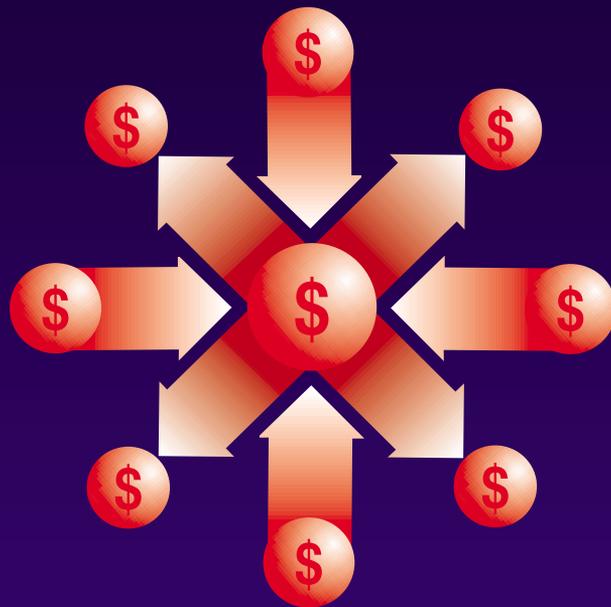


Marketing *de* Relacionamento

Itzhak Meir Bogmann



**ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO E
SUAS IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS**

Nobel

MARKETING DE RELACIONAMENTO

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.

Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:

CENTRAL NOBEL DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR

Fone: (11) 3933-2800 – Fax: (11) 3931-3988

End.: Rua da Balsa, 559 – São Paulo – CEP 02910-000

Internet: www.livrarianobel.com.br

Para contato com o autor

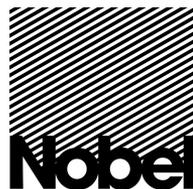
E-mail: itzhak@allnet.com.br



ITZHAK MEIR BOGMANN

MARKETING DE RELACIONAMENTO

**ESTRATÉGIAS DE FIDELIZAÇÃO
E SUAS IMPLICAÇÕES FINANCEIRAS**



© 2000 de Itzhak Meir Bogmann

Direitos desta edição reservados à

Livraria Nobel S.A.

Rua da Balsa, 559 – 02910-000 – São Paulo, SP

Fone: (11) 3933-2800 – Fax: (11) 3931-3988

e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

Coordenação editorial: Clemente Raphael Mahl

Assistente editorial: Marta L. Tasso

Produção gráfica: Fábio Cardoso/Mirian Cunha

Preparação de texto: Luciana de Carvalho Abud

Capa: João Lino Oliveira

Composição: Polis

Impressão: Paym Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Bogmann, Itzhak Meir,

Marketing de relacionamento : estratégias de fidelização e suas implicações financeiras /
Itzhak Meir Bogmann. – São Paulo : Nobel, 2000.

Bibliografia

ISBN 85-213-1122-2

1. Clientes – Contatos 2. Clientes – satisfação 3. Marketing de relacionamento

I. Título

00-0451

CDD-658.812

Índices para catálogo sistemático:

1. Clientes: Marketing de relacionamento :
Administração de empresas 658.812

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

**“NADA É PERMANENTE,
EXCETO A MUDANÇA”**

Heráclito, 450 a.C.

Dedico este trabalho à minha esposa Ana Paula
e aos meus filhos Natasha, Ariel e Rodrigo.

Em Memória dos meus pais Shmuel e Matilda Bogmann

Do passado, construir um presente.

Do presente, visualizar o futuro.

Desta maneira são construídas as grandes obras.

Com muita gratidão e reconhecimento

do autor para com a

Unimed Campinas.

Agora você está lendo este pequeno texto da Unimed Campinas deve estar se perguntando o que ele está fazendo dentro deste livro. Aqui vai uma dica: com 30 anos de mercado, 2.500 médicos cooperados e meio milhão de usuários é mais que um ótimo exemplo de sucesso e fidelização de clientes.

E não pára aí! Além da qualidade dos serviços prestados, a Unimed Campinas faz questão de investir em cultura e esporte porque para nós o ser humano é fundamental!



Falar ou escrever sobre Marketing de Relacionamento é uma tarefa importante e exige conhecimento e dedicação. Esta tarefa fica facilitada quando temos a honra e a felicidade de ter conhecido o megaempresário do varejo brasileiro, Sr. Samuel Klein, dono da rede Casas Bahia Ltda. Um homem que, há 20 anos, quando eu ainda era um jovem aprendiz, vi colocar em prática o Marketing de Relacionamento. Tratava seus clientes um a um pelo nome e resolvia pessoalmente seus problemas.

Sem dúvida, é alguém que inspira a aplicação do Marketing de Relacionamento. É um exemplo de visão do futuro, de sucesso e confiabilidade com os clientes.

Lendo meu livro, você conseguirá observar o que na prática realizou Samuel Klein.

Meus agradecimentos ao Grupo Bahia, como um todo, e particularmente a esse homem que é uma inspiração para todos nós.



CASAS
BAHIA
dedicação total a você

Sumário

Prefácio	11
Agradecimentos	13
1 – Introdução	15
2 – O problema, a justificativa e o objetivo da pesquisa	17
3 – Metodologia	18
4 – Fidelização, marketing de relacionamento e o pós-marketing	21
4.1 – O que significa a fidelização dos clientes?	21
4.2 – Marketing – breve relato	22
4.3 – Marketing de relacionamento – definição	23
4.4 – O pós-marketing – uma importante ferramenta de vendas	32
4.5 – Resumo do capítulo	35
5 – O Cliente	36
5.1 – O cliente externo	36
5.2 – O cliente pessoal	38
5.3 – O cliente da concorrência	39
5.4 – O cliente interno	39
5.5 – Resumo do capítulo	45
6 – Cliente fiel x cliente novo. Modelos de retenção do cliente e possíveis implicações financeiras	46
6.1 – Reter é muito mais vantajoso que conquistar	46
6.2 – Modelo do planejamento de retenção do cliente – Teoria	50
6.3 – O modelo do planejamento de retenção do cliente – Prática	52
6.4 – Implicações financeiras na administração de negócios	55
6.5 – Resumo do capítulo	57

7 – Comunicação formal e informal com os clientes e a importância de ouvi-los	58
7.1 – A comunicação informal	58
7.2 – A comunicação formal	63
7.3 – Resumo do capítulo	67
8 – Importância e aplicação do banco de dados no processo de fidelização	68
8.1 – A importância do banco de dados	68
8.2 – Como implantar um banco de dados	70
8.3 – O database marketing – mitos e fatos	73
8.4 – Ferramentas para o sucesso do marketing de relacionamento	75
8.5 – Resumo do capítulo	83
9 – Técnicas de tangibilização para a fidelização de clientes	84
9.1 – As técnicas e os programas de fidelização	88
9.2 – Pré-requisitos para a implantação de um programa de fidelização	91
9.3 – Tipos de programas de fidelização	94
9.4 – Resumo do capítulo	104
10 – Qualidade, serviços ao cliente e pós-marketing: componentes-chave do marketing de relacionamento	105
10.1 – Qualidade: o fator fundamental	105
10.2 – Principais modelos de qualidade de serviços	107
10.3 – Satisfação do cliente	119
10.4 – Resumo do capítulo	122
11 – Considerações finais	123
12 – Glossário	127
13 – Referências bibliográficas	131
13.1 – Bibliografia fundamental	131
13.2 – Bibliografia complementar	133
13.3 – Bibliografia suplementar	134

Prefácio

Foi com honra e satisfação que recebi a incumbência de prefaciar esta primeira obra do Itzhak Meir Bogmann na área de fidelização do cliente.

Profissional de marketing experimentado, dono de um insuperável senso de humor, o Itzhak realizou um belo trabalho de “garimpagem e meditação”. Os “*seis elementos*” que identificou e analisou no contexto da retenção do cliente fornecem uma perspectiva ampla aos leitores e estudiosos do tema.

Logrou identificar com maestria e analisar criticamente algumas das principais propostas da literatura especializada sobre o tema em apreço, bem como fez uso de casos brasileiros para ilustrar os pontos que considerou mais relevantes.

Este texto enfoca o marketing de relacionamento e o pós-marketing como ferramentas de fidelização, bem como discute a importância da qualidade de serviços e de conceitos como o de cliente interno para o processo de retenção do cliente. Trata também de aspectos importantes como o processo de comunicação formal e informal com o cliente, o “Database Marketing” e outras ferramentas viabilizadas pela Tecnologia de informação para o processo de agregação de valor e fidelização do cliente.

Acredito sinceramente que os que lerem esta obra virão realmente a perceber que “receberam bem mais do que esperavam”.

São Paulo, fevereiro de 2000.

Dr. Dagoberto Lorenzetti
Professor da EAESP/FGV
e professor convidado do MBA da FEA/USP

Agradecimentos

Ao atingir este momento tão mágico, devo gratidão a tantos que gastaria um livro inteiro se citasse todos, e correria o risco de esquecer alguém. No entanto, não posso deixar de registrar o meu reconhecimento por pessoas que efetivamente colaboraram para a realização deste projeto.

À minha família, que sempre esteve ao meu lado e muito me motivou a executar este projeto. À minha esposa, Ana Paula, pelas idéias e constante colaboração, amor e carinho, à minha filha, Natasha, ao meu filho, Ariel, e ao meu pequeno filho, Rodrigo, razões de minha luta e vontade de vencer.

Agradeço a meus colegas de mestrado, meus professores e amigos que apoiaram e incentivaram o desenvolvimento desta dissertação. Aos colaboradores dos seminários de pesquisa, particularmente ao amigo Edson Mota, que no momento decisivo não poupou esforços. Ao amigo Gil Orkov, pelo magnífico suporte na língua inglesa.

Aos professores doutores da universidade, divisão de mestrado, que, com sabedoria, conhecimento e dedicação, tornaram este projeto, uma realidade. Professores doutores, Shlomo Zekhry, Stella Bardavid, João Bosco Segretti, Carlos Hideo Harima, Thomaz Moreira Rizzo e Maria do Socorro Taurino e Mestre Lourival Correia Junior, responsáveis diretos pela minha evolução e crescimento. Provas de que a ciência, a cultura e a sabedoria da mesma forma que podem ser passadas de pai para filho, podem também ser transmitidas do mestre para o aluno, fazendo assim evoluir a espécie.

Ao prof. Dr. Benedito Cabral de Medeiros Filho, coordenador do mestrado, o meu reconhecimento pelo brilhante trabalho realizado como um todo, e em particular pela dedicação ao meu projeto. Você foi um verdadeiro mestre.

Ao prof. Dr. Dagoberto Helio Lorenzetti, meu orientador, com cuja ajuda e fantástica orientação, ganhou a ciência e também ganharam os

seres humanos, pois valorizou ao extremo o meu trabalho, e tornou-o infinitamente melhor. Agradeço principalmente pelo magnífico relacionamento que conseguimos estabelecer. Sem você não seria possível.

