDO E ELEMENTOS DE ANÁLISE

A definição dos critérios para a seleção da unidade de estudo foi da seguinte forma: empresa de médio ou grande porte da cidade de Curitiba prestadora de serviços que utilizasse a estratégia e os sistemas de gestão do relacionamento com clientes – CRM.

Sob esta ótica, trata-se de uma pesquisa baseada na intencionalidade, que, de acordo com Barros e Lehfeld (1986), é a pesquisa caracterizada pela intencionalidade do pesquisador direcionando-se a grupos de elementos dos quais se deseja obter opinião, e que são selecionados conforme a estratégia e o objetivo da pesquisa e segundo as características específicas e de sua aceitabilidade.

Dentre as organizações pesquisadas, a empresa Global Village Telecom decidiu participar da pesquisa como estudo de caso, devido ao fato de que havia implantado desde sua criação com sucesso a gestão de relacionamento com clientes - CRM.

A população da pesquisa foi composta por executivos da empresa Global Village Telecom – GVT. O processo de amostragem caracteriza-se como não probabilístico, por não utilizar uma forma aleatória de seleção. Assim, não é necessário método estatístico, de acordo com Lakatos e Marconi (1992). Entretanto, a amostra é do tipo intencional, em função do pesquisador dirigir intencionalmente um grupo de elementos do qual se quer obter a opinião (Selltiz et al. ,1987).

### 3.4 LEVANTAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo descrevem-se os tipos de dados, os instrumentos de pesquisa, a coleta de dados e tratamento dos dados existentes neste estudo, os quais foram realizados por meio de entrevista pelo autor aos informantes-chaves por parecer suficiente e representativo.

### 3.4.1 TIPOS DE DADOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa, o critério básico foi fundamentado no levantamento de dados primários e secundários. Para Marconi e Lakatos (1990, p.28), dados primários e secundários têm a seguinte definição:

- a) Fontes primárias – dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; arquivos oficiais e particulares; registros em geral; documentação pessoal (diários, memórias, autobiografias); correspondência pública ou privada etc;
- b) Fontes secundárias – imprensa em geral e obras literárias.

Os dados secundários refletem o levantamento de posições dos autores sobre os temas que contribuem na formação dos conceitos e idéias que são abordados no presente estudo relativo à gestão do relacionamento dos clientes - CRM. Assim, fez-se necessário um levantamento em revistas, revistas especializadas, órgãos públicos e instituições, artigos, periódicos e livros.

Para a realização da pesquisa, os dados primários foram conseguidos a partir de um estudo de caso na empresa operadora de serviços em telecomunicações por meio de entrevistas estruturadas.

### 3.4.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para a obtenção de informações fundamentais, neste estudo de caso, foram utilizadas como instrumento de pesquisa entrevistas semi-estruturadas, com questionário pré-formulado, com foco nas questões essenciais de observação que levam a uma aproximação da leitura da realidade. De acordo com Triviños (1995), é possível entender como entrevista semi-estruturada aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que oferecem amplo campo de interrogações à medida que se recebe a resposta do informante.

Visando atingir os objetivos geral e específicos da pesquisa, foi elaborado um questionário detalhado, o qual foi apresentado aos informantes-chaves, sendo que os resultados estão discriminados no capítulo 5. Segundo Gil (1995), a entrevista semi-estruturada corresponde à técnica de investigação composta por um número

relativamente elevado de questões apresentadas por escrito aos respondentes, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

Para o complemento de informações relativas ao presente estudo, foram utilizados documentos impressos, e em meio magnético disponibilizado ao pesquisador pela empresa em foco.

### 3.4.3 COLETA DOS DADOS

Para a obtenção dos dados valeu-se da técnica de observação sistemática, através da entrevista semi-estruturada, na qual o entrevistado teve a oportunidade de exploração do tema. De acordo com Marconi e Lakatos (1990), a observação sistemática corresponde à utilização de instrumentos para coleta de dados ou fenômenos observados, porém as normas não devem ser padronizadas nem tampouco rígidas.

Desta forma, considera-se como dados coletados, a partir de observação sistemática, os dados conseguidos pelo pesquisador por meio de entrevistas semi-estruturadas, obtidas pessoalmente na consecução do estudo de caso, e através da investigação e seleção das informações nos documentos e relatórios disponibilizados.

As entrevistas foram realizadas no período de janeiro a agosto de 2003, focando as partes estratégica, gerencial e operacional da empresa Global Village Telecom, junto ao corpo gerencial e operacional da empresa formado por diretores, gerente e analistas de marketing e tecnologia da informação - TI.

### 3.4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

O procedimento para análise dos dados coletados foi o de forma descritiva com abordagem qualitativa. Segundo Vergara (1997), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno, podendo ainda estabelecer correlações entre variáveis, sem que seja necessário o compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

Neste estudo de caso, a pesquisa foi realizada através do caráter descritivo-exploratório, com o objetivo de descrever a gestão do marketing de relacionamento

com a utilização de estratégias e sistemas de CRM. O tratamento dos dados foi efetuado por meio de análise qualitativa, visando ampliar conhecimentos sob a ótica da leitura da realidade e dos conceitos abordados pelos autores. Neste contexto, Richardson salienta: “o método qualitativo difere do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base de processo de análise de um problema”.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a pesquisa surgiram algumas limitações, cabendo ressaltar que aquela que merece destaque é justamente o fato de o presente trabalho tratar-se de um estudo de caso. Segundo Gil (1993), refere-se à limitação em relação à generalização dos resultados obtidos, apesar de possibilitar uma abordagem total e intensiva das variáveis escolhidas dentro da organização estudada. Este método caracteriza-se por estar restrito à situação estudada, não sendo permitida a generalização dos resultados ou conclusões obtidas para um universo maior de empresas. Assim, os resultados desta pesquisa não necessariamente se aplicam a outras empresas do ramo, nem tampouco a esta mesma empresa em outros momentos no tempo. Entretanto, as limitações relatadas não prejudicaram os objetivos planejados inicialmente, visto que o caráter da pesquisa proposto não é o conclusivo, mas exploratório.

Considerando que foram definidos os métodos e técnicas utilizados no encaminhamento da pesquisa, assim como suas limitações, inicia-se o processo de análise do resultado da pesquisa.

