

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO
SETOR DE SERVIÇO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS
FRACIONADAS NA CIDADE DE JUIZ DE FORA – MINAS GERAIS**

LUCIANA BELLINI RANGEL

**Florianópolis
2003**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MARKETING DE RELACIONAMENTO
SETOR DE SERVIÇO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS
FRACIONADAS NA CIDADE DE JUIZ DE FORA – MINAS GERAIS**

LUCIANA BELLINI RANGEL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Orientador: Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.
Co-orientação: Prof. Sidnei Marinho, Msc.

**Florianópolis
2003**

Luciana Bellini Rangel

**MARKETING DE RELACIONAMENTO
SETOR DE SERVIÇO DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS
FRACIONADAS NA CIDADE DE JUIZ DE FORA – MINAS GERAIS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia da Produção** no **Programa de Pós-Graduação** da Universidade Federal de Santa Catarina

**Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa**

Banca Examinadora

Prof. Sidnei Vieira Marinho, Msc.

Prof. Paulo Maurício Selig, Dr.

Prof. Josélton S da Rocha, Dr.

Prof. Bruno H. Kopitike, Dr.

Florianópolis, dezembro de 2003.

Ao meu esposo, João Manoel pelo constante apoio e compreensão.

Ao meu filho Felipe pela terna e eterna alegria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por estar sempre presente, mesmo nos momentos difíceis encontrei conforto e acalento nas sábias palavras da Bíblia.

Ao Rodoviário Camilo dos Santos Filho Ltda, em especial ao seu diretor presidente, Eduardo Benjamin dos Santos.

Ao meu esposo, pelo apoio e companheirismo.

Ao meu amado filho, por toda ajuda.

Ao meu tutor que me mostrou a trilha a ser seguida para a realização deste trabalho.

Ao meu orientador que tornou possível meu sonho.

Aos meus amigos.

À Universidade Federal de Santa Catarina.

Aos professores do curso de Pós-Graduação.

Ao Instituto Granbery da Igreja Metodista.

A todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa.

RESUMO

RANGEL, Luciana Bellini. **Marketing de relacionamento. Setor de serviço de transporte rodoviário de cargas fracionadas na cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais.** 2003. 147f. (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

À medida que os mercados amadurecem e os custos para conquista de novos clientes aumentam, uma ênfase maior tem que ser dada à retenção dos clientes já existentes e a estabilização dos negócios fechados com eles. A participação de mercado que durante muito tempo foi a principal meta de muitas empresas está sendo substituída por um enfoque na participação do cliente. Neste novo cenário, é proposta a criação de diferencial competitivo nos serviços através da utilização do Customer Relationship Management (CRM). Esta pesquisa possui conceitos de marketing de serviços, de CRM, além de sistema de informação de marketing. O modelo proposto foi desenvolvido a partir da utilização das ferramentas do sistema de informação de marketing com base nos conceitos de Mattar, para análise das etapas do CRM implantadas pela empresa analisada. Para a definição das principais etapas de um programa de implantação de CRM, foi seguido o modelo de Peppers e Rogers. Foi observada grande interação entre a empresa em foco e os funcionários, além de boa relação com os clientes. O ponto crítico observado foi a falta de sistematização de ações, concentrando as decisões nas pessoas, tornando os relacionamentos mais pessoais do que profissionais. A plataforma de operação do CRM já está criada, faltando apenas montar um planejamento de implantação sistemático das ferramentas de suas ferramentas.

Palavras-chave: Customer Relationship Management, Marketing de serviços, Sistema de informação de marketing, diferencial competitivo.

ABSTRACT

RANGEL, Luciana Bellini. **Marketing de relacionamento. Setor de serviço de transporte rodoviário de cargas fracionadas.** 2003. 147f. (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós –Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

As the market ripens, and the costs to conquer new customers increase, a larger emphasis has to be given to the retention of the customers already existent and to the stabilization of the businesses done with them. The market share that, for a long time, was the main goal of many companies is being substituted by a focus in the participation of the customer. This research presents the concepts of marketing of services, of the Customer Relationship Management (CRM), and the system of marketing information. The proposed model was developed from the utilization of tools of the system of marketing information based on the concepts by Mattar, for analysis of the integration customer x supplier as well as the analysis of the steps of the CRM introduced by the company analyzed. For the definition of the principal stages of a CRM introducing program, it was followed Peppers and Rogers' model. It was observed a great interaction between the company in focus and the workers, besides a good relationship with the customers. The critical point observed was the lack of action systematization, focusing the decisions on people, the relationships becoming more personal than professional. An operational program of CRM is already created, but there is still a lack of a systematic planning implantation of the its tools.

Key words: Customer Relationship Manegement, Marketing of services, S marketing information, Differential of competitiveness.

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	10
Lista de Tabelas.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos.....	15
<i>1.1.1 Objetivo Geral.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>15</i>
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Limitações do Trabalho.....	16
1.4 Metodologia.....	17
1.5 Estruturação da Pesquisa.....	18
2 MARKETING DE SERVIÇO.....	20
2.1 Introdução.....	20
2.2 Definição dos Serviços.....	25
2.3 Classificação dos Serviços.....	27
2.4 Características dos Serviços.....	31
2.5 Os Momentos da Verdade e a Cadeia de Valor.....	34
2.6 Do marketing de Serviços ao Marketing de Relacionamento.....	38
3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – CRM.....	41
3.1 Introdução à Logística do Marketing.....	41
3.2 O Método CRM	49
<i>3.2.1 Surgimento e evolução do CRM.....</i>	<i>51</i>
<i>3.2.2 O CRM no contexto corporativo.....</i>	<i>54</i>
<i>3.2.3 CRM operacional, colaborativo e analítico.....</i>	<i>55</i>
<i>3.2.4 Modelos de CRM.....</i>	<i>58</i>
<i>3.2.4.1 Modelo de Peppers e Rogers</i>	<i>58</i>
<i>3.2.4.2 Modelo de Furlong.....</i>	<i>63</i>
<i>3.2.5 Implantando o modelo do CRM.....</i>	<i>65</i>
<i>3.2.6 Restrições ao modelo de CRM.....</i>	<i>68</i>

3.2.7 Sistema de informação de marketing - SIM	69
3.2.7.1 Aplicação do sistema de informação de marketing.....	74
3.2.7.2 Modelos dos sistemas de informação de marketing.....	78
4 MODELO PROPOSTO.....	85
4.1 Etapas do Modelo.....	86
4.1.1 Primeira etapa do modelo.....	86
4.1.1.1 Fases da primeira pesquisa.....	87
4.1.1.2 Fases da segunda pesquisa.....	89
4.1.2 Segunda etapa do modelo.....	93
4.1.2.1 Identificação.....	93
4.1.2.2 Diferenciação.....	94
4.1.2.3 Interação.....	95
4.1.2.4 Personalização.....	95
5 APLICAÇÃO E RESULTADOS DO MODELO PROPOSTO.....	96
5.1 Escolha do cenário.....	96
5.1.1 Modal rodoviário.....	97
5.2 Aplicação e Resultados do Modelo.....	101
5.2.1 Fases da primeira pesquisa.....	101
5.2.1.1 Reconhecimento do problema.....	101
5.2.1.2 Planejamento de pesquisa.....	101
5.2.1.3 Realização da entrevista.....	102
5.2.1.4 Elaboração do relatório.....	103
5.2.2 Fases da segunda pesquisa.....	106
5.2.2.1 Reconhecimento do problema.....	106
5.2.2.2 Planejamento de pesquisa.....	107
5.2.2.3 Realização da entrevista.....	112
5.2.2.4 Elaboração do relatório.....	112
5.3 Segunda Etapa do Modelo.....	124
5.3.1 Identificação.....	125
5.3.2 Diferenciação.....	126
5.3.3 Interação.....	127

<i>5.3.4 Personalização</i>	128
6 CONCLUSÕES	132
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
APÊNDICE	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estrutura do trabalho.....	18
Figura 2. Participação dos serviços no PIB brasileiro – Lovelock (2002)	21
Figura 3. Percentuais de mercado – IPEA, IBGE e BCB – Lovelock (2002)	22
Figura 4. Participação de mercado relativo à renda per capita – Lovelock (2002) ...	22
Figura 5. Previsão de crescimento setor de serviços.....	24
Figura 6. Conceito de serviços – Johnston (2001)	25
Figura 7. Exemplo de um ciclo de serviço para uma transportadora.....	36
Figura 8. Os momentos da verdade iniciais e finais são normalmente críticos.....	37
Figura 9. Conceito de logística integrada - Browersox (2001)	42
Figura 10. Proposta de relacionamento com os clientes - Christopher (2001)	48
Figura 11. Diagrama do CRM – Meta Group (2001)	57
Figura 12. Modelo de CRM – Peppers e Rogers (2000)	59
Figura 13. Modelo de Furlong (1994)	64
Figura 14. O Ciclo de Inteligência de Sammon et al. (1984)	72
Figura 15. Sistema de Informação de Marketing de Mayros e Werne (1989)	73
Figura 16. Diagrama de Funções de Porter (1986).....	79
Figura 17. Modelo proposto.....	85
Figura 18. Divisão de clientes da cidade de Juiz de Fora.....	109
Figura 19. Divisão dos questionários aplicados.....	113
Figura 20. Confiança.....	116
Figura 21. Segurança.....	118
Figura 22. Fidelidade.....	120

LISTA DE TABELAS E QUADRO

Tabela 1. Distribuição da força de trabalho – Lovelock (2002).....	23
Tabela 2. Cronograma.....	87
Tabela 3. Cronograma.....	90
Tabela 4. Modalidade de Transportes no Brasil – Novaes e Alvarenga (1994).....	97
Tabela 5. Cronograma.....	102
Tabela 6. Cronograma.....	110
Tabela 7. Divisão dos questionários aplicados.....	112
Tabela 8. Análise agrupada do que transmite confiança em uma transportadora..	114
Tabela 9. Análise das ações que geram segurança aos consumidores de transporte da cidade de Juiz de Fora – MG.....	117
Tabela 10. Análise dos motivos de se utilizar mais de uma transportadora.....	119
Tabela 11. Atendimento do vendedor.....	122
Tabela 12. Atendimento telefônico.....	122
Tabela 13. Atendimento operacional.....	122
Tabela 14. Pontualidade na entrega.....	123
Tabela 15. Pontualidade na coleta.....	123
Tabela 16. Apresentação do funcionário.....	124
Quadro 1. Etapas, fases e passos de um processo de pesquisa de marketing.....	80

1 INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas aconteceram inúmeras transformações no mercado mundial. No Brasil, estas transformações ocorreram aceleradamente após a abertura da economia. Com a globalização, as indústrias brasileiras viram-se obrigadas a investir mais em qualidade, padronização e controle.

O perfil do consumidor, de modo geral, foi se firmando em direção a um elevadíssimo grau de exigência. Se no final da década de 1970 e início da de 1980 a exigência girava unicamente em torno da qualidade do produto, só na década de 1990 registra-se uma mudança significativa no comportamento de compra: passou-se a comprar menos, porém de forma mais qualitativa. O consumidor começou a atuar de forma menos passiva, aprendendo a analisar um produto mais durável, conveniente, confiável, de fácil manutenção e utilização. Passou a averiguar pessoalmente a qualidade antes de consumir.

Hoje o foco está no desenvolvimento de relacionamentos com os clientes, visando principalmente à retenção de um atendimento personalizado, através do conhecimento das necessidades e preferências de cada um, bem como uma visão mais humanizada do negócio.

O marketing de relacionamento surge como a forma mais adequada para planejar, desenvolver, realizar e controlar as relações comerciais em empresas de visão no futuro. Para Mckenna (1999), o posicionamento da empresa começa com o consumidor que definirá que produto comprar, de qual fornecedor, através de comparações e pensamentos.

Atualmente, no ambiente altamente competitivo dos negócios, os mercados vivem em contínua modificação e, como reflexo, as exigências dos consumidores também se alteram, aumentando a cada dia. Muitas empresas,

praticando o marketing de massa, se distanciam de seus clientes devido ao alto volume de negócios.

Com essas mudanças ocorridas na economia de modo geral e no mercado consumidor, o setor de distribuição foi o primeiro a sentir os efeitos das modificações ambientais. Soma-se a isso, a alteração da postura do consumidor através da utilização constante do seu código de defesa expresso na lei n. 8078, de 1990 no qual a realidade se altera e o cliente passa a ser soberano em suas necessidades e desejos.

No passado, acreditava-se que um cliente satisfeito seria sempre um cliente fiel. Hoje essa afirmação já não faz tanto sentido, porque medir a satisfação do cliente talvez não seja mais o melhor caminho. Neste sentido, Kotler (2000) nos ensina que a satisfação do cliente depende do desempenho do produto percebido, com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Porém, no contexto atual, não basta apenas satisfazer o cliente, pois apenas este fato não mais garante seu retorno para compra.

Analisando todo o cenário, percebe-se que ocorreu uma transformação no foco dos concorrentes, que antes estava na qualidade do produto, e agora passou a ser o requisito mínimo de competição. Enquanto a qualidade do relacionamento com o cliente tornou-se a medida mais apropriada para se alcançar o sucesso. A tecnologia virou *commodity* e as empresas, em uma competição cada vez mais acirrada, lançam no mercado produtos similares, possuindo, em alguns casos, o diferencial focado no atendimento.

Neste cenário mutável e incerto, um dos desafios para a empresa que deseja ser líder de mercado é conhecer as exigências dos diferentes segmentos em que atua e reestruturar seus processos em relação a estas exigências.

A demonstração mais clara desta nova realidade foi a organização do conceito de marketing de relacionamento, por Peppers e Rogers (1999) propondo o CRM - *Customer Relationship Manager* – como uma forma integrada e sistematizada de comunicação com os clientes.

Porter (1989) demonstra a preocupação nas relações com os clientes, enfatizando a importância de se conhecer o mercado. Segundo ele, “em todos os setores existem inúmeras posições viáveis que uma companhia pode ocupar”. A essência está em escolher uma proposição de valor que a empresa defenderá como sua, aprimorando o atendimento ao cliente na sua plenitude.

Para conhecer precisamente o mercado, são aplicadas técnicas que propõem a investigação através de ferramentas como o SIM – Sistema de Informação de Marketing. Investigar o mercado, através de pesquisas científicas estruturadas, é um dos pontos de partida mais eficientes para atender às necessidades e superar às expectativas dos clientes. Para se ter uma idéia clara do que pode funcionar, o melhor caminho é saber ouvir o mercado de maneira eficaz.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar as necessidades do mercado para que possa ser realizado um estudo da viabilidade para a implantação do Customer Relationship Management (CRM) em uma empresa do setor de serviço de transporte rodoviário.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Analisar as perspectivas para implantação do CRM em uma empresa do setor de serviço de transporte rodoviário de cargas fracionadas na cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais.

2. Verificar a percepção dos clientes com relação aos serviços prestados pela transportadora líder do mercado de Juiz de Fora.

2. Analisar quais as práticas de CRM já utilizadas pela empresa foco do estudo.

1.2 Justificativa

Este trabalho acadêmico propõe um novo modelo e é fruto das dificuldades enfrentadas pelas empresas de transportes de cargas na administração de suas atividades. Nele se propõe a análise das necessidades do mercado para que se possa levar ao conhecimento dos gestores da organização novas abordagens referentes ao Marketing, focando no relacionamento com o cliente como fator competitivo e fazendo com que toda a empresa o encare como peça fundamental para seu crescimento. O modelo desenvolvido poderá ser utilizado em qualquer outra instituição organizacional, desde que sejam respeitadas suas devidas adaptações referentes ao segmento escolhido.

Ao propor a implementação do Customer Relationship Management, teve-se em foco a aceitação do processo como um todo, englobando todos os funcionários, da recepcionista ao presidente, no comprometimento de tratar cada cliente especialmente, visando manter um relacionamento duradouro e satisfatório para ambos os lados.

Ao invés de despender grandes quantias no composto promocional em mídias como jornal, televisão, rádio e *outdoors*, e ainda correndo o risco de não

atingir o público alvo na proporção do gasto realizado, várias empresas começaram a investir no Marketing de Relacionamento como forma de reduzir custos em publicidade e conseguir manter sua presença, ou mesmo aumentar sua participação, num mercado cada vez mais competitivo.

1.3 Limitações do Trabalho

Algumas limitações observados no desenvolvimento deste trabalho referem-se ao nível de complexidade do tema estudado e seu caráter multidisciplinar. Esses fatores dificultam o desenvolvimento de uma análise com profundidade, deixando lacunas de compreensão e abordagem sobre o tema, que poderiam corroborar ou não com as conclusões do estudo. É importante destacar que a subjetividade na análise dificulta ainda a determinação precisa.

Como exemplo destas lacunas, o estudo não abrangeu todas as dificuldades listadas na literatura a respeito da implantação do CRM. Questões relativas aos custos de implantação frente aos benefícios gerados são de suma importância e foram negligenciadas. Uma análise aprofundada deste aspecto complementar este trabalho. Também, não foi sugerida nenhuma forma sistematizada de monitoramento da concorrência. Estes temas são colocados como recomendação para estudos futuros, pois desenvolvê-los aqui fugiria ao escopo desta pesquisa.

Esta análise, assim como qualquer outra, acadêmica ou não, é passível de reflexão de juízos de valor dos seus condutores, embora tenha se tentado manter a maior neutralidade possível. A redução deste risco será possível com a disseminação desta análise no meio acadêmico e com a incorporação de sugestões pertinentes.

1.4 Metodologia

A metodologia consistiu de consulta bibliográfica e de utilização de pesquisas descritivas conclusivas, nas quais a autora atuou como pesquisadora participante.

Foram realizadas duas pesquisas de campo, conforme reproduzidas no Apêndice. A primeira, com um único questionário aberto, foi direcionada a uma empresa específica de transporte rodoviário de cargas fracionadas na cidade de Juiz de Fora - MG.

A segunda, com um número maior de questionários aplicados, utilizou uma relação fixa de perguntas, cuja ordem permaneceu invariável para todo o universo entrevistado, o qual foi composto pelas empresas industriais e comerciais que utilizam transporte rodoviário de cargas fracionadas na cidade citada. A inferência deste universo foi calculada através de fórmulas estatísticas específicas.

A coleta de dados utilizada foi a comunicativa, que consiste no questionamento verbal dos respondentes para a obtenção dos dados desejados, objetivando o maior número de informações possível. Foram coletados depoimentos através de entrevistas diretas. Para a tabulação dos questionários e o agrupamento dos dados utilizou-se o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

1.5 Estruturação da Pesquisa

Esta pesquisa está dividida em sete capítulos. A seqüência demonstrada abaixo permite uma melhor compreensão desta dissertação (Fig. 1).

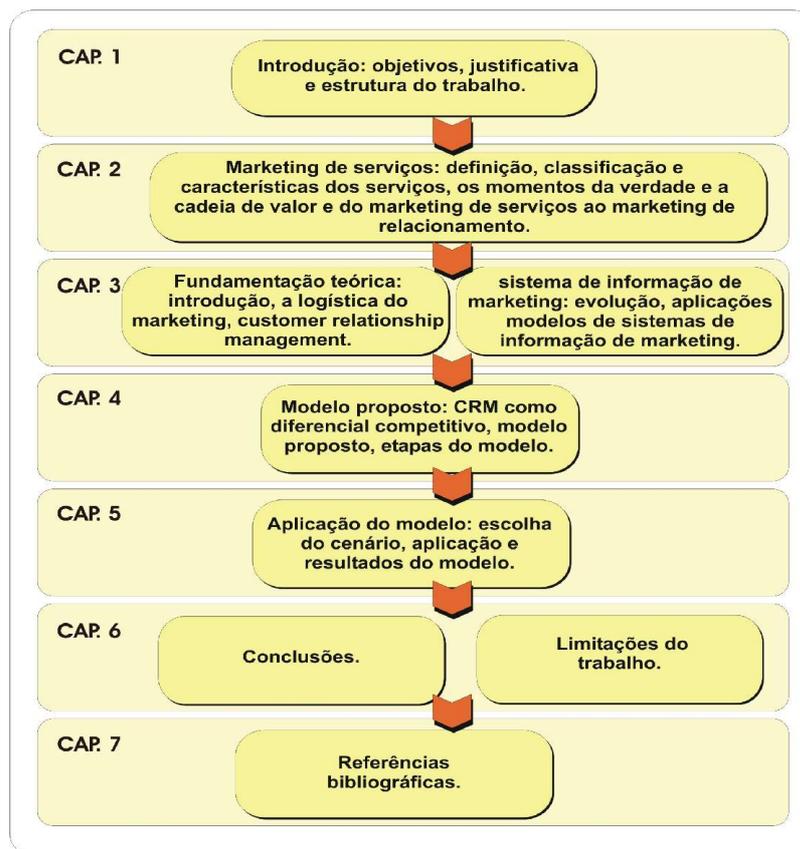


Figura 1 - Estrutura do trabalho.

O primeiro capítulo, Introdução, foi organizado de forma a introduzir o tema a ser investigado, identificando o problema, descrevendo seus objetivos, bem como sua relevância e a forma como o estudo foi estruturado, fornecendo uma visão inicial da pesquisa apresentada.

O segundo capítulo teve como objetivo fundamentar conceitualmente e dar sustentação à plataforma de aplicação do modelo e também auxiliar a análise dos dados obtidos.

O terceiro capítulo descreve a Fundamentação Teórica objetivando fornecer a sustentação teórica do desenvolvimento, aplicação e análise do modelo proposto.

O quarto capítulo trata do Modelo Proposto apresentando o desenvolvimento do trabalho em questão. Demonstra um modelo híbrido desenvolvido a partir das teorias de Peppers e Rogers e Mattar. Este capítulo contém ainda a Aplicação e Resultados do Modelo que se refere à escolha do

cenário, descrevendo o motivo de se optar uma empresa de transporte de cargas fracionadas e, de forma sucinta, disserta sobre o sistema de transportes no Brasil.

Adicionalmente, estão contidos os resultados e as discussões reunidos em uma análise mais profunda, a pesquisa bibliográfica realizada através da fundamentação teórica ao estudo de caso realizado no capítulo anterior, discutindo as informações obtidas, o que permite reflexões, argumentações, interpretações, promovendo a ampla discussão do assunto.

O sexto capítulo, Conclusões, fecha a pesquisa realizada e sugere outros estudos a serem feitos sobre a questão, Contendo ainda as Limitações do Trabalho, e os pontos que podem ser mais bem trabalhados em um próximo estudo.

O sétimo capítulo são as Referências Bibliográficas.

No Apêndice, encontra-se o questionário base da pesquisa.

2 MARKETING DE SERVIÇO

2.1 Introdução

Este capítulo apresenta o sentido amplo do marketing de serviços. Para isso, serão abordados conceitos que vão desde setores econômicos, abrangendo a definição, classificação e características dos serviços, até a evolução do marketing de serviço para o marketing de relacionamento. O objetivo principal deste capítulo é definir o que é marketing de serviço, conceito de grande importância no contexto deste trabalho.

Serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos (Lovelock, 2002). Eles estão presentes em todos os momentos da vida. Nas atividades de lazer, culturais, gastronômicas, de transporte, luz, água, telefone, entre outros, ou seja, o serviço faz parte do cotidiano das pessoas.

Segundo Téboul (1999) o modelo de desenvolvimento econômico é chamado de trissetorial, pois se divide em três segmentos distintos. O primeiro definido como agrícola que, a princípio é o setor predominante em volume de produção o qual, por sua baixa produtividade, absorve mais da metade da mão de obra do mercado. O segundo é o setor secundário – industrial. E o último é o setor terciário ou de serviços.

Com a maior utilização e incremento da tecnologia e as constantes melhorias na produtividade, o setor secundário cresce vertiginosamente levando consigo o setor terciário ou de serviços. Entende-se por setor terciário a parte da economia de uma nação representada por serviços de todos os tipos, incluindo os oferecidos por organizações públicas sem fins lucrativos.

A Figura 2 representa a participação evolutiva dos serviços no PIB nacional, na qual observa-se que a agricultura permaneceu estável ao longo dos anos, porém, o setor terciário acompanhou o crescimento do setor secundário. Proporcionalmente, o setor terciário, ao longo dos anos, vem alcançando um crescimento superior aos demais setores.

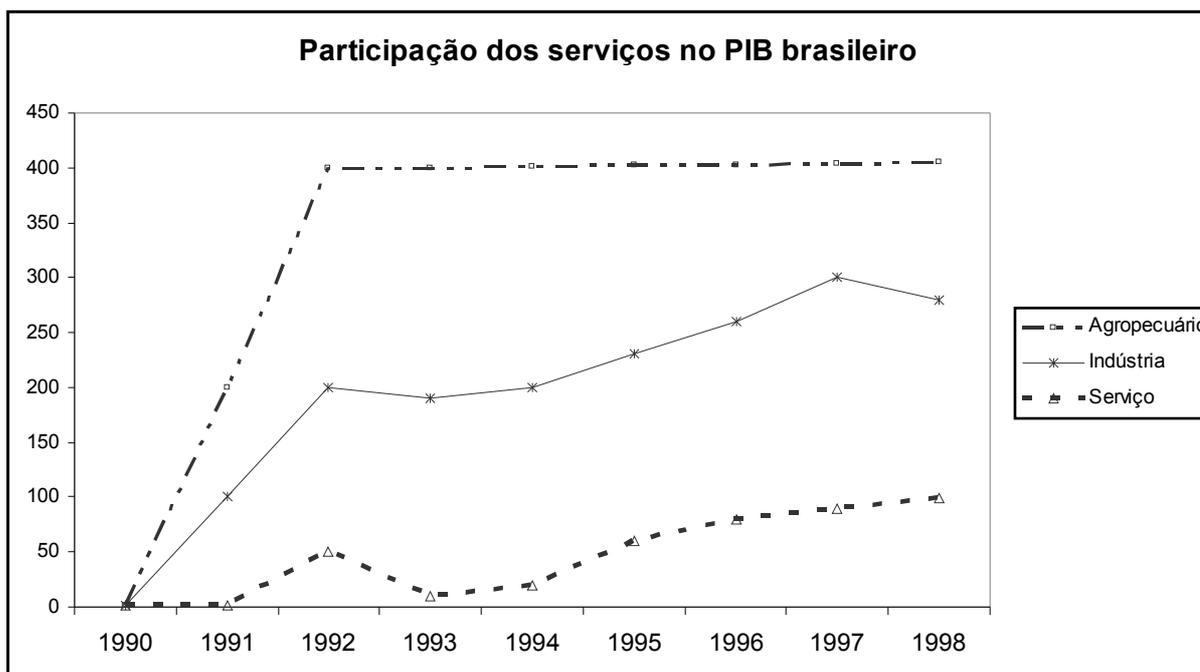


Figura 2 - Participação dos serviços no PIB brasileiro.
Fonte: Lovelock (2002).

Com o desenvolvimento da economia, a participação do emprego nos setores da agricultura, da indústria e dos serviços alteram-se. A Figura 3 demonstra os percentuais de mercado em que está dividida a economia no Brasil.

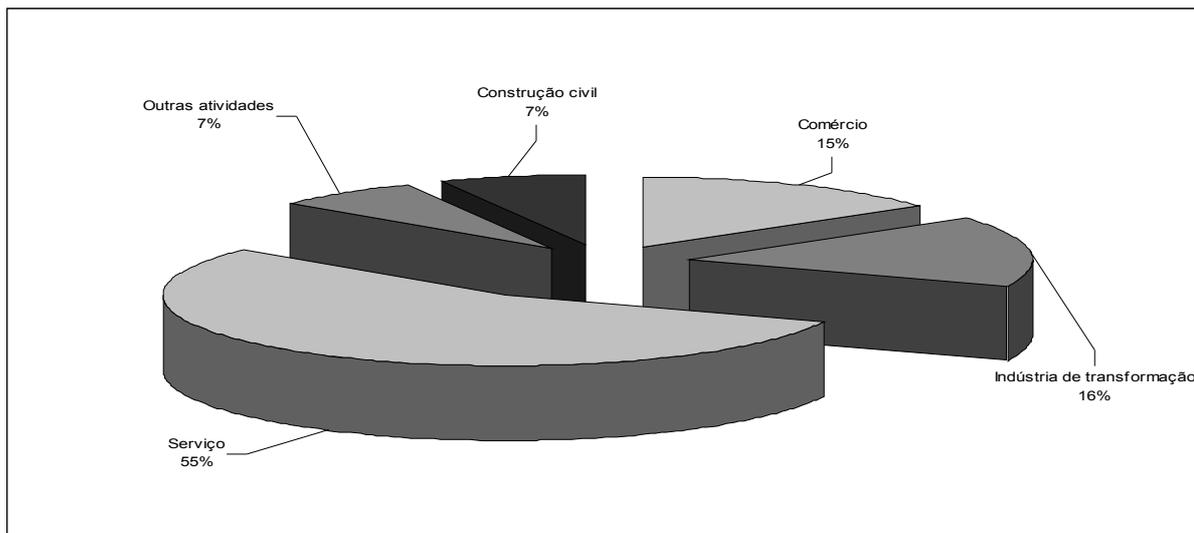


Figura 3 – Percentual de mercados.

Fonte: IPEA, IBGE e Banco Central do Brasil (apud Lovelock, 2002).