A Vanici Carlos, secretária geral da pós-graduação, minha eterna gratidão pelo atendimento maravilhoso e pela amizade que nos une para sempre.

Agradeço também a várias instituições e empresas que me auxiliaram na confecção deste projeto:

HSM Management, pelas palestras de Regis McKenna e Philip Kotler, material cedido, e colaboração de seus clientes internos.

TAM – Transportes Aéreos Meridionais, por fornecer informações sobre seu programa de fidelização e pela constante simpatia de todos;

Grupo Accor Brasil, pela oportunidade de ministrar o primeiro curso de *Fidelização do Cliente*, criado a partir da minha dissertação;

Grupo Provar, Prof. Dr. Claudio Filizoni e demais membros da sua equipe, pelo auxílio nas pesquisas e também pelas informações fornecidas;

ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing – por ceder farto material de pesquisa e por colaborar constantemente com este ex-aluno;

FGV, por intermédio do Prof. Dr. Dagoberto Helio Lorenzetti, pelas pesquisas e trabalhos que muito me auxiliaram;

Biblioteca da FAAP;

Biblioteca da UNIB e todo o corpo docente;

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados particularmente a encarregada da biblioteca, Sra. Vanda Frutuoso;

“A Hebraica” de São Paulo, seu Presidente Sansão Woiler, demais diretores e conselheiros, pela constante colaboração com este diretor e conselheiro.

Agradeço a todos pela gratificante experiência proporcionada, que marcará para sempre toda a minha vida.

Que o Grande Arquiteto do Universo, a todos ilumine e guarde.

1 – Introdução

No último quarto do século XX, vimos a tecnologia e seus efeitos atuarem como se não existissem fronteiras nacionais. As transferências de novas tecnologias para lugares distantes e a interligação das empresas pelo mundo inteiro criaram um novo ambiente competitivo. A globalização dos mercados trouxe novas oportunidades, mas também novas ameaças.

A cada dia o consumidor descobre e insere novos e diferentes produtos em sua vida. Há excesso de informação, de apelos e de novas ofertas inundando o mercado. A manutenção de uma clientela fiel, tarefa essencial à sobrevivência das empresas, vem se tornando cada vez mais complexa. Além disso, atrair um novo cliente custa muito mais do que manter um cliente antigo. Um estudo da American Management Association, por exemplo, indica que angariar novos clientes custa cinco vezes mais do que conservar clientes já existentes*¹. Terry Vavra², Regis McKenna³, Michel LeBoeuf [41, pp. 22-23], Kotler e Armstrong [36, p. 397], entre outros, também compartilham e afirmam a mesma idéia.

No mercado de seguros e previdência privada, estudos da organização The Mony Group indicam que clientes antigos tendem a não interromper seus contratos de seguro e são mais receptivos a novos produtos oferecidos pela organização. Além disso, quanto mais antigo é o cliente, maior a probabilidade de ele recomendar a empresa a pessoas de seu relacionamento⁴.

* As notas que vierem entre [...] ao longo do texto referem-se ao número seqüencial constante nas Referências Bibliográficas.

¹ FURLONG, Carla B. p. 2, Apud. American Management Association, *Corporation learning to pay more attention to costumers*, Marketing News, 6 de junho de 1988, p. 6.

² Forum Consulting, Boston, MA; *Customer Service Institute*, Silver Spring, MD., Apud, VAVRA, Terry G., *Marketing de relacionamento*, p. 30.

³ *Technical Resource Project for U.S. Office of Consumer Affairs*, Fortune, 11.dez.1995, Apud, McKENNA, Regis., *Seminário Internacional*, HSM, out. 1998.

⁴ Dr. Michael Roth, da Mony Corporation. Palestra em 3 de fevereiro de 1999.

As organizações, precisam saber lidar com os mercados em mutação. É necessário manter relações firmes e duradouras com os clientes nos mercados em que novas opções e tecnologias surgem muito rapidamente. Nesse contexto, a questão da fidelização do cliente assume importância renovada no mundo contemporâneo.

2 – O Problema, a justificativa e o objetivo da pesquisa

Este trabalho tem por objetivo identificar, analisar e sistematizar algumas das principais contribuições teóricas ao tema **Fidelização do Cliente** e suas implicações financeiras. Em particular, este trabalho centraliza sua atenção na implantação de programas de fidelização em organizações que visam o lucro.

A fidelização do cliente está fortemente ligada à questão da qualidade de serviços, razão pela qual este tema é também aqui abordado.

Os mercados globalizados exigem organizações adaptadas a uma nova realidade e atenção redobrada ao consumidor, em tempos de consumo em queda e clientes cada vez mais exigentes.

O processo de fidelização do cliente tem sido objeto da atenção de um número significativo de pesquisadores em anos recentes. O presente trabalho procura respostas, mediante uma pesquisa bibliográfica para as seguintes questões pertinentes ao processo de fidelização do cliente e à implantação de programas de fidelização:

- Como conscientizar gerentes, funcionários e parceiros sobre a importância da retenção dos clientes?
- O que significa *fidelizar*?
- Em que consiste o processo de fidelização?
- Quais as possíveis implicações financeiras do processo de fidelização?
- Como implantar um processo de fidelização?
- Quais são os mecanismos, as tecnologias e os processos facilitadores do processo de fidelização?

3 – Metodologia

Este trabalho baseou-se principalmente em resultados de pesquisa bibliográfica. Foram consultados “abstracts”, artigos, monografias, dissertações e teses nas bibliotecas da UNIB, ESPM, FAAP, FEA/USP, bem como o sistema PROQUEST[©] através da EAESP/FGV. Também forneceram subsídios, na fase inicial da pesquisa, diversas entrevistas não estruturadas com profissionais e professores de marketing, de operações e de Recursos Humanos.

Este livro constitui, eminentemente, uma tese de marketing. Está mais especificamente ligado às áreas de marketing de serviços, marketing de relacionamento, administração da qualidade e comportamento do consumidor, mas também aborda aspectos relacionados à teoria das organizações, à administração de Recursos Humanos e à área de gestão de operações. Efetivamente, cumpre fazer um esclarecimento fundamental a esse respeito.

Mais tradicionalmente, o estudo de serviços tem se dado dentro dos limites das disciplinas. O pesquisador de marketing geralmente restringe suas discussões a outros pesquisadores de marketing.

Pesquisadores de Recursos Humanos e da teoria das organizações costumam compartilhar seus pontos de vista; pesquisadores de operações assumem perspectiva própria. Entretanto, cada grupo contempla o mesmo “objeto”, apesar de mudar o prisma, o referencial e a linguagem de abordagem.

Essa inter-relação entre as diversas funções está presente em qualquer esfera da Administração. Sua ausência pode comprometer a efetividade da organização, quer esta esteja dedicada à produção de bens tangíveis ou à prestação de serviços.

No que concerne a serviços e à questão da fidelização, o alto grau em que se manifesta a interdependência funcional a torna não só desejável

como imprescindível. Ignorar a integração funcional acarreta efeitos graves e imediatos na prestação de serviços e, conseqüentemente, na percepção do cliente e no processo de fidelização.

Assim sendo, em serviços há que se olhar por cima das barreiras convencionais das disciplinas da Administração. Marketing não é apenas a função do departamento respectivo ou responsabilidade daqueles que nele trabalham; é atribuição de todos na organização. Operações não se voltam apenas para os equipamentos e funcionários da organização, envolvem também os clientes como co-produtores.

O departamento de Recursos Humanos, entre outras atividades, seleciona e treina funcionários demandados pela organização, mas também, concomitantemente, representa a empresa nos encontros com diferentes públicos internos e externos – função esta defendida por muitos como de competência exclusiva do departamento de marketing. Este trabalho tem como objetivo adotar uma orientação abrangente e multifuncional, compatível com os novos parâmetros da Administração.

No entanto, já há um volume significativo de material produzido sobre fidelização de clientes. A escolha metodológica por uma análise teórica decorre exatamente da necessidade de integração do conhecimento acumulado. Dessa forma, as sínteses tornaram-se essenciais por abordar maior poder explicativo e compreender uma perspectiva mais abrangente, “holística”, permitindo a visualização do todo. Pretende-se reordenar e integrar as contribuições de terceiros. É oportuno lembrar que a própria “perspectiva” da qualidade de serviços é uma síntese de vários fenômenos disseminados pela Administração, que por sua vez são uma síntese e desenvolvimento adicional de partes de outras disciplinas.

Em acréscimo, neste livro os objetivos traçados impõem levar em consideração, antes de tudo, os conceitos, as categorias e os relacionamentos em sedimentação na literatura.

De fato, na pesquisa em Administração não prevalece a ênfase na obtenção de integração das propostas existentes. A razão, talvez, esteja na impressão muito comum de que estudos genuinamente acadêmicos são muito empíricos, cujos dados não coletados pelo próprio pesquisador. Entretanto, podemos afirmar simbolicamente: que visitar livrarias (consultas bibliográficas) e bibliotecas (livros, teses, dissertações, monografias etc.) não é uma alternativa menos relevante e profícua para a ação científica.

Cabe esclarecer que, a metodologia usada neste livro, é a *científica*, focada na Administração, com ênfase em marketing de relacionamento no processo de fidelização dos clientes.

A pesquisa, metodologicamente, realizada, obedeceu à seguinte ordem:

- levantamento de questões;
- realização da pesquisa bibliográfica;
- análise do material pesquisado;
- discussão sobre o que foi selecionado;
- reflexão sobre o material coligido; e
- a conclusão, que inclui uma proposta e também aponta soluções para os problemas anteriormente expostos.

4 – Fidelização, marketing de relacionamento e o pós-marketing

4.1 – O que significa fidelização de clientes?

Segundo Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, fiel é aquele que é digno de fé; cumpre aquilo a que se propõe, sendo leal, honrado, íntegro, seguro, certo, firme, constante, perseverante, verdadeiro, amigo.

O dicionário Oxford traduz *fidelity* por: qualidade daquele que é leal, verdadeiro, presente, ou ainda, qualidade ou precisão com que o som é reproduzido.

No contexto empresarial, cliente fiel é aquele que está envolvido, presente; aquele que não muda de fornecedor, e mantém consumo freqüente, optando por uma organização em particular, sempre que necessita de um determinado produto ou similar.

Neste trabalho adotamos as seguintes definições operacionais:

1. *Cliente fiel*: aquele que sempre volta à organização por ocasião de uma nova compra ou transação, por estar satisfeito com o produto ou com o serviço.
2. *Fidelização*: é o processo pelo qual um cliente se torna fiel.

Fábio Marques enxerga a fidelização como uma maneira de amenizar os efeitos das crises nos mercados: “Se o mercado estiver bem, estará melhor para você, porém, se o mercado estiver com problemas, eles serão menores para a sua organização” [47, p. 137].