## 4 RESULTADO DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se o resultado da pesquisa obtido no estudo de caso investigado para uma leitura da realidade sobre a gestão do marketing de relacionamento em empresas prestadoras de serviços utilizando-se de estratégias e sistemas de CRM. Assim, faz-se precípuo uma apresentação da empresa pesquisada por meio de seu histórico, constituição, características, forma de atuação no mercado e os principais produtos e serviços oferecidos.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

Neste capítulo faz-se uma breve apresentação da empresa objeto do presente estudo. Como premissa básica, procurou-se evidenciar os dados básicos que conduzem ao entendimento sobre o contexto e o mercado de atuação.

A pesquisa foi realizada na empresa Global Village Telecom, na cidade de Curitiba, Estado do Paraná.

É imperioso destacar as dificuldades para se obter as entrevistas pelo fato de que tais informações são tratadas com absoluto sigilo, visto que havia a possibilidade de se externar informações estratégicas da empresa e também pela escassez de tempo por parte dos entrevistados devido às intensas atividades e constantes viagens e reuniões. Entretanto, foram realizadas com sucesso entrevistas com gerentes em nível estratégico e operacional e analistas que proporcionaram informações que subsidiaram sobremaneira o presente trabalho.

Mesmo considerando que o nível de detalhes das informações obtidas não foi o de caráter e de dimensões idealizadas no planejamento da pesquisa, pode - se considerar que o resultado das entrevistas foi altamente produtivo em função dos objetivos propostos no presente estudo.

#### 4.1.1 GLOBAL VILLAGE TELECOM

A empresa de telefonia fixa Global Village Telecom, - GVT, “espelho” da empresa Brasil Telecom, atua e concorre na região Sul, Centro Oeste e parte da região Norte do país, com um total de 11 empresas. A GVT é uma empresa holandesa formada por três grandes grupos internacionais de investimentos:

Magnum Group (Europa) detém 60% do capital, IDB Group (Israel) 28% e Merrill Lynch Group (EUA) detém 12% do capital.

Em operação desde o dia 26 de novembro de 2000, a empresa atua na chamada região II do território nacional dentro do plano de outorgas da Agência Nacional de Telecomunicações. A companhia é autorizada pela ANATEL a operar na região conforme leilão realizado em 27 de agosto de 1999.

Com investimentos de R\$ 2,8 bilhões até 2002, a GVT implantou sua rede em 53 cidades, onde está operando desde o final de novembro de 2000. Em 2001, sua rede foi estruturada para atender à população de mais 65 cidades. A cada ano, a empresa tem o compromisso de colocar à disposição da população um determinado volume de linhas prontas para funcionar e já adaptadas ao novo plano nacional de numeração, com telefones de 8 dígitos. A GVT já disponibilizou 400 mil linhas, sendo 360 mil até o final de 2001, superando em 50% o compromisso firmado com a Anatel. Ao final de 2003 espera-se que sejam aproximadamente 500 mil terminais telefônicos disponibilizados.

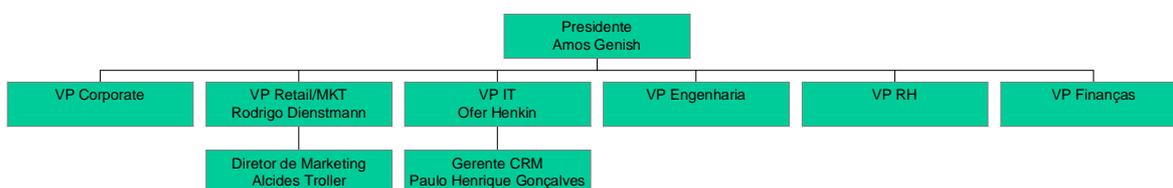
Para atender às necessidades de um maior número de pessoas em menor tempo, a GVT optou pela utilização de duas tecnologias, ambas 100% digitais. Além de uma ampla cobertura, estas tecnologias permitem a oferta de uma série de serviços até então inacessíveis em telefonia fixa. A tecnologia de rede de fibra óptica e cabeamento de cobre, para o acesso às áreas de maior demanda, normalmente localizadas na região central das cidades, a GVT trabalha com sistema a cabo. Essa estrutura foi concebida com capacidade para transmitir Internet de alta velocidade pela tecnologia Asymmetrical Digital Subscriber Line (ADSL), podendo oferecer acesso em até 8MB. A segunda é a tecnologia Wireless Local Loop (WLL), que é a transmissão do telefone sem fio, via radiofrequência, com sinais emitidos a partir de uma estação rádio base – ERB, localizada estrategicamente na cidade. O sistema permite também, além de serviços de voz, a navegação na Internet com velocidade de até 64Kbps.

A Global Village Telecom - GVT conquistou recentemente as licenças para longa distância nacional e internacional, além da autorização para operar telefonia local em São Paulo. Com isso, a empresa passou a ser a única operadora completa de telefonia na sua região de atuação, que abrange nove Estados e Brasília. A licença permite aos clientes GVT realizarem chamadas para qualquer lugar do país ou do mundo a partir do código 25. A autorização do Serviço Telefônico Fixo

Comutado (STFC) - para a área 11 - também estende aos clientes corporativos da GVT em São Paulo a possibilidade de realizarem ligações locais e de longa distância. A expectativa é que o início efetivo das novas operações aconteça em breve. A GVT é reconhecida pelo mercado como a empresa-espelho que deu certo por oferecer serviços inovadores na linha da cobrança por minutos, conta detalhada, e simuladores de economia para pequenas e médias empresas.

Apresenta-se, abaixo, um organograma simplificado da empresa Global Village Telecom, com foco nas áreas que são o objetivo da pesquisa:

## Organograma GVT



**Figura 5 - Organograma simplificado da estrutura organizacional da GVT**

FONTE: GVT

### 4.2 DESCRIÇÃO DO CRM

Como premissa básica do presente estudo, e após uma sintética apresentação da empresa que teve como objetivo contextualizar o ambiente interno e externo da organização, inicia-se o atendimento ao estabelecido como objetivos geral e específicos desta dissertação.

O primeiro objetivo, que é a análise do marketing de relacionamento em empresas prestadoras de serviços utilizando estratégias e sistemas de CRM foi atingido, conforme a descrição e análise desta seção.