Na Figura 4, é possível visualizar a participação do mercado no qual diz respeito à renda *per capita*. A evolução para uma base de emprego dominada pelos serviços tende a ocorrer à medida que, no curso do tempo, se eleva a renda *per capita*.

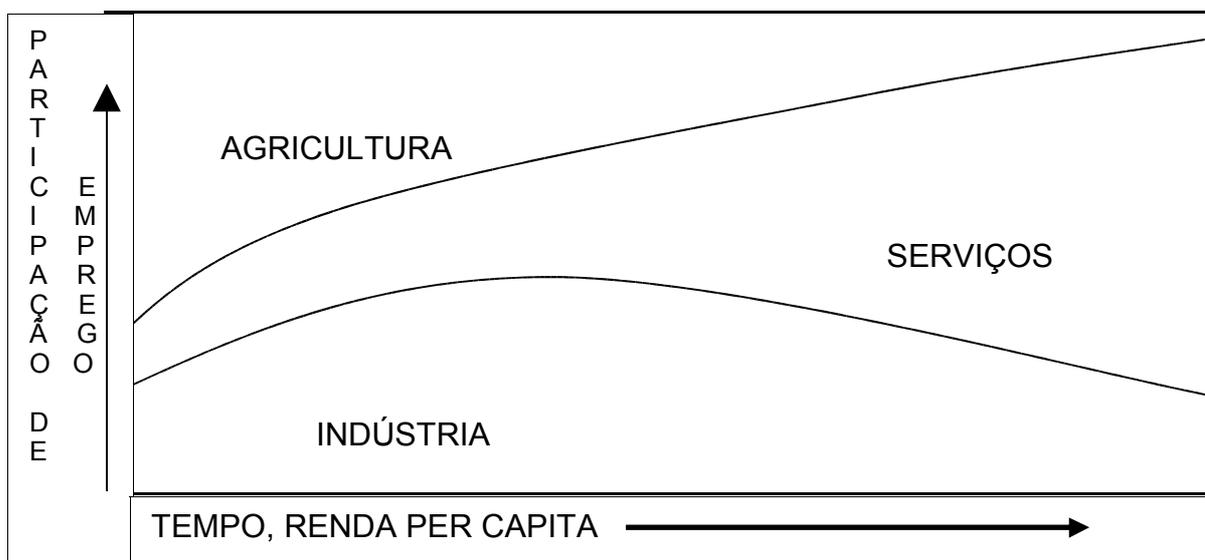


Figura 4 – Participação de mercado relativo à renda *per capita*.

Fonte: Fundo Monetário Internacional, *World Economic Outlook* (Panorama Econômico Mundial), Washington, D.C.: Fundo Monetário Internacional, maio de 1997 (apud Lovelock, 2002).

O domínio do setor de serviços não se limita somente a nações altamente desenvolvidas.

Os serviços comportam desde micro-empresas até corporações internacionais gigantescas. A Tabela 1 apresenta a distribuição dos três setores em países latino-americanos.

Tabela 1 - Distribuição da força de trabalho na América Latina.

DISTRIBUIÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO				
Países	Porcentagem do serviço do PNB	Agricultura	Indústria	Serviços
Argentina	63	12	32	57
Brasil	52	22	23	53
Costa Rica	59	25	27	48
Rep. Dominicana	62	24	18	58
Equador	50	31	18	51
El Salvador	66	11	29	60
Guatemala	55	50	18	32
Honduras	50	37	21	42
México	63	23	28	50
Panamá	72	27	15	67
Porto Rico	57	4	26	70
Trinidad-Tobago	55	10	33	57
Uruguai	64	15	26	60
Venezuela	53	11	28	61

Fonte: Banco Mundial, *El Mundo Del Trabajo En Una Economia Integrada*, Washington, D.C.: Banco Mundial, 1995 (apud Lovelock, 2002).

O setor de serviços é o setor que mais se desenvolve em diversos países no mundo. Cobra (2001) observa a participação crescente dos serviços na composição do PIB do Brasil, que em 2000 representava cerca de 57,6%. A tendência é que este percentual cresça a proporções de países desenvolvidos. Nos Estados Unidos e na Bélgica, os serviços representam no PIB 72% e 71% respectivamente.

Cobra (2001) analisa a evolução do setor de serviços desde 1950 e afirma que “nos últimos anos os serviços foram responsáveis pelo efetivo crescimento da economia das nações”. No Brasil, o setor está em fase crescente, conforme observa-se na Figura 5.

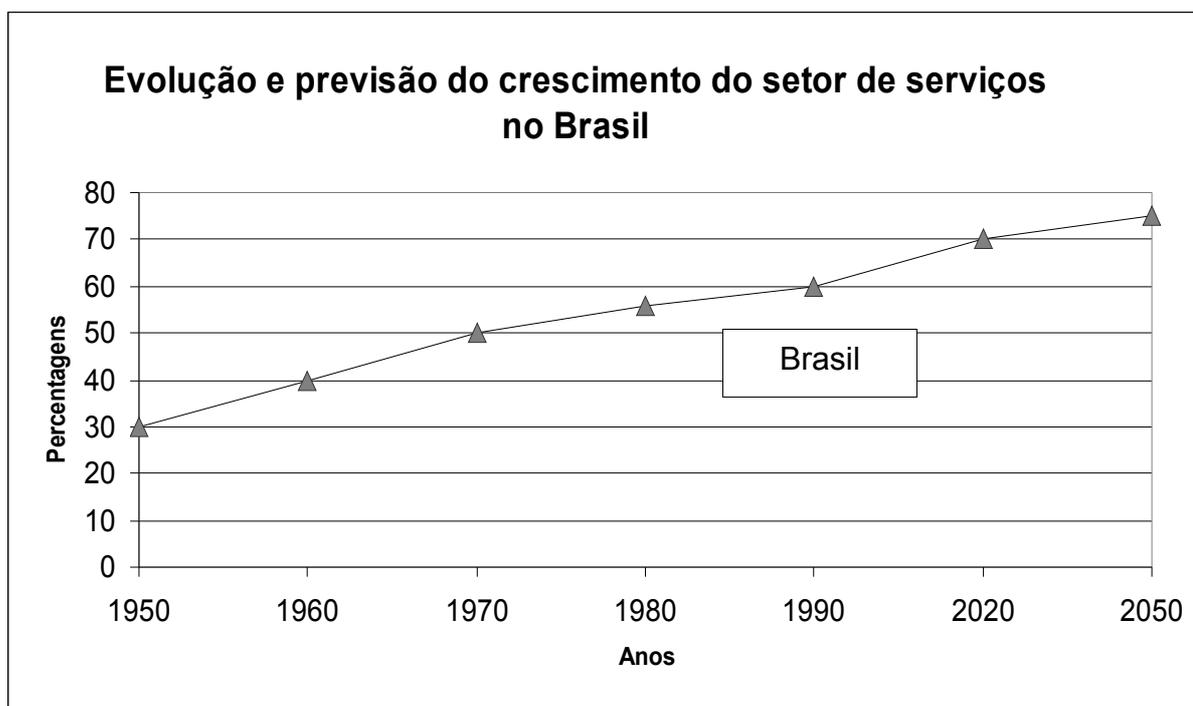


Figura 5 – Previsão de crescimento do setor de serviços.
Fonte: Cobra (2001).

Os avanços tecnológicos proporcionam cada vez mais automatização nas linhas de produção e como reflexo aparecem os elevados índices de desemprego. O setor de serviços atualmente exerce papel fundamental neste contexto, por absorver grande parte de mão de obra (Cobra, 2001).

2.2 Definição dos Serviços

Anteriormente pôde-se perceber a crescente participação do setor de serviços em diversos países. Apresenta-se a seguir o que é considerado serviço e quais são as suas principais características.

O Concise Oxford Dictionary (2003) define um conceito de serviços como sendo “uma figura mental de um grupo ou classe de objetos formada pela combinação de todos os seus aspectos”. Explicando melhor, o conceito de serviço é o modelo mental desenvolvido pelo consumidor, pelos funcionários e acionistas sobre o serviço. Para o cliente, são as expectativas criadas antes mesmo da utilização do serviço, conforme demonstrado na Figura 6.

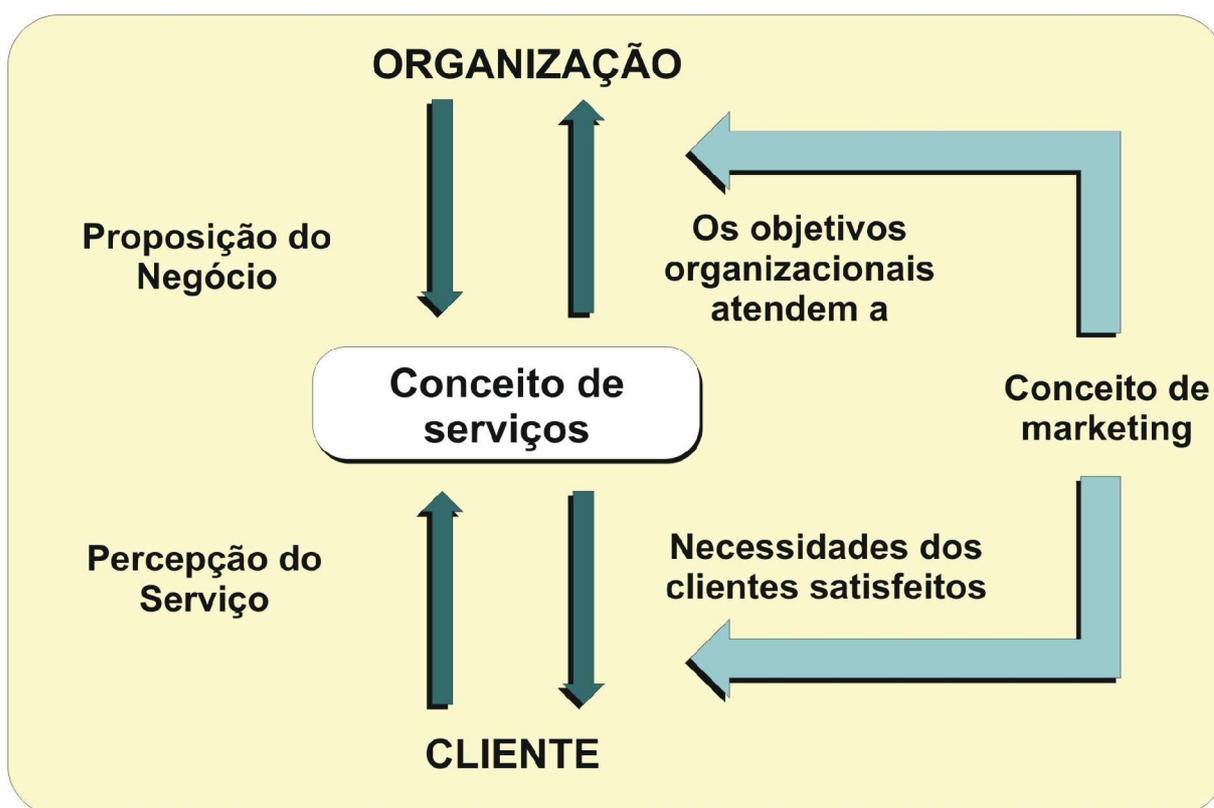


Figura 6 – Conceito de serviços.
Fonte: Johnston (2001).

Kotler (2000) define serviço como sendo qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. Podendo estar ou não, ligado ao bem produzido.

Apesar da importância do setor de serviços na economia mundial, alguns consideram que o serviço sozinho é apenas a identificação da necessidade do cliente. Ou, conforme Tschohi e Franzmeier (1996) “serviço é a energia e a força necessária para a organização que luta apenas para ficar na superfície em lugar de afundar”.

Segundo Cobra (2001), os serviços são compostos por um percentual de tangibilidade que compõe a parte física dos mesmos como o paladar da comida nos restaurantes ou as acomodações do quarto de hotel. O autor completa afirmando que, além disto, há, em qualquer prestação de serviço, a parte intangível que está diretamente ligada aos relacionamentos humanos.

Las Casas (2000) define, de maneira pontual, que os serviços são os atos ou ações que caracterizam a parte intangível presente em quaisquer das situações de compra. Portanto, é a parte que deve ser experimentada e vivenciada pelo cliente. O serviço nada mais é do que a parte humana relacional ao ato de compra e venda. O autor refere-se ainda a consumidores que compram serviços com diferentes durabilidades, podendo também ser consumidos em diferentes graus de tangibilidade. Um passageiro de um táxi recebe uma prestação de serviços enquanto durar “a corrida”, ou seja, alguns minutos ou horas. Um proprietário que contrata uma construtora, provavelmente receberá a prestação de serviços durante dias, meses ou anos, dependendo do tamanho da obra. Percebe-se também que o grau de tangibilidade dessas experiências varia de acordo com a situação. O conhecimento passado do professor para o aluno é algo altamente intangível,

enquanto que o atendimento em um restaurante é tangível no diz respeito à comida e intangível no serviço prestado.

Gianesi e Corrêa (1996) afirmam que as atividades de serviços exercem importante papel no desenvolvimento de outros setores da economia, podendo este papel ser dividido em três categorias. Primeiro como diferencial competitivo que se dá principalmente na indústria, na qual o pacote adicional de serviços muitas vezes compõe o diferencial competitivo do produto. Segundo como suporte às atividades de manufatura, considerando muitas das funções dentro da manufatura atividades de serviço. E em terceiro como geradores de lucro. Na visão do autor, algumas atividades de serviço dentro da manufatura se desenvolvem tanto que passam a constituir centros de lucro.

2.3 Classificação dos Serviços

Las Casas (2000) classifica os serviços como sendo de consumo e industriais. Para ele o que é considerado nesta divisão é o esforço do consumidor na obtenção do serviço. Assim, nos serviços de consumo tem-se a prestação direta ao consumidor, subdividindo-se em:

- A. De conveniência: Quando o comprador não quer perder tempo na escolha da empresa prestadora do serviço, e supostamente não há diferenças expressivas entre as empresas concorrentes. Exemplos: sapatarias, lavanderias onde o cliente lava sua própria roupa, empresas de pequenos consertos em costura.
- B. De escolha: Quando há pequenas diferenças percebidas pelo cliente. Como custos diferenciados, tipos de serviços prestados, prestígio da empresa, confiança na marca etc. Neste caso o consumidor visitará várias firmas, objetivando o conhecimento dos diversos serviços prestados, para poder escolher os melhores negócios.

C. De especialidade: São os serviços especializados e altamente técnicos, entre estes estão os médicos, advogados, fisioterapeutas, psicólogos, dentistas e demais técnicos.

Para Las Casas (2000) os serviços industriais são aqueles prestados para as organizações comerciais, institucionais ou industriais. Estes se subdividem em:

A. De equipamentos: São serviços relacionados às instalações, montagem e manutenção de equipamentos.

B. De facilidade: São os serviços que de alguma forma facilitam a operação da empresa, estão incluídos os serviços financeiros, de seguros, leasing etc.

C. De consultoria e orientação: São os que de alguma forma auxiliam nas tomadas de decisões, que pode ser pelo fornecimento das informações necessárias através de consultorias, pesquisas e educação.

Além do ponto de vista do esforço do consumidor, outra classificação, desenvolvida por Téboul (1999), enfoca o destino da prestação dos serviços subdividindo-os em três tipos, a seguir:

A. Serviços destinados ao produtor: Quando as empresas passaram a terceirizar os serviços que antes eram prestados internamente. Como por exemplo: Limpeza, segurança, consultoria jurídica e contábil. Os objetivos maiores neste caso são: redução de custos, melhoria da flexibilidade da mão-de-obra, incrementando a especialização à medida que o fornecedor conhece as particularidades de seu cliente. Garantia da qualidade na prestação do serviço.

B. Serviços ao consumidor: São os serviços prestados diretamente à pessoa física, como um corte de cabelo, o ensino, a consulta de um médico etc. São os serviços diretos onde há o relacionamento “cara a cara”. “Um corte de cabelo,

por exemplo, não pode se tornar objeto de uma produção de massa como o automóvel”.

C. Fornecimento de auto-serviço: quando o próprio cliente é capaz de produzir o serviço desejado, ele mesmo presta um serviço a si próprio. Neste caso tem-se o auto-serviço. Como exemplo: A utilização do auto serviço dos caixas eletrônicos, outra demonstração refere-se à facilitar os serviços diretos como no caso de pedir ao cliente para lavar seu próprio cabelo antes de ir ao cabeleireiro para cortá-lo.

Salienta-se que Téboul (1999) considera esta classificação limitada. Na opinião do autor, não é permitido compreender cada serviço especificamente, têm-se simplesmente categorias de atividades mais homogêneas.

Conclui-se então que a melhor proposta é a de Lovelock (2002) ao afirmar que o modo tradicional de agrupar os serviços é por ramo de atividades, porém esta maneira pode não ser a mais completa. Cada ramo de negócios possui prestações de serviços diferentes, mesmo dentro de uma única categoria – como no caso de transportes, por exemplo, que variam de acordo com o perfil da carga, fracionada ou fechada, tipo de modalidade rodoviário, aéreo ou aduaneiro etc. Devido a isto, Lovelock (2002) propõe um modo de agrupar os serviços que se subdivide em sete categorias:

- A. Grau de tangibilidade ou intangibilidade dos processos de serviço: O serviço realiza algo físico e tangível, como servir uma refeição ou lavar roupas, ou seus processos envolvem uma parcela maior de intangibilidade, como lecionar.
- B. Destinatário direto do processo: Os serviços podem ser dirigidos diretamente às pessoas que o compram, como metrô, ônibus, etc, ou podem estar ligados aos objetos das pessoas que o compram, como no caso de lavagem de veículos.

- C. Lugar e tempo de entrega do serviço: Os serviços podem ir ao encontro do seu consumidor, como no caso de tele-entregas, ou seu consumidor ir ao encontro dos serviços como no caso de ir ao salão de beleza para cortar os cabelos.
- D. Personalização versus padronização: Os serviços podem ser personalizados, seguindo o perfil de cada consumidor ou de grupos de consumidores distintos, ou podem ser padronizados, um único serviço que atenda a todo o universo de consumidores.
- E. Natureza da relação com os clientes: Os clientes podem ser identificados e suas informações formalmente catalogadas, ou não.
- F. Medida na qual a oferta e a demanda estão em equilíbrio: Alguns ramos de serviços encontram demanda constantes para as suas prestações, ao passo que outros enfrentam sazonalidade ou flutuações importantes em seu ramo de negócios.
- G. Medida na qual instalações, equipamentos e pessoal participam da experiência de serviço: Em alguns casos, o cliente participa da prestação de serviços como em estadias de hotéis, viagens, entre outras situações, assim, as instalações são fundamentais na composição da parte tangível dos serviços. Em outros casos, quando não há interação, a importância das instalações fica em segundo plano.

2.4 Características dos Serviços

Para melhor definir as características dos serviços, acompanhando o raciocínio de Cobra (2001), descreve-se a seguir cada uma delas.

- A. Intangibilidade: Nos serviços os clientes não podem provar, tocar, ver ou ouvir antes de usá-los. Eles são intangíveis e impalpáveis. Ao contrário dos produtos, que o cliente tem a faculdade de conhecer suas características antes da compra e, após, pode até trocá-lo caso tenha algo que lhe desagrade.

- B. Inseparabilidade: Pelo fato de não haver serviços sem a presença de quem o vende simultaneamente com a presença de quem o compra. Não há serviços sem as pessoas que o prestam.
- C. Variabilidade: Devido a quem o presta, o serviço tem sua essência nas pessoas e as pessoas não mantêm níveis de padronizações elevados, por maior que seja o treinamento. Além disto, o serviço também está relacionado a tempo e lugar, e nada no mundo é igual, o que torna cada serviço singular na sua prestação. Ainda que as pessoas sejam as mesmas.
- D. Perecibilidade: Não há como guardar um serviço para ser utilizado depois. Ou o cliente experimenta o serviço oferecido pela empresa ou não. Eles são altamente deterioráveis e não podem de forma alguma ser estocado. Dependendo do ramo de negócios, a sazonalidade se torna uma grave restrição. Como exemplo, temos o caso dos serviços de transportes, em que a empresa tem que se estruturar para altos e baixos volumes de carga.

Devido a estas várias características, o serviço possui particularidades que merecem ser aprofundadas. Cobra (2001) declara que o maior desafio dos profissionais de marketing atuantes neste segmento é tornar o serviço tangível.

Chaston (1992) corrobora este pensamento ao afirmar que os serviços têm por característica básica a intangibilidade. O fator que governa a diferença entre bens e serviços é a percepção do cliente sobre a sua compra.

Kotler (2000) aduz que cada vez mais as pessoas buscarão reduzir as incertezas, através da procura por sinais ou evidências da qualidade da prestação. Algumas empresas já perceberam esta necessidade da identidade do serviço e desenvolveram essências que personificam olfativamente sua marca. Com o objetivo de conquistar o cliente pelo cheiro e fazer com que ele relacione este aroma

à marca. O conceito é simples: quando se inspira um aroma, o cérebro ativa o sistema límbico, responsável pelas emoções. Sempre que o indivíduo sentir aquele perfume lembrará automaticamente daquele lugar ou produto. Como exemplo, tem-se a FIAT que no Salão do Automóvel 2002 utilizou este recurso aromatizando todo o seu estande de 3.000 m². Os aromas utilizados foram o Tea Tree, com o cheiro de eucaliptos e o Morning of Spring que exala o perfume de uma manhã de primavera. O objetivo da montadora italiana foi associar seus carros à natureza e de como eles podem se modernizar e poluir cada vez menos o ambiente, além de tornar-se totalmente recicláveis.

Criar diferenças na prestação do serviço, segundo Walker (1991), coloca o cliente em primeiro lugar. E essas diferenças serão observadas e recompensadas, desde que o diferencial oferecido seja o mesmo percebido pelo cliente e coincida com as necessidades e desejos dos clientes.

Neste sentido, Albrecht (1998) diz que a premissa do serviço deve ser bem selecionada e o benefício básico realmente valioso ao cliente. Destarte, a empresa prestadora criará efetivamente uma posição competitiva no mercado.

Para que a empresa consiga prestar um serviço de elevado padrão, no entender de Berry (1980), é necessária a preocupação com a melhoria contínua nos serviços, sendo essenciais a orientação e a coordenação de iniciativas de melhoria dos serviços, como toda a especialização técnica e os recursos de apoio que impactarão no desenvolvimento deste aperfeiçoamento contínuo. As prestações devem sempre atender, ou até superar as expectativas de seus clientes. A recuperação deve ser imediata e a resposta instantânea quando o serviço original desapontar o cliente.

Albrecht e Zemke (1998) afirmam que o serviço só será eficaz se atender os seguintes requisitos:

- A. O serviço deve ser mais que uma simples declaração vazia ou um “slogan”. A prestação deve ser razoavelmente concreta e orientada para a ação.
- B. A empresa prestadora deve transmitir uma missão que os membros da organização possam entender, compreender e, de algum modo, pôr em prática.
- C. Nos olhos do cliente, a organização deve se diferenciar dos seus concorrentes.
- D. A premissa deve ser clara e relacionada aos anseios do cliente. O cliente tem que estar disposto a pagar pelo que a empresa tem a oferecer.
- E. A praticidade deve ser palavra base nas empresas prestadoras de serviço. O serviço deve ser simples, acessível e fácil ao cliente.

A prestação efetiva do serviço “se resume em fazer uma comparação entre o que precisa ser feito e o que a empresa faz extraordinariamente bem” (Berry, 1980). Para isto, é necessário saber o que é realmente identificado como diferencial para o cliente, verificando se está em sintonia com a mensagem transmitida pela empresa.

2.5 Os momentos da Verdade e a Cadeia de Valor

Cobra (2001) define que “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu serviço”. A partir desta análise buscamos outros conceitos para melhor definir como uma empresa pode criar diferencial competitivo dentro da cadeia de valor.

Para serviços utiliza-se a expressão momentos da verdade para representar o momento de contato entre o fornecedor do serviço e o cliente. Albrecht e Zemke (1998) definem este instante como sendo um episódio, ou seja,

um evento específico no tempo, no qual o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e adquire uma impressão de seu serviço.

Carlzon (1994) denomina os momentos da verdade como sendo cruciais, comuns a quaisquer encontros de serviços, em que são estabelecidas relações diretas entre servidores e consumidores. Estas situações determinam a percepção dos consumidores acerca do diferencial oferecido pela empresa.

Grönroos (1993) enfatiza que a comunicação interativa em serviços comporta não apenas o servidor, o consumidor e o processo de operacionalização do serviço, como também o ambiente físico, os equipamentos utilizados, a tecnologia envolvida e a adequação destes elementos às necessidades dos clientes.

Os encontros de serviço são momentos culminantes e decisivos das atividades de comunicação da empresa. Situações cruciais em que uma palavra ou um gesto pode determinar a diferença entre o sucesso e o fracasso no mercado. Situações tão importantes para as organizações devem merecer atenção especial por parte dos gerentes, especialmente no que tange ao treinamento e ao desenvolvimento do pessoal de atendimento.

Conforme Albrecht e Zemke (1998), os momentos da verdade ocorrem com uma tipologia extremamente variada e em uma frequência altamente intensa. Além disso, os momentos da verdade possuem importâncias variadas para cliente e fornecedor. Assim, o fornecedor do serviço deve identificar este momento e priorizar seus esforços, buscando criar uma percepção favorável por parte do cliente.

O somatório de todos os momentos da verdade experimentados pelo cliente, através do contato humano ou não, forma a imagem que eles terão do serviço prestado pela organização. Desta forma, a percepção é construída pelo somatório de cada momento da verdade, ou seja, em cada contato estabelecido.

Durante a prestação de serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade que ocorrem em uma seqüência específica. E a esta seqüência de momentos da verdade denomina-se ciclo do serviço, que varia de acordo com a natureza do serviço prestado. Albrecht e Zemke (1998) afirmam que, a cada ciclo, o cliente compara a percepção do serviço prestado com suas expectativas iniciais.

Os autores sustentam ainda que a dificuldade em gerenciar o ciclo de serviço reside no fato de que, tradicionalmente os prestadores de serviço não conseguem visualizar o processo como um fluxo contínuo e único de experiências interligadas, sendo encarado meramente como cumprimento de tarefas e responsabilidades individuais. O conjunto dos momentos da verdade forma o ciclo do serviço. A Figura 7 exemplifica um ciclo de serviço para uma transportadora.

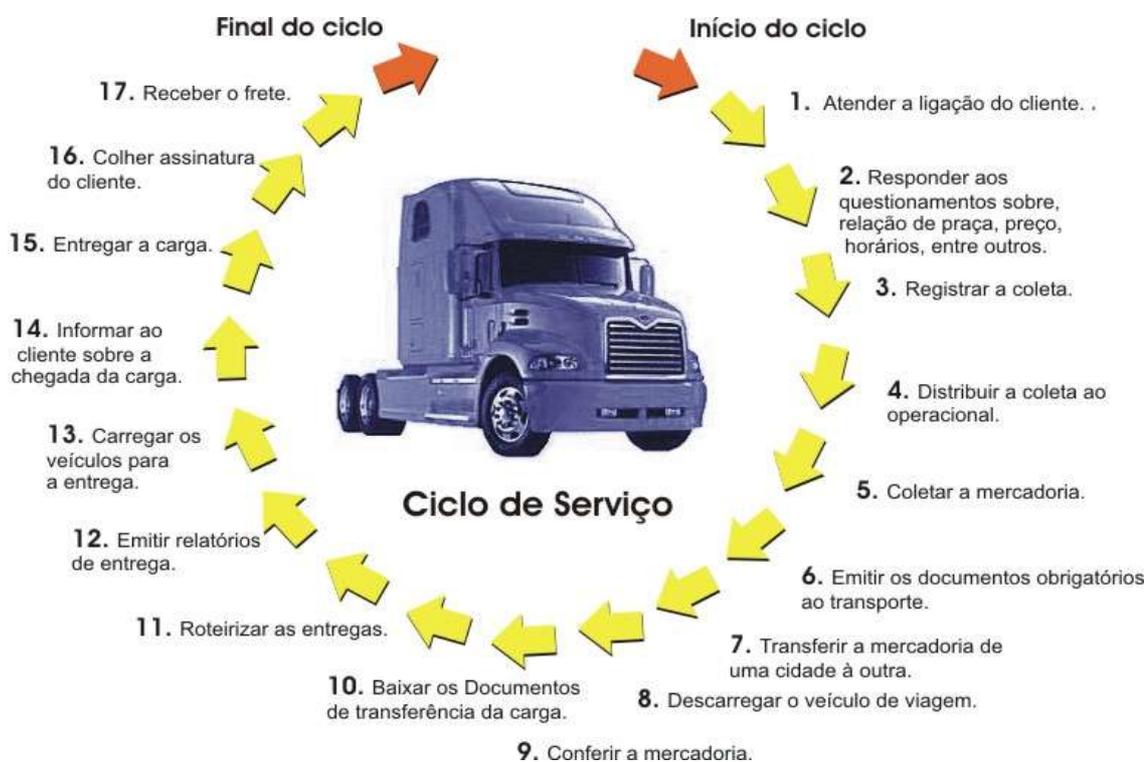


Figura 7 – Exemplo de um ciclo de serviço para uma transportadora.
Fonte: Adaptado de Giansesi e Corrêa (1996).