A fidelização do cliente integra o processo filosófico do marketing de relacionamento. Desde a preocupação com o cliente interno (quadro funcional da empresa), passando pela qualidade total do serviço, o pós-marketing atua como fator importante para a conquista da fidelidade do cliente externo.

4. 2 – Marketing – breve relato

As relações de troca são tão antigas quanto a sociedade humana. A compreensão detalhada dos fenômenos que a caracterizavam é, no entanto, relativamente recente.

A preocupação em analisar sistematicamente e administrar essas relações, segundo Marcos Cobra, pode ser entendida como decorrência natural da revolução industrial que, de tempos em tempos, com a produção em larga escala, estimulou o consumo e gerou estoques excedentes de produtos. Surgiram então os dilemas: como vender, a quem vender, a que preço, em que condições etc. É o início da tentativa de se fazer marketing. Mas o que é o marketing senão uma forma de sentir o mercado e de tentar administrar a demanda de bens e de serviços? É possível afirmar que a transição da economia de produção para a economia de mercado se processou historicamente por meio do marketing. Marketing, palavra mágica que, no entender de alguns, era empregada em um passado recente para atingir o máximo de consumo e que hoje se direciona muito mais para obter o máximo de satisfação do consumidor ou da qualidade de vida [15, p. 19].

Hoje, o marketing permeia quase todas as atividades humanas e desempenha um papel importante na integração das relações sociais e de troca. Está presente nas atividades lucrativas, desde produtos de consumo, industriais e agrícolas, passando por serviços de saúde, política etc.

É claro, no entanto, que o marketing não deve ser entendido como algo imutável. O mundo mudou muito, modernizou-se, agilizou a comunicação e informatizou as indústrias, abrindo espaço para um dinamismo nunca visto nos mercados. Estamos vivendo a transformação de uma sociedade industrial de massa em uma sociedade fundamentada na informação e na prestação de serviços.

Marcos Cobra afirma também que as pessoas estão cada vez mais restritas no que diz respeito ao consumo, e sentindo a diminuição do poder aquisitivo, o que as obriga a optar por uma coisa ou outra. Isso tornou os consumidores mais seletivos e exigentes. O marketing, assim como a economia, e porque não dizer, o mundo, precisa se readaptar e se redefinir diante de uma realidade mutante.

Atualmente, o marketing deve se preocupar em atingir muito mais qualidade do que quantidade. Conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes é fundamental para o sucesso do empreendimento e exige uma gestão sistemática desse relacionamento.

4. 3 – Marketing de relacionamento – definição

Ao conceituar “empresa orientada para o mercado”, McKenna [48, pp. 101-105] lança uma nova luz sobre o posicionamento dinâmico, os diálogos com o cliente e a pesquisa qualitativa. Esses, segundo o autor, são conceitos que ele ajudou a desenvolver em seus 30 anos de trabalho na área de marketing, e que culminaram com o marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento é essencial ao desenvolvimento da liderança no mercado, à rápida aceitação de novos produtos e serviços e à consecução da fidelidade do consumidor. A criação de relações sólidas e duradouras é tarefa árdua, de difícil manutenção. O autor afirma, entretanto, que em um mundo na qual o cliente tem tantas opções, mesmo em segmentos limitados, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente. Em setores de rápida transformação, essas relações tornam-se cada vez mais importantes. À medida que as tecnologias avançam e se sobrepõem, nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e os conhecimentos necessários para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa e de forma eficaz em relação aos custos. Para fabricar um computador pessoal, por exemplo, uma empresa precisa conhecer a tecnologia de monitores de vídeo, de unidades de disco, de redes, programas aplicativos, comunicação e integração de sistemas, bem como dominar outros tipos de conhecimento. Nenhuma empresa pode acompanhar sozinha todas essas áreas.

Como resultado, prossegue o autor, os esforços de colaboração estão proliferando. As empresas em rápido crescimento, antes muito independentes, hoje estão formando todos os tipos de alianças, até com ex-concorrentes. Para McKenna, fica a impressão de que cada pequena empresa está à procura de patrocinadores, enquanto as grandes estão tentando se vincular ao maior número de iniciantes que conseguirem.

Já segundo Ian Gordon (1999), a relação a longo prazo é um aspecto bastante evidenciado. Para Gordon, 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” [28, pp. 31-32]. Isso envolve compreensão, concentração e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores, rede de varejo e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de independência e alinhamento organizacional. Em síntese, significa trazer o cliente externo para dentro da empresa, ajudando-o a definir seus próprios interesses. Para o autor, o marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, apesar de bem diferente. Segundo Kotler e Armstrong, os princípios de marketing são os seguintes: 1. análise das oportunidades de marketing; 2. seleção dos consumidores-alvo; 3. desenvolvimento do mix de marketing; 4. administração do esforço de marketing [36, p. 29]. O marketing pode ser definido como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização. O marketing de relacionamento se desenvolve a partir daí, porém, possui seis dimensões que diferem materialmente das definições históricas do marketing. Analisadas em conjunto, essas diferenças têm potencial para transformar a visão da empresa sobre o marketing que ela pratica, desde a forma que administra seu relacionamento com as tecnologias empregadas, o trabalho que ela efetua com essa tecnologia, passando pelos produtos que fabrica, até a estrutura com que ela alcança seus objetivos.

O marketing de relacionamento:

- procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor;
- reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm, não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. Anteriormente, esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem esse valor a partir daquilo que elas consideravam como um produto. Com o marketing de relacionamento, entende-se que o cliente ajuda a empresa a fornecer o pacote de benefícios que ele valoriza. Assim, o valor é criado com os clientes e não por eles;

- exige que uma empresa, como consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negociação, suas políticas de comunicação, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- é um esforço contínuo e colaborativo entre comprador e o vendedor. Desse modo, funciona em tempo real;
- reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra. Ao reconhecer o valor do período de vida, o marketing de relacionamento procura unir progressivamente a empresa aos clientes;
- procura construir uma cadeia de relacionamentos dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

Segundo Merlin Stone e Neil Woodcock (1998) [66, p. 3], o marketing de relacionamento tornou-se uma dessas expressões da moda, usada por todo profissional de marketing. Mas esses profissionais não têm uma definição clara do significado dessa expressão e muitas vezes não conseguem defini-la.

Stone e Woodcock definem o marketing de relacionamento da seguinte forma:

- é o uso de várias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:
 1. identificar clientes de forma individualizada e nominal;
 2. criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes – relacionamento que se prolongue por muitas transações;
 3. administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

Essa definição, embora correta, sofre de uma certa falta de sentimento.

Sob a perspectiva do marketing, uma das melhores maneiras de definir um conceito ou técnica é fazê-lo em termos daquilo que se gostaria que os seus clientes pensassem ou sentissem como resultado do uso daquele

conceito. Sendo assim, visando os clientes, o marketing de relacionamento poderia ser descrito da seguinte forma:

Marketing de relacionamento é como a empresa que:

1. achou o cliente;
2. passou a conhecê-lo;
3. mantém-se em contato com o cliente;
4. tenta assegurar que o cliente obtenha aquilo que quer – não apenas em termos de produto, mas também em todos os aspectos do relacionamento cliente-empresa;
5. verifica se o cliente está obtendo o que foi prometido. Desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para a empresa.

Regis McKenna, [48], em seu livro *Marketing de Relacionamento*, não define o marketing de relacionamento, porém, enumera os estágios que o caracterizam, usando exemplos de estratégias bem-sucedidas. Em palestra apresentada em São Paulo sobre *Marketing em tempo real*, [50, pp. 44-45; 51; 63; 82; 93], entretanto, o autor apontou alguns itens fundamentais do marketing de relacionamento:

- Comunicação interativa.
- Experiência reiterada e lembrada.
- Uso eficaz da tecnologia associada a uma experiência valorizada.
- Serviços totalmente fundamentados na informação.
- Uma interface humana ou de máquina é muito importante
- Ser consistente, confiável e seguro.
- Treinamento, treinamento, treinamento.
- Tanto o fornecedor como os clientes recebem valor.
- Ambos aprendem, crescem com as experiências mútuas.
- Feedback (retorno) como fator essencial.
- Comunicações interativas e sempre presentes.
- Atitude do fornecedor em preservar a “memória” de relacionamentos individuais.
- Estabelecer que metas mútuas são de longo prazo.

Resumindo tudo em uma frase: marketing de relacionamento é tudo, desde que dirigido ao seu cliente em tempo real.

McKenna conclui com três afirmações importantes que, segundo ele, não deixam dúvida sobre a natureza do marketing de relacionamento.

- Marketing é um processo ininterrupto de aprendizagem, pelo qual a empresa adquire conhecimentos ininterruptamente por meio do processo de interação com os clientes e o mercado, de modo a adaptar-se e poder reagir de maneira competitiva.
- O Serviço Preserva a Lealdade à Marca. O mais alto grau de lealdade à marca ocorre quando o consumidor se depara com um problema que é imediatamente resolvido pelo fornecedor.
- Na era da informação, todas as empresas tornar-se-ão prestadoras de serviços, e as marcas terão como base os serviços.

Terry G. Vavra (1993) [72, p. 397], por outro lado, em seu livro *After marketing* (Pós-marketing) erroneamente traduzido pela editora por *Marketing de relacionamento*, não define o termo pois trata do pós-marketing, que é um estágio posterior à venda e muito importante dentro do marketing de relacionamento. Conforme o próprio Vavra, o pós-marketing é um estágio do marketing de relacionamento.

Kotler e Armstrong [36, p. 397], em seu livro *Princípios de marketing* tratam do tema marketing de relacionamento. Para esses autores:

“Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez, o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. Para acontecer, é necessário, uma total sintonia entre os vários níveis da empresa com o departamento de marketing, necessitando criar bons níveis de relacionamentos nos campos econômico, técnico, jurídico e social, que resultam em alta lealdade do cliente”.

Segundo Kotler e Armstrong, podemos distinguir cinco diferentes níveis de relacionamento com clientes, independentemente da natureza dos produtos transacionados, que são os seguintes:

- **Básico.** O vendedor vende o produto, mas não faz qualquer acompanhamento posterior.