#### 4.2.1 ESTRATÉGIA DE CRM NA EMPRESA GLOBAL VILLAGE TELECOM - GVT

Desde o início do planejamento das atividades da empresa Global Village Telecom, a gestão do relacionamento com clientes - CRM - foi concebida como uma das primeiras decisões estratégicas. Esta decisão de negócios focada no cliente foi desenhada para se estabelecer um diferencial competitivo, principalmente porque a operadora concorrente na área de atuação já estava estabelecida e detinha uma infra-estrutura de telecomunicações implantada e bastante consistente. A estratégia era então oferecer produtos e serviços diferenciados que agregassem valor aos clientes, além dos serviços *commodities* normalmente oferecidos por empresas de telecomunicações.

Como a empresa começou do zero o projeto de gestão do relacionamento com clientes, este foi implantado junto com outros 16 projetos de TI, como ERP, Call Center, soluções de armazenamento e a infra-estrutura de rede de telecomunicações, por ser a porta de entrada de todos os sistemas da empresa.

A missão da empresa é: "ligando você a uma vida melhor", e que tem como princípio desta estratégia o foco no cliente. Neste sentido, o entendimento da estratégia de CRM da GVT é como uma estratégia de negócios desenhada para otimizar a lucratividade com a satisfação, fidelização e retenção do cliente.

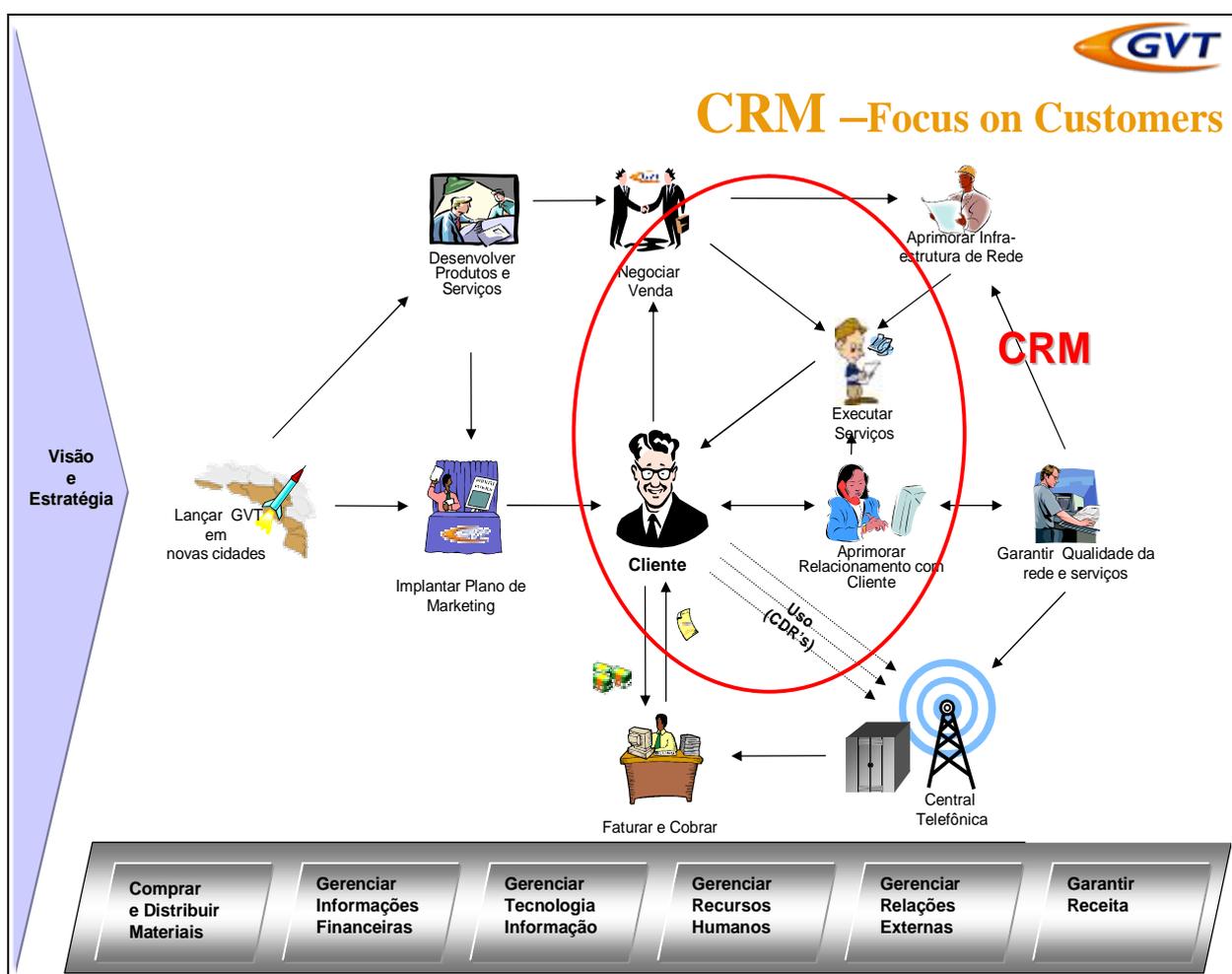
Para a aplicação da estratégia de negócios focada no cliente, foi desenvolvida uma estrutura de processos de negócios cujo foco central é o cliente. A macro-estratégia de negócios contempla os seguintes processos:

- a) Desenvolvimento de produtos e serviços;
- b) Implantação do plano de marketing;
- c) Negociação e vendas;
- d) Faturamento e cobrança;
- e) Execução de serviços;
- f) Aprimorar relacionamento com clientes;
- g) Aprimorar infra-estrutura de redes;
- h) Central telefônica;
- i) Garantia da qualidade da rede e serviços;
- j) gestão do relacionamento com clientes – CRM.

Para dar suporte a estas estratégias de negócios, há os sistemas de suporte dentro da macro-estratégia de processos, quais sejam:

- a) Compras e distribuição de materiais;
- b) Gerenciamento de informações financeiras;
- c) Gerenciamento de tecnologia de informações;
- d) Gerenciamento de recursos humanos;
- e) Gerenciamento de relações externas; e
- f) Gerenciamento da receita.

A seguir apresenta - se a macro - estrutura de processos da GVT:



**Figura 6 - Macro estrutura de processos da GVT.**

FONTE: GVT.