A expressão momentos da verdade foi criada por Normann (1993) para simbolizar o momento de contato entre o cliente e o fornecedor do serviço. O cliente vivencia uma série de momentos da verdade, durante a prestação de serviço. O conjunto dos momentos da verdade forma o ciclo do serviço.

Gianesi e Corrêa (1996) afirmam que existem diferentes momentos da verdade com diferentes importâncias e há os chamados momentos críticos ou fundamentais para a percepção do cliente a respeito do serviço prestado. Portanto, o fornecedor do serviço deve identificar estes momentos da verdade, com o intuito de priorizar seus esforços visando uma percepção favorável de seus serviços para o cliente. Em geral a prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço.

Para os autores, os chamados momentos críticos são os primeiros e os últimos momentos da verdade. A primeira e a última impressão são as que ficam, podendo estas influenciar na decisão do cliente de repetir a compra.

Entretanto, não são apenas os primeiros e os últimos momentos da verdade que podem ser os críticos. Devido a isto é preciso determinar quais seriam esses momentos críticos, além dos momentos iniciais e finais. Visualizando a Figura 8, entende-se melhor o que seria o ciclo de serviço.

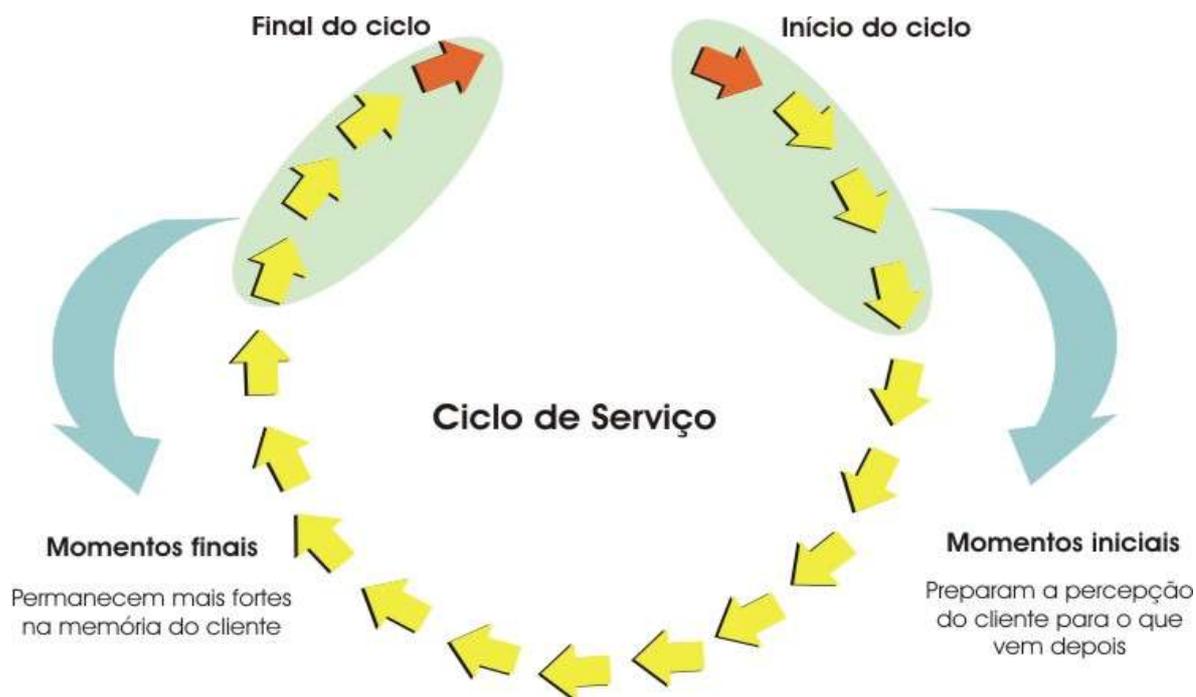


Figura 8 – Os momentos da verdade iniciais e finais são normalmente críticos.
Fonte: Gianesi e Corrêa (1996).

Gianesi e Corrêa (1996) enfatizam que todo cliente tem uma expectativa inicial em relação ao serviço a ser prestado e em cada momento da verdade ele compara a percepção do serviço e a respectiva expectativa. Os critérios usados pelo cliente na avaliação de alguns momentos da verdade podem ter pesos diferentes, o que faz com que determinados momentos tornem-se críticos, uma vez que afetarão em maior grau a percepção do cliente.

Conclui-se, portanto, que é de fundamental importância conhecer os critérios segundo os quais o cliente avalia o serviço. A partir desta avaliação o fornecedor do serviço pode priorizar seus esforços no sentido de gerar uma percepção favorável para o cliente, ao longo de toda a cadeia de valor.

2.6 Do Marketing de Serviços ao Marketing de Relacionamento

O ponto de partida para qualquer segmento de marketing é o chamado marketing de massa. Locke (1996) e Kotler (2000), fazendo uma analogia, dizem que a produção em série tem por objetivo alcançar o maior mercado ao menor custo possível. Este conceito é definido como sendo o marketing de massa, a empresa dedica-se à produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os mercados. Considera-se marketing de serviço a modalidade de marketing diretamente ligada ao intangível, preocupando-se diretamente com as relações comerciais que focam a percepção do comprador em relação ao objeto de compra.

Com o passar dos anos, devido à evolução do senso crítico do mercado e dos consumidores e também devido aos poderes a eles conferidos pela legislação, as organizações conscientizaram-se de que a qualidade do bem e do serviço é requisito mínimo de competição. Percebe-se também que a qualidade do relacionamento é condição distintiva e medida mais apropriada do sucesso de uma organização (Peppers e Rogers, 1997).

O relacionamento com o cliente está diretamente ligado ao serviço adicional prestado por qualquer empresa a qualquer cliente em qualquer ato de compra ou venda de bens. Cobra (2001) define todas as relações como serviços prestados. Desta forma, conclui-se que, em alguns momentos, o marketing de serviço esta intimamente ligado ao marketing de relacionamento.

O marketing de serviço tornou-se uma ferramenta eficaz e base competitiva para diferenciação nas indústrias, evoluindo assim, para o marketing de relacionamento. A urgência das organizações em aproximar-se dos clientes faz com que ocorra o aparecimento de novos produtos, mais adequados aos gostos e necessidades dos consumidores.

Segundo Mckenna (1991) o marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos bens e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor. A criação sólida e duradoura é tarefa árdua, de difícil manutenção.

Para Gordon (1998) o marketing de relacionamento é o “processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Na visão de Locke (1996) a economia de escopo alcance, isto é, a atuação individualizada em mercados específicos, passou a ser prioritária, ao invés da economia de escala. O foco deixou de ser fabricar um produto para um mercado demasiadamente grande. As empresas se viram obrigadas a desenvolver produtos diferenciados para mercados específicos.

Levitt (1988) define o marketing de relacionamento comparando-o com o casamento do cliente com a organização. As partes possuem expectativas distintas e necessidades específicas. O autor defende ainda que o sucesso desta abordagem de marketing, assim como no casamento, dependerá de um relacionamento inevitável de interdependência.

Outros conceitos a respeito de marketing de serviços foram desenvolvidos por Grönroos (1993) que afirma que uma de suas características principais cedeu lugar a noções de marketing de relacionamento: não havendo freqüentemente, no marketing de serviços, distinção entre produção, entrega e consumo, a interação vendedor-comprador deve ser considerada como parte da tarefa de marketing que será cumprida somente com um relacionamento com o cliente.

Assim, ao final do capítulo, percebe-se claramente que o marketing de serviços não se trata de uma ramificação independente do restante das atividades exercidas por uma empresa prestadora de serviços. É, na verdade, uma parte altamente importante do todo, tem uma característica de solidariedade, ou seja, não é responsável apenas por uma parte das atividades da empresa e sim, juntamente com as demais, responsável por todos os segmentos da empresa. Caso haja falhas nas atividades de marketing, elas se irradiarão por toda a empresa.

3 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM

3.1 Introdução à Logística do Marketing

O objetivo deste capítulo é abordar conceitos existentes na literatura que definam as visões de logística do marketing, marketing de relacionamento, sistema de informação de marketing. Serão também abordados os fatores do relacionamento cliente-fornecedor, que geram retorno financeiro para as empresas, satisfação do cliente e fidelização. Todos esses conceitos têm o intuito de fundamentar a teoria necessária para o desenvolvimento desta pesquisa.

Historicamente a logística de marketing originou-se durante a segunda guerra mundial, quando estava relacionada à movimentação e coordenação de tropas, armamentos e munições para os locais necessários.

A logística atual incorpora diversos fatores que transcendem o domínio estrito do transporte, cobrindo também aspectos ligados à comercialização, estoques, marketing e tratamento de informações.

Novaes e Alvarenga (1994) dizem que o sistema logístico procura resolver problemas de suprimentos de insumos ao setor produtivo e de distribuição de produtos acabados na outra ponta do processo de fabricação.

Seguindo o conceito do *Council of Logistics Management* (1988):

Logística é a parcela da cadeia de suprimentos que planeja e controla o fluxo eficiente e eficaz de matéria prima, estoque em processo, produtos acabados e informações relacionadas, desde seu ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes.

Bowersox e Closs (2001) afirmam que “o objetivo da logística é proporcionar ao cliente serviços com comodidade e com o menor custo total

possível”. A Figura 9 demonstra a cadeia logística como um todo, identificando cada uma das suas relações.

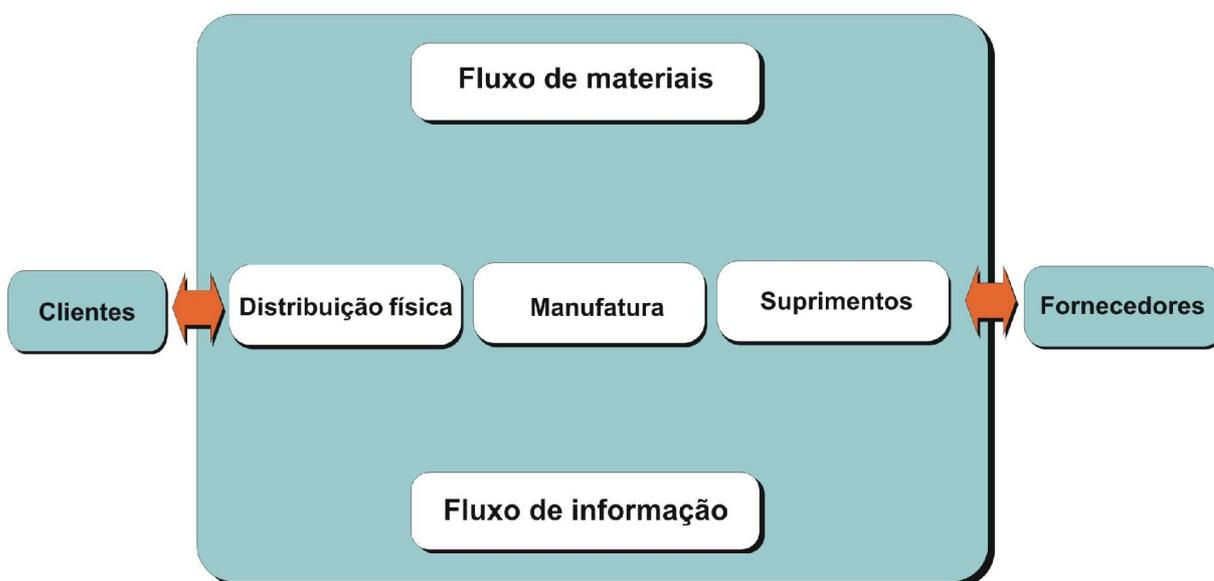


Figura 9 – Conceito de logística integrada.
Fonte: Browsersox e Closs (2001).

À medida que as relações comerciais globais evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades é concentrada na produção de serviços. Muitas ofertas ao mercado constituem em um mix variado de bens e serviços (Kotler, 2000).

O autor define marketing como sendo a função de transformar necessidades em desejos e desejos em demanda. Segundo ele o marketing tem sua origem nas necessidades e desejos humanos. São considerados necessidades humanas os estados de privação de alguma carência básica, como alimentos, abrigo e segurança.

Portanto, as necessidades não são criadas pela sociedade ou empresa, elas estão intrínsecas ao ser humano. Os desejos são as necessidades básicas moldadas pela cultura do indivíduo. Um exemplo claro de desejo, é quando o indivíduo está com fome e precisa satisfazer sua necessidade básica de alimentação. Porém, o que define o que ele irá comer é o desejo, que irá variar conforme a cultura. Assim, a necessidade poderá ser satisfeita por um bom churrasco, se ele estiver no sul do Brasil ou um Rogan Josh (cordeiro ao *curry*), se ele estiver na Índia, onde o boi é um animal sagrado.

Kotler (2000) afirma ainda que ao satisfazer os desejos, cria-se a demanda que poderá variar conforme a oferta. Com a grande oferta no mercado, há a tendência do declínio da fidelidade. Assim os clientes se prendem cada vez menos aos apelos publicitários convencionais, avaliando itens que representem de fato diferenciais competitivos.

Por definição, “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 bens e serviços de valor com outros” (Kotler, 2000).

A preocupação em analisar sistematicamente as relações comerciais entre indivíduos ou grupos de indivíduos, segundo Cobra (2001), pode ser entendida como decorrência natural da revolução industrial que, com a produção em larga escala, estimulou o consumo e gerou estoques excedentes de produtos. Assim, a sociedade passou a ter dilemas de como vender, a quem vender, a que preço, em que condições. E surge o início da tentativa de se fazer marketing.

Bogmann (2002) define que marketing é uma forma de sentir o mercado e de tentar administrar a demanda de bens e serviços. O autor relata que hoje, o marketing permeia quase todas as atividades humanas e desempenha um papel

importante na integração das relações sociais e de troca. Segundo o autor é necessário que o objetivo do marketing seja obter qualidade e não simplesmente a quantidade. É de vital importância para o sucesso do empreendimento saber conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios de seus clientes.

O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que lhe parece proporcionar o maior valor.

Kotler (2000) define valor para o cliente como sendo a diferença entre os benefícios totais que o cliente ganha comprando e usando um bem ou serviço e os custos totais para obter esse bem ou serviço. O autor define que a satisfação do cliente depende do desempenho do bem ou serviço percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador. Se o desempenho faz jus às expectativas, o comprador fica satisfeito. Se excede as expectativas ele fica encantado. As companhias voltadas para marketing desviam-se do seu caminho para manter seu cliente sempre satisfeito.

A satisfação, propiciada por um bem ou serviço é função direta do desempenho percebido das expectativas. Se o desempenho ficar distante das expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se atender as suas expectativas, ficará satisfeito. Se exceder as expectativas ficará altamente satisfeito ou encantado, conceitos estes apresentados por Kuzaqui (2000).

Griffin (1998) declara que “na década de 80, a satisfação dos clientes era palavra de ordem para as empresas. Hoje se sabe que a satisfação por si só não é fator determinante na repetição da compra”.

É necessário fazer com que os clientes tornem-se fiéis, fazendo com que repitam suas compras com regularidade. Afinal, o cliente fiel não cede às pressões

dos concorrentes, recomenda os produtos há outros e tolera eventuais falhas no atendimento. A fidelidade hoje em dia está sendo perseguida por inúmeras empresas. No mundo dos descartáveis, onde os produtos e até as pessoas são facilmente substituídos, surge a necessidade à retomada dos valores básicos e essenciais ao ser humano.

Christopher (2001) responde o por que manter um cliente seria mais lucrativo do que conquistar um novo:

Primeiro, por causa dos custos de se conseguir um novo negócio. Afinal pode levar um bom tempo até que um novo cliente dê lucro. Segundo, quanto mais satisfeito um cliente estiver com o relacionamento, mais ele vai direcionar o total de suas compras. Terceiro, vender para estes clientes é mais fácil.

Estas afirmações são a base para o desenvolvimento do marketing de relacionamento, segundo o qual a principal finalidade é criar e desenvolver relacionamentos duradouros e lucrativos com os clientes.

Griffin (1998) declara que fidelidade “certamente, não é algo que se conquista da noite para o dia”, ressaltando que “(...) a fidelidade é construída por meio de cada experiência que uma pessoa vive em sua interação com a empresa. Os consumidores passam por várias etapas em seu caminho rumo à fidelidade”.

Christopher (2001) afirma que a fidelidade tem sido substituída pela preferência, “se um fabricante de equipamentos descobre que o tempo de entrega de um fornecedor não é tão confiável quanto o de seu concorrente, o mais provável é que troque de fornecedor”.

Segundo a abordagem de Griffin (1998), a fidelidade é o resultado da atenção dada àquilo que é necessário para manter um cliente, seguida pela execução constante desse requisito. O aumento da fidelidade dos clientes leva à

maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e uma base financeira mais estável.

Os índices de fidelidade são definidos pelo nível de vínculo do cliente, combinado com o nível de compras regulares. Griffin (1998) divide a fidelidade em quatro níveis: nenhuma fidelidade, fidelidade circunstancial, fidelidade indolente e fidelidade especial. O objetivo é elevar até a fidelidade especial o maior número de clientes possíveis.

Uma abordagem mais ativa em relação à administração da fidelidade é começar a partir dos primeiros estágios de conquista do cliente e imaginar formas de cultivar e aumentar a fidelidade ao longo do relacionamento entre a empresa e o cliente. Griffin (1998) considera que a fidelidade do cliente decorre de sete estágios: suspeito, potencial, potencial desqualificado, comprador, cliente eventual, cliente regular e defensor.

De acordo com as descrições do autor, os clientes suspeitos incluem todos os possíveis compradores, porém, não se conhece o suficiente destes clientes para se ter à certeza de que eles realmente podem, em algum momento, adquirir o bem ou serviço oferecido. O cliente potencial é alguém que precisa do bem ou serviço oferecido e está apto a comprá-lo. O potencial desqualificado é alguém que precisa do bem ou serviço oferecido, mas não está apto a comprá-lo, podendo se satisfazer com um similar. Os compradores são os que compram os bens ou serviços ofertados uma vez. Os clientes eventuais são os consumidores que compram duas vezes ou mais os bens ou serviços oferecidos. O cliente regular tem uma certa regularidade de compra. E o cliente defensor, defenderá em todos os momentos a empresa que lhe fornece estimulando assim outras pessoas a adquirir o mesmo bem ou serviço.

A atitude e o acompanhamento são essenciais para o desenvolvimento de clientes fiéis. Os clientes precisam ser encarados como indivíduos e tratados como tal. A empresa inteligente escolhe seus clientes e depois aprende com eles.

Uma das ferramentas promocionais mais poderosas e eficazes é a publicidade boca a boca. Griffin (1998) afirma que os clientes indicados por outros exigem menos esforços de vendas e tendem a ser mais fiéis.

Para Kotler (2000) as empresas inteligentes, hoje em dia, não se vêem como vendedoras de bens ou serviços, mas como criadoras de clientes lucrativos. Não querem apenas gerar uma carteira de clientes, mas serem donas desses clientes para sempre. Tornar um cliente mais forte e fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade. Segundo Griffin (1998), Duane Collins, diretor-presidente da Parker-Hannafin, afirmou que “a melhor propaganda é um cliente satisfeito” e “clientes satisfeitos tornam-se apóstolos”.

Christopher (2001) considera que a velha idéia de que compradores e vendedores devem manter distância e preocupar-se apenas em fazer negócio é hoje insustentável. O vendedor hoje deve ter uma visão muito mais complexa e integrada das necessidades de seus clientes, a fim de direcionar a venda, criar e manter relacionamentos mais amplos e voltados ao desenvolvimento dos negócios. O autor propõe um modelo muito mais interativo de relacionamento cliente fornecedor, no qual os interesses se integram e misturam. A abordagem fria e distante entre compradores e vendedores é substituída por uma abordagem mais interativa e participativa onde os interesses não são de um ou outro, mas, sim do todo integrado. O todo passa a ser mais importante que o somatório das partes individuais. A Figura 10 mostra a diferença entre as duas abordagens.

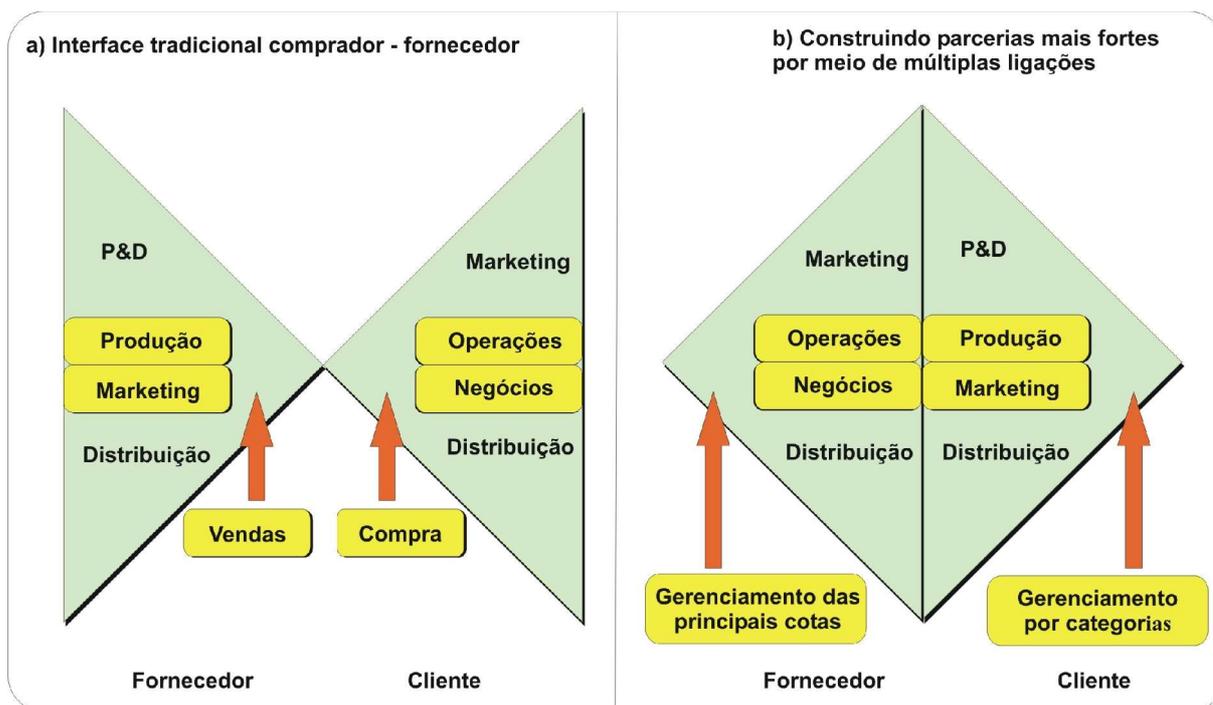


Figura 10 – Proposta de relacionamento com os clientes.
 Fonte: Christopher (2001).

O marketing tradicional enfatiza principalmente o usuário final. O chamado marketing comercial, proposto por Christopher (2001), preocupa-se em ter acesso ao canal de marketing e aumentar as oportunidades de compra dos usuários finais. Ele deseja garantir o máximo de exposição, distribuição e disponibilidade.

Para o autor, a tradicional interface comprador-fornecedor é uma conexão frágil. Na abordagem baseada no relacionamento, os dois triângulos, da FIG. 10, são invertidos para propiciar uma interface mais forte, fazendo com que haja múltiplos pontos de conexão entre fornecedor e cliente.

Para que se chegue a esse grau de relacionamento, é preciso uma abordagem pró-ativa do fornecedor, em que são apresentadas soluções comerciais para o cliente ao invés de uma proposta de vendas. Na realidade, alcançar essas múltiplas conexões entre as duas partes requer uma compreensão mútua dos benefícios a serem atingidos pela parceria.

Grönroos (1993) afirma que nos serviços os clientes exercem uma maior integração da mesma forma que os componentes que representam um papel interativo. Sendo também recursos do processo. Sempre haverá um impacto proveniente da atuação específica de cada elemento que exerce papel interativo no processo.

Neste cenário de mudanças na base do relacionamento ente cliente e fornecedor, surge a abordagem do Customer Relationship Management (CRM) ou marketing de relacionamento, divulgada aqui no Brasil por Peppers e Rogers (1999).

3.2 O Método CRM

Peppers e Rogers (1999) definem Customer Relationship Management como sendo o método mais sofisticado e eficiente de transformar a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade com os clientes atuais, apresentando uma visão ampla de negócios, e voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa.

Como definição de Bretzke, (2000) o CRM é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmos um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação, aliado a tecnologia da informação que fornece os recursos de informática e telecomunicações integrados.

Zenone (2001) define CRM como sendo a união dos avanços da tecnologia, que permitem analisar e avaliar a base de dados com um certo grau de inteligência, com um novo pensar em marketing, o que possibilita o tão sonhado atendimento personalizado afirmando que o CRM objetiva o atingimento da satisfação total do cliente e a fidelização a longo prazo, através do desenvolvimento

dos relacionamentos entre uma companhia e seus clientes, com ênfase no serviço e na qualidade.

Pelo prisma de Peppers e Rogers (1999), 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 da empresa.

Pode-se dizer que CRM é a infra-estrutura para implementar-se a filosofia *one to one* de relacionamento com os clientes. O termo *one to one* foi escrito por Peppers e Rogers (1993) em seu livro "*The One to One Future*", que por definição, é fazer a empresa voltar-se para o cliente individual, conhecendo seu cliente mais e de uma forma contínua. Por meio de interações com esse cliente, a empresa pode aprender como ele deseja ser tratado. Assim, a empresa torna-se capaz de tratar esse cliente de maneira diferente dos outros clientes. No entanto *one to one marketing* não significa que cada necessidade exclusiva do cliente deva ser tratada de maneira exclusiva. Em vez disso, significa que cada cliente tem uma colaboração direta na maneira como a empresa se comporta com relação a ele.

3.2.1 Surgimento e evolução do CRM

Durante as últimas décadas, empresas de todos os portes vêm experimentado diversas formas de relacionamento com os seus clientes. As mais bem sucedidas foram adaptadas por outras empresas em diversos ramos de negócios e, em razão de sua disseminação, formaram a base do conceito que veio a batizar-se de gerenciamento do relacionamento com clientes também conhecido como CRM.

Zenone (2001) afirma que as relações comerciais nas pequenas empresas contribuíram imensamente para o desenvolvimento sistemático do conceito de CRM. “No passado, devido ao reduzido número de pessoas, todos se conheciam pelos nomes”. O autor afirma ainda que quando as pessoas estão próximas o bastante, elas se compreendem e se comunicam melhor usando o mínimo de palavras. Acima de tudo, porém, existe envolvimento emocional, e não há campanha de marketing no mundo que seja mais efetiva do que aquelas que ganham apoio emocional.

As relações personalizadas retomam as origens do ser humano em sua essência, Kotler (2000) afirma que uma das necessidades básicas do indivíduo é a necessidade psicológica.

Chiavenato (2000) define a necessidade psicológica como sendo exclusivas do ser humano e raramente satisfeita em sua plenitude. Para o autor o homem procura indefinidamente maiores satisfações dessas necessidades, que vão se desenvolvendo e se sofisticando gradativamente. Uma das principais necessidades psicológicas é a necessidade de participação.

A necessidade de participação é a necessidade de fazer parte, de ter contato humano, de participar conjuntamente com outras pessoas de alguma coisa ou empreendimento. Segundo o autor a necessidade de participação foi analisada na explicação do comportamento em grupo.

A aprovação social, o reconhecimento do grupo, a necessidade de calor humano, de fazer parte de um grupo, de dar e receber amizade, são necessidades que levam o homem a viver em grupo e socializar-se. Todo indivíduo possui a necessidade de ser aceito no meio e interagir com ele.

Bretzke (2000) corrobora o pensamento acima ao dizer que os relacionamentos não tem validade como produtos percebíveis, e certamente estão ligados ao psicológico do consumidor.

Whiteley (1992) afirma que criar uma real intimidade entre a empresa e seus clientes poderão revolucionar a posição competitiva no mercado.

Zenone (2001) defende que o atendimento personalizado, tão óbvio para as pequenas empresas, é o fator que desenvolve o relacionamento e cria confiança entre comprador e vendedor. Esta talvez seja a grande lição que as grandes empresas possam aprender com as pequenas. Este tipo de atendimento, todavia, custa caro.

Historicamente, de acordo com Peppers e Rogers (2000) o marketing *one to one* é uma técnica que remonta aos primeiros dias do comércio. Naquele tempo sabia-se tudo sobre os clientes. Conscientemente ou não, os clientes eram divididos em grupos de maior ou menor valor para o negócio, dividia-se também com base nas necessidades e desejos. Dessa forma era possível personalizar bens e serviços.

O cliente era “amarrado” por seus fornecedores. Mesmo que eles desejassem mudar para o concorrente, não haveria como oferecer o mesmo tipo de bens ou serviço, uma vez que o concorrente não os conhecia o bastante para atendê-lo convenientemente. E esta forma de lidar com os clientes foi praticada por milhares de anos – até que a tecnologia permitiu produzir bens e serviços em massa, para mercado de massa. Esqueceu-se subitamente o *one to one*. Em vez de falar com os clientes de forma individual para conhecer suas necessidades, foram implantadas as pesquisas de análise de satisfação do mercado.