- **Reativo.** O vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida.
- **Confiável.** O vendedor liga para o cliente após a venda para verificar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções; pede sugestões para melhorar o produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas.
- **Proativo.** O vendedor ou outra pessoa da empresa liga para o cliente de tempos em tempos com sugestões para usar melhor o produto ou para oferecer novos produtos.
- **Parceria.** A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

Berry e Parasuraman [12, pp. 161-166], no livro *Serviços de marketing*, descrevem os “três níveis do marketing de relacionamento”, que são os seguintes:

1. Nível um – através de incentivo de preço. Conhecido como marketing de frequência ou de retenção cuja eficiência é contestada, uma vez que é facilmente imitado pelos concorrentes.
2. Nível dois – vai além do puro incentivo de preço, formando elos sociais acima dos elos financeiros. Neste nível é dada ênfase à prestação de serviço personalizada e à transformação de *consumidores* em *clientes*. Donnelly, Berry e Thompson⁵ descrevem as diferenças entre consumidores e clientes, que são as seguintes: o consumidor pode não ter nome para a instituição, o cliente não pode deixar de ter. O consumidor é atendido como parte da massa, o cliente é atendido de forma pessoal e individual. O consumidor faz parte da estatística global, suas necessidades fazem parte do resumo geral emitido por computador. O cliente é entidade, em si e por si; as especificidades sobre ele – informações pessoais, serviços utilizados, exigências especiais – estão num banco de dados. O consumidor é atendido por qualquer empregado que esteja disponível; o cliente é atendido por um profissional designado, ao menos em suas necessidades não-rotineiras.

⁵ DONNELLY, James H. Jr.; BERRY, Leonard L.; THOMPSON, Thomas W., *Marketing financial services – A strategic vision*, Homewood, III. : Dow Jones-Irwin, 1985, p. 113, Apud, BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN, A., *Serviços de marketing*, p. 164.

3. Nível três – neste nível de marketing são consolidados os relacionamentos com elos estruturais, além dos elos sociais e financeiros. Os elos estruturais são aquele tipo de serviço muito valioso para o cliente, mas nem sempre prontamente disponível em outras fontes. Os serviços têm como base a tecnologia e são integrados ao sistema, em vez de dependerem dos comportamentos de formação de relacionamentos de cada um dos empregados, daí o termo *estrutural*.

Nível	Tipo de ligação	Orientação do marketing	Grau de personalização do serviço	Elemento básico do mix do marketing	Potencial de diferenciação competitiva sustentada
Um	Financeira	Consumidor	Baixo	Preço	Baixo
Dois	Financeira e social	Cliente	Médio	Comunicações pessoais	Médio
Três	Financeira, social e estrutural	Cliente	De médio a elevado	Prestação do serviço	Alto

Quadro 4.1 – Os três níveis do marketing de relacionamento

O papel estratégico do marketing de relacionamento

[13, pp. 116-117]

Uma importante vertente do planejamento de marketing tem como base o conceito de marketing de relacionamento. É a tentativa da organização de desenvolver ligações a longo prazo com seus clientes, que sejam efetivas em termos de custos, com vistas à consecução de benefícios mútuos.

Boas relações com os clientes podem ser armas estratégicas vitais para a empresa. Identificando seus clientes atuais e mantendo com eles relações estreitas, é possível concentrar a atenção nos melhores.

Tecnologias de informação, como banco de dados informatizado, podem tornar efetivo o marketing de relacionamento. Os gerentes de marketing podem manter bancos de dados sobre o perfil de seus clientes

atuais com informações sobre suas preferências, estilo de vida e poder aquisitivo, por meio das quais poderão obter outros nomes e informações sobre novas perspectivas de negócios.

Planejamento estratégico x planejamento tático [13, pp. 117-119]

Os princípios do marketing de relacionamento devem integrar o processo de planejamento, não apenas no nível estratégico, mas também nos níveis tático e operacional.

O planejamento é freqüentemente classificado por sua dimensão e extensão. Alguns planos são bem amplos, e visam atingir os objetivos organizacionais a longo prazo e com um maior impacto num período de cinco ou mais anos. Planejamento estratégico pode ser definido como um processo que determina os objetivos básicos da organização, posteriormente adotando cursos de ação que os realizem. Este processo inclui, naturalmente, a alocação dos recursos necessários. A palavra estratégia é derivada do grego, e significa “a arte do general”. O planejamento estratégico tem um impacto vital no destino da organização porque fornece orientações a longo prazo para as pessoas que decidem sobre os destinos da empresa.

O planejamento tático visa à implementação das atividades especificadas no plano estratégico. Planos táticos em geral são mais voltados para o curto prazo do que os planos estratégicos, tendo em vista as atividades atuais e futuras que devem ser completadas para implementar as estratégias globais.

O planejamento nos diversos níveis organizacionais é uma atribuição importante dos administradores em todos os níveis, que sempre empregam parte de seu tempo a esta atividade. A proporção do tempo empregado é variável, assim como o tipo de planejamento. A alta administração – presidente, diretores e vice-presidentes funcionais, como os de marketing – dedica mais tempo à atividade de planejamento do que os administradores de nível intermediário e de supervisão.

É provável que a alta administração dedique mais tempo ao planejamento estratégico de longo prazo do que os administradores intermediários (como o diretor de propaganda, os gerentes regionais de vendas

ou o gerente de pesquisa de marketing), que tendem a se concentrar no planejamento operacional, criando e implementando planos táticos restritos aos seus departamentos. Os supervisores estão provavelmente mais envolvidos com o desenvolvimento de programas específicos que possibilitam atingir os objetivos nas áreas sob sua responsabilidade.

Nível de gerenciamento	Tipo de planejamento enfatizado neste nível	Exemplos
Alta direção	Estratégico	Objetivos da organização, estratégias fundamentais, planos a longo prazo e orçamento global
Conselho de diretores		
CEO – Chief Executive Officer		
COO – Chief Operating Officer		
Divisão dos vice-presidentes		
Gerência intermediária	Tático	Planos trimestrais e semestrais, subdivisões do orçamento, políticas e procedimentos para cada departamento
Gerente geral de vendas		
Gerente de pesquisa de marketing		
Diretor de propaganda		
Gerência de supervisão	Operacional	Planos diários e semanais, unidades orçamentárias, regras e procedimentos departamentais
Gerente de vendas distritais		
Supervisores dos departamentos de marketing		

Quadro 4.2 – Planejamento em diferentes níveis gerenciais

Segundo Edith Weiner⁶, uma famosa consultora de planejamento estratégico, o planejamento deveria permear todos os níveis da organização. Todo empregado deveria se envolver de alguma maneira no planejamento estratégico e de marketing, além de entender as determinantes do lucro da operação.

4. 4 – O pós-marketing – uma importante ferramenta de vendas

Anualmente, milhares de novos produtos entram no mercado. Com a intensificação da concorrência, posicionar um produto fica cada vez mais difícil. Em setores de alta tecnologia, as diferenças entre as marcas são cada vez menores. Prevalece a prestação de serviços, o atendimento ao cliente e o cuidado em conhecer seu consumidor.

Se as qualidades intrínsecas dos produtos são indiscerníveis em termos e tecnologia, os consumidores e revendedores escolherão os produtos pela força dos atributos não-tecnológicos. Na decisão de compra vai pesar a sua fidelidade à empresa que não só atendeu, mas ultrapassou suas necessidades. Por exemplo, empresa que atende prontamente ao telefone será avaliada mais favoravelmente do que a que não o faz ou que está com as linhas sempre ocupadas [48, pp. 57-72]. McKenna ainda afirma que o pós-marketing/atendimento pós-venda obriga a organização a conhecer melhor o cliente, antecipando sua expectativa e superando-a com o objetivo de fidelizar o cliente e criar um relacionamento duradouro nos negócios.

Nesse contexto, o marketing não pode mais ser separado do desenvolvimento de produtos, do desenvolvimento dos processos, da produção, das finanças e das vendas. As empresas bem-sucedidas precisam estar dispostas a adaptar rapidamente seus produtos e serviços às necessidades

⁶ WEINER, Edith, *Entrevista por telefone*, 4 de março de 1991, Apud, BOONE, Louis E.; KURTZ, David L., *Marketing contemporâneo*, 1998, p. 118.

dos clientes. Traçar uma nova relação entre cliente e empresa, é de fundamental importância para o profissional de marketing que deseja ser eficaz como integrador, trazendo o cliente para dentro da empresa e como participante ativo do desenvolvimento desses bens e serviços.

Terry Vavra em seu livro *After Marketing* (Pós-Marketing) define marketing da seguinte maneira: “marketing é o processo de conceber, produzir, fixar preço, promover e discutir idéias, bens e serviços que satisfazem as necessidades de indivíduos e organizações. Incorporam toda a miríade de processos de mudança para distribuir produtos e serviços. Requer também previsão para antecipar as mudanças ambientais e modificar as ofertas para competir em um mercado mutante com maior eficácia” [72, p. 41].

Vavra alerta sobre o perigo de uma empresa pressupor que seus clientes atuais estão satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos [72, pp. 36-41]. Elas falham em não se apressar ou mostrar um real interesse em responder à pergunta: “Como estamos fazendo as coisas?” Pressupor que os clientes estão satisfeitos, que eles descobriram a qualidade e o valor dos produtos de uma empresa é ter uma visão míope, não relativa apenas ao marketing, mas em relação ao cliente.

Segundo Vavra, o primeiro objetivo do *marketing focado no cliente* é obter um valor pleno de duração de cada cliente. O segundo objetivo é aumentar o valor de duração de cada cliente e manter essa duração crescente ano após ano. O terceiro objetivo é usar os lucros excedentes do sucesso nos dois primeiros objetivos para custear a conquista de novos clientes a um custo mais baixo. O objetivo a longo prazo é a sobrevivência e o crescimento rentável.

No texto analisado [72, p. 36], no capítulo sobre retenção, Vavra afirma: “Você não pode atingir esses objetivos se estiver orientado apenas para a obtenção de lucro em curto prazo ou mesmo se você estiver orientado apenas para a qualidade, produtividade ou tecnologia tomadas individualmente. O único caminho para a sobrevivência rentável a longo prazo é o marketing focado no cliente. Todo negócio começa e termina com o cliente. No final, haverá o cliente. A empresa com a maioria dos clientes vence.

Refleta por um momento sobre todas as empresas que você tem prestigiado. Existe uma loja de departamento ou uma mercearia que você usa exclusivamente?

Quantas floriculturas você experimentou? Existe um restaurante que seja tão perfeito que você não experimente outro? Quando foi a última vez que você encontrou excelência em atendimento? Ou sua experiência pessoal é uma armadura indefinida da mediocridade comercial?

Esse mal-estar de rastejamento está se expandindo em todos os aspectos do comércio. O resultado inevitável é a deterioração econômica. Esqueça a deterioração que pode ser medida; a destruição letal é o culto, subdesenvolvido potencial do que poderia ser, mas que nunca será. A grandeza global está morrendo pelos meios desonestos da mediocridade. Como nação, estamos abdicando de nossa liderança e nosso potencial pela grandeza. Como nação, estamos perdendo nossos clientes para a concorrência internacional; perdemos nossa capacidade de sobrevivência porque aceitamos a mediocridade como uma norma” [72, p. 36].