#### 4.2.2 SISTEMA DE CRM NA GLOBAL VILLAGE TELECOM

Para o desenvolvimento das metas previstas no planejamento estratégico da empresa, foi essencial a perfeita sintonia entre a área de tecnologia da informação e o escopo do negócio que permitiram que a operadora saísse da escala zero para uma cobertura equivalente a 30% do território nacional em apenas cinco meses. Neste sentido, a GVT é um exemplo ímpar de integração entre TI e a área de negócios, especialmente porque foi a última concessionária (empresa-espelho) a entrar em operação. Devido a este fato, tornou-se imperativo criar uma infraestrutura que permitisse oferecer serviços com qualidade e que a diferenciasse da concorrência e do perfil que existia num segmento competitivo como o de telecomunicações. De acordo com Shiozawa, vice-presidente de tecnologia da informação, "sem a TI não teríamos o negócio e nem ocuparíamos o espaço que temos hoje..." "Fizemos em cinco meses o que a maioria das operadoras levaram de 10 a 20 anos para realizar". Isto só foi possível com a implementação de 17 projetos simultâneos e integrados.

O grande desafio, em todos os sentidos, é que a GVT estava disputando com uma concorrente maior e mais antiga no mercado, assim era fundamental serem rápidos e inovadores. Todavia, existiam várias dificuldades para a implementação dos projetos, principalmente pelo fato de não haver parâmetros para comparação, visto que no Brasil nenhuma empresa do segmento tinha desenvolvido projeto semelhante como definir a arquitetura, escolher as soluções, implementar sistemas diferentes de forma simultânea e integrada em curto espaço de tempo, e que exigiu uma sinergia e comprometimento dos executivos, parceiros, fornecedores e colaboradores.

Para implementação do escopo do negócio, foi criado um tripé de estratégias de negócio definido da seguinte forma: estratégia mercadológica, estratégia de tecnologia de rede e uma estratégia de T.I., construído em três projetos simultaneamente. Para a geração deste tipo de produto e serviço, foi necessário implementar estas três estratégias integradas: a estratégia de mercado, que define o produto e serviço; a estratégia de rede, para viabilizar os serviços prestados, e a infra - estrutura de T.I., que viabilizou a implementação do produto e todos os procedimentos internos para a concretização dos demais.

Essas estratégias basearam-se em dois pontos-chave: chegar ao mercado rapidamente com um diferencial de qualidade e, segundo, ter capacidade de administração do ativo de forma a agilizar a tomada de ações. Para Shiozawa, "no mundo todo, a grande dificuldade das empresas de telecomunicações é justamente gerenciar o ativo com agilidade, por isso o foco da GVT foi nesse ponto, e hoje o negócio da empresa se confunde com a estratégia de TI e vice-versa".

Por entender que a qualidade dos serviços e do atendimento ao cliente final é vital para uma operadora de telefonia, o Customer Relationship Management (CRM) foi eleito o processo mais crítico da GVT. Todos os demais sistemas estão por trás desta solução. Os canais de venda (portal na Web, call center, consultores do mercado corporativo, distribuidores etc.) estão integrados à solução da Siebel, assim como os demais sistemas da empresa, como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), *billing*, *data warehouse*, ferramentas de *Business Intelligence* (BI), entre outros.

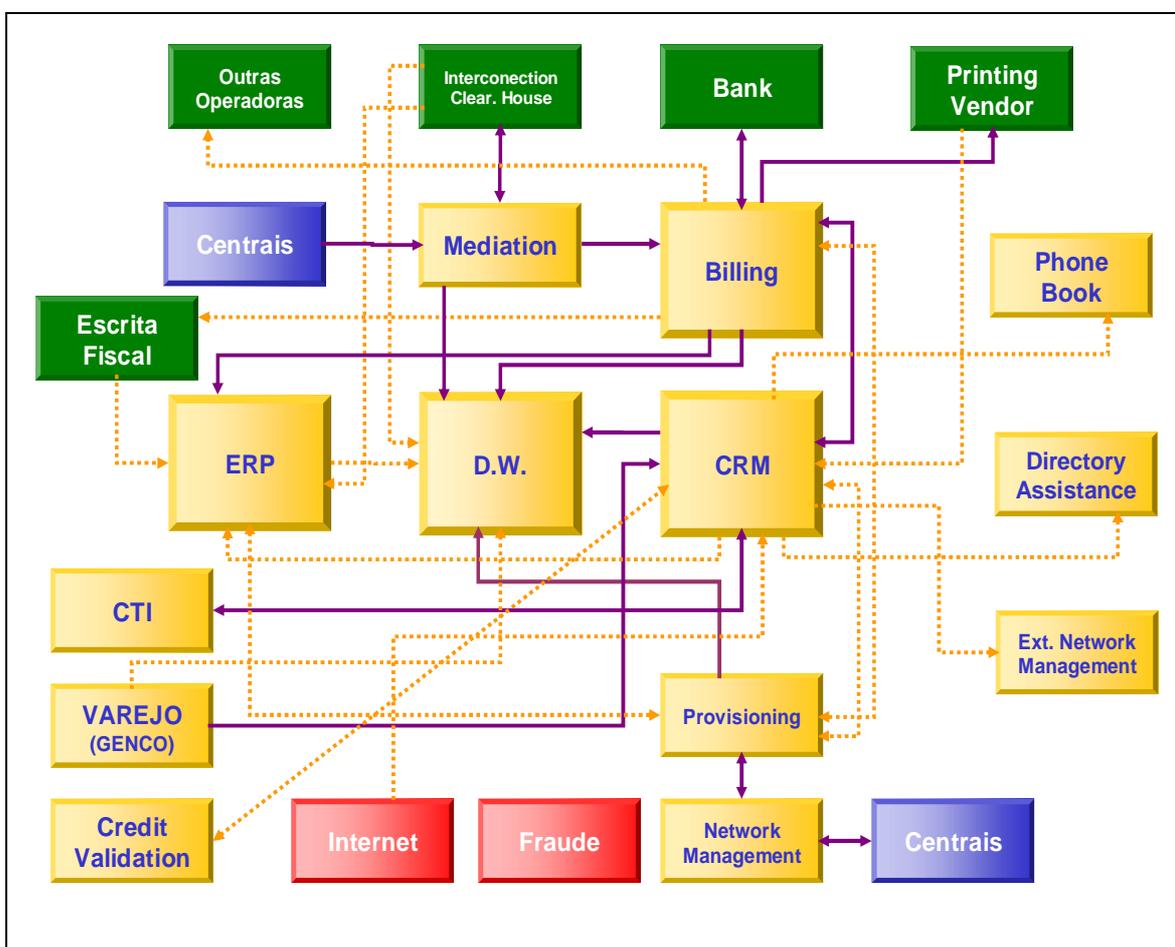
Essa integração é importante na medida em que permite dar respostas rápidas ao cliente, além de capacitar a empresa a oferecer novas modalidades de serviços de acordo com o perfil e o potencial de cada cliente.