Apesar da riqueza e prosperidade advindas da produção em massa, a competição global tende a baixar a lucratividade. Diante deste cenário, gerentes e executivos de todo o mundo se viram com o desafio de lutar para evitar a armadilha da concorrência baseada em preços – o que não é fácil, porque o que vimos hoje é a venda de *commodity*. A tecnologia transformou-se em *commodity* e nada se mantém exclusivo por muito tempo. O que hoje é uma inovação, amanhã será uma *commodity*. Os produtos são similares em qualquer lugar do mundo.

Sorrell (2000) sustenta que o desafio da globalização tem menos a ver com a alavancagem de economias de escalas – vender os mesmos produtos da mesma maneira no mundo todo – do que com alavancagem de economias de conhecimento e coordenação: desenvolver, refinar, dominar e implantar idéias de negócios. Assim, cada vez mais o diferencial estará no serviço. Para Albert (2000) a tendência do serviço, é celebrar o nascimento dos mercados individuais decretando de vez a morte do marketing de massa.

Em 1993, Peppers e Rogers ganham reconhecimento ao difundir a queda do marketing de massa. Pela primeira vez falou-se em marketing *one to one* e passou a ser imperativa a necessidade de manter relacionamentos de forma individual com os clientes especiais.

No ano 2000 o conceito de CRM se solidifica no Brasil onde, no início, consideravam-no de maneira limitada, como sendo apenas como uma ferramenta tecnológica. Nos Estados Unidos, Peppers e Rogers já ampliavam, desde de 1993, os conceitos gerenciais do marketing de relacionamento.

3.2.2 O CRM no contexto corporativo

O relacionamento no mercado *Business to Business*, ou mercado corporativo, ainda é pequeno no Brasil, comparando-se a mercados desenvolvidos.

As empresas nacionais, na sua grande maioria, ainda não conseguiram estabelecer sistemas de relacionamento, a não ser aqueles ligados ao conceito de produto e venda, segundo afirmação de Rodrigues (1999).

A maior questão relacionada ao CRM corporativo reside no fato de o relacionamento ser praticado com uma pessoa jurídica assim como na esfera física, “uma empresa não é igual à outra” e “as necessidades são diferentes para cada mercado”. Mas ao contrário do que possa parecer, com ferramentas simples é possível construir relacionamentos saudáveis e rentáveis ao longo do tempo.

Peppers e Rogers (2000) afirmam que a primeira atitude a ser tomada em qualquer empresa é segmentar o mercado. O tipo de segmentação a ser adotado deverá ser baseado na dinâmica de negócio e mercado que a empresa estará inserida. Devem-se buscar os históricos de mercado para que não seja proposto um sistema que não se encaixe na dinâmica do mercado ou na vocação da empresa. Portanto, o profissional de marketing deverá perguntar-se qual é a necessidade do cliente.

Os autores declaram que o segundo passo é definir o perfil de consumo. Este perfil é a variação da dinâmica interna de cada empresa, o qual só é possível conhecer com um relacionamento constante e duradouro. O perfil de consumo dirá aos profissionais de mercado como deve se realizar a aproximação a cada fornecedor que deverá ser usado na comunicação e quais ferramentas poderão ser disponibilizadas.

Baseado nestes perfis já é possível montar uma matriz de relacionamento. Com o auxílio de sistemas tecnológicos esse relacionamento se dinamiza e acaba transformando-se em vantagem competitiva para qualquer empresa que adota o CRM.

3.2.3 CRM operacional, colaborativo e analítico

Grande parte das chamadas aplicações do CRM refere-se aos aspectos operacionais da relação com cliente. Peppers e Rogers (2000) citam a título de exemplo, os Serviços de Atendimento a Clientes que registram todas as ligações e ocorrências, facilitando teoricamente as próximas interações do cliente com a empresa. Em outros casos, como o sistema de automação de venda (SFA), facilitam a vida dos vendedores e dos gerentes, permitindo o registro dos clientes, das oportunidades de negócios e o acompanhamento dos indicadores de vendas. Sistemas como o da Martins, *Sales Force Automation* (SFA), um *software* para automação de força de vendas que inclui gestão de contatos, *forecasting* (previsão de vendas), gestão de vendas e vendas em grupo, facilitam o trabalho dos vendedores e dos gerentes, permitindo o registro dos clientes, das oportunidades de negócios e o acompanhamento dos indicadores de vendas. Importantes, sem dúvida, e acabam se tornando parte integrante em soluções de CRM, pois, o CRM não é apenas isso.

Conforme o modelo proposto pelo Meta Group (2001), segmento de pesquisa e consultoria na área de tecnologia da informação, o CRM propõe três tipos de aplicações: operacionais, colaborativas e analíticas.

O CRM operacional além da preocupação com o cliente deve contemplar a integração operacional propriamente dita, integrando as informações da empresa, com o corpo de vendas nas ruas e com as solicitações dos clientes.

O CRM colaborativo engloba todos os pontos de contato com o cliente onde há integração absoluta entre a empresa e o cliente. Os vários canais de contato devem estar preparados para não só permitir essa integração, mas também

garantir o fluxo adequado dos dados para o resto da organização, como mostra a Figura 11.

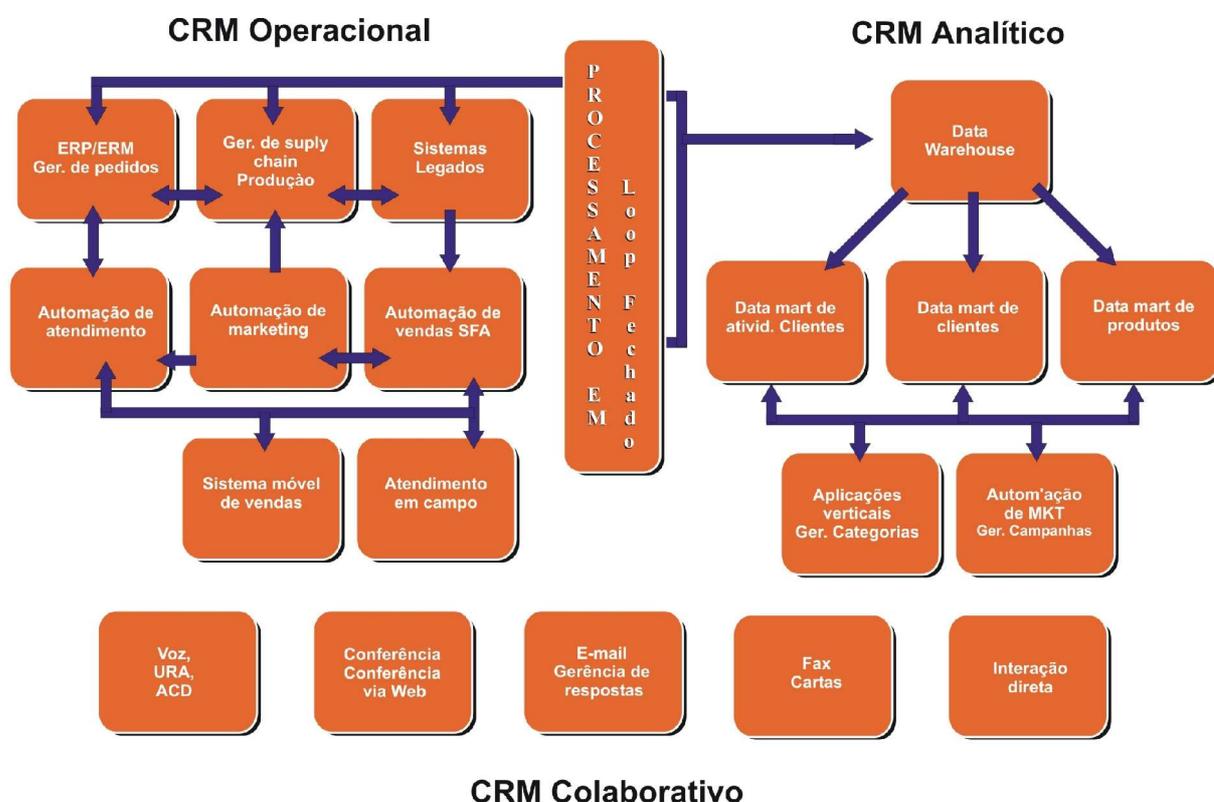


Figura 11 – Diagrama do CRM.
Fonte: Meta Group (2001).

O CRM analítico é a fonte de todo intelecto, de toda a inteligência do processo, serve para o ajuste das ferramentas 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 no futuro próximo, relativo ao volume de compras. Tudo com o objetivo de tornar, para os melhores clientes, a relação com a empresa algo fácil e conveniente, buscando sua satisfação e fidelidade.

Peppers e Rogers (2000) afirmam que é através das ferramentas analíticas que são identificados os clientes de menor valor para a empresa. O

tratamento diferenciado a esses clientes pode atingir uma redução significativa dos custos de atendimento.

Godin (1999) ressalta o acompanhamento de permissões na automatização do marketing, que consiste em manter os registros das várias opções feitas pelo cliente no que diz respeito a receber mensagens e comunicações da empresa pelas várias formas possíveis de contato. As empresas, em sua maioria, têm pedido a permissão do cliente para enviar mensagens através de e-mail. Mas isso não lhes dá permissão para manter contatos via telefone ou para enviar malas diretas. Uma empresa que se preocupa em manter uma relação de aprendizado com os seus melhores clientes deve sempre interagir com eles através da forma escolhida e consentida pelos mesmos.

3.2.4 Modelos de CRM

3.2.4.1 Modelo de Peppers e Rogers

O modelo de Peppers e Rogers (2000) de um programa de *one to one marketing* ou de uma iniciativa de CRM pode ser definido como uma série de quatro passos básicos: identificar, diferenciar, interagir e personalizar.

Para facilitar a compreensão do modelo, foi desenvolvida uma figura que organiza de forma lógica toda a estrutura proposta pelos autores. Esta estrutura foi escolhida como uma das bases da pesquisa em questão. O modelo do Customer Relations Management proposto por Peppers e Rogers (2000) consiste nos passos descritos na Figura 12.

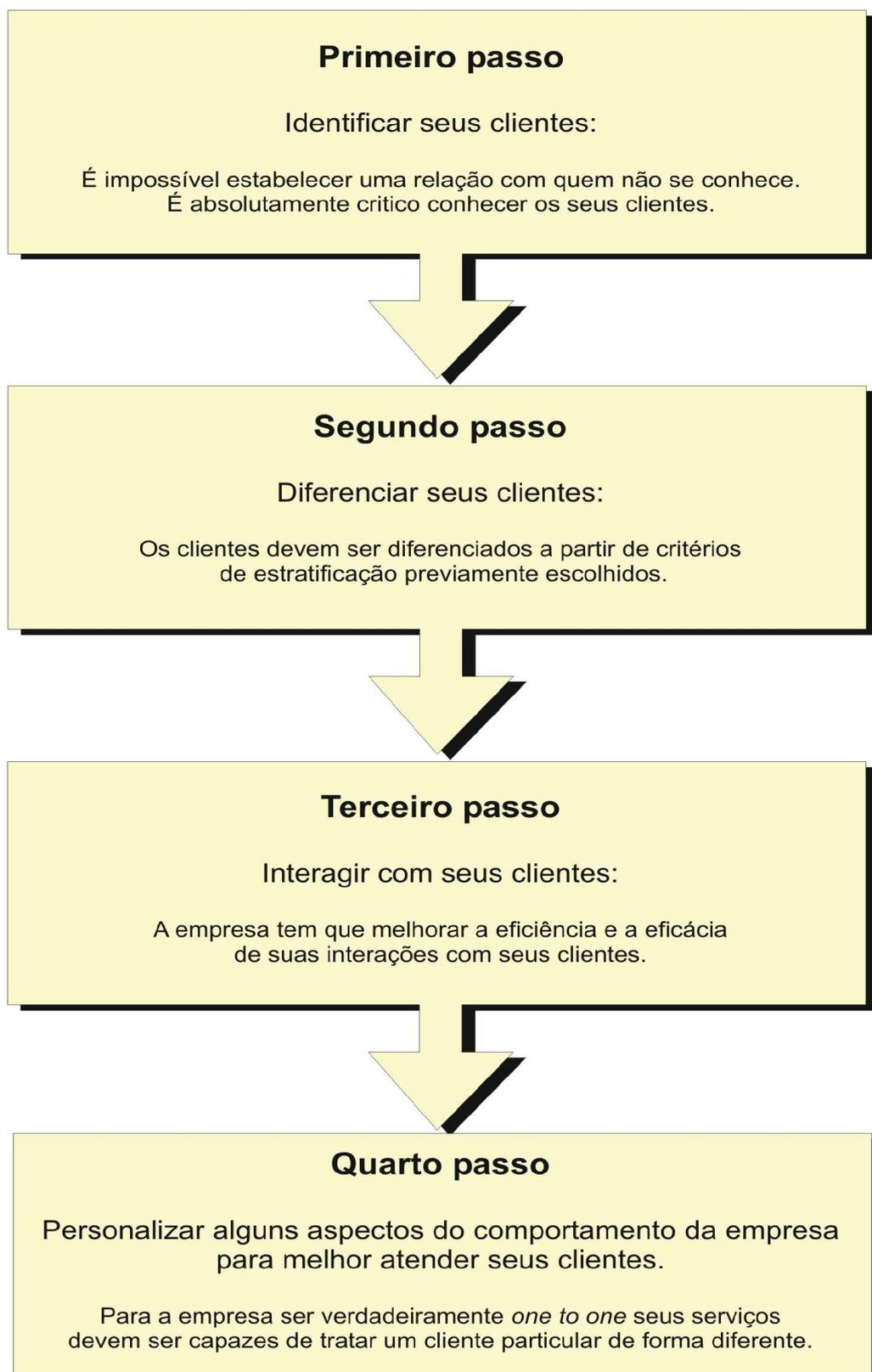


Figura 12 – Modelo de CRM.
Fonte: Peppers e Rogers (2000).

3.2.4.1.1 Identificar os seus clientes

É impossível estabelecer uma relação com alguém que não se conhece. Assim, para Peppers e Rogers (2000) é absolutamente crítico conhecer os clientes individualmente, com o maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-los em todos os pontos de contato, todas as formas de mensagens, ao longo de todas as linhas de produtos, em todos os locais. Se a empresa não tem uma forma de diferenciar pelo menos uma parcela considerável de seus clientes, ela não está preparada para lançar uma iniciativa *one to one*.

Segundo afirmativa dos autores, nesse tipo de relação, primeiramente é necessário identificar cada um dos clientes. Apesar do *one to one* não ser para todos os clientes, sem que se conheça cada um deles torna-se extremamente difícil saber com quais clientes deve-se iniciar uma relação *one to one*. Identificar o cliente significa conhecer sua identidade, forma de contato preferida, as transações e interações realizadas para a empresa, as reclamações feitas e as providências tomadas.

Peppers e Rogers (2000) ressaltam ainda que é preciso que a empresa identifique cada um de seus clientes, e não apenas departamentos ou funcionários. O mais difícil é fazer com que todos os dados estejam disponíveis em todos os pontos de contato com o cliente. Trata-se de um grande desafio para a empresa, mas a identificação é primordial no estabelecimento de iniciativas *one to one*. Não havendo essa identificação torna-se inviável esse tipo de estratégia.

3.2.4.1.2 Diferenciar seus clientes

Peppers e Rogers (2000) declaram que os clientes podem ser diferenciados de duas maneiras: pelo nível de valor para sua empresa e pelas necessidades que têm de bens e serviços de sua empresa. Assim, uma vez tendo identificado seus clientes, o próximo passo é diferenciá-los de maneira a priorizar seus esforços e aproveitar o máximo possível de seus clientes de maior valor e personalizar o comportamento de sua empresa, baseando em suas necessidades individuais. Isso implicará em estabelecer algum tipo de critério de estratificação, modelo de lucratividade ou medida de valor dos clientes. A empresa deve preparar-se para tratar seus clientes de diferentes formas.

Kotler (2000) define segmentação de mercado como um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa. Um segmento de mercado consiste em um grande grupo, identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares. Uma das formas de diferenciar seus clientes é através das técnicas de segmentação de mercado. Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos. Os clientes se diversificam em suas exigências de compra. A empresa precisa identificar os segmentos de mercado que poderá atender com eficácia. Para Kotler (2000), os profissionais de marketing precisam seguir três passos básicos para realizarem a segmentação:

- Identificar e traçar o perfil de grupos distintos de clientes.
- Selecionar um ou mais segmentos de mercado.
- Determinar e divulgar os principais benefícios que diferenciam os produtos no mercado.

3.2.4.1.3 Interagir com seus clientes

Segundo Peppers e Rogers (2000), a empresa tem de melhorar a eficiência de suas interações com seus clientes. Entende-se por eficiência, fazer a tarefa da melhor maneira possível, e por eficácia, fazer simplesmente o que deve ser feito, Chiavenato (2000). Isso quer dizer que não somente deve buscar a forma mais barata e automatizada de interação, mas também a mais útil em termos de produção de informações que possam ajudar a fortalecer suas relações. Além disso, Peppers e Rogers (2000) afirmam que toda interação com o cliente deve ser estabelecida dentro de um contexto lógico relativo àquele cliente. Esta interação deve iniciar-se onde a última conversa terminou, independente da referência temporal em que ocorreu o último contato, independente de quem o tenha atendido. Há uma relação íntima entre interação e diferenciação. Uma depende da outra e caminham juntas. É preciso, perguntar, agradecer, encantar, enfim, interagir positivamente.

A interação, quando iniciada pela empresa, obedece necessariamente a duas regras básicas: deve utilizar o canal de comunicação preferido pelo cliente e deve ter a permissão do cliente para utilizar esse canal. Os autores propõem ainda a realização de algumas indagações básicas, as quais sejam: Você gostaria de ser contatado? Quando? Você prefere que eu entre em contato com você? Qual a melhor forma de ser contatado? O que pode ser feito para tornar mais fácil para você? O que fizemos de errado?

Peppers e Rogers (2000) ressaltam a importância de não se mudar o comportamento baseado no *feedback* dos clientes, mesmo que sejam utilizados dos artifícios acima relatados.

3.2.4.1.4 Personalizar alguns aspectos do comportamento de sua empresa para melhor atender seus clientes

Para incentivar os clientes a manter uma relação de aprendizado, Peppers e Rogers (2000) afirmam que a empresa precisa se adaptar às necessidades individuais expressas pelo cliente. Isto pode significar a personalização em massa de um produto ou a personalização das opções oferecidas ao redor do produto. Os autores afirmam que para a empresa ser verdadeiramente *one to one*, seus produtos devem ser capazes de tratar um cliente particular de forma diferente, de acordo com sua expectativa proposta durante uma interação com a área de vendas ou de marketing. E esta capacidade de diferenciação deve estar disponível em todos os pontos de contato entre empresa e cliente. Quanto mais se personaliza, mais se entrega valor ao cliente. A partir dos conhecimentos das necessidades do cliente deve-se personalizar os serviços e produtos para fazer com que a experiência de fazer negócios com a empresa seja única.

Peppers e Rogers (2000) reiteram que é de grande importância criar um ciclo de personalização para fornecer o que o cliente espera e da forma como ele espera. À medida que se conhece as necessidades e preferências do cliente, a personalização torna-se algo bem simples.

3.2.4.2 Modelo de Furlong

Furlong (1994) alerta que relações duradouras consolidam a fidelização gerando retorno financeiro para a empresa. Enfatiza que para o sucesso efetivo de um programa de marketing de relacionamento, o envolvimento de toda a empresa se torna condição *sine qua non*, pois não se trata de um projeto de um departamento isolado ou restrito a algumas pessoas. O autor subdivide o seu modelo em três partes. O modelo de planejamento de retenção do cliente de Furlong (1994) se apresenta conforme mostra a FIG. 13.

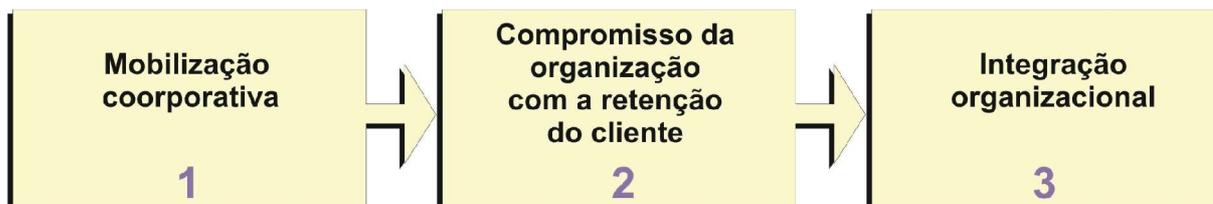


Figura 13 - Modelo de Furlong (1994).

A. Mobilização corporativa

Mobilizar as pessoas e a organização a favor da retenção dos clientes. Há a necessidade da conscientização de se criar um espírito de equipe, não existindo um herói solitário.

Para Furlong (1994), o conhecimento sobre o cliente é fundamental nesta etapa. E conhecer é perguntar, pesquisar, é entender de fato a expectativa do consumidor. Feito isto deve-se concentrar a atenção nos melhores clientes. Para fazê-lo é necessário um banco de dados atualizado e eficiente.

O autor afirma que devem ser catalisados os esforços de toda organização, portanto torna-se necessário delegar os poderes da liderança. Para manter os clientes internos satisfeitos é vital que os canais internos estejam devidamente alinhados com os clientes externos.

B. Compromisso da organização para com a retenção dos clientes

Furlong (1994) declara que o marketing de relacionamento comprova que a correção do erro é mais bem recebida do que a perfeição. Mantenha-se sempre em contato com o cliente e saiba se o cliente ficou ou não satisfeito. A repetição de compra é sinal de que o processo de fidelização está ativo. A fidelidade do cliente irá se propagar entre amigos e familiares, trazendo novos clientes.

C. Integração organizacional

Liderar, seguir ou sair do caminho. Para Furlong (1994) o uso efetivo do poder implica em senso de responsabilidade e compreensão de suas limitações. É preciso que haja motivação para os demais componentes do time. Premiar equipes que alcançam bom resultado motivará outras a também conquistar bons resultados.

O autor afirma ainda que outro fator importante é a flexibilidade organizacional. Algumas coisas são assustadoras no início, mas podem ser a única maneira correta de proceder.

3.2.5 Implantando o modelo de CRM

Peppers e Rogers (1999) relatam que implementar sistema de CRM não é diferente de implementar sistemas de abrangência corporativa. Os autores afirmam que a maioria das implementações de ERP – *Enterprise Resource Planning* – falha ou tem problemas sérios e, analogicamente se refere que 70% dos projetos de Data Warehouse não têm sucesso. Gordon (1998) descreve ERP como o termo que explana uma série de atividades de gestão empresarial suportadas por aplicações de tecnologia de informação, geralmente estes programas são compostos por muitos módulos, incluindo planejamento de produtos, compras, estoque, relacionamento com fornecedores, atendimento ao cliente e acompanhamento de pedidos.

Normalmente um ERP engloba ou é integrado a um banco de dados, e a implantação de um sistema de ERP envolve uma profunda análise do negócio da empresa, treinamento de funcionários e modificações ou criação de procedimentos. Assim, Peppers e Rogers (1999) afirmam que, previsivelmente, a grande maioria das implementações de iniciativas de CRM falharão também, quer o cliente queira ou não. Os autores sustentam que as chances de falhas em projetos de CRM é

ainda maior do que nos projetos chamados tradicionais. Isto se deve ao fato de as empresas focarem excessivamente em tecnologias e aplicações e apresentarem pouca preocupação com os clientes.

Os autores definem que, além dos benefícios diretos para clientes, como acesso a informações de melhor qualidade, facilidade de compra e de comunicação com a empresa, economia de tempo e de dinheiro, eliminação de solicitação de dados redundantes, o CRM está relacionado com um conceito mais profundo de que cada cliente é distinto, diferente, e deve ser tratado de forma diferente.

Peppers e Rogers (2000) declaram que a implantação de projetos de CRM deve sempre ter como linha mestra a mudança nos processos que envolvem o cliente – ver a empresa com os olhos críticos dos melhores clientes.

Conforme definições anteriores, CRM tem a ver com captura, processamento, análise e distribuição de dados, mas com total preocupação com o cliente. O cliente passa a ser o centro do modelo de dados. Isto definitivamente traz implicações sérias.

Peppers e Rogers (2000) definem que, do ponto de vista dos sistemas, CRM é a integração dos módulos de automação de vendas (SFA), gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente (SAC), automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, Web e comércio eletrônico.

Wiersema (1996) enfatiza que a implementação de CRM ou de *one to one* marketing não é simples. Para as empresas que tem foco em excelência operacional exige mudanças radicais na forma de fazer negócios. O autor afirma que todas as áreas da empresa têm influência na relação com os clientes, portanto toda organização deve ser envolvida na iniciativa de CRM. Áreas como vendas,

marketing e suporte são naturalmente vistas como ponto de contato com o cliente. Outras como expedição, manufatura e cobrança normalmente não são envolvidas, mas são igualmente importantes.

Wiersema (1996) enfoca que é indispensável reestruturar a empresa com o objetivo de ter uma visão única do cliente. Toda organização tem de estar preocupada com a coleta e o armazenamento dos dados do cliente, com o objetivo de conhecer melhor cada um deles. Isso pode afetar até a área de produção que agora tem que ser flexível o suficiente para aceitar as especificações personalizadas de produtos resultantes das reclamações e sugestões dos clientes.

Almeida (1995) concorda que estamos vivendo a era do cliente, que uma série de fatores políticos, econômicos e sociais consolidam uma mudança radical no comportamento do consumidor em todo mundo e, conseqüentemente na forma como as empresas se relacionam.

3.2.6 Restrições ao modelo de CRM

Segundo Peppers e Rogers (2000) um dos principais problemas em projetos em CRM é a falta de compromisso com a alta direção da empresa. A administração executiva da empresa deve estar comprometida desde as fases iniciais, para garantir o rumo do projeto e total engajamento de todos os níveis gerenciais e operacionais.

Peppers e Rogers (1997) afirmam que é comum que algumas pessoas “comprem” o conceito de CRM e passem a defendê-lo por toda a organização, mas nenhuma iniciativa séria pode depender apenas desses indivíduos. Relata-se que há casos em que o CRM inicia-se pela escolha da tecnologia de *software* e/ou *hardware* e desta forma não existe maneira mais segura de garantir o fracasso. A tecnologia é fundamental, mas é secundária aos objetivos do negócio.

Peppers e Rogers (2000) ressaltam que onde também se encontram muitos problemas na implantação de sistemas de CRM é na automação da área de vendas. Os autores enfatizam o papel da força de vendas destacando seus medos e oportunidades. No modelo do CRM o cliente deixa de ser do vendedor e passa a ser da empresa, significando uma perda de controle por parte da área de vendas e incomodando os vendedores.

A implementação de CRM é um tema complexo. A pressa nessa implementação pode ser fatal para todo o projeto. O sistema deve ser primeiro ajustado e somente ser colocado em produção quando a funcionalidade e as métricas satisfizerem as expectativas da empresa e dos usuários.

Sem o alinhamento do CRM com os objetivos da empresa, as implementações tendem a ser pontuais e perdem prioridade para a empresa. Peppers e Rogers (2000) destacam que é possível ainda que o sistema de CRM seja utilizado contra os usuários. Em sistemas de automação de vendas, por exemplo, é comum se utilizarem os relatórios de visitas a clientes como forma de pressionar os vendedores, e estes acabam mentindo, colocando menos oportunidades de negócio do que realmente existem. Isto desmoraliza o sistema e leva ao prejuízo.

Wiersema (1996) enfatiza a preocupação com o andamento da cultura organizacional, ele sustenta que a falta de treinamento adequado da equipe é também um grande equívoco e, na maioria dos projetos de CRM não é dada à devida importância a esse fator, o que dificulta o sucesso das técnicas de CRM em algumas organizações.

3.2.7 Sistema de Informação de Marketing - SIM

Um Sistema de Informação de Marketing (SIM) é essencialmente uma ferramenta de apoio às decisões dos gestores. Ele é um processo contínuo, baseado na interação de pessoas, equipamentos que congregam, classificam, analisam, avaliam e distribuem a informação conveniente, oportuna e correta, para uso dos responsáveis pelas decisões de marketing, para incrementar o planejamento, a implementação e o controle de marketing, conforme estudos publicados por Kotler (2000).

Weires (1988) relata que os sistemas de inteligência de marketing, estruturados na forma de pesquisa, tiveram início nos Estados Unidos, por volta de 1880, quando a maior preocupação eram as estatísticas industriais.

Por volta de 1920, o enfoque empresarial, no tocante às informações, estava diretamente ligado às amostras da população com métodos mais eficientes e desenvolvimento da mensuração comportamental.

O próximo passo foi a fase identificada como preocupação gerencial, em 1940, onde os dados eram direcionados para auxiliar na gestão empresarial, porém ainda de forma muito rudimentar.

Em 1950, tem-se a fase denominada experimentação de métodos quantitativos e análises computacionais, que funcionava como o compilamento dos dados industriais e análises amostrais desenvolvidos estatisticamente.

Em 1960, desenvolveu-se a teoria do consumidor. Surgiu então a preocupação com o mercado e com cliente. O marketing começa a ser estudado de forma científica.

A tecnologia eletrônica foi desenvolvida a partir de 1970, proporcionando uma evolução em todos os ramos da ciência. Porém, a tecnologia nesta época não era acessível à maioria da população.