Se a deterioração econômica é o resultado inevitável do fracasso no atendimento aos clientes, então a sobrevivência econômica deve necessariamente iniciar como um foco renovado sobre esses clientes. Consideremos a mais comum experiência comercial – comprar alimentos. Você compra R\$ 100,00 de produtos alimentícios semanalmente. Considerando o ano com 52 semanas, gasta-se por ano R\$ 5.200,00. Se você está satisfeito com o supermercado você gastará R\$ 52.000,00 ao longo de 10 anos. Se ocorrer algo que cause a perda de confiança do consumidor você simplesmente retira os R\$ 52.000,00 que gastaria ao longo dos dez anos e deposita esta soma na caixa registradora do concorrente. Naquele determinado supermercado nem sabiam quem você era. Somente os que trabalham nas caixas registradoras falavam com você. Você conhece o gerente do supermercado?

As atividades do pós-marketing tornam-se componentes críticos de qualquer projeto de retenção do cliente porque, por meio do oferecimento de informações e do relacionamento, é possível fazer com que os clientes percebam qualidade no produto ou serviço comprado.

Vavra define o pós-marketing como “o processo de proporcionar satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes”. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e atendidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes.

4. 5 – Resumo do capítulo

Para se estabelecer um programa de marketing de relacionamento é fundamental o envolvimento de toda a empresa, pois não se trata de um projeto de um departamento apenas ou restrito a algumas pessoas. Marketing de relacionamento é uma filosofia cujo resultado depende do comprometimento dos dirigentes da empresa e de todos os funcionários. Se não houver uma cultura interna voltada para o marketing de relacionamento, o programa terá poucas chances de obter resultados satisfatórios.

O planejamento estratégico do marketing de relacionamento tem início a partir do momento em que se define o porquê de sua existência. Os motivos podem ser: fidelização de clientes, prospecção de novos clientes, venda direta, dentre outros. É muito importante que o objetivo seja definido no início da implementação e que durante o processo esse objetivo não sofra alterações e/ou modificações, pois isso poderá comprometer o sucesso do projeto. É fundamental que o objetivo traçado seja simples e único para que seja alcançado mais rapidamente.

Depois de atingido o primeiro objetivo, os seguintes devem ser estabelecidos sempre de maneira lógica, a fim de manter as prioridades da empresa.

“Um dos maiores patrimônios da empresa é o número dos clientes que ela possui e o grau de relacionamento que tem com eles” [63, pp. 141-143].

5 – O cliente

Ao tratarmos de marketing de relacionamento e fidelização, esbarramos sempre na palavra cliente. No entanto, nunca nos preocupamos em entender essa palavra. Vamos então tentar compreender o seu significado.

Fábio Marques [47, p. 16] afirma o seguinte:

- o cliente é a pessoa que compra produtos das empresas para consumo próprio ou distribuição dos mesmos;
- o cliente é, sem dúvida, a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio;
- o cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele;
- o cliente não interrompe o nosso trabalho, ele é a razão do nosso trabalho;
- o cliente não significa apenas dinheiro no caixa. Ele é, antes de tudo, um ser humano e precisa ser tratado com respeito e consideração;
- sem clientes, você fecharia as portas da sua empresa.

Essas definições fazem referência basicamente ao cliente externo. Mas existem outros tipos de clientes que iremos abordar mais adiante.

5.1 - O cliente externo [47, pp. 17-18]

O cliente externo sofre o impacto dos produtos e serviços oferecidos por nós sem fazer parte da organização. É, geralmente, aquele que paga pelos produtos e serviços sem participar do processo de produção e realização do mesmo.

Para a empresa é fundamental descobrir quem são seus clientes, conceber formas de atrair o maior número deles e de aumentar sua fidelidade.

Murray e Neil Raphael nos oferecem uma tipologia do cliente, denominada *Escada da Fidelidade* [57, p. 11]. (Ver Figura 5.1).

A escada da fidelidade

Prospects: pessoas que podem estar interessadas em comprar de você;

Shoppers: pessoas que visitaram seu negócio pelo menos uma vez;

Clientes eventuais: pessoas que adquiriram um ou mais produtos ou serviços de seu negócio;

Clientes regulares: pessoas que adquirem regularmente seus produtos ou serviços;

Defensores: pessoas que elogiam a qualidade de seu negócio a quem quiser ouvir.

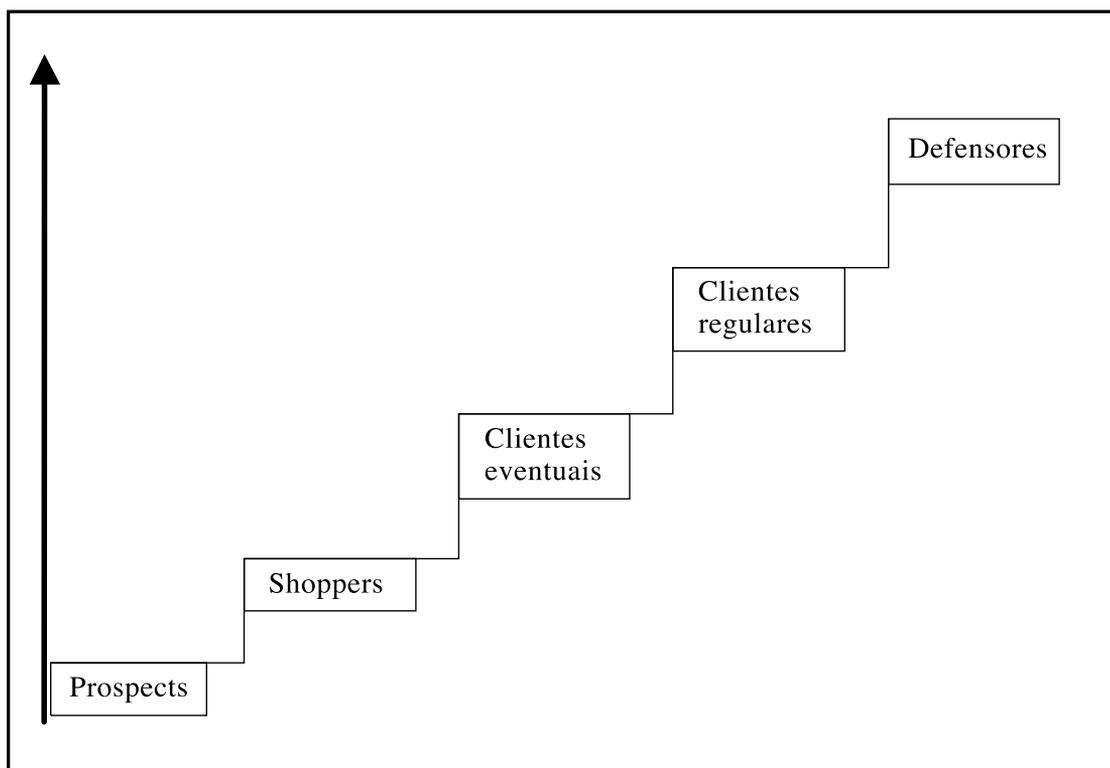


Figura 5.1 – A escada da fidelidade – Classificação de clientes atuais e prospectivos, segundo RAPHEL, Murray e RAPHEL, Neil.

Os autores, de forma didática, exortam o leitor à empatia. “Lembre-se, de alguma maneira, você também é cliente, sorria e demonstre entusiasmo no coração, pois para fazer com que clientes subam sua escada da fidelidade é preciso antes motivar a si mesmo e a seus empregados”.

Nesse contexto, Murray e Neil Raphel também atestam: “Dirija o foco no cliente, interno e externo; você está começando a fidelizar o mesmo”. [57, pp. 11-12].

Fábio Marques assegura que para sermos felizes precisamos de clientes pessoais. Procure achar o equilíbrio no constante desafio de trabalhar os quatro tipos de clientes conjuntamente (à partir dos shoppers) [47, p. 19].

O cliente externo é o cliente que vem à mente de todos naturalmente, quando falamos de negócio. Por muito tempo, ele era o único cliente citado nos livros de administração de negócios. À medida que a qualidade em serviços passou a ganhar mais importância, passou-se a estudar o conceito com mais profundidade. Há outros tipos de clientes que merecem atenção dentro do contexto do estudo da fidelização.

5. 2 – O cliente pessoal [47, p. 19]

O cliente pessoal é aquele que influencia nossas vidas e nosso desempenho no trabalho. O cliente pessoal é formado pelas pessoas que amamos: a esposa, o marido, os filhos, os amigos e todos aqueles que convivem conosco, alimentando nossas necessidades emocionais e sociais. Eles são importantes quando analisamos as seguintes definições de clientes:

- é qualquer pessoa que espera por algum serviço;
- é qualquer pessoa que espera por algum atendimento;
- é qualquer pessoa que espera alguma coisa de nossa parte.

Manter esses clientes satisfeitos nos garante paz de espírito, apoio, reconhecimento, compreensão e realização enquanto pessoa.

5. 3 - O cliente da concorrência [47, p. 18]

É o cliente externo que não compra de nós, mas sim, dos nossos concorrentes. A soma dos nossos clientes externos com os clientes da concorrência forma a massa de clientes ativos que chamamos de mercado atual. O número dos clientes externos que temos em relação ao mercado atual determina a nossa participação no mercado em um determinado território definido.

É importante analisar esse tópico para entendermos por que os outros clientes compram do concorrente e não da nossa empresa e o mais importante é começarmos a agir para conquistar esses clientes.

5. 4 – O cliente interno [47, pp. 18-19]

Este é um tipo de cliente especialmente importante, do ponto de vista empresarial. É ele quem faz ou deixa de fazer para que a expectativa do cliente final seja satisfeita/superada ou não. O cliente interno é a peça principal na qualidade total em serviços.

O cliente interno⁷ é a pessoa que trabalha em nossa empresa e influencia o processo produtivo e de fornecimento de serviços.

Dentro de uma organização, seja ela pequena, média ou grande, há, quase sempre, uma corrente de clientes internos. Os clientes internos não trocam dinheiro, mas sim trabalho, informação, apoio e cooperação. Toda vez que alguém necessitar da ajuda de alguém em sua organização, existe o cliente interno. Toda vez que alguém precisar da sua ajuda, essa pessoa que precisa de algo é o seu cliente interno.

O conceito de cliente interno pode ser muito útil à organização. O perfeito entendimento do conceito pode garantir um clima organizacional melhor, maior produtividade, mais união dentro da equipe, maior satisfação do cliente externo, e até atrair os clientes da concorrência.

⁷ Christian Gronroos foi o primeiro a utilizar o termo *cliente interno*.

Vavra afirma que o “Marketing de relacionamento começa na empresa”, uma referência clara e direta ao cliente interno e à sua importância no processo de fidelização do cliente externo [72, p. 255].