Para a implementação da estratégia de T.I., foi desenhada a macro-estrutura de sistemas, visando à integração dos seguintes sistemas:

- a) CRM;
- b) Datawarehouse;
- c) ERP;
- d) Billing;
- e) Mediation;
- f) Centrais;
- g) CTI;
- h) Escrita fiscal;
- i) Varejo;
- j) Provisioning;
- k) Credit validation;
- l) Interconection clear house;
- m) Bank;
- n) Printing vendor;
- o) Outras operadoras;

- p) Phone book;
- q) Directory Assistance;
- r) Ext. network management;
- s) Internet;
- t) Fraude;
- u) Network Management.

A seguir apresenta-se a macro-estrutura de sistemas da GVT.



**Figura 7 – Macro-estrutura de sistemas da GVT**

FONTE: GVT

#### 4.2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA CRM NA GVT

A implementação do sistema de CRM na Global Village Telecom iniciou-se pela análise dos processos de negócios a serem customizados. Com o lançamento da empresa no mercado, ainda não havia nenhum processo definido. Esta definição

ocorreu antes de qualquer implementação dos consultores da Siebel, haja vista que a efetivação dos processos de negócios e os procedimentos básicos estivessem avançados. Assim, foram criados grupos de usuários interessados no processo CRM em comitê de qualidade juntamente com a área de TI.

O desenvolvimento iniciou-se baseado nestes processos. O time de CRM foi estruturado para realizar a implementação do sistema de CRM, constituído das seguintes equipes: uma equipe de interfaces, que era responsável pelo relacionamento do sistema de CRM e por outros sistemas da empresa, como *billing*, engenharia etc., uma outra equipe era responsável pela validação de requerimento e relacionamento com o usuário em que em cada etapa do desenvolvimento eram aprovados sub-produtos como telas, botões funcionalidades, etc. A terceira equipe era responsável pela customização do sistema de CRM para que ficasse de acordo com os processos da GVT.

O desenvolvimento e organização das equipes de trabalho mostraram-se eficientes possibilitando a entrega do produto final conforme o planejado e segundo os custos e prazos esperados.

#### 4.2.4 DIFERENCIAIS OFERECIDOS PELA GVT

Quanto aos produtos oferecidos pela GVT, têm-se os produtos básicos como qualquer operadora de serviços de telecomunicações e produtos diferenciados e inovadores formatados com base na vantagem de ser uma empresa nova e comparativamente menor que as empresas em operação. Há uma forma de cobrança diferenciada, econômica, transparente e conhecida, que é o minuto. Para os clientes residenciais foram desenvolvidos planos de preços adaptados a diferentes perfis de uso do serviço, como, por exemplo, planos de franquia de acordo com o seu consumo habitual. Outro diferencial é o serviço de valor adicionado oferecido e que já tem adesão recorde da base de clientes de aproximadamente 40%, índice superior à média das outras operadoras regionais, que estão em torno de 5% de suas bases.

As classes A e B são as principais usuárias destes serviços, refletindo a penetração da GVT nestas classes de clientes. O principal foco da GVT é o mercado corporativo, desenvolvendo ainda produtos formatados para pequenas e médias empresas, que é um mercado que tem muito a ser explorado.

Outro fato importante com relação a produtos é quanto à polêmica do serviço 0800 e 0300. Quando a ligação é discada com o 0800, o custo da ligação é assumido pela empresa, enquanto no 0300 o custo da ligação é do cliente. Isto tem gerado reclamações dos clientes junto à Anatel e Procon. Diante disso, a GVT criou um serviço em que o cliente liga para uma linha normal e sabe que está pagando, mas com a diferença de que a ligação tem custo de ligação local e por minuto. Para viabilizar o serviço em nível nacional, foi feita a reserva da numeração da GVT em todas as cidades onde atua, e nas demais foi celebrada a parceria com a operadora de serviços de telecomunicações Vésper que atua em outras áreas de concessão. Eles também reservam a mesma numeração que a GVT, só que na sua área de atuação, permitindo fornecer a todos os clientes um número local.

#### 4.3 APLICAÇÃO DO CRM NA GVT

Com relação ao efetivo uso e operacionalização do conceito de CRM, a empresa pesquisada não forneceu resposta com grande profundidade, devido a tratar-se de informações estratégicas. Porém, deixaram transparecer que ainda há muito que fazer, principalmente quanto ao CRM operacional.

A seguir salienta-se a leitura da realidade na empresa objeto de estudo em relação à gestão do relacionamento com os clientes.

##### 4.3.1 LEITURA DA REALIDADE NA GVT

As respostas aos questionamentos sobre a aplicação do CRM na empresa objeto de estudo retratam o conhecimento e uso do conceito, inclusive um dos entrevistados citou o relativo desgaste do conceito de CRM no mercado, visto que muitas empresas ainda não assimilaram o real sentido e objetivo do CRM, e também devido à experiência do sistema de gestão ERP. Neste sentido, há a incipiência das empresas, uma vez que não existem parâmetros de análise e avaliação, e também por ser o sistema de CRM mais complexo e que exige um conhecimento e envolvimento de todos no negócio da empresa.

O sistema de CRM da GVT integra os vários sistemas organizacionais, com foco principal no segmento transacional, em seguida o gerencial e estratégico devido ao fato de estar implantando-se o CRM analítico. O foco no nível gerencial e

estratégico é realizado por ferramentas de *datawarehouse* que capturam os dados no sistema CRM, trabalham estes dados sendo capaz de fornecer informações para todas as áreas da empresa.