Na década de 1980, houve o avanço da tecnologia eletrônica, a população passa a ter acesso aos computadores pessoais e a informação passa a

ser tratada de forma particular. Há a proliferação pelo mundo das pesquisas de satisfação.

Segundo Bretzke (2000), a partir de 1980, ocorreu uma evolução das empresas no sentido do conhecimento dos seus clientes. A globalização igualou os produtos em todos os lugares do mundo. Hoje há uma retomada aos valores essenciais do ser humano. A preocupação com o conhecimento dos mercados e dos clientes vem evoluindo desde então.

Green e Tull (1975) citam que a pesquisa de marketing

[...] foi desenvolvida como uma função especializada para obter e analisar informação sobre o mercado e as atividades da empresa em servi-lo [...] completando a comunicação entre o vendedor e o mercado. Pesquisa de marketing é um sistema formalmente organizado da comunicação de mercado para a empresa [...] agindo como uma retroalimentação”.

Para Mattar (2001), a pesquisa é um instrumento científico de obtenção de informação que revela opiniões, expectativas e imagens que os consumidores possuem dos produtos que estão à sua disposição, além de uma série de elementos culturais que determinam preconceitos e predisposições no comportamento de consumo e escolha.

De forma concisa, Green e Tull (1975) definem a pesquisa de marketing como “uma procura sistemática e objetiva por informação relevante, e a análise dessa informação, para identificar e solucionar qualquer problema no campo de marketing”. Tais informações geradas irão servir de apoio a decisões sobre os produtos da empresa. Assim, a pesquisa de marketing está inserida em um Sistema de Informação de Marketing.

Mattar (1997) afirma que o sistema inteligente de marketing deriva das ampliações das funções da pesquisa tradicional.

Pesquisa de marketing, segundo Hawkins e Tull (1976), é uma parte necessária ao desenvolvimento de um sistema de informação de marketing (S.I.M.).

Kotler (2000) define que o sistema inteligente de marketing é constituído de quatro subsistemas: sistema de relatórios internos (ou de contabilidade interna); sistema de inteligência de marketing, sistema de pesquisa de marketing; e o sistema analítico de marketing (ou sistema científico da administração de marketing).

O sistema de informação de marketing serve para coletar informações a respeito do ambiente competitivo, processar essas informações, transformando-as em elementos de inteligência, e divulgá-las dando suporte à tomada de decisão. Sammon et al. (1984) definem como “o processo analítico que transforma dados desagregados sobre o competidor em conhecimento relevante, acurado e estrategicamente utilizável acerca da posição, desempenho, capacitações e intenções do concorrente”. Os autores propõem um modelo do Ciclo de Inteligência, a partir da análise dos documentos do departamento de defesa dos EUA, conforme descreve a Figura 14.

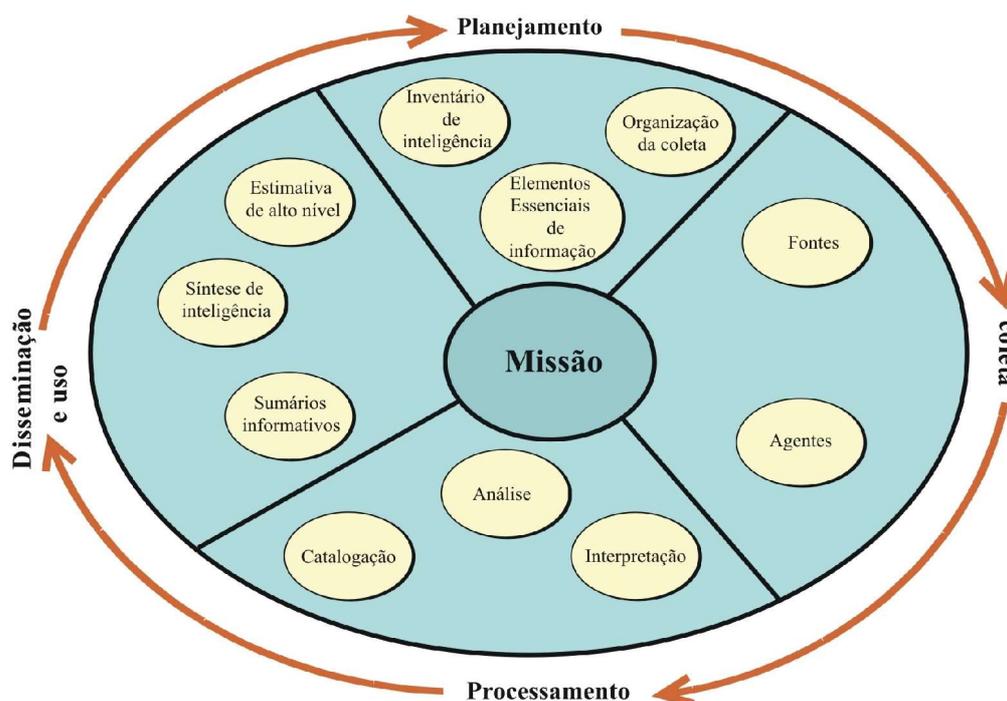


Figura 14 – O Ciclo de Inteligência.
Fonte: Sammon et al. (1984).

Como pode ser observado, a missão da empresa está envolvida por um processo cíclico que vai desde o planejamento até a disseminação e uso, passando pela coleta e pelo processamento. No planejamento faz-se o chamado inventário de inteligência, onde colhem-se os elementos essenciais de informação e organiza-se a coleta, que é a fase seguinte onde são conhecidas fontes e agentes. No processamento, organiza-se a catalogação, análise e interpretação dos dados. Finalmente, a disseminação e uso onde entram os sumários informativos, a síntese de inteligência e uma estimativa de alto nível.

Mayros e Werne (1989) definem o Sistema de Informação e Marketing como ilustra a Figura 15.

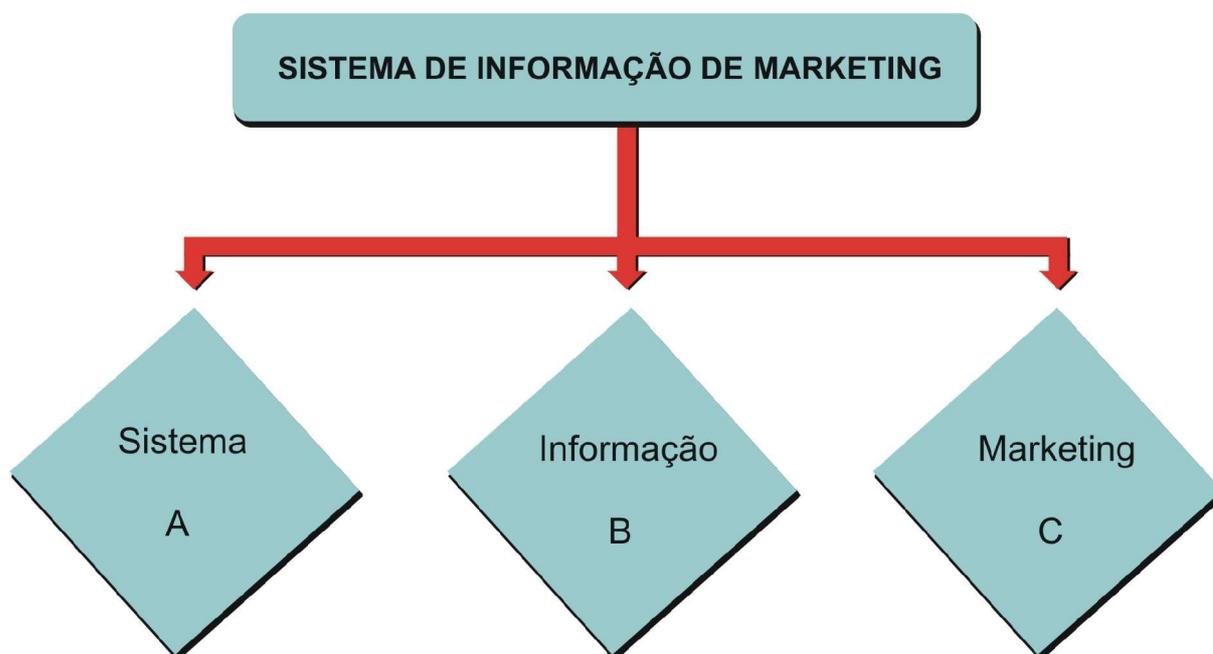


Figura 15 – Sistema de Informação e Marketing.
Fonte: Mayros e Werne (1989).

- A. Um sistema que consolida o processo de trocas de informações entre os departamentos de marketing e outras áreas funcionais dentro da companhia.
- B. A informação de dados que foram selecionados para apoiarem a tomada de decisão.
- C. A administração de marketing toma decisões quanto aos consumidores, mercado, produtos e distribuição e comunicação.

3.2.7.1 Aplicação do sistema de informação de marketing

O sistema de informação de marketing pode ser aplicado em todos os ramos de negócios. Urban e Hauser (1991) afirmam que baseado nas teorias acerca do ciclo de vida de um produto – introdução de um produto no mercado, seu crescimento, maturidade e finalmente seu declínio –, surge a necessidade de uma ação por parte da empresa quando o produto se aproxima do final desse ciclo. Nessa ação, pode-se ter uma expansão da linha de produtos, uma alteração no produto ou mesmo o desenvolvimento de um produto totalmente novo.

Urban e Hauser (1991) citam que, historicamente, a taxa de fracasso de novos produtos é bastante significativa, até mesmo antes de seu lançamento, envolvendo perdas de tempo, pessoal, esforço, dinheiro.

Tentando minimizar o risco envolvido no desenvolvimento de produtos e aumentar os benefícios esperados com o lançamento de um novo produto, utiliza-se a pesquisa de marketing nas várias etapas desse processo.

O desenvolvimento de novos produtos pode ser entendido como uma combinação de estratégias gerenciais e técnicas necessárias para identificar o mercado; criação de idéias; entendimento das necessidades dos consumidores; produção de serviços e produtos de qualidade; posicionamento desses produtos e serviços; desenvolvimento de planos de marketing, até a introdução desse produto com sucesso. (Urban e Hauser, 1991, p. 3).

Porter (1986) ressalta que a estratégia para um novo produto é uma declaração identificando o papel que ele vai desempenhar para alcançar os objetivos de marketing e da corporação.

Segundo Urban e Hauser (1991) os fatores que geram desenvolvimento econômico, podem ser crescimento de vendas e de *market share*, ações da concorrência, o ciclo de vida do produto, tecnologia, globalização, regulamentação, disponibilidade ou mesmo custo do material, inovações, mudanças demográficas ou de estilo de vida, solicitação do consumidor ou ainda iniciativas e reações de fornecedores, ou alianças entre as partes envolvidas. O sucesso da estratégia do novo produto depende não só da integração entre marketing, planejamento e desenvolvimento, mas também desses com as áreas de produção e finanças. As responsabilidades de marketing se iniciam com a identificação de oportunidades, identificando o melhor mercado para se explorar.

A geração de idéias tem por objetivo criar tanto idéias para novos produtos, quanto atributos novos para produtos já existentes e até novos usos para os mesmos. Este estágio é caracterizado pela criatividade e flexibilidade, utilizando técnicas de pesquisa exploratória. Para Mattar (2001) a pesquisa exploratória é particularmente útil quando for preciso conhecer de maneira mais profunda o assunto foco de análise. O objetivo da pesquisa exploratória é estabelecer claramente o problema a ser analisado, através da elaboração de questões preliminares de pesquisa e do desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados.

No estágio seguinte, as idéias geradas passam por uma triagem, visando selecionar as mais viáveis, seja financeiramente, seja por características técnicas, de produção ou de conformidade com o enfoque de marketing da empresa.

Assim, os objetivos principais do desenvolvimento do conceito e testes são o de sentir a reação do consumidor às novas idéias de produtos, direcionar o projeto futuro, e selecionar os conceitos mais promissores para desenvolvimento posterior.

Mattar (2001) declara que a pesquisa de mercado é um instrumento científico de obtenção de informação que revela opiniões, expectativas e imagens que os consumidores possuem dos produtos que estão à sua disposição, além de uma série de elementos culturais que determinam preconceitos e predisposições no comportamento de consumo e escolha.

Por isso, a prática da pesquisa é essencial na orientação da disputa pelo mercado, fornecendo informações em profundidade, úteis e necessárias, que direcionam um planejamento racional de "marketing" na formulação de estratégias de comunicação. Trata-se realmente de estudar o mercado consumidor, saber como se desenvolve e como este pode ser ampliado ou ativado.

As decisões dos dirigentes serão tanto mais eficientes e eficazes para a empresa quando forem baseadas em documentações estatísticas sobre pesquisas e análises acuradas de mercado. Na competição econômica, a empresa que executa estas pesquisas e sabe tirar delas o maior proveito possível, tem maiores possibilidades de sucesso que as outras. Isso é válido para o momento do aumento das vendas, do lançamento de um novo produto, de trabalhar a satisfação de seus clientes, assim como na inserção de novas empresas no mercado.

Segundo Porter (1986) “em todos os setores existem inúmeras posições viáveis que uma companhia pode ocupar”. A essência está, portanto, em escolher uma posição que a empresa defenderá como sua, aprimorando o atendimento ao cliente na sua plenitude.

A pesquisa de mercado segue a classificação das demais pesquisas científicas em Administração e Ciências Sociais, conforme indicada por Mattar (1997): pesquisa com enfoques qualitativos ou quantitativos, que são subdivididas nos níveis exploratório, descritivo, causal e preditivo, de acordo com a natureza do fenômeno a ser estudado e ao tratamento das variáveis envolvidas, ou, como coloca Mattar (1997), a diferença básica entre as pesquisas está “no grau de estruturação em procedimentos e na definição dos objetivos imediatos”.

Mattar (1997) declara que a pesquisa de mercado é uma atividade voltada para a solução de problemas, utilizando-se basicamente duas abordagens mais significativas, com o uso das técnicas qualitativas nos níveis exploratório, descritivo ou causal – para conhecer o ponto de vista do consumidor, explorando as necessidades e desejos destes – ou quantitativas - para especificar estratégias, usando preferências dos consumidores, estimativas de ações de compra.

Kirk e Miller (1986) citam que a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo enquanto que a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Há também diferenças metodológicas, na pesquisa quantitativa os dados são obtidos de um grande número de respondentes, usando-se escalas, geralmente numéricas, e são submetidos a análises estatísticas formais; na pesquisa qualitativa os dados são colhidos através de perguntas abertas. É possível que numa mesma pesquisa e num mesmo instrumento de coleta de dados haja perguntas quantitativas e qualitativas.

3.2.7.2 Modelos de sistemas de informação de marketing

3.2.7.2.1 Modelo de Porter

O modelo de Porter (1986) pode ser chamado de sistema de informação de marketing que analisa a importância da empresa em conhecer seus

concorrentes, afirmando que, com isso, ela pode desenvolver diferenciais competitivos sobre eles.

Porter (1986) garante que a sobrevivência da empresa estará solidificada em pilares coerentes quanto à preferência dos consumidores, mantendo seus clientes fiéis por mais tempo. É proposto um modelo de análise da concorrência dividido em seis fases, que seguem desde a coleta de dados de campo e dados publicados até a efetiva análise dos concorrentes, passando por fases de compilação dos dados, catalogação dos dados, análise de condensação e comunicação aos dirigentes. O autor apresenta um fluxograma sobre as funções que um sistema de informação precisa desempenhar para promover uma análise sofisticada do concorrente, fazendo sugestões de como operacionalizá-las, como ilustra a Figura 16.

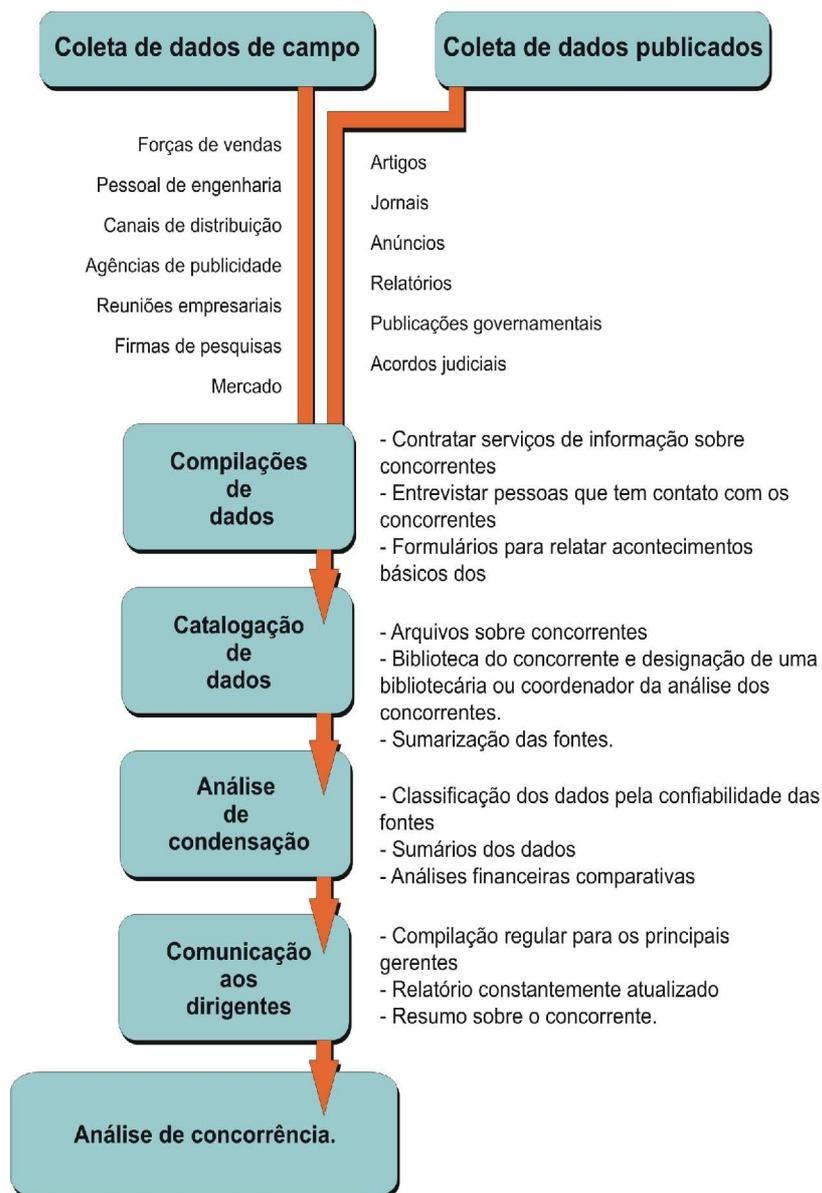


Figura 16 – O Diagrama de Funções.
Fonte: Porter (1986).

3.2.7.2.2 Modelo de Mattar

Os quatro componentes de uma pesquisa de mercado, segundo Mattar (2001), são: primeira etapa, reconhecimento e formulação de um problema de pesquisa; segunda etapa, planejamento de pesquisa; terceira etapa, execução da pesquisa e quarta etapa, comunicação dos resultados, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas, fases e passos de um processo de pesquisa de marketing.

Etapas	Fases	Passos
A. Reconhecimento e formulação do problema de pesquisa	Formulação, determinação ou constatação de um problema de pesquisa.	
	Exploração inicial do tema	
B. Planejamento da Pesquisa	Definição dos objetivos	
	Estabelecimento das questões de pesquisa e (ou) formulação de hipóteses	
	Estabelecimento das necessidades de dados e definição das variáveis e de seus indicadores.	
	Determinação das fontes de dados	
	Determinação das fontes de dados	
	Determinação da metodologia	Determinação do tipo de pesquisa Determinação de métodos e técnicas de coleta de dados. Determinação da população de pesquisa do tamanho da amostra e do processo de coleta de amostragem. Previsão do processamento e análise dos dados.
	Planejamento da organização, cronograma e orçamento.	
	Redação do projeto de pesquisa e (ou) de proposta de pesquisa.	
C. Execução da pesquisa	Preparação de campo	Construção, pré-teste e reformulação dos instrumentos de pesquisa Impressão dos instrumentos. Formulação da equipe de campo. Distribuição do trabalho no campo.
	Campo	Coleta de dados. Conferência, verificação e correção dos dados.
	Processamento e análise	Digitação. Processamento. Análise e interpretação. Conclusões e recomendações.
D. Comunicação dos resultados	Elaboração e entrega dos relatórios de pesquisa	
	Preparação a apresentação oral dos resultados.	

Fonte: Mattar (2001).

A. Reconhecimento do problema

A primeira etapa da pesquisa de mercado constitui no reconhecimento de um problema: é o reconhecimento e formulação de um problema de pesquisa. Nesta fase há a formulação, determinação ou constatação de um problema. Há a exploração inicial do tema. Neste momento o problema para a análise é definido.

B. Planejamento da pesquisa de mercado

A segunda etapa da pesquisa de mercado constitui no planejamento de pesquisa: nesta fase são definidos os objetivos. A partir da definição do problema (primeira etapa), inicia-se a definição de todos os meios pelos quais este problema será solucionado. São estabelecidas as questões da pesquisa e a formulação da hipótese. São também estabelecidas às necessidades de dados e definições das variáveis e de seus indicadores.

A amostra é calculada com bases estatísticas de forma a representar fidedignamente o universo em análise. A estatística ajuda na definição da população a ser estudada, ajuda também na definição das variáveis e nas análises futuras. Há a determinação da metodologia, optando-se por pesquisas quantitativas ou qualitativas. Assim realiza-se o planejamento da organização e um cronograma de realização da pesquisa. A segunda etapa é composta basicamente de todo o planejamento e a estruturação do trabalho.

Existem vários tipos de planos de amostragens e amostras a serem usadas em pesquisa de mercado. A principal diferenciação a ser estabelecida é entre amostragens probabilísticas e não probabilísticas.

Amostragem não probabilística por definição de Mattar (2001) é aquela em que a seleção dos elementos da população para a amostra depende do julgamento do pesquisador no campo não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população faça parte da amostra.

Mattar (2001) define amostra probabilística como o conhecimento da probabilidade de que cada um possa ser selecionado para fazer parte da amostra. Isto pode ser ou não igual para todos os elementos, mas necessariamente diferente de zero se as probabilidades conhecidas são iguais, teremos a chamada “amostragem probabilística simples”.

A característica de conhecer as probabilidades de que cada elemento da população possa vir a fazer parte da amostra garante que a amostra será constituída de elementos selecionados objetivamente por processos aleatórios, e não pelas vontades do pesquisador, entrevistador ou entrevistado. Isto faz com que

se possa calcular em que medida os valores de variáveis obtidos nas amostras diferem dos valores da população. Esta diferença é chamada de erro amostral e é advinda do fato de estarem sendo tomadas medidas numa amostra e não em toda população.

Para Mattar (2001), as amostragens estratificadas não proporcionais são utilizadas quando já se possui algum conhecimento prévio da população que permita decidir se determinados estratos devem ter pesos maiores ou menores em função da maior ou menor variabilidade das variáveis intra-estrato, e da maior ou menor representatividade extra estrato, em relação à população. Este procedimento permitirá que o erro padrão seja reduzido.

Mattar (2001) ressalta que neste tipo de amostragem, grupos de elementos da população são simultaneamente sorteados. Para proceder a este tipo de amostragem, a população em estudo precisa ser subdividida em grupos mutuamente exclusivos e coletivamente exaustivos. A seguir procede-se a seleção da amostra a partir desses grupos.

Para o cálculo efetivo da amostra, temos que, para um universo finito e menor que 100.000, seguimos a teoria estatística de Levine, Berenson e Stephan (2000), aplicando a Fórmula 1.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde:

n = Tamanho da amostra

σ = Nível de confiança escolhido em n.º de desvios - sigmas

p = Proporção de características pesquisada no universo, calculado em percentagem

$q = 100 - p$

N = Tamanho da população

E = Erro de estimação permitido.

Considerando-se que a proporção de clientes industriais e comerciais que utilizam transportes é desconhecida, supõe-se uma proporção de $p = 50$ e $q = 50$.

C. Execução do trabalho

A terceira etapa da pesquisa de mercado constitui-se na execução do trabalho: nesta fase é feita a preparação de campo, os pesquisadores, contratados externamente, são selecionados e treinados. O questionário é elaborado e submetido ao pré-teste. Após a aplicação do pré-teste, o instrumento de pesquisa (questionário) é reformulado, evoluindo para o questionário final de aplicação. As equipes de campo são constituídas, após prévia seleção, e os entrevistadores passam por um treinamento intensivo, que os torna capacitados à realização das entrevistas de forma profissional.

Todo o trabalho externo é iniciado através da realização das entrevistas. Os entrevistadores partem para a coleta dos dados através da aplicação de questionários. Os questionários, após aplicados, retornam e passam por um processo de análise. Só são aceitos os questionários que correspondam aos padrões pré-estabelecidos.

Os dados coletados são digitados, processados e interpretados. Nesta fase, pode-se optar pela utilização de programas específicos de compilação de dados como o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS.).

Segundo George e Mallery (2001), o SPSS é um sistema de análise estatística flexível e que tem ainda algumas funções de banco de dados. Os autores relatam que o programa SPSS é o mais difundido e usado do mundo no que tange à análise de dados em ciências sociais. O SPSS for Windows é um software que permite o gerenciamento e a análise estatística de dados.

Outra opção para a tabulação dos dados é a planilha Excel, porém para técnicas mais avançadas de análise tem que se desenvolver rotinas específicas, o que demanda um bom conhecimento do Excel.

Após a tabulação dos dados, inicia-se a fase mais complexa da pesquisa de mercado, quando se exige mais do pesquisador, é justamente a análise dos dados e a elaboração dos relatórios conclusivos da pesquisa. Nesta fase, dá-se a transformação dos dados em informações, inicia-se a definição das conclusões e recomendações, fase de total responsabilidade do coordenador da pesquisa.

D. Comunicação dos resultados

A quarta etapa da pesquisa de mercado constitui-se na comunicação dos resultados. Nesta fase tem-se a elaboração e entrega dos resultados de pesquisa, na forma de um relatório final de conclusão, utilizando-se, normalmente, as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). É feita a preparação e a apresentação oral dos resultados ao contratante. Finalizando assim todo o trabalho.

Não se pode esquecer que CRM é uma iniciativa corporativa. Identificar, diferenciar, manter e desenvolver seus melhores clientes é uma tarefa para toda a empresa. É preciso envolver desde a alta administração da empresa até cada uma das pessoas que têm contato com o cliente.

Desta forma, conclui-se que um projeto de CRM é altamente abrangente e se faz necessário que seja planejado com cuidado. Muito embora possa parecer uma recomendação óbvia, um grande número de projetos falha por falta de planejamento. Desenvolver o planejamento adequado da empresa é fundamental para o sucesso da implantação de um programa de CRM. À seguir apresentado forma proposta para o modelo.

4 MODELO PROPOSTO

A base do modelo é a utilização das ferramentas do sistema inteligente de marketing – SIM, objetivando o conhecimento total das necessidades do mercado para que, possa ser realizada uma análise da viabilidade para a implantação do CRM.

Sabe-se que o grande desafio do profissional de marketing nos serviços é justamente tornar tangível o intangível. Neste contexto, é proposta a utilização das ferramentas do SIM para uma análise profunda de cenário.

O modelo do *Customers Relationship Management* – CRM – proposto por Peppers e Rogers (2000) serviu de base para o desenvolvimento desta pesquisa. O modelo proposto é um híbrido entre Peppers e Rogers, Mattar objetivando a análise para se criar diferencial competitivo no serviço através das praticas do CRM.

Divide-se o modelo proposto como demonstrado na Figura 17.

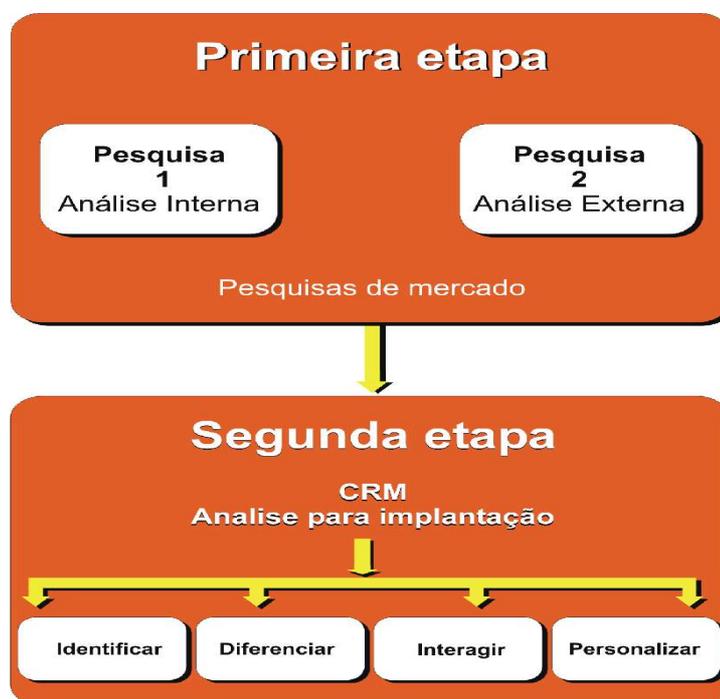


Figura 17 – Modelo proposto.

4.1 Etapas do Modelo

O modelo proposto se divide em duas etapas analisando o cenário em que está inserida uma empresa de serviços, com o objetivo de que, em um futuro próximo, esta empresa venha a aplicar as práticas de CRM na íntegra.