Segundo Boone & Kurtz, uma ferramenta importante para alavancar a satisfação do cliente e promover a qualidade em todos os setores da empresa é o comprometimento do funcionário. É fundamental motivar os funcionários para executarem melhor suas tarefas por meio do marketing interno, por meio da delegação de poderes (*empowerment*), do treinamento e do trabalho em equipe (*teamwork*). A idéia que orienta o comprometimento do funcionário é permitir que a energia, a criatividade e o talento de todos contribuam para o progresso da operação e que tudo isso possa fazer aflorar as melhores qualidades do grupo, levando-o a sentir-se melhor em relação a si mesmo e a seu trabalho. Isso também dá à equipe uma sensação de posse, despertando nos funcionários maior orgulho pelo trabalho [8, p. 47].

O marketing interno, ao qual fizemos referência, envolve ações administrativas que ajudam a todos os funcionários da empresa a compreender e a aceitar seus respectivos papéis na implementação da estratégia de marketing e empresa. Um programa de marketing interno esclarece os funcionários o quanto seu trabalho torna evidente a estratégia de marketing e promove a satisfação do cliente.

O marketing interno [8, pp. 47-48] também enfatiza a importância dos clientes internos – funcionários ou departamentos de uma empresa cujos empregos dependem do trabalho de outros funcionários ou departamentos. Por exemplo, uma pessoa que processa um pedido para uma peça de equipamento é o cliente interno do vendedor que realizou a venda, assim como a pessoa que comprou o produto é o cliente externo do vendedor. Os funcionários devem olhar para seus companheiros de trabalho como clientes internos. Desse modo, ficam motivados a entregar a seus colegas mercadorias e serviços da mais alta qualidade. Eles desejam ajudar seus companheiros a executar melhor suas tarefas e a agregar mais valor ao processo de marketing.

Muitas atitudes que buscam a satisfação do cliente interno também podem ser adotadas para mensurar a satisfação do cliente externo.

O vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre as empresas e os funcionários. Em razão disso, o nível de satisfação dos clientes internos

é um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes externos e o desempenho operacional. Fatores orientados para a segurança, saúde, bem-estar físico e moral dos clientes internos devem ser parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa [47, pp. 15-19]. Ouvir a voz do cliente interno é, portanto, o primeiro passo a ser dado antes de procurar satisfazer outras expectativas e necessidades. Isto porque as relações entre a empresa e o cliente externo são absolutamente diversas das que existem entre ela e seus clientes internos. Assim, é relativamente mais cômodo e aparentemente mais lucrativo colocar um telefone à disposição do consumidor para sugestões, ou mesmo reclamações do que se dispor a saber a opinião daquele que atende o telefonema. A opinião ou reclamação do cliente externo é uma função pontual, ou seja, ela é registrada num determinado momento e passa por um processo interno até que suas necessidades sejam satisfeitas. A opinião ou reclamação do cliente interno é uma função contínua, que não se deve esgotar no momento em que seu registro é realizado. Ao contrário, vai requerer por parte da empresa todo um esforço no sentido de minimizar possíveis áreas de atrito, criando o clima propício para que o telefonema do cliente externo seja bem recebido [9, p. 12].

A opinião do cliente interno é crucial para o aprimoramento da qualidade na empresa. Por essa razão não deve ser individualizada nem identificada, o que vai exigir que seja acolhida por meio de um processo bem estruturado de pesquisa de opinião [9, pp. 11-12].

Hoje em dia não é possível uma empresa concentrar-se no cliente sem que exista esse tipo de cooperação entre seus funcionários. Um exemplo disso é a Amil, empresa de assistência médica que atua no Brasil, na Argentina e nos Estados Unidos. Um dos motivos do rápido crescimento da organização é o alto nível de cooperação desenvolvido entre os funcionários e as unidades operacionais.

Em vez de “funcionários”, a Amil prefere o termo “colaborador”. Os gerentes são chamados de coordenadores, pois o trabalho deles não é comandar, mas coordenar os esforços de colaboração dos subordinados. “Não é uma questão de quem ganha ou perde, e sim de como trabalharmos juntos para que todos vençam”.

Existem elementos que contribuem para a criação de uma mentalidade de equipe.

- Criação de uma declaração de valores e de visão da empresa. Ao se ter um propósito maior que a carreira ou que o interesse individual, maior é a possibilidade de cooperar com os outros para esse fim.
- Envolvimento dos funcionários. Pessoas envolvidas na tomada de decisões e nos mecanismos do empreendimento sentem-se responsáveis por resultados que vão além de sua esfera de influência pessoal.
- Desenvolvimento de um processo de clientes internos. Na Amil, todo colaborador se reúne com seus clientes internos e juntos decidem quais os serviços a serem prestados.
- Desenvolvimento de habilidades de cooperação. Tais habilidades geralmente não são as mesmas que contribuem para o sucesso no trabalho ou para as promoções. Em um esforço para revitalizar a Ford australiana, a administração promoveu um treinamento especial para o desenvolvimento de habilidades que permitissem às pessoas cooperar de maneira mais eficaz.
- Criação de ambientes competitivos positivos. O emprego eficaz de equipes é essencial para a habilidade de criar processos confiáveis que produzam os resultados avaliados pelos consumidores. Essas equipes serão o ponto central de qualquer esforço focalizado no cliente.
- Criação de uma estrutura organizacional que apóie o trabalho com os clientes. Quando a *American Express Establishment Services* começou a perder participação de mercado no início dos anos 90, seus líderes se organizaram em torno de quatro grupos de consumidores e não em torno de suas funções internas.
- Criação de uma infra-estrutura que apóie o trabalho com os clientes. A infra-estrutura cobre desde o reconhecimento e a recompensa até os sistemas de comunicação, tecnologia da informação e distribuição física dos escritórios. O ponto central é o sistema de reconhecimento e recompensa.

Richard Whiteley alerta para o cuidado que devemos ter com o que denomina *armadilha*: “As metas de um departamento podem entrar em conflito com as de outro e o cliente acaba prejudicado. Em um banco

de varejo, por exemplo, o gerente pode instruir os caixas a manter as filas curtas com atendimento rápido e, ao mesmo tempo, sugerir que ofereçam outros serviços do banco, o que resultará em maior consumo de tempo. Sem perceber, o banco põe o caixa em um beco sem saída. Isso ocorre na maioria dos negócios” [73, p. 120].

Sendo assim, percebemos que qualquer equipe deve operar harmoniosamente como uma orquestra. A orquestra é a empresa, o executivo-chefe é o maestro e o plano de negócios é a partitura [5, p. 6]. No entanto, parece que a maioria das empresas de serviço, principalmente as maiores, operam como se fossem um indisciplinado grupo de “rock’n roll”. As coisas certas podem ou não ocorrer na linha de frente, mas, à medida que se observa o interior da organização, a desordem e o desentendimento ficam mais evidentes do que deveriam. Muitas vezes, o foco no cliente é, na melhor das hipóteses, uma frase de efeito na pior nunca é mencionada. A bagunça torna-se institucionalizada [73, pp. 118-121].

Disputas de fronteiras drenam preciosas energias gerenciais. Regulamentos substituem a razão, e a inviolabilidade dos procedimentos internos pesa mais do que a busca de soluções criativas para trazer de volta o cliente. Dificilmente alguém discutiria o conceito de serviço interno, ou seja, a idéia de que todas as pessoas, estruturas e recursos da organização devem estar alinhados para criar a melhor impressão possível na percepção da qualidade do serviço por parte do cliente. Mas na maioria das empresas isto não passa de falta de servir ao cliente, mas aparentemente a maioria quer sair de perto dele [73, pp. 121].

Essa tendência natural de afastar-se do cliente cria uma desvantagem. O pessoal interno passa a esquecer as realidades do atendimento ao cliente e definir suas atividades diárias em uma linguagem que as separa completamente do centro do problema. “Nós somos o departamento de processamento de dados” ou “nós cuidamos das compras” ou “esse é o departamento financeiro” são expressões de alta definição que excluem largamente o cliente pagante da consciência coletiva.

É um desafio real para o pessoal interno de uma organização de serviço pensar, agir e falar em termos da ligação com aquilo que faz o sucesso do negócio aos olhos do cliente.

É importante compreender que o gerenciamento de serviço é o modelo específico de gerenciamento com algumas idéias e implicações bási-

cas que não estão presentes no modelo atual de gerenciamento de produção, que se aprende na carreira administrativa. É muito mais do que apenas uma idéia solta a respeito de ser gentil com o cliente. Há muitas coisas importantes e diferentes a serem ditas a respeito da forma de estruturar o trabalho e de como liderar as pessoas empenhadas nas tarefas de serviço e de como transmitir a idéia de qualidade em um ambiente de serviço [5, pp. 5-8].

Karl Albrecht resume gerenciamento de serviço da seguinte forma: “É uma abordagem total e organizacional que faz da qualidade do serviço, fornecido pelo cliente interno, como é percebido pelo cliente externo, a mais importante força impulsionadora da operação dos negócios” [5, p. 9].

A tecnologia de informação a serviço do cliente interno

Segundo Ian Gordon [28, pp. 95-98], a tecnologia de informação possibilitou maior integração do quadro funcional pelas cinco ondas da tecnologia que são as seguintes:

- a primeira onda é a *automação das funções de escritório*. Eliminou os custos associados aos funcionários administrativos ao automatizar procedimentos de contabilidade pelos computadores de grande porte.
- a segunda onda é a *implantação do relatório administrativo*. Os relatórios gerenciais e administrativos passaram a fornecer informações aos gerentes, dando-lhes maior e mais rápido poder de decisão. Teve início a individualização dos programas de gerenciamento.
- a terceira onda é a *introdução aos computadores de mesa*. Esta onda trouxe vantagens individuais ao permitir que cada pessoa da empresa crie seu próprio arquivo; porém, trouxe a inconveniência de os funcionários não compartilharem os dados. Como consequência, surgiu o gerenciamento por formulários para que se pudessem compartilhar as informações.
- a quarta onda, *administração de dados intra-empresariais, acompanhada pela comunicação interempresarial* facilitou a comunicação interna da empresa e também entre as empresas. No iní-

cio, seguiu linhas específicas. Em seguida, foi substituída pela comunicação via Internet. Isso facilitou a criação de bancos de dados agilizando as informações e possibilitando reuniões entre as empresas sem que as pessoas envolvidas sequer se conhecessem. Sem dúvida, as organizações tiveram que adaptar-se às novas tecnologias.

- a quinta onda, *integração do cliente*, está trazendo o cliente para dentro da empresa, eliminando as barreiras da fronteira: onde o cliente acaba e onde a empresa começa. Assim o cliente consegue interagir com a empresa diminuindo a distância e aumentando o conhecimento da empresa sobre os consumidores. É aqui que a tecnologia está sendo adaptada para criar, intensificar e transformar os relacionamentos. Nesse estágio o marketing de relacionamento se torna fortemente visível, por meio de serviços prestados.

5. 5 – Resumo do capítulo

Como fazer sua empresa crescer?