Com relação à integração do sistema CRM internamente e com empresas e setores externos, esta integração é realizada por meio da utilização direta do sistema de CRM - Siebel, em outras áreas ou através de uma ferramenta de integração – VITRIA – com os sistemas de engenharia – TBS, SAGRE - ou com o sistema de *billing* – ARBOR.

Há uma integração entre as diversas áreas, principalmente as áreas de negócios e T.I. A área de T.I, se configura como uma prestadora de serviços às demais áreas da empresa. O atendimento aos pedidos das áreas é transformado em projetos que são discutidos para verificação da melhor forma de desenvolvimento, implementação e o seu impacto na empresa.

A cada dois meses a presidência reúne-se com a diretoria e analisa os projetos que serão desenvolvidos. Na área de T.I, foi constituído um grupo de especialistas de várias áreas que desenvolve os projetos aprovados juntamente com as áreas interessadas, além de sugerirem alterações nos projetos que podem impactar a empresa, como contribuições fiscais, etc.

Outro ponto importante a destacar é quanto ao desenvolvimento pessoal, onde na empresa é visto como um desafio constante. Desta forma, há o contínuo aperfeiçoamento e treinamento no sistema e ações de CRM. O sistema foi concebido baseado nos processos de negócios da empresa e prevê que deve haver equilíbrio entre os usuários do sistema e o sistema propriamente dito. Há o *saupt* de atendimento (empatia em relação ao cliente) e ações de CRM que não estão no escopo do CRM. A empresa também faz uso de *endomarketing* e desenvolve ações motivacionais junto aos colaboradores.

A GVT investe em políticas de qualidade, buscando incessantemente a satisfação dos clientes, acionistas, colaboradores, parceiros e fornecedores. Para atingir este objetivo esta comprometida com a melhoria constante dos processos de negócios, a atuação e competitividade no mercado, cumprimento das normas, leis e disposições legais e com o atendimento a programas de responsabilidade social. Possui também uma proposição de atuação ambiental responsável.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo foi dividido em duas seções: na primeira seção descrevem-se as conclusões do trabalho, com base na pesquisa realizada. Na segunda seção registram-se as recomendações para estudos futuros relacionados ao tema em estudo.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi a análise do marketing de relacionamento em empresas prestadoras de serviço utilizando estratégias e sistemas de CRM.

Mais especificamente buscou-se descrever o CRM através de embasamento teórico e compará-lo com a realidade e aplicação na empresa objeto deste estudo.

O método da pesquisa utilizado foi o de estudo qualitativo de caráter exploratório. Os dados foram obtidos através da observação sistemática realizada por meio de entrevistas semi – estruturadas, com roteiro pré – definido em contato direto com os executivos da empresa pesquisada na cidade de Curitiba.

Com relação aos objetivos geral e específicos delineados neste estudo a partir do estudo teórico realizado confrontado com a leitura da realidade do estudo de caso da empresa analisada, conclui - se que:

- a) Pesquisar o marketing de relacionamento em tempo real utilizando estratégias e sistemas de CRM numa empresa prestadora de serviço.

Este objetivo foi atingido. Após a leitura da realidade na empresa Global Village Telecom através de entrevistas junto aos executivos, evidenciou-se que esta empresa tem o foco na gestão do relacionamento com os clientes, em função de que todas as ações de marketing são voltadas para o CRM, bem como à aplicabilidade do conceito internamente.

- b) Analisar o marketing de relacionamento utilizando ferramentas de tecnologia da informação.

Este objetivo foi atingido através dos resultados das entrevistas aos executivos da empresa e, também, com o acompanhamento de ações *in loco*, por

meio da integração dos sistemas da empresa pesquisada, que podem ser visualizados na Figura 6 que contempla a estrutura de macros processos de sistemas.

- c) Apresentar as tendências do mercado com a utilização de sistemas de CRM.

Este objetivo foi atingido, visto que nas pesquisas de material bibliográfico para o embasamento teórico em revistas, revistas especializadas, livros, Internet e finalmente em pesquisa realizada e publicada no artigo recente da consultoria de CRM Peppers e Rogers Group do Brasil (2003), ficou caracterizado que a utilização das ferramentas de CRM é uma estratégia de negócios vital para a sobrevivência das empresas. Nesta pesquisa, segundo Peppers e Rogers Group (2003), foram entrevistadas 106 empresas, nacionais e multinacionais, selecionadas por sorteio aleatório, nos meses de janeiro e fevereiro de 2003, dos principais e diversos setores da economia. A amostra foi composta por empresas de pequeno, médio e grande porte na proporção que se encontra no mercado, acrescida de uma amostra para o estudo mais detalhado da realidade das médias e grandes empresas. Quanto à identificação de clientes, o resultado da pesquisa evidenciou que o *call center* é a principal fonte de relacionamento com clientes, com 54%. Os canais de vendas seguem com 48% e vendas diretas com 44%. No que se refere a compartilhamento de informações, 70% das empresas declararam que compartilham informações em tempo real, independente de onde são coletadas. No quesito diferenciação a satisfação dos clientes, é o indicador mais utilizado por 64% das médias e grandes empresas pesquisadas. Com relação à interação com clientes, 51% das médias e grandes empresas consultadas informaram que têm uma imagem única sob a ótica dos clientes. Quanto à personalização, o desenvolvimento de novos produtos e serviços responde por 49% e ocorre em função da utilização de informações armazenadas.

No que diz respeito aos indicadores de resultado como custo, benefício, ROI e barreiras encontradas, 14% das empresas pesquisadas não medem a lucratividade que os clientes proporcionam. Contudo, dentre as que fazem acompanhamento, o aumento de vendas para cliente em linhas de produtos e

serviços é o indicador mais usado, com 44%, o crescimento da frequência, 34%, e o número de pedidos, com 31%.