Estruturou-se parte desta pesquisa tendo como ponto de partida a utilização dos conceitos de Mattar (2001), que incluem quatro componentes de uma pesquisa de mercado: reconhecimento e formulação de um problema de pesquisa; planejamento de pesquisa; execução da pesquisa e comunicação dos resultados.

4.1.1 *Primeira etapa do modelo*

A primeira etapa do modelo busca a coleta e o confronto de dados, e divide-se em duas pesquisas. A primeira visa identificar as premissas da empresa com relação aos serviços prestados. A segunda tem como objetivo analisar a percepção do mercado com relação aos serviços prestados. Parte-se do princípio de que toda empresa de serviço possui suas premissas e que estas são transmitidas aos seus consumidores através de suas ações.

Identificar as premissas da empresa com relação aos serviços prestados é o primeiro passo para confrontar as informações internas com as respostas do mercado. Aplicando o conceito do Mattar (2001), a primeira pesquisa possui características qualitativas com um único foco, que é a empresa de serviço líder de mercado (Tribuna de Minas, 2002). Já a segunda possui caráter quantitativo com foco em uma análise do mercado ao qual a empresa escolhida está inserida.

As pesquisas de mercado consistem em uma fase preliminar para a análise de implantação do CRM.

4.1.1.1 Fases da primeira pesquisa

4.1.1.1.1 Reconhecimento de um problema

O problema proposto é: Quais as premissas de uma empresa em relação aos serviços prestados aos seus clientes? Assim precisa-se saber: O que a

empresa espera comunicar com os seus clientes? Qual é a imagem que a empresa quer vender? Como tornar os elementos intangíveis em tangíveis?

Para isto consultam-se as fontes primárias englobando levantamento documental e as fontes secundárias.

2.1.1.2 Planejamento de pesquisa

O planejamento constitui-se de pesquisa qualitativa com questões abertas e entrevista direta através de um único questionário. Não há cálculo de amostra nesta pesquisa, pelo fato de o foco da entrevista ser apenas uma empresa.

O entrevistado aqui é a empresa de serviço líder de mercado. Nesta fase utiliza-se apenas um entrevistador.

Todos os projetos devem ter um cronograma de coleta que especifique quando as operações terão início e término e a descrição de todas as atividades que as compõem (Tabela 2). É fundamental que períodos de tempo realísticos sejam estimados para cada atividade (Mattar, 2001).

Tabela 2 - Cronograma.

ATIVIDADES	DIAS
Confecção dos questionários	01
Marcação da entrevista	01
Aplicação do questionário	01
Processamento dos dados e tabulação	07
Análise dos dados e elaboração do relatório final	05
Total	15

4.1.1.1.3 Realização da entrevista

Quanto ao período para realização da pesquisa, é necessário um dia para elaboração do questionário, um dia para marcar a entrevista, um dia para a realização da entrevista efetivamente, uma semana para a tabulação e análise dos dados obtidos e cinco dias para elaboração do relatório final, contabilizando um período de quinze dias para a realização da pesquisa.

4.1.1.1.4 Elaboração do relatório

A elaboração do relatório fundamenta-se nos resultados obtidos.

Após as questões serem tabuladas, inicia-se a fase de análise para a elaboração de um relatório conclusivo. Busca-se aqui clareza e objetividade, para que se chegue a conclusões que auxiliem a empresa no trato com clientes. Estas respostas são a base para os questionamentos da segunda pesquisa realizada.

Ao final da primeira pesquisa, os materiais são suficientes para a realização da segunda pesquisa.

Os momentos da verdade são cruciais a qualquer prestador de serviço, havendo o confronto entre o que é oferecido e o que é percebido pelo cliente. Para que não ocorram conflitos nesse momento, é de suma importância que a comunicação seja uniforme. Assim, a análise da percepção do cliente com relação ao serviço prestado consiste no segundo foco de pesquisa do primeiro período do trabalho.

Com isto, tem-se a aplicação da segunda pesquisa, focando a análise dos clientes externos com relação aos serviços prestados.

Neste ponto, analisa-se a percepção da clientela com relação aos serviços prestados, aplicando novamente a pesquisa de mercado. Esta pesquisa de mercado é estruturada através da utilização dos conceitos de Mattar, possuindo basicamente características empíricas exploratórias, visando prover o pesquisador do maior número possível de informações a respeito do tema proposto.

Para isto, consultam-se as fontes primárias, englobando levantamento documental e fontes secundárias que levam em conta a consulta bibliográfica. A fase exploratória dos dados é considerado o momento mais importante da pesquisa, pois representa toda a trajetória de investigação do tema proposto.

Tendo em vista a dimensão do universo em estudo, propõe-se a aplicação de um processo de amostragem estatística a fim de garantir a representatividade do público alvo da pesquisa, chamada de inferência do universo.

4.1.1.2 Fases da segunda pesquisa

4.1.1.2.1 Reconhecimento de um problema

Neste momento, obtêm-se as respostas dos clientes para os serviços prestados pela empresa analisada na primeira pesquisa. As respostas obtidas na entrevista são usadas como os questionamentos aos clientes finais. Neste contexto, as respostas da primeira pesquisa são as perguntas para a segunda pesquisa, havendo, assim, a combinação das vontades e dos objetivos.

4.1.1.2.2 Planejamento de pesquisa

A pesquisa é direcionada a todo o mercado em que a empresa analisada está inserida. Neste caso calcula-se a amostra com bases estatísticas previamente estabelecidas de maneira a representar fidedignamente o universo em análise.

Os conceitos de Porter (1986) de análise da concorrência para estruturar o trabalho são utilizados também nesta etapa objetivando a identificação dos diferenciais competitivos levantados pelo mercado. O objetivo principal desta segunda pesquisa é avaliar a percepção do consumidor com relação ao serviço utilizado.

Elabora-se um questionário para entrevistas diretas contendo perguntas abertas e fechadas, direcionado aos estabelecimentos comerciais e industriais da cidade foco da análise.

Seguindo o planejamento da pesquisa, a cidade deve ser dividida de uma maneira viável e de fácil aplicabilidade. Tendo em vista a dimensão do universo em estudo, aqui se aplica o processo de amostragem estatística visando a representatividade do público alvo da pesquisa (inferência do universo).

A pesquisa é conclusiva, quantitativa e qualitativa. Quanto ao período, nesta fase tem-se a elaboração do cronograma de realização da pesquisa, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3 - Cronograma.

ATIVIDADES	DIAS
Confecção dos questionários	07
Treinamento dos pesquisadores de campo	15
Pesquisa-piloto, Pré-teste	07
Revisão dos questionários e confecção dos questionários definitivos	04
Aplicação dos questionários definitivos	30
Processamento dos dados e tabulação	15
Análise dos dados e elaboração do relatório final	30
Total	108

2.1.2.3 Realização da entrevista

A aplicação propriamente dita dos questionários é considerado o momento mais importante da pesquisa. Nesta fase realiza-se a parte exploratória dos dados que representa toda a trajetória de investigação do tema proposto.

Para a elaboração inicial do questionário utiliza-se, em média, uma semana. Neste questionário, constam como perguntas, as respostas obtidas na pesquisa anterior. O objetivo principal é a análise da percepção dos clientes com relação aos serviços prestados pela empresa líder de mercado.

É necessário selecionar o pessoal de campo, de preferência universitários dos cursos de administração, estudos sociais, ciências contábeis, economia, etc., havendo remuneração proporcional à produtividade. Paga-se pela quantidade de questionários aplicados e aceitos.

Para a escolha e o treinamento dos aplicadores são necessários, aproximadamente, 15 dias. O período de aplicação de pré-teste visa testar as questões para avaliar se a forma que está sendo proposta no questionário facilitaria a tabulação. Este período de tentativa e erro, até a elaboração final do questionário, leva uma semana. Após a aplicação do pré-teste e revisão dos questionários, pode-se confeccionar o questionário definitivo, por volta de mais quatro dias.

Inicia-se então o trabalho de campo dos entrevistadores. O tempo de aplicação dos questionários definitivos depende do tamanho da amostra, em torno

de 30 dias. De posse dos questionários aplicados, inicia-se todo o trabalho de revisão, tabulação, apuração e análise. Para a tabulação da pesquisa, sugere-se o sistema operacional *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Esta é a fase mais complexa e trabalhosa da pesquisa de mercado. Os dados devem ser perfeitamente tabulados para que não haja erros na análise posterior. O processamento dos dados e a tabulação ocupam, em média, 15 dias dos digitadores. A análise dos dados e a elaboração do relatório final exigem aproximadamente 30 dias do pesquisador.

2.1.2.4 Elaboração do relatório

Nesta fase, elabora-se um relatório conclusivo a partir dos dados tabulados, exigindo do pesquisador grande concentração e senso crítico.

Ao término das duas pesquisas e após o levantamento dos dados, atinge-se o final do primeiro período do trabalho.

Assim, é proposto o prognóstico da posição atual da empresa de serviço com relação aos seus princípios e sua comunicação com seus clientes. O ponto de partida para a realização desse diagnóstico são os resultados das duas pesquisas anteriores.

Confrontando as respostas da empresa com as respostas do mercado verifica-se se o que está sendo comunicado é o que está sendo percebido pelo cliente. Este período é composto pelo ato de confrontar os resultados obtidos na primeira pesquisa com os resultados obtidos na segunda pesquisa. Desta forma, elabora-se um resumo geral da posição em que se encontra a empresa foco da análise. Neste período, avaliam-se os itens relacionados à comunicação da empresa com seus clientes.

Partindo destas conclusões monta-se um prognóstico da situação atual, constando os dados necessários à próxima etapa do trabalho.

4.1.2 Segunda etapa do modelo

A segunda etapa do modelo propõe o fechamento dos dados e a análise com relação às práticas do CRM. Desenvolve-se um estudo objetivando as conclusões relativas à identificação, diferenciação, interação e personalização de alguns itens levantados no decorrer do trabalho. Nesta fase são propostas as ações que poderão trazer melhor resultado para a empresa analisada. A partir do diagnóstico da situação atual, elabora-se um direcionamento futuro para a empresa no que tange a evolução das práticas do CRM.

Neste período do modelo encontra-se a fase de proposição de soluções efetivas no trato direto com os clientes. Pretende-se desenvolver um programa baseado no CRM de melhoria contínua através da comunicação efetiva com os clientes, criando, assim, diferencial competitivo à empresa analisada perante seus concorrentes de mercado.

4.1.2.1 Identificação

A identificação do cliente significa conhecer sua identidade, forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa, todas as reclamações feitas e quais foram as providências tomadas. A empresa deve conhecer o cliente e sua história de forma individual. O grande desafio é disponibilizar todos esses dados em todos os pontos de contato do cliente, uma vez que é a empresa que tem que identificar cada um de seus clientes e não um departamento ou funcionário. O cliente tem que ser identificado independentemente do canal escolhido para entrar com a empresa. Sem essa identificação é impossível conhecê-lo.

4.1.2.2 Diferenciação

É fundamental diferenciar os clientes após a identificação, desenvolvendo uma relação de aprendizado. O programa de uma empresa não pode parar na expectativa de que os clientes serão fiéis porque os prêmios são interessantes. É importante identificar os clientes e ter, para cada um deles, dados como: história e transações, receita e lucratividade, reclamações, canal de comunicação preferido, momento da vida, valor (real, potencial e estratégico), potencial de crescimento e risco. Tais dados devem estar disponibilizados em todos os pontos de contato do cliente. O objetivo da diferenciação de clientes é encontrar os clientes de maior valor e os de maior potencial.

Quando se fala de valor, deve-se pensar em *valor vitalício*, ou seja, o valor que o cliente tem em toda sua história transacional com a empresa, as referências que ele fez e que se transformaram em vendas, exprimindo os valores em termos de lucratividade. O valor potencial é mais difícil de ser medido, pois envolve dados externos à empresa, além de inferências estatísticas. Uma forma de medi-lo é saber quantas vezes o cliente utilizou serviços de concorrentes. Já o valor estratégico não é medido, mas interpretado. Clientes que colaboram com a empresa com reclamações e/ou sugestões podem ser usados como referência, pois diferem de clientes passivos.

4.1.2.3 Interação

A interação é uma forma excelente de conhecer melhor os clientes, podendo-se desenvolver uma relação de aprendizado, visando personalizar, cada vez mais, serviços e/ou produtos para que haja conveniência na manutenção da empresa como sua escolha. A interação iniciada pelo cliente tem um potencial muito

maior do que a interação iniciada pela empresa, pois ele está em busca de atendimento, sendo uma ótima oportunidade para a empresa conhecê-lo melhor. Porém, se a interação for iniciada pela empresa, deve-se utilizar o canal de comunicação preferido do cliente e deve ter sua permissão para utilizá-lo, tendo sempre um objetivo claro, respeitando o tempo do cliente, protegendo sua privacidade, e incentivando o diálogo através do 0800 ou de páginas na Internet.

4.1.2.4 Personalização

A partir do conhecimento das necessidades do cliente, os serviços devem ser personalizados visando valorizá-lo e mantê-lo como cliente. Deve-se também adequar a mensagem e o diálogo à forma preferida do cliente. A personalização é algo simples quando se conhecem as necessidades e as preferências do clientes, mas exige flexibilidade da empresa e treinamento adequado dos funcionários, que devem estar preparados para mudar seu comportamento de acordo com cada cliente.

Os quatro passos do CRM compõem apenas a segunda etapa do modelo. Seguindo todas as etapas explicadas acima, espera-se atingir sucesso os objetivos propostos. Na sequência serão analisados os resultados obtidos através da aplicação do modelo proposto.

5 APLICAÇÃO E RESULTADOS DO MODELO PROPOSTO

5.1 Escolha do Cenário

O setor de serviços foi escolhido para a aplicação do modelo e o caso em estudo se deu em uma transportadora rodoviária de cargas fracionadas na cidade de Juiz de Fora – MG.

Juiz de Fora é uma cidade com aproximadamente 600.000 habitantes (Prefeitura Municipal, 2000) situada às margens do rio Paraibuna, na Zona da Mata. Destaca-se pela sua vocação industrial, já tendo sido chamada de Manchester mineira. Trata-se de ponto estratégico para empresas de vários segmentos, principalmente transportes, já que é a principal cidade situada no eixo Rio de Janeiro-São Paulo-Belo Horizonte.

O subsistema transporte é a ligação física entre clientes e fornecedores e é um dos mais importantes itens em razão dos impactos que produz nos custos e no nível de serviços em geral.

Novaes e Alvarenga (1994) afirmam que o transporte possui suas principais funções ligadas às dimensões utilidade de lugar e tempo. Desde os primórdios, o transporte de mercadorias tem sido utilizado para disponibilizar produtos onde existe demanda potencial dentro do prazo adequado às necessidades do comprador.

Grandes foram as evoluções tecnológicas no que se refere ao fluxo de informações em tempo real, as quais nos permite controlar estoques e produção, e rastrear veículos, produtos e encomendas via satélite. Porém, com tudo isto, o transporte

ainda é fundamental para que seja atingida a plenitude da logística, que é o produto certo, na quantidade certa, na hora certa, no lugar certo ao menor custo possível.

Considerando todos os tipos de carga no Brasil, incluindo granéis sólidos, granéis líquidos e cargas acondicionadas em geral, a produção dos diversos modos no Brasil está demonstrada na Tabela 4.

Tabela 4 - Modalidade de transportes no Brasil.

MODALIDADE	%(Tn/Km)
Rodoviária	70%
Ferroviária	15%
Marítima de Cabotagem	11%
Dutoviária	2,5%
Hidrovia Interior	1%
Aérea	0,5%
Total	100%

Fonte: Novaes e Alvarenga (1994).

Será explanada apenas a modalidade rodoviária, em razão de seu inequívoco predomínio no transporte de cargas a nível nacional e por ser a razão central do trabalho.

5.1.1 Modal Rodoviário

O transporte modal rodoviário é o mais expressivo do Brasil, e atinge praticamente todos os pontos do território nacional. Este fato ocorreu com a implantação da indústria automobilística na década de 50 e com a pavimentação das principais rodovias. O modo rodoviário se expandiu de tal forma que hoje domina amplamente o transporte de mercadorias no país, porém a rede rodoviária nacional se apresenta bastante deteriorada, com extensos trechos necessitando de recursos maciços para a recuperação, situação que prejudica bastante o transporte rodoviário de mercadorias, aumentando os tempos de viagem e encarecendo os custos operacionais (Novaes e Alvarenga, 1994).

Um ponto crítico para a escolha do modal rodoviário no transporte de cargas no Brasil é o fato de o frete rodoviário situar-se, em muitos casos, num patamar abaixo dos níveis razoáveis de remuneração do negócio. Principalmente os transportadores autônomos, que não realizam uma avaliação de todos os seus custos, praticam um frete menor do que deveriam (Nazário et al, 2000).

Atualmente, com a propagação de pedágios nos principais trechos do país, os transportadores rodoviários estão sofrendo uma pressão bastante grande para manter a competitividade.

Muitas empresas brasileiras buscam atingir a plenitude da logística concentrando os seus esforços basicamente na função transporte, com o objetivo de atingir níveis elevados de diferencial competitivo.

Segundo Fleury et al. (2000), os gastos no Brasil do transporte modal rodoviário são equivalentes a 10% do PIB, o transporte brasileiro possui uma dependência exagerada do modal rodoviário, o segundo mais caro, atrás apenas do aéreo. Os autores comparam que, enquanto no Brasil o transporte rodoviário é responsável por 61% da carga transportada (Tn-Km), na Austrália, EUA e China os números são 30%, 28% e 19%, respectivamente.

Considerando os padrões norte-americanos, pelos quais o custo do transporte rodoviário é três vezes e meia maior que o hidroviário, percebe-se o potencial para redução de custos, caso a participação do rodoviário venha a seguir os padrões internacionais, abrindo espaço para o crescimento de modais mais baratos. Fleury et al. (2000) concluem que se considerarmos apenas as oportunidades de migração do rodoviário para o ferroviário, pode-se estimar uma economia de mais de US\$1 bilhão por ano.

De acordo com abordagem de Nazário et al (2000),

[...] o custo de transporte representa a maior parcela dos custos logísticos na maioria das empresas. Ele pode variar entre 4% e 25% do faturamento bruto, e em muitos casos supera o lucro operacional. No Brasil, estima-se que esses custos estão na ordem de R\$60 bilhões.

O sistema de transporte no Brasil ficou vários anos sem receber investimentos significativos, e hoje passa por um momento de transição no que diz respeito às possibilidades de utilização de mais de um modal na movimentação de cargas por toda a cadeia de suprimentos. Isso ocorre principalmente pelo processo de privatização de ferrovias e portos, execução de obras infra-estruturais e também pela iniciativa de vários embarcadores e prestadores de serviços logísticos. O modal rodoviário no Brasil corresponde a 62% do volume transportado e o ferroviário 20%, enquanto nos EUA o modal rodoviário representa 26% e o ferroviário 38% (Nazário et al, 2000).

O extinto GEIPOT (Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes), antigo órgão do Ministério dos Transportes, realizou um estudo em fevereiro de 1999 denominado “Corredores Estratégicos de Desenvolvimento”. Este estudo, que levou em conta os principais fluxos de carga no Brasil e a infra-estrutura existente, estabeleceu um conjunto de projetos com o objetivo de melhorar o desempenho do sistema de transporte nacional. Foi feito ainda um planejamento para a alteração da matriz de transporte brasileira até o ano de 2015 para o caso de os projetos sugeridos neste estudo venham a se concretizar. O projeto tem como expectativa que o modal rodoviário diminua sua participação, atingindo níveis de aproximadamente 24,8% e que o ferroviário cresça para 65,1% do total movimentado no país (Novaes e Alvarenga, 1994).

Há diversas empresas que oferecem serviços de transporte para usuários. Em geral, manipulam numerosa quantidade de pequenos carregamentos, consolidando-os em cargas completas para um veículo. Cobram taxas competitivas com cargas parceladas e a empresa, via consolidação dos muitos pequenos carregamentos, obtêm fretes de carga cheia. O diferencial dos fretes auxilia a cobrir as despesas operacionais. Além da consolidação, a maioria das empresas providencia serviços de coleta e entrega aos usuários (Ballou, 1993).

O sistema lógico do serviço de transporte de carga fracionada inclui, na maioria dos casos, três tipos de transporte de produtos: a coleta em que os veículos se deslocam dentro de determinados centros, buscando as mercadorias no estabelecimento dos clientes remetentes levando-as para um determinado armazém, onde se consolida a segunda operação de transporte, que é a transferência, envolvendo deslocamentos maciços entre dois pontos, e a terceira e última operação, a distribuição propriamente dita, ou entrega, em que os veículos servem vários destinos em uma única rota.

5.2 Aplicação e Resultados do Modelo

O trabalho se inicia com a aplicação da primeira pesquisa, que tem por objetivo identificar as premissas da empresa de transportes, líder de mercado na cidade de Juiz de Fora, no que diz respeito aos serviços prestados. Este é o primeiro passo para confrontar as informações internas com as respostas do mercado. Aplicando o conceito do Mattar (2001), a primeira pesquisa possui características qualitativas com um único foco, que é a empresa de transporte de carga fracionada.

5.2.1 Fases da primeira pesquisa

5.2.1.1 Reconhecimento do problema

Conforme descrito no Modelo Proposto, deve-se analisar quais as premissas de uma empresa em relação aos serviços prestados aos seus clientes, o

que a empresa espera comunicar com os seus clientes, qual é a imagem que a empresa quer vender, como tornar os elementos intangíveis em tangíveis.

5.2.1.2 Planejamento de pesquisa

A pesquisa tem seu planejamento da seguinte forma: objetivo, estabelecimento das questões, metodologia, cronograma.

O escopo da pesquisa é descobrir o que a empresa espera comunicar aos seus clientes. Qual é a imagem que a empresa quer vender? Desta forma, foi elaborado um questionário básico, incluindo questões sobre o tempo de atuação no mercado de Juiz de Fora, os principais fatores do crescimento da empresa e sua conseqüente liderança de mercado, seu posicionamento e sua interação com os seus clientes, seus diferenciais competitivos, eventual utilização de técnica de CRM no trato com os seus clientes, diferenciação dos concorrentes, atitude da empresa diante de eventuais reclamações dos clientes e definição de forma de trabalho.

A metodologia consistiu de utilização de pesquisa descritiva conclusiva qualitativa, com questões abertas e entrevista direta através de um único questionário. Não há cálculo de amostra, pelo fato de o foco da entrevista ser apenas uma empresa.

O entrevistado aqui é o empresário da transportadora líder de mercado, ou pessoa designada por ele. Nesta fase utilizou-se apenas um entrevistador, de preferência o próprio pesquisador. Segue cronograma das etapas da pesquisa ilustrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Cronograma

ATIVIDADES	DIAS
Confecção dos questionários	01
Marcação e realização da entrevista	04
Aplicação dos questionários definitivos	01
Análise dos dados e elaboração do relatório final	02
Total	08

5.2.1.3 Realização da entrevista

Não houve pré-teste. O questionário foi elaborado de forma definitiva, em um dia. Marcada a entrevista, iniciou-se efetivamente a realização da pesquisa. A transformação dos dados em informações de maneira ordenada aconteceu em dois dias, contabilizando assim, o período de oito dias para a realização da pesquisa. Aplicado o questionário, foram obtidos os resultados.

5.2.1.4 Elaboração do relatório

Pelo que foi observado a empresa é dinâmica, à frente de seu tempo, preparada para as mudanças de mercado, possui um grande potencial humano, é preocupada com a sociedade em que está inserida e com os interesses de seus clientes. A empresa considera básico que os funcionários estejam sempre bem apresentados e que haja sempre cordialidade em seus atos. Atua há 19 anos no mercado de Juiz de Fora – MG e foi criada através do empreendedorismo de seu diretor-presidente.

A empresa atribui a liderança de mercado basicamente na forma de lidar com sua clientela, através do contato pessoal e a responsabilidade nos serviços. A base do crescimento está na “confiança desenvolvida ao longo destes anos, por nossos clientes”, declara o diretor-presidente.

A empresa trabalha de forma segmentada. A base desta segmentação segue áreas geográficas nas quais seus clientes estão localizados. Por se tratar de uma transportadora que possui como um de seus diferenciais a pontualidade das entregas e coletas de cargas fracionadas, a localização é importante para a elaboração das rotas, otimizando assim, a operação.

Hoje a empresa possui cerca de 3.498 clientes ativos que estão divididos na seguinte proporção: 38% dos clientes localizados no centro, 16% na região leste,

17% na região nordeste, 18% na região sul e 11% na região norte da cidade, segundo dados fornecidos pela empresa.

As cinco regiões foram definidas pelas proximidades geográficas dos bairros, como descrito abaixo:

Centro: compreendido entre as avenidas Independência e Andradas, o que abrange todo o centro comercial de Juiz de Fora mais o Bairro Santa Helena.

Leste: composto pelos bairros Poço Rico, Granjas Bethel, Vila Ideal, Lourdes, Santo Antônio, São Bernardo, São Benedito, Bom Jardim e Linhares.

Nordeste: composto pelos bairros Ladeira, Manoel Honório, Marumbi, Progresso, Santa Terezinha, Eldorado, Bandeirantes, Grama e Filgueiras.

Sul; composto pelos bairros São Mateus, Santa Cecília, Dom Bosco, São Pedro, Aeroporto, Marilândia, Cascatinha, Teixeiras, Ipiranga, Sagrado Coração de Jesus, Santa Luzia, Alto dos Passos, Bom Pastor e Granbery.

Norte: composto pelos bairros Mariano Procópio, Democrata, Borboleta, Esplanada, Fábrica, Francisco Bernardino, Milho Branco, Industrial, Barbosa Lage, Cidade do Sol, Nova Era, São Judas Tadeu, Santa Cruz, Igrejinha, Distrito Industrial, Benfica e Barreira do Triunfo.

Todos os clientes são identificados antes da realização do transporte. Devido às características e à legislação do segmento, todas as cargas têm que ser acompanhadas de conhecimentos de transportes que são emitidos antes da realização das prestações. Assim, a empresa possui um rico banco de dados onde estão contidas todas as informações dos clientes e são realizadas análises periódicas sobre a movimentação de cada cliente. Há sempre a busca da interação com os clientes, para isto, são usados diversos meios – contato pessoal, contato telefônico pela central de atendimento, entregas operacionais, entre outros.

Existe uma constante preocupação em visitar os clientes periodicamente através do departamento comercial da empresa, o qual é segmentado da mesma forma, ou seja, um vendedor para cada região.

A empresa identifica como diferenciais competitivos os seguintes itens: atendimento do vendedor, atendimento operacional, atendimento telefônico, pontualidade na coleta, pontualidade na entrega, e a apresentação do funcionário.

Apesar de toda esta preocupação com o cliente, não foi observada a utilização de nenhuma técnica formal e sistemática de CRM, apenas modalidades empíricas.

A empresa acredita que seus clientes são fiéis justamente por que todo este contato pessoal é bem desenvolvido. As relações estão embasadas nas pessoas. Os clientes são dos vendedores. Na visão do entrevistado, em poucas palavras:

O trabalho da empresa pode ser definido como: confiança, base do crescimento. Segurança, base da parceria. Fidelidade, busca pela melhoria contínua e pleno reconhecimento nas relações comerciais entre nossos clientes.

As respostas acima formaram a base para os questionamentos da segunda pesquisa realizada. Resumidamente, os itens a serem discutidos na próxima pesquisa são:

5.2.2 Fases da segunda pesquisa

5.2.2.1 Reconhecimento do problema

Neste momento, há a busca das respostas dos clientes para os serviços prestados pela empresa analisada na primeira pesquisa. As respostas obtidas na

entrevista serviram para os questionamentos aos clientes finais. Os itens discutidos nesta segunda pesquisa são:

A) Amostra estratificada, acompanhando o universo em análise.

B) Percepção do cliente relativo à:

- Confiança – O que gera confiança?
- Segurança – Como desenvolver o estado de segurança nos clientes?
- Fidelidade – Existe ou não? Quais os fatores determinantes da fidelidade?
- Diferencial Competitivo – Como o cliente percebe os diferenciais competitivos de atendimento do vendedor, atendimento operacional, atendimento telefônico, pontualidade na coleta, pontualidade na entrega, e a apresentação do funcionário. O que é diferencial para a empresa, é diferencial para os clientes.

5.2.2.2 Planejamento de pesquisa

A pesquisa foi direcionada a todo o mercado industrial e comercial da cidade de Juiz de Fora. Tendo em vista a dimensão do universo em estudo, foi aplicado um processo de amostragem estatística, denominado inferência do universo, a fim de garantir a representatividade do público alvo da pesquisa.

A cidade de Juiz de Fora, onde foi realizada a pesquisa, foi dividida em cinco regiões: centro, leste, nordeste, sul e norte. Foram analisados clientes industriais e comerciais. A quantidade de questionários aplicados garantiu a representatividade percentual do universo. A escolha da amostra é definida como probabilística aleatória.

A pesquisa foi desenvolvida no sentido de analisar a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados, analisando-se os setores industriais e comerciais.

Para a estratificação da amostra foram usadas como base as respostas da empresa, que definiu a seguinte proporção: 38% dos clientes estão localizados no centro, 16% na região leste, 17% na região nordeste, 18% na região sul e 11% na região norte. Desta forma foram respeitados estes índices e calculada a amostra.