Comece pelos seus clientes internos, tornando o coletivo da empresa consciente. Depois, siga seus clientes atuais, os clientes externos.

O capítulo trata ainda, do cliente pessoal e dos clientes da concorrência. A tecnologia a serviço do cliente interno e conseqüentemente a serviço qualquer tipo de cliente.

As cinco ondas de tecnologia que surgiram a partir da sua evolução são de suma importância no desenvolvimento da qualidade de serviço, possibilitando uma maior integração do quadro funcional.

6 – Cliente fiel x cliente novo. Modelos de retenção do cliente e possíveis implicações financeiras

6.1 – Reter é muito mais vantajoso que conquistar

Os esforços para conservar seus clientes mantiveram a MBNA América [23, p. 1], como uma grande empresa de cartões de crédito dos Estados Unidos, com saldo positivo nos últimos anos. Mas nem sempre foi assim. Em 1982, Charles Carwley, seu presidente, estava preocupado com o índice cada vez maior de clientes que desistiram de manter seus cartões de crédito. Reuniu todos os funcionários e anunciou seu compromisso de manter cada um de seus clientes daquela data em diante. Essa atitude colocou algumas engrenagens em movimento. O *feedback* (retorno) de clientes desistentes foi coletado e analisado. Oito anos mais tarde, a taxa de deserção em relação à MBNA era de apenas 5%, metade da média no ramo, diferença traduzida em lucros 16 vezes maiores [29, p. 28].

Uma pequena empresa canadense encontrou filão de ouro semelhante, ao se aventurar nos domínios do marketing da conservação de clientes. Em 1990, a Bow Valley Credit Union, uma instituição financeira com duas filiais, elaborou uma pequena carteira de clientes denominada “Estritamente Comercial”. O primeiro *mailing* (endereçamento) foi um questionário para resposta direta enviada a todas as contas comerciais existentes, cerca de 20% dos associados ao sistema de crédito.

“Os resultados quase me deixaram louco”, sustenta o gerente geral Larry Bohn. As transações com contas comerciais cresceram 50% em um breve período de três meses, com significativos benefícios secundários além de pequenas transações. Os ativos de crédito cresceram 10%.

Assim sendo, conclui que: vale a pena dar atenção aos clientes que se tem. Ou, como diz Michael LeBoeuf [41, pp. 22-25], professor de administração na Universidade de Nova Orleans: “A grande sacada não é fazer novos clientes, mas conservar os que existem”. É claro que conseguir mais dos que já se tem não é, na verdade, uma idéia revolucionária. A maioria dos vendedores concorda com ela, mas poucos são os que a exploram com

lucros. As organizações atuais defendem, em vez disso, grandes campanhas de marketing voltadas para a captação de clientes, dando pouca atenção à retenção de clientes antigos.

Em uma pesquisa realizada em 1987 pelo *The Forum Group* – empresa de consultoria americana especializada em administração – funcionários de empresas americanas e canadenses declararam que atrair clientes era considerado uma prioridade em seus locais de trabalho, duas vezes mais importante do que conservar os que já existiam. Esse pode ser um erro bem dispendioso.

Além do que, de acordo com as estatísticas da American Management Association (AMA), é cinco vezes mais caro recrutar novos clientes do que conservar os que já existem⁸. Essa situação pode provocar um grande furo em qualquer orçamento. Na indústria de serviços financeiros, por exemplo, estimativas do *Council for Financial Competition*, Washington D. C., sugerem prejuízo potencial de mais de 17% nos lucros anuais.

Philip Kotler e Gary Armstrong [36, pp. 396-397], recomendam um cuidado especial com perdas de clientes. As perdas de clientes trazem grandes prejuízos às organizações, e exigem medidas para reduzir o índice de deserção. É importante identificar o motivo da perda de consumidores e procurar corrigir os rumos para estancar o abandono. Não há muito o que fazer com os clientes que se mudaram, mas clientes que deixaram de comprar em sua empresa por motivo de insatisfação são recuperáveis, desde que se procure solucionar o problema pelo diálogo.

Hoje, as empresas de maior destaque fazem de tudo para manter seus clientes. Muitos mercados atingiram a maturidade, e não há muitos clientes novos para se captar. A competição é cada vez maior, e os custos para atrair novos clientes sobem cada vez mais. Nesses mercados poderia custar até cinco vezes mais atrair um novo cliente do que custa manter um cliente atual satisfeito⁹. Um marketing agressivo custa mais do que um marketing defensivo, pois exige um enorme investimento para afastar os clientes satisfeitos dos concorrentes e ganhá-los para si.

⁸ AMA, *Corporation learning to pay more attention to costumers*, Marketing News, 6 de junho de 1988, p. 6, Apud, FURLONG, Carla B., *Marketing para reter clientes*, p. 2.

⁹ CLANCY, Kevin J.; SCHULMAN, Robert S., *Breaking the mold, Sales & Marketing Management*, pp. 82-84, Apud, KOTLER Philip; ARMSTRONG Gary. *Princípios de marketing*, 1999, p.397.

Em recente palestra (São Paulo-1998), McKenna afirmou, com base em pesquisa, o seguinte:

“Reter clientes é uma ótima maneira de crescer. Estudos mostram que o preço de adquirir novos clientes é cinco vezes maior do que o custo de reter clientes antigos”¹⁰. Já repetimos, por várias vezes, essa idéia. Mas com base em diversos autores assim vezemos por ser essa a questão central da nossa exposição.

A Tabela 6.1 estende esses dados aos negócios de um modo geral.

Clientes perdidos por dia	Perda de receita	
	Se os clientes gastarem US\$ 10 por semana	Se os clientes gastarem US\$ 100 por semana
1	US\$ 189.800	US\$ 1.898.000
5	US\$ 949.000	US\$ 9.490.000
10	US\$ 1.898.000	US\$ 18.980.000

Tabela 6.1 – Perda de receita por clientes perdidos

Existe, além disso, o fator rotatividade, capaz de erodir ainda mais os resultados finais. Rotatividade é o número de clientes que desertam durante o período de um ano dividido pelo número de novos clientes. Se forem perdidos 50% do número de clientes adquiridos a cada ano, sua rotatividade será de 50%. Rotatividade muito alta é uma triste realidade para muitas organizações.

É sempre muito positivo acompanhar com atenção os clientes atuais. Reduzir o êxodo de clientes, até mesmo em 5% ao ano, provoca um crescimento nos lucros de até 85% . Na área de seguros, diz o presidente da

¹⁰ *Technical Resource for U.S.* Office of Consumer Affairs, Fortune, 11 Dez. 1995., Apud, McKENNA, Regis, *Seminário internacional*, HSM, out. 1998.

Life Insurance Marketing and Research Association [23, p. 3], Albert Sheridan, os segurados mais antigos têm 50% mais chances de manter suas contas ativas do que os recém-chegados. Corretores que se mantêm em contato com seus melhores clientes fazem novos negócios e têm menores probabilidades de fracassarem em suas tentativas de vendas cruzadas. Outras empresas também podem se beneficiar.

Robert Desatnick¹¹ atribui à empresa especializada em pesquisas sediada nos Estados Unidos, *Technical Assistance Research Programs*, as seguintes remunerações pela lealdade de clientes:

- agências de automóveis – US\$ 140.000 de receita durante a vida de um cliente;
- supermercado – US\$ 4.000 de receita anual por cliente;
- fabricante de eletrodomésticos – US\$ 2.800 de receita durante a vida do cliente.

Quanto mais antiga a relação com o cliente, melhor. Dados do escritório de consultoria Bain & Co., com sede em Boston, indicam que o lucro de 10% resultante da relação de um ano com um cliente poderá crescer até 60% quando se prolongar por mais de sete anos. A sorte parece favorecer a maturidade [23, p. 4].

Clientes fiéis durante vários anos são mais propensos a recomendar a organização que os serve, do que a família e os amigos. Por exemplo, uma consultora americana de primeira linha credita mais de 60% das vendas a indicações de seus clientes. A possibilidade de vender um imóvel como venda cruzada a clientes já existentes é maior do que vender a clientes que nunca ouviram falar da organização¹².

No setor de cartões de crédito, por exemplo, reduzir a deserção de clientes em apenas 20% significa o mesmo para o resultado final do que 10% de corte nos custos. O mundo de hoje oferece inúmeras opções aos clientes. Para Laura Liswood [41], escritora e consultora: “existem varejistas demais, bancos demais e linha aéreas demais indo para o mesmo lugar”. E a concorrência está apenas começando a esquentar. À medida

¹¹ DESATNICK, Robert L., *Managing to Keep the Customer*, p. 4, Apud, FURLONG, Carla B., *Marketing para reter clientes*, p. 3.

¹² FURLONG, Carla B., *Marketing para reter clientes*, p. 4.

que as barreiras comerciais desmoronam, a ameaça competitiva será cada vez mais global e feroz, segundo Paul O'Neill, presidente da Aluminium Co. of America.

Al Andres, do Juran Institute, já acreditava que os clientes na década de 90 teriam crescente nível de expectativa e índice de tolerância decrescente.

Tudo isso resume uma dura realidade: muitos clientes em potencial já foram conquistados e as empresas com poucos clientes certamente vão tentar atrair os seus. De acordo com Laura Liswood, em casos como esse, aplicar todos os truques já tentados e comprovados para atrair os clientes, conforme os estratagemas tradicionais de marketing, de nada servirão.

Portanto, observar o processo de retenção é fundamental e representa uma fatia importante no processo de sobrevivência da empresa.

6.2 – O modelo do planejamento de retenção do cliente – Teoria [23, pp. 9-11]

Está dividido em 3 partes e 12 etapas, que são as seguintes:

1ª Parte – *Mobilizar as pessoas e a organização a favor da retenção dos clientes*

- 1 – Estamos todos no mesmo barco.
- 2 – Conhecer os clientes é retê-los.
- 3 – Concentrar a atenção nos melhores clientes.
- 4 – Delegar poderes aos subordinados.
- 5 – Manter satisfeitos os clientes internos.

2ª Parte – *O Compromisso da organização para com a retenção do cliente*

- 6 – Errar é humano, recuperar um cliente é divino.
- 7 – Manter-se em contato com o cliente.
- 8 – Manter os contatos imediatos de quarto grau com o cliente.

3ª Parte – *Integração organizacional*

- 9 – Lidere, siga ou saia do caminho.
- 10 – Todos são responsáveis.
- 11 – Reconheça um bom trabalho.
- 12 – O que funciona hoje pode não funcionar amanhã.

É importante perceber que este modelo não é exclusivo do pessoal de marketing e inclui toda a organização, em todos os níveis hierárquicos. Percebe-se, também, que a organização tradicional se tornou incapaz de reter clientes. Novas abordagens de administração, processo decisório, organização e aprendizado precisam acontecer efetivamente.