Outros indicadores importantes a serem citados são os seguintes:

- a) 76% das empresas pretendem direcionar seus esforços de CRM nos próximos 3 anos;
- b) 59% das empresas pesquisadas possuem atualmente um programa formal de CRM (grandes e médias);
- c) 76% dos casos de CRM são em empresas de grande porte;
- d) 57% das médias empresas não possuem programa de CRM;
- e) 42% das empresas de serviços possuem programa de CRM;
- f) 25% das empresas de varejo possuem programa de CRM;
- g) 6% do setor atacadista possuem programas de CRM.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Todos os autores citados neste trabalho, de uma forma ou de outra, se posicionaram a favor do CRM como uma estratégia de negócios fundamental à sobrevivência das empresas. Assim, a partir do estudo realizado, pode-se fazer algumas recomendações para o desenvolvimento de trabalhos futuros e aprofundamento do tema:

- a) Se o pesquisador optar por um estudo de caso, escolher uma empresa ou empresas em que seja possível obter informações mais acessíveis e profundas;
- b) Estudar profundamente a cultura organizacional da empresa objeto de estudo para evitar choque cultural.
- c) Analisar a possibilidade de mensuração do retorno dos investimentos sobre os recursos investidos.

## REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. **Serviços com qualidade: A vantagem competitiva.** São Paulo: Makron Books, 1992.
- ANSOFF, Igor H. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw - Hill, 1977.
- \_\_\_\_\_, **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw - Hill, 1990.
- \_\_\_\_\_, McDONNEL E. J. **Implantando a Administração Estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica.** São Paulo: McGraw-will, 1986.
- BERRY, Leonard L. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** São Paulo: Maltese, 1992.
- BRETZKE, Mirian. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BROWN, Stanley A. **CRM – Customer relationship management: uma ferramenta estratégica para o mundo do e-business.** São Paulo: Makron Books, 2001.
- CANOVA, R. **CRM – Gestão do relacionamento com clientes.** Apresentação em powerpoint. Curitiba: 2000.
- CARDOSO, Walter Felix Jr. Tese de doutorado. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios.** Florianópolis: 2003.
- CHURCHILL, Gilbert A. Jr. ; PETER, Paul L. **Marketing: Criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. ; Zwarg, Flávio A. **Marketing de serviços: Conceitos e Estratégias.** São Paulo: Mcgraw Will, 1987.
- \_\_\_\_\_, **Marketing básico.** São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_, Um resumo do percurso do marketing brasileiro. Revista FAE Business. Curitiba, v\*\*\*, n.4, p. 28-32. dez, 2002.
- COSTA, Jane Iara Pereira da. Tese de Doutorado. **Atendimento: pressuposto do marketing de relacionamento.** Florianópolis: 1999.
- CRANDALL, Rick. **Marketing de serviços: para pessoas que odeiam vender.** São Paulo: Makon Books, 2000.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ETZEL, Michael J. ; WALKER, Bruce J. ; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. ; Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 3 ed. São Paulo: Futura, 1999.

GREENBERG, Paul. **CRM – Customer relationship management na velocidade da luz: conquista e lealdade de clientes em tempo real na Internet**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOOLEY, J. Ghaham, Sauters John A. & Piercy Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: Um tratamento conceitual**. São Paulo: E.P.U., 1980.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1975.

\_\_\_\_\_. ; Bloom Paul N. **Marketing para serviços profissionais**: São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. ; Armstrong, Gary. **Princípios de marketing**. 7ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

\_\_\_\_\_, **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_, **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2000.

LAS CASAS, Luzzi A. **Marketing: conceitos e estratégias**. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MADIA DE SOUZA, Francisco Alberto. **Marketing pleno**: tudo o que você precisa saber para praticar um marketing da maior qualidade e de última geração. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_, **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAYA, Paulo Cesar da Cunha. **Marketing**: um enfoque interdisciplinar. Blumenau: Revista de Negócios, 1997.

McCARTHY, E Jerome. **Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PEPPERS, and Rogers Group. **CRM Séries - Marketing 1to1**, 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

\_\_\_\_\_, **CRM ganha força no país**. HSM Management. n.38, ano 7, Vol.3, maio-Junho 2003.

PEPPERS, Don. ; ROGERS, Martha. **One to One B2B**: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business - to - business, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_, **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_, **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRESCOTT, J; MILLER, S. Inteligência competitiva na prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- RAPP, Stann. ; Collins Tom. **5ª geração do marketing: maximarketing II**, o segredo para alcançar o objetivo maior do marketing: a fidelização da clientela. São Paulo: McGraw - Will, 1991.
- REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade**: a força universal que sustenta crescimento, lucros e valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.
- RICHARDSON, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- STONE, Merlin et al. **CRM: marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2000.
- SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- SCHIFFMAN, Leon G. ; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6 ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 2000.
- SCHULTZ, Don E. ; TANNENBAUM, Stanley I. ; LAUTERBORN, Robert F. **O novo paradigma do marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- SWIFT, Ronald. **CRM – O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: campus, 2001.
- TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UNB, 2001.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.
- VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ZEMKE, Ron. ; SCHAAF, Dick. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente**. São Paulo: Harbra, 1991.

ZENONE, Luiz C. **Customer relationship management (CRM):** conceitos e estratégias. São Paulo: Atlas, 2001.

**BIBLIOGRAFIA**

BEBER, S.J.N. **O estado atual dos estudos sobre a satisfação do consumidor.**

Anais do 23º encontro da Anpad. Foz do Iguaçu: 1999.

GOODE, William J. ; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social.** 7.ed. São Paulo: Nacional, 1979.

SHELBY, Hunt D. **Marketing theory:** The Philosophy of marketing science. Homwood, Ill.: R. D. Irving, 1983.

SVIOKLA, John J.; SHAPIRO, Benson P. **Mantendo clientes.** São Paulo: Makron Books, 1994.

ROMEO, Renato. **Relacionamentos sagrados:** a fidelização de clientes é um método. Mais do que tecnologia ou processos, CRM deve ser encarado como estratégia de marketing focada em resultados. Revista Gestão Empresarial, São Paulo, v\*\*\*, n\*\*\*, p. 28-30. mar. 2000.

**SITES PESQUISADOS**

<http://www.bretzke-marketing.com.br/artigos/crm1.htm> 04 nov 2001 15:15 Hs.

<http://www.webcontatos.com.br/3Mar.htm> 04 nov 2001 15:25 Hs.

<http://www.marketingpower.com> 28 jul 2002 21:55 Hs.

<http://www.CRMGuru.com/> 14 out 2003 23:15 Hs.