As cinco regiões foram definidas pelas proximidades geográficas dos bairros, respeitando-se a divisão da empresa.

Cálculo da amostra

Dados:

$$n = ?$$

$$2$$

$$\sigma = 2$$

$$p = 50$$

$$q = 100 - p, q = 50$$

$$N = 3498 \text{ clientes.}$$

$$E^2 = 5\%$$

Cálculo:

$$n = \frac{2 \cdot \frac{50 \cdot 50 \cdot 3498}{5 \cdot (3498 - 1) + 2 \cdot 50 \cdot 50}}{2}$$

$$n = \frac{34980000}{97425}$$

$$n = 359$$

Através dos cálculos passamos a conhecer o tamanho da amostra ficando $n = 359$, quantidade total de questionários aplicados na cidade de Juiz de Fora (Fig. 18).

Extratos da amostra

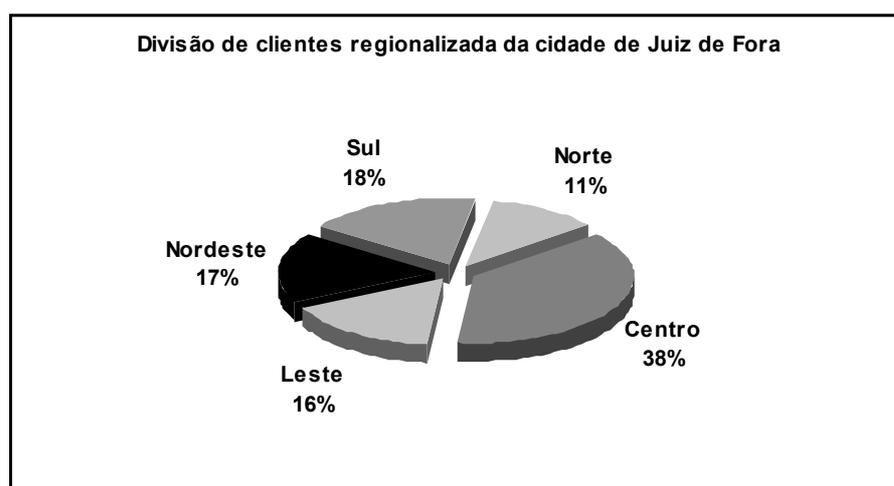


Figura 18 – Divisão de clientes da cidade de Juiz de Fora.

Região Centro: 38% dos clientes.

$$X = 359.38/100$$

X = 137 questionários

Região Leste: 16% dos clientes.

$$X = 359.16/100$$

X = 58 questionários

Região Nordeste: 17% dos clientes.

$$X = 359.17/100$$

X = 61 questionários

Região Sul: 18% dos clientes.

$$X = 359.18/100$$

X = 65 questionários

Região Norte: 11% dos clientes.

$$X = 359.11/100$$

X = 40 questionários

Total final: 361. O número ficou acrescido de dois questionários, devido ao fato de que não existe meio questionário, assim, os arredondamentos têm que ser efetuados sempre para maior, conforme teoria de Mattar (2001).

Tabela 6 - Cronograma de realização da pesquisa.

ATIVIDADES	DIAS
Confecção dos questionários	07
Treinamento dos pesquisadores de campo	15
Pesquisa-piloto, Pré-teste	07
Revisão dos questionários e confecção dos questionários definitivos	04
Aplicação dos questionários definitivos	30
Processamento dos dados e tabulação	15
Análise dos dados e elaboração do relatório final	30
Total	108

Definição do questionário

Partindo-se do tema proposto, foi elaborado um questionário constante no Apêndice, composto por vinte questões, contendo dezessete itens abertos. A primeira questão é de fundamental importância, pois ela valida ou não a aplicação do questionário, perguntando ao cliente se ele utiliza o transporte rodoviário de carga fracionada.

Na segunda questão tem-se a análise do envio/recebimento das cargas no que diz respeito à condição do frete. Desta maneira pode-se saber quem está contratando a transportadora.

Na terceira questão vê-se um perfil das cidades mais solicitadas para o trânsito das cargas. Posteriormente, há uma análise de *Market Share*, com a indagação de qual é a transportadora mais utilizada e suas proporcionalidades quanto à concorrência.

Na sexta questão encontra-se uma indagação sobre os motivos que levam à fidelidade ou não no setor.

Na sétima, define-se o volume de recebimento em termos de conhecimentos de transportes.

Da oitava questão até a décima sexta foram abordados os temas segurança, confiança e fidelidade, além de toda a análise da eficiência dos serviços prestados.

Os questionários aplicados no centro da cidade tiveram quatro questões a mais devido às características específicas daquela região, pois é composta, em quase sua totalidade, de empresas comerciais. O centro de Juiz de Fora funciona como um grande *shopping* composto por várias galerias que não permitem o trânsito de veículos pesados, assim, foi analisada a percepção do cliente sobre um posto avançado da transportadora, atuando naquela região.

As perguntas foram construídas de forma ordenada, para serem respondidas seguindo uma linha de raciocínio, em entrevistas pessoais. Cada entrevistador se deslocou até o estabelecimento dos clientes, procurou pelo responsável pela definição da contratação das transportadoras utilizadas e solicitou a colaboração do entrevistado para a aplicação do questionário em questão.

As questões fechadas foram tabuladas utilizando-se os recursos do programa SPSS, versão 8 para Windows. Os itens abertos do questionário foram agrupados manualmente e, após análise individualizada, foram codificados para que assim pudessem também ser tabulados no SPSS.

5.2.2.3 Realização da entrevista

A confecção do questionário durou uma semana. A escolha e o treinamento dos aplicadores levou 15 dias. Foram necessários 20 aplicadores e o período de pré-teste de campo teve a duração de uma semana. A confecção do questionário definitivo se deu em um dia enquanto que a aplicação dos

questionários definitivos se concretizou no período de 30 dias. A apuração, a tabulação e a análise foram realizadas no período de 15 dias e a conclusão e o agrupamento das informações, em 30 dias, totalizando um período de 108 dias, desde o início até o final do trabalho.

5.2.2.4 Elaboração do relatório

Estas aplicações práticas foram realizadas em 361 empresas que utilizam os serviços de transporte de cargas fracionadas na cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais, como se constata na Tabela 7 e demonstrada na Figura 19.

Tabela 7 - Divisão dos questionários aplicados.

Regiões	Questionários aplicados
Centro	137
Leste	58
Nordeste	61
Sul	65
Norte	40
Total	361

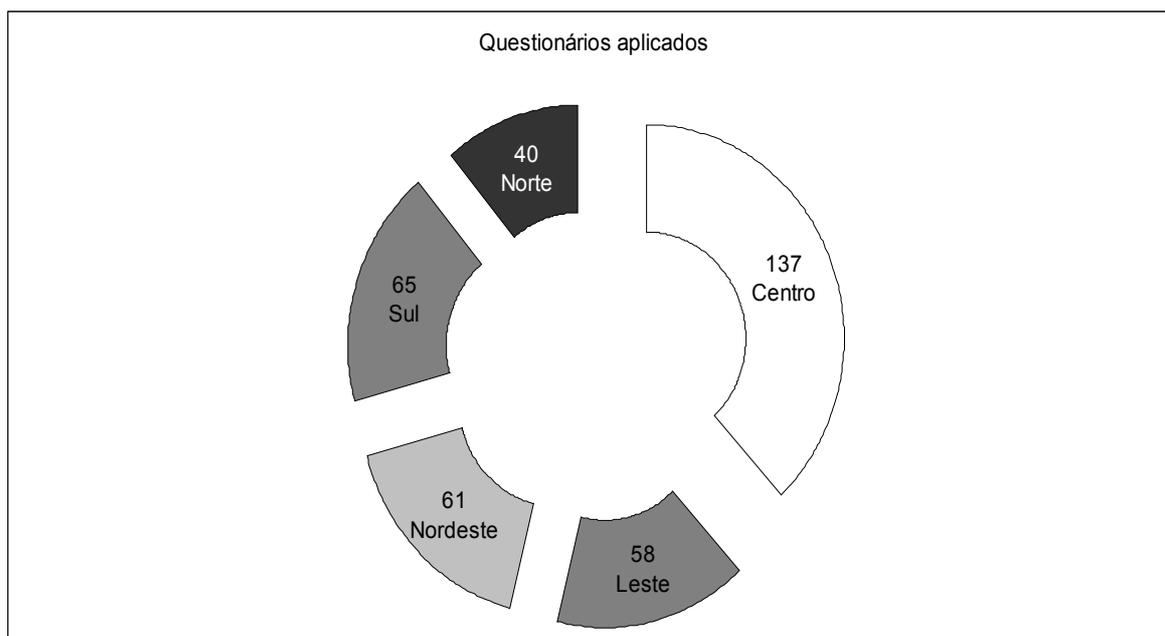


Figura 19 - Divisão dos questionários aplicados.

Nesta fase encontram-se as seguintes etapas:

A - Confiança

B - Segurança

C - Fidelização

D - Diferencial competitivo de atendimento comercial, telefônico e operacional, pontualidade das entregas e coletas, apresentação dos funcionários.

Cada etapa foi tabulada e analisada estatisticamente com as informações originais coletadas através da aplicação da metodologia de pesquisa proposta nas fases anteriores.

Para que a pesquisa explanasse a maior fidedignidade possível, apenas foram considerados válidos os questionários aplicados aos consumidores que utilizam efetivamente os serviços de transportes de cargas fracionadas.

5.2.2.4.1 Confiança

Seguindo os objetivos propostos, necessitava-se descobrir como o item confiança era observado pelos clientes. O que realmente gera confiança em relação à transportadora utilizada? A Tabela 8 mostra o percentual das respostas.

Tabela 8 - Análise agrupada do fator que transmite confiança em uma transportadora

Motivo	%
Pontualidade na entrega/ coleta	27
Tempo de Mercado - Tradição	14
Atendimento	13
Mercadoria não violada / avariada	12
Carga segurada	6
Qualidade do serviço	6
Seriedade	6
Amizade	4
Responsabilidade com o acordado	2
Frota atualizada	2
Honestidade	2
Estrutura bem montada – organização	1
Responsabilidade dos diretores	1
Resposta rápida os problemas	1
Pagamento de indenização	1
Atendimento do Vendedor	1
Total	100%

Na análise fica claro que a pontualidade é o fator mais importante na definição de confiança. A característica tradição pode ter relação com o fato de Juiz

de Fora cultivar valores culturais de interior de estado, apesar de estar localizada entre o eixo Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte, e ser um pólo em crescente desenvolvimento, percebe-se serem muito fortes as relações baseadas no contato pessoal, fator que o marketing de relacionamento busca e afirma que é um dos pilares da retenção dos clientes.

O atendimento, neste caso, é todo o conjunto de ações desenvolvidas em prol do cliente, assim, nos próximos subcapítulos, será trabalhado o diferencial competitivo. Obviamente, o cliente busca consolidar suas parcerias com respeito e sinceridade.

A confiabilidade no setor de transportes pode estar diretamente ligada tanto à parte tangível do serviço como à parte intangível. No primeiro caso, no que diz respeito ao cumprimento efetivo de prazos acordados. No segundo, quando se reporta ao relacionamento direto entre clientes e fornecedores.

Transportar não significa somente levar coisas de um lugar ao outro. É necessário que haja a plena satisfação do cliente. Transportar para onde ele quer, na hora que ele quer e principalmente, da maneira que mais lhe agrade.

A confiabilidade pode garantir não só a manutenção de um cliente, como também o chamamento de um número muito maior de clientes atraídos simplesmente pela reputação adquirida na manutenção do elo cliente-fornecedor.

Segue demonstrativo gráfico com relação à confiança (Fig. 20).

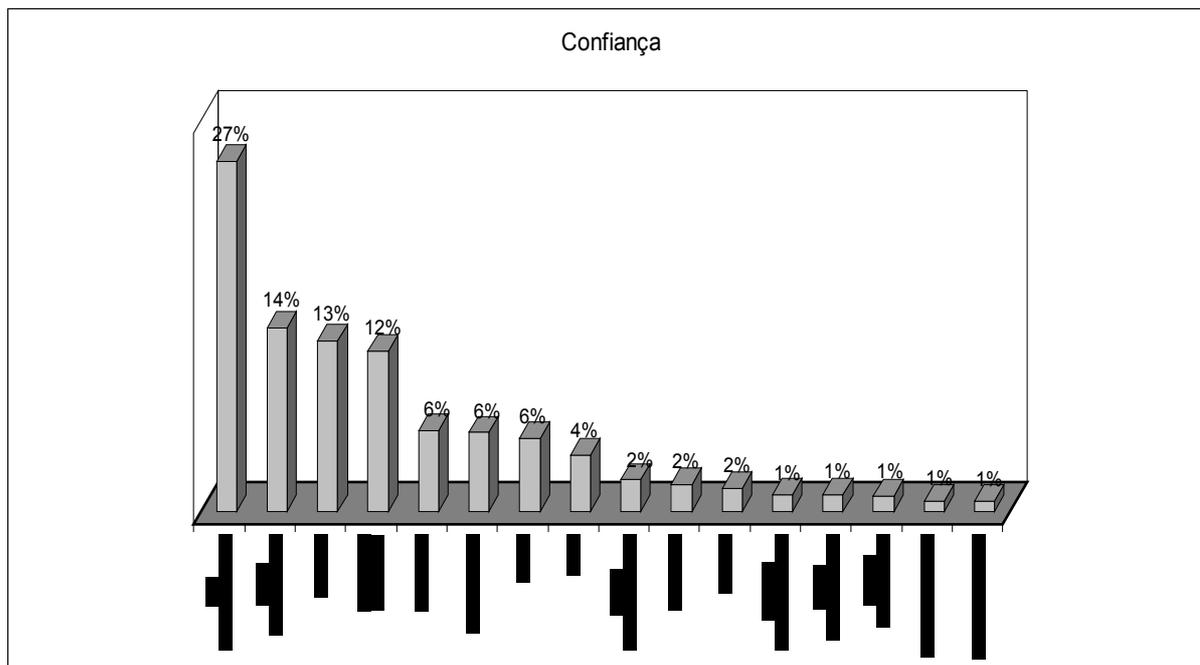


Figura 20 – Confiança.

5.2.2.4.2 Segurança

Aqui se tem uma visão global do mercado. Sabendo-se que o estado de segurança na prestação de serviço para os consumidores finais de transporte é gerado pela pontualidade na entrega, mercadoria intacta, carga segurada, tradição, atendimento, qualidade nos serviços, preço, confiança, responsabilidade, honestidade, rapidez na entrega, amizade, pagamento de indenização e rastreamento via satélite, seguem abaixo as medidas de proporcionalidades entre esses fatores listados na Tabela 9.

Tabela 9 - Análise das ações que geram segurança aos consumidores de transporte da cidade de Juiz de Fora – MG.

Motivo	%
--------	---

Pontualidade na entrega/ coleta	23
Mercadoria intacta	17
Carga segura	13
Tempo de Mercado - Tradição	12
Atendimento	9
Qualidade do serviço	6
Preço	4
Confiança	4
Frota	4
Responsabilidade	3
Honestidade	2
Rapidez na entrega	1
Amizade	1
Pagamento de indenização	1
Rastreamento via satélite	1
Total	100%

No panorama nacional de crescente violência, os furtos de caminhões de cargas estão cada vez mais comuns. Isto faz com que os recursos de segurança das empresas de transporte, como rastreamento via satélite, sistemas de trava de baús, e monitoramento dos veículos 24 horas, não sejam mais considerados diferencial competitivo, mas simplesmente um preenchimento de cláusulas básicas dos contratos com as seguradoras de cargas e veículos nacionais.

A segurança no ramo de transportes pode ser analisada sob dois prismas: primeiro pelo prisma objetivo e direto que são a pontualidade na entrega e garantia da integridade da carga e, segundo pelo prisma sensitivo, de ser um estado de espírito, pois a segurança é uma sensação. Este sentimento é necessário às relações comerciais bem sucedidas. O estado de segurança é um assunto complexo, diretamente ligado à essência do ser humano.

Como observado por Möller (1997), a percepção do receptor de um determinado serviço é afetada por dois ângulos: um pela parte técnica ou objetiva, e outro pela parte humana ou subjetiva.

A Figura 21 mostra os itens de segurança observados na pesquisa.

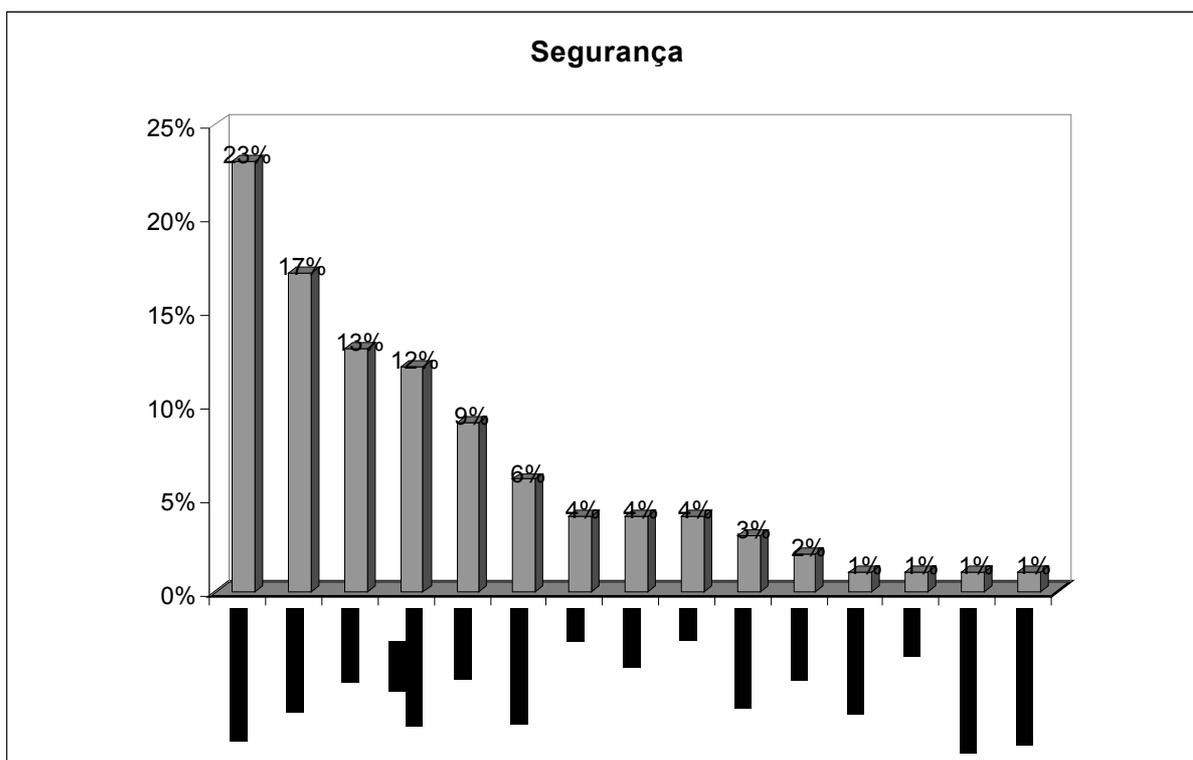


Figura 21 – Segurança.

5.2.2.4.3 Fidelização

Na aplicação do pré-teste, identificou-se que a grande maioria dos clientes utiliza mais de uma transportadora. Ao final das entrevistas confirmou-se que não existe fidelidade neste segmento seja por não cobrir todas as regiões, seja por preço ou por indicações de terceiros. Assim, seguindo a linha do pré-teste, buscaram-se informações confiáveis sobre o que é fator determinante para os clientes ao escolher mais de uma transportadora.

Conforme os dados colhidos, o quesito mais representativo foi o fato de nenhuma empresa cobrir todas as regiões, com um percentual final de 42%, seguido por preço, com 31%, indicação do cliente ou fornecedor em terceiro lugar, com 10%, e confiança (ou falta de) em quarto, com 5%. Essas e outras respostas em análise agrupada estão distribuídas na Tabela 10.

Tabela 10 - Análise agrupada dos motivos de se utilizar mais de uma transportadora

Motivo	%
Não faz todas as regiões	42
Preço	31
Indicação do cliente/fornecedor	10
Confiança	5
Normal da empresa	3
Concorrência	3
Tipo de carga	1
Rapidez	1
Quantidade de carga	1
Proximidade	1
Dívida na transportadora antiga	1
Condições de pagamento	1
Amizade	1
Vantagens	0
Segurança	0
Total	100%

Abaixo, a Figura 22 demonstra os itens sobre fidelidade observados na pesquisa.

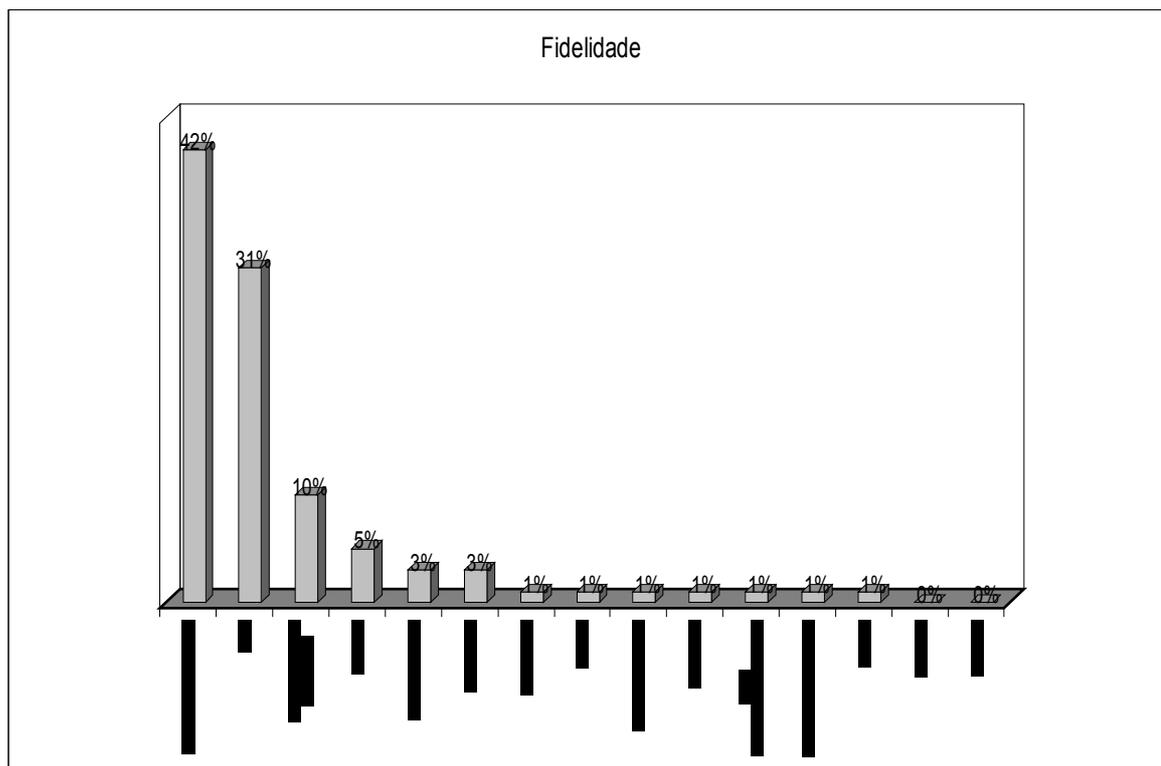


Figura 22 – Fidelidade.

Cruzando as respostas da pergunta P6 com as respostas da pergunta P2, e embasando a análise na transportadora de maior *market share*, conclui-se que, fora as cidades atendidas, as praças mais utilizadas pela região centro da cidade de Juiz de Fora são: Santa Catarina, Paraná, Espírito Santo, Ceará e Rio Grande do Sul. Na região leste: Santa Catarina, Recife, Paraná, Rio Grande do Sul (Porto Alegre, Jaguará do Sul), Piauí, Goiânia, Bahia. Na região nordeste, aparecem Santa Catarina, Paraná, Ceará, Pernambuco, Bahia e Rio de Janeiro (Macaé). Na região sul, há volume de negócios para os estados de Santa Catarina, Paraná (Curitiba) Espírito Santo (Vila Velha). Por fim, na região norte, surgem os estados de Santa Catarina, Goiás, Triângulo Mineiro, Paraná, Bahia, Rio de Janeiro (Campos, Friburgo e Volta Redonda).

As questões P7 à P14 serviram de apoio e validação de outras respostas, o questionário completo encontra-se no Apêndice.

Foi constatado que, na verdade, não há fidelidade absoluta por parte dos clientes. O que realmente acontece é o grau de conveniência, pois enquanto a empresa escolhida estiver atendendo as necessidades dos clientes, estes a utilizam. A partir do momento que estas necessidades não podem mais ser atendidas, o cliente simplesmente usa outra empresa, pois há uma grande oferta de transportadoras na região.

5.2.2.4.4 Diferencial Competitivo

Para a análise deste item, os entrevistados foram questionados, através da pergunta P10, sobre o atendimento comercial, telefônico e operacional, além de pontualidade das entregas e coletas, e apresentação dos funcionários. Todas as informações foram tabuladas e as análises foram efetuadas na forma de comparativos entre a primeira e a segunda transportadora citadas.

Têm-se a seguir os subitens demonstrados nas Tabelas 11, 12, 13, 14, 15 e 16.

A) Atendimento do vendedor

B) Atendimento telefônico

C) Atendimento operacional

D) Pontualidade na entrega

E) Pontualidade na coleta

F) Apresentação do funcionário

Tabela 11 - Atendimento do vendedor.

Atendimento do vendedor	Primeira transportadora	Segunda transportadora
Ótimo	41%	42%
Bom	50%	52%
Razoável	2%	3%
NE	7%	3%
Total	100%	100%

Pelo visto, este item não é um diferencial apenas da transportadora líder de mercado. Os percentuais estão muito próximos e relativamente iguais. Analisa-se então que a cordialidade do atendimento do vendedor é ação básica à manutenção da parceria, conforme mostrou a Tabela 11.

Tabela 12 - Atendimento telefônico.

Atendimento telefônico	Primeira transportadora	Segunda transportadora
Ótimo	52%	30%
Bom	45%	56%
Razoável	3%	9%
NE	0%	5%
Total	100%	100%

O atendimento telefônico da empresa líder de mercado se mostrou superior ao do concorrente (Tab. 12). Este item pode ser classificado como um diferencial competitivo.

Tabela 13 - Atendimento operacional.

Atendimento operacional	Primeira transportadora	Segunda transportadora
Ótimo	44%	40%
Bom	53%	54%
Razoável	3%	2%
NE	0%	4%
Total	100%	100%

Apesar de os percentuais estarem próximos, as respostas foram claras quando definem a área de atuação da transportadora líder de mercado. Muitos clientes, ao compararem os serviços das duas transportadoras, deixam claro que a líder de mercado atende prontamente as coletas em qualquer região da grande São Paulo,

grande Rio ou grande BH, ação que a concorrente não consegue superar. Assim, foi considerado o atendimento operacional como diferencial competitivo (Tab. 13).

Tabela 14 - Pontualidade na entrega.

Pontualidade na entrega	Primeira transportadora	Segunda transportadora
Ótimo	47%	43%
Bom	29%	51%
Razoável	13%	5%
NE	11%	1%
Total	100%	100%

A pontualidade na entrega deixa um pouco a desejar. O concorrente consegue ter, em média, valores melhores que os da empresa líder de mercado, como demonstrado na Tabela 14.

Tabela 15 - Pontualidade na coleta.

Pontualidade na coleta	Primeira transportadora	Segunda transportadora
Ótimo	28%	27%
Bom	36%	26%
Razoável	9%	6%
NE	27%	41%
Total	100%	100%

A coleta nos grandes centros pode ser considerada um diferencial competitivo, mas neste caso ela está mais relacionada com o atendimento operacional do que com a pontualidade de coleta propriamente dita. Analisando as respostas, pode-se observar que apenas a transportadora líder consegue realizar determinadas coletas, seja devido aos horários, seja pelo perfil da carga ou pela localização da firma. Assim, o item pontualidade na coleta não foi considerado como

diferencial competitivo, até porque a maioria das respostas informa que, de maneira geral, os carros não passam para coletar nos horários marcados (Tab. 15).

Tabela 16 - Apresentação do funcionário.

Apresentação do funcionário	Primeira transportadora	Segunda transportadora
Ótimo	35%	34%
Bom	53%	55%
Razoável	3%	0%
NE	9%	11%
Total	100%	100%

Os funcionários são todos uniformizados, tanto em uma transportadora como na outra, portanto este item não foi considerado diferencial competitivo, e sim um requisito básico. De maneira geral, a apresentação do funcionário é considerada boa, como mostrou a Tabela 16. Cabe à empresa fornecer os uniformes a seus funcionários, principalmente aos da linha de frente. Além disto, observa-se que as transportadoras da região desenvolvem empiricamente trabalhos personalizados para alguns clientes especiais.

5.3 Segunda Etapa do Modelo

Confrontando as respostas da empresa com as respostas do mercado elaborou-se o seguinte diagnóstico geral da posição em que se encontra a empresa foco da análise, com relação às práticas do CRM.

5.3.1 Identificação

É fundamental identificar cada um dos clientes. A partir daí, passa-se para a chamada relação *one to one*. Não podendo identificar cada cliente é impossível saber com qual ou com quais pode-se iniciar uma relação *one to one*. Isto significa conhecer sua identidade, forma de contato preferida, todas as reclamações feitas e quais foram as providências tomadas.

Feita a identificação, é preciso que se diga que todos os dados deverão estar disponíveis em todos os pontos de contato do cliente. É necessário também que o cliente seja identificado independentemente do canal escolhido para entrar em contato com a empresa. Do contrário, se o gerente ou vendedor que atende seus melhores clientes “desaparecesse” por algum motivo, a empresa teria que aprender tudo de novo sobre estes clientes, pois, de fato, nunca foi dona da relação. Não se pode esquecer que o cliente não é apenas do gerente da empresa e sim de toda a organização.

A empresa analisada preenche parte do quesito identificação. Todos os clientes são cadastrados antes que sejam efetuados os transportes e a empresa possui um banco de dados onde estão contidas as informações sobre volumes, pesos e valores transportados durante todos os contatos com aquele cliente.

Porém, pelo que se pôde observar, culturalmente ainda existe a idéia de que o cliente é de determinados vendedores, e não da empresa. A informação não está disponível de forma sistematizada em todos os pontos de contato cliente x empresa. Existem particularidades de determinados clientes que apenas são conhecidas pelas pessoas que lidam diretamente com eles.

5.3.2 Diferenciação

Após a identificação, faz-se necessário diferenciar os clientes. Basicamente, de maneira simplista, os clientes podem ser diferenciados por valor ou

pelas suas necessidades. Assim é possível saber com quais clientes vale a pena desenvolver uma relação de aprendizado. Quando se fala em valor, refere-se a “Valor Vitalício”, que é o valor que o cliente tem em toda sua história transacional com a empresa. O valor deve ser sempre expresso em termos de lucratividade.

O valor do cliente deve ser medido em termos reais, ou seja, a lucratividade do cliente ao longo de sua relação com a empresa, e em termos potenciais, ou seja, a lucratividade dos negócios futuros que o cliente pode realizar com a empresa. O valor real é simplesmente a soma de toda a lucratividade gerada pelo cliente em suas transações com a empresa e os negócios gerados por sua referência. Esses dados são geralmente armazenados nos sistemas de controle empresarial.

O valor potencial é mais difícil de ser medido, pois envolve dados externos à empresa, além de inferências estatísticas. Porém ele existe e deve ser medido. Uma forma objetiva de medi-lo é saber quantas vezes o cliente comprou ou utilizou serviços de um concorrente. É claro que se o cliente compra da empresa, mas também compra de concorrentes, ele tem um potencial a ser desenvolvido.

Outro tipo de valor, menos tangível, é o chamado valor estratégico. Ele não é medido, mas interpretado. Clientes que colaboram com a empresa com reclamações e/ou sugestões permitem e são usados como referência. São clientes que têm um valor distinto dos clientes simplesmente passivos. Embora seja difícil, esse valor deve ser interpretado e armazenado como histórico do cliente. Por ser interpretado, o valor estratégico tem que ser revisto ao longo do tempo, à medida que se aprende mais a respeito dos clientes.

Outra forma de diferenciar clientes é através de suas necessidades. Quanto maior o número de necessidades conhecidas, maior a oportunidade de

participação no cliente. Descobrir novas necessidades é descobrir novas oportunidades. Quanto mais se sabe sobre as necessidades dos clientes, mais valor se tem para eles. Quanto mais se entende e se responde as necessidades, mais os serviços são percebidos como diferenciados.

Concluindo, os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades, ignorar ou desconhecer essas diferenças não os torna iguais.

A empresa foco do trabalho fez a opção pela diferenciação geográfica, através de uma necessidade própria de otimização operacional. Embora esta seja uma forma aplicável de diferenciação, ela não é a única e talvez possa não ser a melhor. Foi uma escolha unilateral, que não visou as reais necessidades dos clientes. Existem outras formas de segmentação que podem ser mais eficazes nas práticas do CRM.

5.3.3 Interação

Constatou-se que realmente existe grande interação das transportadoras com os seus clientes. Porém de forma muito empírica, não há modelos sistematizados às praticas do CRM. Mas a empresa em estudo está no caminho. Conforme analisado, a empresa considerou confiabilidade como base para o seu crescimento. Realmente a confiabilidade é um fator determinante de compra no caso deste tipo de serviço. A empresa precisa trabalhar melhor no item pontualidade de entrega, pois é um dos fatores determinantes da confiabilidade. Porém, analisado como diferencial competitivo, o mesmo deixa a desejar.

Quanto à segurança, hoje este item não é mais um diferencial competitivo, no perfil de mercado atual, ele é básico às empresas que buscam grandes mercados.

Quanto à fidelidade, a empresa acreditava tê-la dos seus clientes, porém descobriu-se que a mesma não existe, o que existe é conveniência.

Para a empresa, são considerados diferenciais competitivos os itens atendimento do vendedor, telefônico, operacional, pontualidade de entrega e de coleta e a apresentação do funcionário, porém ao se comparar com a análise externa foi observado que apenas os atendimentos telefônico e operacional são realmente considerados diferenciais competitivos. Vê-se que nem sempre o que a empresa quer comunicar é o que o mercado entende ou interpreta.

5.3.4 Personalização

A transportadora líder de mercado, foco de análise desta pesquisa, desenvolve ações personalizadas para alguns clientes como a entrega de cheques, cumprimento de agendamentos com hora para entrega marcada em destinatário dos grandes centros, informação via fax todas as manhãs, preços diferenciados, permanece aberta 24 horas com coletas em qualquer lugar a qualquer hora, entregas de amostras na forma de cortesia, atendimentos de urgências, distribuição de brindes e lembranças em datas importantes, concede descontos, além de estar apta ao transporte de máquinas pesadas e ferramentas.

Finalmente, as práticas do CRM estão culturalmente implantadas na empresa em análise. Porém ainda falta a criação sistematizada de controle e a divulgação efetiva do CRM.

Com base no diagnóstico da situação da empresa, foram propostas as seguintes alterações.

A) A empresa trabalha com seus clientes através da segmentação geográfica. A base desta segmentação são as regiões nas quais seus clientes estão localizados. Por se tratar de uma transportadora que possui como um de seus

diferenciais a pontualidade de entregas e coletas de cargas fracionadas, a localização é importante para a elaboração das rotas, otimizando assim, a operação.

Propôs-se que além da segmentação pelas regiões, seja desenvolvida uma segmentação baseada nos valores mensais dos clientes, através do cálculo da rentabilidade individual ou ainda pela margem líquida de cada cliente, o que demandaria um esforço maior no desenvolvimento dos custos operacionais da empresa.

Desta forma, a identificação do cliente seria complementada pelas suas características de rentabilidade. O maior desafio é que todos os dados devem estar disponíveis em todos os pontos de contato do cliente. Ao se identificar, tanto as informações históricas como as preferências do cliente deverão estar disponíveis de maneira fácil e sistematizada para que ele nunca tenha que repetir à empresa contratada as mesmas informações. Para isto, hoje existem softwares especializados para a realização desta administração.

Porém, é sabido que ao partir para a implantação de sistemas de relacionamento *one to one*, a informação tem que estar bem enraizada e bem divulgada por todos os setores da empresa.

B) Como citado, os clientes são diferentes tanto em seu valor para a empresa como em suas necessidades. Essa é uma realidade que jamais pode ser esquecida. Assim, objetivando uma análise mais apurada, sugeriu-se à empresa que se faça as seguintes perguntas:

- Quais são os seus clientes mais preciosos, e por quê?
- Quais são aqueles que lhe darão maior ganho indicando-lhe outros clientes?
- Dos seus clientes atuais, quais são os que não merecem ser preservados?
- Quais são os possíveis clientes que você gostaria de transformar em clientes?

- Que tipo de consumidores você considera possíveis clientes de verdade?

Através das respostas obtidas, pode-se montar um plano sistemático de diferenciação dos clientes, buscando cada vez mais, maior participação dos maiores clientes, e não uma maior participação no mercado.

Alguns clientes valem mais do que outros. Alguns clientes geram outros clientes. É provável que alguns clientes tenham valor negativo para a empresa. A empresa tem que tratar seus clientes de forma diferenciada. O futuro da diferenciação de clientes repousa sobre os pilares de serviços e relacionamentos totalmente personalizados, que atendam as necessidades individuais de cada nicho específico.

C) Quanto à interação da empresa com os clientes, conclui-se que ela existe, conforme observado. Porém não há uma forma de diferenciação pré-definida que sustente esta interação, e isto acaba refletindo diretamente nos custos operacionais, o que gera maiores custos e provavelmente margens mais baixas. Assim, antes de focar-se em outras formas de interações com os clientes, deve-se observar a sistematização da diferenciação dos clientes e a apuração mais elaborada dos custos operacionais da empresa.

O que pode ser sugerido quanto a este subitem é a melhoria dos controles administrativos dos diferenciais que já são praticados. Foi observado que muitas ações acontecem devido ao contato pessoal, o que acaba tornando as relações pouco profissionais. O que seria muito produtivo é que o próprio sistema de informática da empresa evoluísse no sentido das práticas do CRM. Desta forma, as informações relativas aos clientes estariam agrupadas em um único canal, e da mesma maneira, disponíveis em qualquer ponto de contato com o cliente. Atualmente, grande parte das informações se concentra nos funcionários da linha

de frente, aqueles que mantêm o contato direto com os clientes. Isto é extremamente arriscado para a empresa, pois a torna vulnerável, fazendo com que os clientes passem a ser dos vendedores e não da organização.

Com esta análise, finaliza-se o trabalho e conclui-se que, com o modelo apresentado, os objetivos foram respondidos a contento. O que se buscou foi aplicar o modelo proposto afim de testar sua contibuição acadêmica, o que foi obtido com sucesso. Seguem as conclusões finais de todo o estudo realizado.

6 CONCLUSÕES

Trabalhar com o CRM por todo este período foi enriquecedor, visto que a empresa analisada apresentou novas experiências. Uma empresa dinâmica, que encontra-se realmente alguns passos à frente dos concorrentes devido ao seu grande potencial humano, por preocupar-se com os interesses de seus clientes e por apresentar-se de forma sempre cordial no trato com estes. Este último aspecto é sem dúvida o maior trunfo da empresa. O contato pessoal e a responsabilidade na feitura dos serviços fazem da transportadora referência na região.

De maneira geral, o que se pode observar quanto às necessidades do mercado, no que tange a análise da viabilidade para a implantação do Customer Relationship Management (CRM) em uma empresa do setor de serviço de transporte rodoviário, foram que os pontos principais na prestação deste tipo de serviço são confiança, segurança, fidelização e diferencial competitivo. Os clientes consideram estes itens como sendo primordiais para a empresa manter-se, ao menos, competitiva no mercado atual. Não há, de maneira alguma, hipótese de sobrevivência de longo prazo para as empresas que desprezarem tais pontos.

Todos esses pontos reforçam a implantação do CRM devido ao fato de estarem diretamente ligados à parte intangível das relações. O CRM é um conceito moderno e ousado no trato com os clientes. A análise das perspectivas para a implantação do CRM na empresa foco deste estudo demonstra que no ramo de serviços este modelo se adapta perfeitamente. Ainda quanto à empresa, percebeu-se grande interação dos funcionários e a preocupação com os clientes já é nata nas relações. Porém, ao se falar de identificação, observa-se, que a empresa analisada deixa um pouco a desejar. Apesar de cadastrar todos os seus clientes com

informações sobre volumes, pesos e valores das cargas transportadas, não se verifica a idéia de que o cliente é de toda a empresa e não apenas de determinados vendedores. Percebe-se que algumas particularidades de determinados clientes são conhecidas apenas pelas pessoas que lidam diretamente com eles. Este tipo de comportamento precisa ser corrigido imediatamente.

Com relação à diferenciação, observa-se que a empresa analisada fez uma opção pela chamada diferenciação geográfica. O que talvez não seja a melhor maneira de se diferenciar. Esta decisão foi aplicada de maneira unilateral, que relegou a segundo plano as necessidades dos clientes. Poder-se-ia utilizar-se das diferenciações com base na rentabilidade líquida de cada cliente, no perfil de carga, pela área de atuação de cada cliente, ou ainda utilizar mais de um critério visando à satisfação plena das necessidades da transportadora e dos desejos dos clientes.

Existe certamente uma boa interação da empresa com seus clientes, não havendo, entretanto, uma uniformidade das ações pela falta de um sistema completamente adaptado às práticas do CRM. A interação poderá ser realizada de maneira sistêmica e muito mais eficiente caso a empresa utilize efetivamente as ferramentas tecnológicas existentes.

Foi também observado o bom número de ações personalizadas desenvolvida pela empresa líder de mercado. Infelizmente tais ações se restringem apenas a alguns clientes considerados como sendo de maior importância, quando, na verdade deveriam se expandir a toda a clientela. Uma expansão segmentada é a melhor maneira de fazê-lo, ou seja, alguns clientes necessitam mais que outros de determinada espécie de procedimento personalizado e isto pode ser providenciado com o auxílio de um banco de dados bem detalhado.

Os pontos a serem criticados foram a falta de sistematização das ações e também a definição de parâmetros exeqüíveis na escolha dos clientes que “merecem” um tratamento *one to one*. As decisões estão concentradas nas pessoas, o que acaba tornando os relacionamentos pessoais e não profissionais.

Conforme análise, já está criada a plataforma de operação do CRM na empresa estudada, o que falta agora é montar um planejamento de implantação sistemático das ferramentas do CRM. Acredita-se que com este novo conceito de administração dos clientes, a empresa atingirá patamares ainda mais elevados de satisfação dos seus clientes, fidelizando-os cada vez mais.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALBRECHT, Karl, ZEMKE, Ron. **Service America**: doing business in the new economy. Homewood, I11. : Dom Jones-Irwin, 1998.
2. ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, eu não vivo sem você**. Salvador : Casa da Qualidade, 1995.
3. BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais, distribuição física. São Paulo : Atlas, 1993.
4. BERRY, Leonard L. **Service marketing is different**. Business, 1980.
5. BOGMANN, M. Itzhack. **Marketing de relacionamento**: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo : Nobel, 2002.
6. BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J.. **Logística empresarial** : o processo de integração da cadeia de suprimentos. Tradução Equipe do Centro de Estudos em Logística, Adalberto Ferreira das Neves; Coordenação: Paulo Fernando Fleury e César Lavalhe. São Paulo: Atlas, 2001.
7. BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**: com CRM (Customer Relationship Management). São Paulo: Atlas, 2000.
8. CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro : COP, 1994.
 9. CHASTON, I. **Excelência em marketing**. Como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional. São Paulo : Makron Books, 1992
10. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª ed., Rio de Janeiro : Campus, 2000.
11. CHRISTOPHER, M. **A logística do marketing**. São Paulo : Futura, 2001.
12. COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviço**. São Paulo : Cobra, 2001.
13. CONCISE OXFORD DICTIONARY. 2003. Disponível: www.oed.com. Consultado em 10 set. 2003.
14. COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. 1988. Disponível: www.clm.org. Consultado em 23 ago. 2003.
15. CYRANKA, Lúcia Furtado de Mendonça; SOUZA, Vânia Pinheiro. **Orientações para normalização de trabalhos acadêmicos**. 6 ed. (rev. aum.). Juiz de Fora : EDUFJF, 2002.

16. FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
17. FURLONG, Carla B. **Marketing para reter clientes**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
18. GEORGE, Darren, MALLERY Paul. **SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference, 10.0 Update, 3/E**. New York: Allyn & Bacon, 2001.
19. GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo : Atlas, 1996.
20. GODIN, Seth. **Permission marketing: turning strangers into friends, and friends into customers**. New York : Simon & Schuster, 1999.
21. GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo : Futura, 1998.
22. GREEN, P. S.; TULL, D. S. **Research for marketing decision**. USA : Prentice-Hall, 1975.
23. GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em verdadeiros parceiros**. São Paulo : Futura. 1998.
24. GRÖNROOS, Cristian. **Marketing: gerenciamento e serviço**. 12ª ed. São Paulo : Campus. 1993.
25. HAWKINS, D. I., TULL, D. S. **Marketing research – meaning, measurement and method**. New York : McMillan Publishing, 1976.
26. JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operação serviços**. São Paulo : Atlas, 2001.
27. KIRK, J., MILLER, M. **Reliability and validity in qualitative research**. Beverly Hills : Sage, 1986.
28. KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
29. _____. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. 11ª ed. São Paulo : Futura, 1999.
30. KUAZAQUI, Edmir. **Marketing turístico e de hospitalidade: Fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil**. São Paulo : Makron Books, 2000.
31. LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo : Atlas, 2000.

32. LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, D. **Estatística: teoria e aplicações**. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 2000.
33. LEVITT, Theodore. **A Imaginação de marketing**. São Paulo : Atlas, 1988.
34. LOCKE, Karen. A funny thing happened! The management of customer emotions in service encounters. *Organization Science*, v. 7, Jan/Fev. 1996.
35. LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo : Saraiva, 2002.
36. MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing**. Edição Compacta. São Paulo : Atlas, 2001.
37. _____. **Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas, 1997.
38. _____. **Pesquisa de marketing: Metodologia, planejamento**. São Paulo : Atlas, 1997.
39. MAYROS, Van; WERNER, D. Michael. **Marketing information systems**. Pennsylvania : Chilton Book Company, 1989.
40. McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
41. MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo : Pioneira, 1997.
42. NAZÁRIO, Paulo; WANKE, Peter; FLEURY Paulo Fernando. **O Papel do Transporte na Estratégia Logística**. Rio de Janeiro : Copead, 2000.
43. NORMANN, R. **Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços**. São Paulo : Atlas, 1993.
44. NOVAES, Antonio Galvão N.; ALVARENGA, Antonio Carlos. **Logística aplicada**. 2ª ed. São Paulo : Pioneira, 1994.
45. PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Enterprise one to one: tools for competing in the interactive age**. NY : Currency/Doubleday, 1997.
46. _____, _____. **One to one fieldbook: the complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program**. New York : Currency/Doubleday, 1999.
47. _____, _____. **One to one future: building relationships one customer at a time**. New York : Currency/Doubleday, 1993.
48. _____, _____. **One to one manager: real-world lessons in customer relationship management**. New York : Currency/Doubleday, 1999.

49. _____, _____. **One to one sales force**. New York : Currency/Doubleday, 2000.
50. PINE, B. Joseph, II. Mass customization: **The new frontier in business competition**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
51. _____; GILMORE, James H. **Experience economy**: work is theatre & every business is a stage: goods & services are no longer enough. Boston : Harvard Business School Press, 1999.
52. PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 1986.
53. _____. **A vantagem competitiva das nações**. 7ª ed. Rio de Janeiro : Campus, 1989.
54. PREFEITURA MUNICIPAL DE JUIZ DE FORA. Boletim Turístico. 2000.
55. RODRIGUES, Suzana B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo : Atlas, 1999.
56. SAMMON, Willian L.; KURLAND, Mark A.; SPLITALNIC, Robert. **Business competitor intelligence**: methods for collecting, organizing, and using information. New York : John Wiley & Sons, 1984.
57. TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2002.
58. TRIBUNA DE MINAS. **Pesquisa Top of Mind**. (Desenv.) Universidade Federal de Juiz de Fora - MG. Abril de 2002.
59. TSCHOHI, John; FRANZMEIER, Stere. **A satisfação do cliente**. Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente. São Paulo : 2000.
60. URBAN, G. L.; HAUSER, J. R. Design and marketing of new products. Prentice-Hall, 1993.
61. WALKER, D. O cliente em primeiro lugar. Atendimento e satisfação do cliente como uma poderosa arma de fidelidade e vendas. São Paulo : Makron Books, 1991.
62. WHITELEY, Richard. **A Empresa totalmente voltada para o cliente**: do planejamento à ação. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
63. WIERSEMA, Fred. **Customer intimacy**: pick your partners, shape your culture, win together. Santa Monica : Knowledge Exchange, 1996.
64. ZENONE, Luiz C. **Customer relationship manager**: conceitos e estratégias. São Paulo : Atlas, 2001.

Apêndice

Questionário 1

Empresa: _____
Entrevistado: _____
Endereço _____
Tel: _____

1. Há quantos anos a empresa atua no mercado de Juiz de Fora?
2. Quais os principais fatores do crescimento da empresa e sua conseqüente liderança de mercado?
3. Como a empresa se posiciona com os seus clientes?
4. De que maneira a empresa interage com os seus clientes?
5. Quais os aspectos que são identificados pela transportadora como diferenciais competitivos?
6. A empresa utiliza alguma técnica de CRM no trato com os seus clientes?
7. O que a diferencia de seus concorrentes?
8. Quais os fatores que levam os clientes a utilizar os serviços dessa transportadora?
9. Qual a atitude da empresa diante de eventuais reclamações dos clientes?
10. Como você definiria, resumidamente, a forma de trabalho da empresa?

- 3.10 () () Ponte Nova
- 3.11 () () Petrópolis
- 3.12 () () S.Dumont
- 3.13 () () S.J.Neponuceno
- 3.14 () () S.Lourenço
- 3.15 () () Três Rios
- 3.16 () () Outros. Quais? _____

P4 – Atualmente o(a) Sr(a) utiliza o serviço de qual(is) transportadora(s)? Numere de acordo com a frequência utilizada. **(Se a resposta for apenas 01 transportadora, passar para P7):**

- 4.1 () Itapemirim
- 4.2 () Colatinense
- 4.3 () Eureka
- 4.4 () Útil
- 4.5 () Gomes
- 4.6 () Itália
- 4.7 () Camilo dos Santos
- 4.8 () Oliveiros
- 4.9 () Picorelli
- 4.10 () Ramos
- 4.11 () Rápido Paulista
- 4.12 () Sepol
- 4.13 () TNT
- 4.14 () União
- 4.15 () Unida
- 4.16 () BrasPress
- 4.17 () Outros. Qual(is)? _____

P5 – Em relação às transportadoras que o Sr(a) utiliza, como é distribuído o volume de cargas por transportadora?

5.1 - Transportadora: _____

5.1.1 () 10 a 30%

5.1.2 () 31 a 50%

5.1.3 () 51 a 70%

5.1.4 () 71 a 100%

5.2- Transportadora: _____

5.2.1 () 10 a 30%

5.2.2 () 31 a 50%

5.2.3 () 51 a 70%

5.2.4 () 71 a 100%

5.3- Transportadora: _____

5.3.1 () 10 a 30%

5.3.2 () 31 a 50%

5.3.3 () 51 a 70%

5.3.4 () 71 a 100%

P6 – Por que o(a) Sr(a) utiliza mais de uma transportadora?

6.1 () Não faz todas as regiões

6.2 () Norma da Empresa

6.3 () Preço

6.4 () Outro. Qual? _____

P7 – Em média, quantos conhecimentos o(a) Sr.(a) recebe?

7.1 () Diário

7.2 () Semanal

7.3 () Mensal

7.1.1 () 1 a 5

7.2.1 () 1 a 5

7.3.1 () 1 a 5

7.1.2 () 6 a 10

7.2.2 () 6 a 10

7.3.2 () 6 a 10

7.1.3 () 11 a 20

7.2.3 () 11 a 20

7.3.3 () 11 a 20

7.1.4 () mais de 20

7.2.4 () mais de 20

7.3.4 () mais de 20

P8 – O Sr(a) já trabalhou com outras transportadoras?

8.1 () Sim. Qual(is)

8.2 () Não (passe para P10)

8.1.1 () Camilo dos Santos

8.1.2 () Colatinense

- 8.1.3 () Eureka
- 8.1.4 () Útil
- 8.1.5 () Gomes
- 8.1.6 () Itália
- 8.1.7 () Itapemirim
- 8.1.8 () Oliveiros
- 8.1.9 () Picorelli
- 8.1.10 () Ramos
- 8.1.11 () Rápido Paulista
- 8.1.12 () Sepol
- 8.1.13 () TNT
- 8.1.14 () União
- 8.1.15 () Unida
- 8.1.16 () BrasPress
- 8.1.17 Outros. Qual(is)? _____

P9 – Qual o motivo que o(a) levou a deixar de utilizar o serviço dessa(s) transportadora(s)?

- 9.1 () Atrasos na Coleta
- 9.2 () Extravio de Volume
- 9.3 () Preço
- 9.4 () Atrasos na Entrega
- 9.5 () Forma de pagamento
- 9.6 () Atendimento telefônico
- 9.7 () Atendimento do vendedor
- 9.8 () Atendimento operacional
- 9.9 () Carga danificada
- 9.10 () Pagamento de indenização
- 9.11() Outros. Quais? _____

P10 – Classifique em Ótimo, Bom, Razoável ou Ruim, os serviços da(s) transportadora(s) que o Sr.(a) utiliza atualmente: **(LEIA OS ITENS) (CARTÃO VERDE)**

Transportadora:	O	B	RA	RU	NE	MOTIVO
------------------------	---	---	----	----	----	--------

10.1 Atendimento do vendedor	1	2	3	4	NE	
10.2 Atendimento telefônico	1	2	3	4	NE	
10.3 Atendimento do operacional	1	2	3	4	NE	
10.4 Pontualidade na entrega	1	2	3	4	NE	
10.5 Pontualidade na coleta	1	2	3	4	NE	
10.6 Apresentação do funcionário	1	2	3	4	NE	

Transportadora:	Ó	B	RA	RU	NE	MOTIVO
10.1 Atendimento do vendedor	1	2	3	4	NE	
10.2 Atendimento telefônico	1	2	3	4	NE	
10.3 Atendimento do operacional	1	2	3	4	NE	
10.4 Pontualidade na entrega	1	2	3	4	NE	
10.5 Pontualidade na coleta	1	2	3	4	NE	
10.6 Apresentação do funcionário	1	2	3	4	NE	

Transportadora:	Ó	B	RA	RU	NE	MOTIVO
10.1 Atendimento do vendedor	1	2	3	4	NE	
10.2 Atendimento telefônico	1	2	3	4	NE	
10.3 Atendimento do operacional	1	2	3	4	NE	
10.4 Pontualidade na entrega	1	2	3	4	NE	
10.5 Pontualidade na coleta	1	2	3	4	NE	
10.6 Apresentação do funcionário	1	2	3	4	NE	

P11- Qual a forma de pagamento utilizada pelo Sr(a). ao contratar a transportadora

11.1- Transp. _____ 11.2- Transp. _____ 11.3- Transp. _____

11.1.1- () à vista 11.2.1- () à vista 11.3.1- () à vista

11.1.2- () semanal 11.2.2- () semanal 11.3.2- () semanal

11.1.3- () quinzena 11.2.3- () quinzenal 11.3.3- () quinzenal

11.1.4- () mensal 11.2.4- () mensal 11.3.4- () mensal

P12.- Na sua opinião qual seria a forma de pagamento ideal para atender sua empresa ?

12..1- () à vista

12..2- () semanal

12..3- () quinzenal

12..4- () mensal

12.5- () a utilizada atualmente

12.6 - () Outra: _____

P13- Em ordem de importância, cite as principais dificuldades encontradas nas transportadoras que sua empresa utiliza

(NÃO LEIA AS OPÇÕES) (CARTÃO AMARELO)

	1ª +IMPORT	2ª +IMPORT	88-NA
13.1 – Atendimento telefônico ruim	1	2	88-NA
13.2 – Atraso na coleta	1	2	88-NA
13.3 – Atraso na entrega	1	2	88-NA
13.4 – Atendimento do operacional	1	2	88-NA
13.5 – Pagamento de indenização	1	2	88-NA
13.6 – Extravio de volume	1	2	88-NA
13.7 – Danificação da carga	1	2	88-NA
13.8 – Forma de pagamento	1	2	88-NA
13.9 – Preço	1	2	88-NA
13.10 – Outro. Qual?	1	2	88-NA

P14–A(s) transportadora(s) utilizada(s) pelo(a) Sr(a). oferece(m) algum serviço diferenciado?

P14.1 - () Sim Qual serviço? _____

P14.2 () Não

P15 – Qual é o fator determinante em uma transportadora para que o(a) Sr(a). tenha segurança na sua carga?

P16 – Na sua opinião o que lhe traz confiança em uma transportadora?

APENAS PARA OS ENTREVISTADOS DO CENTRO DA CIDADE

P17 – Dentro do mercado de transporte de Juiz de Fora, sabe-se que recentemente uma transportadora inaugurou um novo endereço no centro da cidade. O(a) Sr(a) tem conhecimento desta informação?

17.1 () Sim

17.2 () Não (**PASSE PARA P19**)

P18 – Qual a transportadora? _____

P19- Na sua opinião qual o motivo de uma transportadora ter um endereço no centro da cidade?

P20 – O(a) Sr.(a) considera o fato de uma transportadora possuir um endereço no Centro um fator importante para que o Sr.(a) passe a utilizar também essa transportadora ?

20.1 () Sim. Por quê? _____

20.2 () Não. Por quê? _____

Ficha catalográfica

Rangel, Luciana Bellini.

Marketing de relacionamento. Setor de serviço de transporte rodoviário de cargas fracionadas na cidade de Juiz de Fora – Minas Gerais. Florianópolis: UFSC, 2003. 147 p.

(Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção).

1. Marketing de relacionamento 2. Marketing de serviço 3. Diferencial competitivo.