<http://www.unb.br/fa/cid/ceic/apresentacao/>, 11 nov 2003, 20:22 Hs.

<http://www.conhecimentoempresarial.com.br/intelig.htm>, 11 nov 2003, 20:10 Hs.

<http://www.abipti.org.br/guia.htm>, 11 nov 2003, 20:44 Hs.

<http://www.gerenciandoconhecimento.com.br>, 11 nov 2003, 21:20 Hs.

<http://www.gerenciandoconhecimento.com.br>, 11 nov 2003, 21:12 Hs.

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

### LEVANTAMENTO SOBRE A EMPRESA GLOBAL VILLAGE TELECOM – GVT

***O presente estudo trata-se de um trabalho científico e será respeitado o sigilo e a ética. A sua contribuição é de fundamental importância para a execução e o sucesso do trabalho. Este estudo faz parte da exigência para obtenção do grau de mestre em Administração pela UFSC.***

1. Qual a sua opinião a respeito do CRM na atualidade?
2. Sabe-se que a empresa Global Village Telecom (GVT) faz parte de um grupo empresarial. Quais as empresas que constituem este grupo?
3. Como é a estrutura organizacional interna da empresa e seus níveis de decisão hierárquicos?
4. Quais as linhas de produtos e/ou serviços que fazem parte do portfólio de negócios da empresa?
5. Sabe-se que a empresa Global Village Telecom (GVT) utiliza um sistema de gestão do relacionamento com os clientes – CRM. Este sistema integra os vários segmentos organizacionais? Este sistema é voltado para quais níveis hierárquicos: transacional, gerencial e/ou estratégico?
6. Como é a integração do sistema CRM internamente e com empresas ou setores externos?
7. Como se dá a integração deste sistema com outros sistemas de gestão, por exemplo, Enterprise Resource Planning (ERP)?
8. Como a empresa entende os conceitos de CRM e relacionamento com os clientes?
9. Quais as informações envolvidas e quais os níveis de integração e confiabilidade em relação a sigilo?
10. Quais e que tipo de clientes podem ser considerados como clientes potenciais e estratégicos para a empresa?
11. Como se dá o nível de relacionamento entre os diversos departamentos da empresa como Engenharia, Operação, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Compras, Logística, Contabilidade, Finanças, Recursos humanos e a Direção Estratégica?

12. Como se dá a integração entre as áreas de negócios (marketing, vendas, compras) com a área de tecnologia de informação?
13. Os clientes internos (colaboradores) estão empenhados, comprometidos, automotivados, centrados e criativos na gestão do relacionamento com clientes?
14. Qual o nível de percepção e perspectiva dos colaboradores em relação à integração e agregação de valor ao cliente final, em função da implementação do conceito de CRM?
15. O conceito de CRM é visto como uma vantagem competitiva para a direção estratégica da empresa? Qual o principal foco estratégico atual delineado pela diretoria? Como é feita a sua comunicação pelos diversos níveis hierárquicos da empresa?
16. Como é feita a revisão do ciclo de pedidos para o redesenho dos processos na implantação do CRM?
17. Considerando que a empresa atua em três áreas regionais distintas (Sul, Centro-Oeste e Norte), como se processa o tratamento ao cliente regional? Há diferenciação no atendimento? É dado tratamento diferenciado? As informações são tratadas diferenciadamente?
18. No site da empresa há disponibilidade de informações regionalizadas para os clientes?
19. Na implantação do CRM foi desenhado um plano que inclui múltiplos canais de contato com os agentes de negócios / revendedores?
20. Como se dá a disponibilização de informações real time e atualizadas para os consultores/vendedores?
21. Quais as áreas que foram prioritárias na implantação do CRM? Por quê? Como foi o resultado? Atendeu as expectativas?
22. Como é a integração do CRM via WEB?
23. Como foi a integração das várias áreas e do cliente na Internet, como os canais de atendimento (Call Center, telefone, WEB)?
24. Como se dá a análise dos perfis dos clientes e clientes potenciais através da estratégia /tecnologia de CRM?
25. O CRM ajuda a desenhar um plano de serviço de acordo com o perfil dos clientes? Qual o resultado na competição com outras operadoras/concessionárias?
26. Quando e como é feita a atualização de informações dos clientes pelos responsáveis pelas atualizações na base de dados?

27. Estes processos exigem que níveis de integração? Como a empresa decide sobre os principais membros a serem integrados de forma horizontal e vertical para operacionalizar estes processos?

28. Qual é a importância de cada processo de negócios a seguir em função da realidade atual da empresa? Como a empresa classificaria por grau de importância (circule o número, sendo 5 o mais importante e 1 o menos importante)?

Processos	Graus de importância				
28.1 CRM – Gerenciamento de relacionamento c/ clientes	5	4	3	2	1
28.2 Logística	5	4	3	2	1
28.3 Gerenciamento da demanda	5	4	3	2	1
28.4 Atendimento de pedidos	5	4	3	2	1
28.5 Compras	5	4	3	2	1
28.6 Desenvolvimento de produtos e comercialização	5	4	3	2	1
28.7 Recursos humanos	5	4	3	2	1

29. Dentre os processos escolhidos, como se dá a sistematização das informações transacionais, gerenciais e estratégicas? Quais as informações relevantes para cada nível hierárquico de decisão?

30. Quais destes processos demandam maior necessidade de tecnologia para operacionalização do sistema?

31. Dentro da organização há uma padronização de termos e linguagens utilizados na integração de processos de negócios?

32. Qual a estrutura atual de sistematização de informação gerencial para os principais processos de negócios identificados?

33. As informações geradas para decisão e ação em cada processo identificado são utilizadas em forma de relatórios? Quais os tipos de informações contidas nestes relatórios?

34. Como é o processo de atualização destas informações? São alimentadas de forma contínua e sob o conceito de “*real-time*” (durante o processo) ou periodicamente através de coleta de dados históricos?

35. Como se processa a integração no fluxo de informação reverso, ou seja, desde a necessidade de demanda solicitada pelo cliente final até o ponto inicial de fornecimento na cadeia? Explique como é a realidade atual de projeção da demanda, planejamento, atendimento da demanda pela empresa.

36. Como a empresa considera as questões de qualidade, serviço e valor?

37. Como a empresa se comporta em termos de diferenciação e posicionamento face à concorrência?