O modelo do planejamento teórico da retenção deve ser aplicado com cuidado, lembrando que o mundo não é estático e sim dinâmico. Comece por definir seu melhor grupo de clientes aplicando as 12 etapas; em seguida, defina o segundo melhor grupo de clientes e assim sucessivamente.

O modelo de retenção depende de ação, muita ação e de responsabilidade em todos os escalões da empresa, pois o processo de retenção começa dentro de nossa organização e progride ao atingir nossos clientes.

O processo de retenção consiste em três princípios-chave:

- 1 – Responsabilidade individual.
- 2 – Orientação para a ação.
- 3 – Adaptabilidade organizacional.

A relação com o cliente reflete a relação com seu subordinado. Gerenciar com eficiência e eficácia os seus subordinados representa um grande caminho percorrido, em direção ao sucesso. Em outras palavras: se a organização quiser conservar seus clientes, é melhor se acostumar, primeiro, à idéia de conservar seus subordinados.

Até o presente momento tratamos da parte teórica do processo de retenção. De agora em diante vamos analisar o modelo de forma mais prática, procurando esclarecer seu significado e sua aplicabilidade.

6.3 – O modelo do planejamento de retenção do cliente – Prática

Furlong propõe um modelo tripartite para a retenção do cliente que contempla doze etapas em sua implantação [23, pp. 12-17].

1ª Parte – Mobilização

A autora aborda a questão da mobilização mediante cinco elementos: o espírito de equipe, a importância do conhecimento do cliente, a questão do foco, o *empowerment* e a cadeia interna cliente-fornecedor.

Etapa 1 – Estamos todos no mesmo barco – Acabar com o espírito do herói solitário, muito freqüente nos profissionais das empresas hoje, e formar um bloco sólido, cujo trabalho em equipe esteja completamente sintonizado com a política da empresa. Esta é a essência da primeira etapa. Funciona muito bem no cinema, não no mundo real. É esta a essência da primeira etapa. Não às críticas individuais e sim ao treinamento do trabalho em equipe. Criar um espírito de equipe, responsável e sintonizada com a política da empresa. Eliminar as responsabilidades individuais e estimular a equipe a assumir o problema e encontrar a solução.

Etapa 2 – Conhecer os clientes é retê-los – Conhecer o cliente é fundamental nesta etapa. A maioria das organizações acredita conhecer, mas não é verdade. Conhecer é perguntar, é pesquisar, é entender de fato a expectativa do consumidor. Uma pesquisa americana efetuada pela Sandy Corp., após pesquisar 686 executivos, sugere que a maioria deles alega conhecer o cliente, no entanto, isso não acontece.

Etapa 3 – Concentrar a atenção nos melhores clientes – Conheça os seus melhores clientes. Eles representam uma fatia grande do seu bolo. Siga em frente buscando o próximo grupo e assim, sucessivamente, encontrará a divisão do seu mercado e os esforços necessários para atingir cada grupo. Para executar essa etapa é necessário um banco de dados atualizado e eficiente, que permita a elaboração de listas de clientes por ordem de importância atacando assim os clientes potenciais e elevando o faturamento por meio do processo de retenção.

Etapa 4 – A Delegação de Poderes – Nesta etapa falamos da liberação do potencial humano para fazer com que a retenção realmente aconteça. A administração deve atuar como catalisador dos esforços em toda a organização; se necessário, saia do caminho para outros continuarem a tarefa. A centralização das decisões põe em risco a saúde da empresa; é fundamental delegar poderes e dividir responsabilidades tanto no momento de resolver problemas, quanto no instante de usufruir os resultados positivos e bem-sucedidos.

Etapa 5 – Manter satisfeitos os clientes internos – Muitos funcionários não se vêem ligados ao usuário externo. A maioria desses indivíduos também não se sentem conectados internamente. Atualmente, a cooperação interfuncional, ou seja, os canais internos devidamente alinhados com os dos clientes externos, é de fundamental importância; caso contrário, a retenção dos clientes está condenada ao fracasso, pois o cliente interno não sintonizado com a empresa também não estará sintonizado com o cliente externo.

2ª Parte – Compromisso Organizacional

A autora sugere mais três etapas para a consecução do *compromisso organizacional*.

Etapa 6 – Errar é humano, recuperar um cliente é divino – O mundo dos perfeitos só existe na fantasia. Mas, pesquisas provam que clientes que tiveram seus problemas solucionados se mostraram mais fiéis do que clientes simplesmente satisfeitos. É o reconhecimento da seriedade da organização no pós-vendas. O marketing de relacionamento, através de pesquisas, comprova que a correção do erro é mais bem recebida do que a perfeição¹³.

Etapa 7 – Manter-se em contato – Vendeu e esqueceu seu cliente? Essa atitude distancia e não ajuda na retenção. É preciso manter contato, saber se ficou ou não satisfeito. Lembre-se, você também é consumidor. E sabe o quanto é bom ser lembrado. Seja rápido, procure seu cliente, saiba como se sente em relação ao ato de compra que realizou, escute mais, e fale menos. Se o seu cliente ligar antes, seja rápido nas respostas e soluções. Errar é humano, seja correto com ele e corrija o erro. Ele saberá reconhecer.

¹³ HAMMONDS, Keith H.; GEORGE, Gail de, *Where did they go wrong*, Business Week, 25 de out. de 1991, p. 38, Apud, FURLONG, Carla B., *Marketing para reter clientes*, p. 15.

Etapa 8 – Manter contatos imediatos de quarto grau com o clientes – Quanto mais produtos de sua organização o cliente possuir, ou seja, vendas cruzadas, mais o cliente se sentirá ligado a você e mais ainda se sentirá fidelizado, mantendo assim um importante processo de retenção. Se comprou novamente em sua organização, é sinal de que o processo de fidelização está em estado avançado de retenção. Tire proveito dessa situação e lembre-se: a fidelidade do seu cliente irá ser propagada entre amigos e familiares, trazendo novos clientes.

3ª Parte – Integração organizacional

Finalmente, a autora propõe mais quatro etapas para obter a *integração organizacional*.

Etapa 9 – Lidere, siga, ou saia do caminho – Os administradores lideram pela ação, sacudindo a poeira e se envolvendo. Esqueça a atitude distante adotada na cadeira de executivo, arregace as mangas e se misture aos funcionários e clientes. O globo terrestre gira, o mundo se mexe e não é permanecendo em seu cubículo que você identificará os problemas. Bem-vindo ao novo mundo. Para conhecer a fundo o seu mercado, não bastam belas teorias, nem informações transmitidas por terceiros; é você quem precisa vivenciar os problemas e ir atrás das soluções.

Etapa 10 – Todos são responsáveis – O uso efetivo do poder implica senso de responsabilidade e compreensão de suas limitações. É fundamental entender que o diálogo dentro da equipe é de extrema importância e que delegar poderes melhora a eficiência e a eficácia nos resultados de retenção. Divisão de responsabilidade obriga a se envolver. A preocupação com o cliente externo é preocupação de todos os componentes da equipe. Por isso mesmo, o cliente interno é fundamental no processo de retenção.

Etapa 11 – Reconheça um bom trabalho – O dinheiro não é o único fator de motivação dentro das empresas. Premiar, reconhecer e incentivar são fundamentais para o bom resultado da retenção do cliente. Premiar equipes que alcançam bom resultado motivará outras a também conquistar resultados. Um trabalho recompensado é altamente motivador e trará resultados ainda maiores. Recompense e será recompensado.

Etapa 12 – O que funciona hoje poderá não funcionar amanhã –

O marketing de retenção aplicado a clientes já existentes significa aceitar que tentativa e erro, geralmente, são as únicas formas de decolar, uma das principais idéias expressas nesta etapa final de nosso modelo de retenção. Não entre em pânico por causa de uma má arrancada; isso é natural e não prenuncia o desastre. Certamente, nenhum maravilhoso programa enlatado de 90 dias funcionará perfeitamente. Portanto, aceite a idéia de que o amadurecimento de seus programas exige tempo e muita sintonia. Requer também alto nível de flexibilidade organizacional, coisa que algumas vezes pode parecer assustadora, mas que consiste na única maneira correta de proceder. Não existe pacote pronto. A organização deverá encontrar seu caminho, seguindo os princípios básicos aqui expostos. Nem milagre nem fórmula mágica, apenas acompanhamento e a aplicação do modelo, adaptando-o conforme a necessidade e as características de sua empresa.

O processo de retenção é árduo, trabalhoso e exige muito empenho de toda a equipe. O modelo apresentado é básico e válido para qualquer tipo de empresa, mas requer adaptações para ser aplicado a essa determinada organização.

Cliente fiel é muito mais barato que cliente novo, não é por esse motivo, porém, que se devem descartar novos clientes. Entretanto, se não é possível reter clientes antigos, também não será possível reter clientes novos. Da mesma forma que, não havendo harmonia entre os clientes internos, o cliente externo acabará sendo atingido e não ficará retido [23, pp. 1-17].

6.4 – Implicações financeiras na administração de negócios

A importância da retenção dos clientes no processo de fidelização é fundamental para a sobrevivência da empresa e de seus negócios.

Terry Vavra, em seu livro *After Marketing* (o pós-marketing) [72, pp. 236-239], nos apresenta dados concretos sobre as implicações financeiras nos negócios, e prova a importância do marketing de relacionamento e suas diversas etapas para se chegar com sucesso ao momento de fidelização do cliente.

Custos de um cliente perdido e lucro ao longo do tempo

Cientes perdidos custam muito caro:

- Um cliente de supermercado gastará US\$50,000.00 no decorrer de 10 anos.
- Um revendedor de automóveis pode esperar US\$150,000.00 de faturamento de um cliente leal durante sua vida.
- Um fabricante de eletrodomésticos pode contabilizar aproximadamente US\$3,000.00 de vendas de um cliente satisfeito durante um período de 20 anos.

Esses dados fazem parte de um estudo realizado por Laura Liswood [44, p.93], que sugere um exercício para calcular os custos de clientes perdidos de uma loja de departamentos durante um ano (ver Tabela 6.2).

Número de clientes perdidos:	2.000	(167 clientes por mês)
	<u>x US\$1,200.00</u>	Faturamento médio por cliente
	US\$2,400,000.00	Total do faturamento anual perdido
Prejuízo líquido:	<u>x 0,12</u>	Margem de lucro
	US\$288,000.00	Prejuízo total
Custo para o encerramento de cada conta:	US\$20,00	
	<u>x 2.000,00</u>	Número de clientes (contas)
	US\$40,000.00	Custo total de encerramento
Custo total:	US\$288,000.00	Prejuízo líquido
	<u>+ US\$40,000.00</u>	Custo de encerramento
	US\$328,000.00	Prejuízo anual pela perda de clientes

Tabela 6.2 – O custo total da perda de clientes

A seguir veremos um exemplo de cartão de uma empresa de crédito.

O custo para conquistar um novo cliente é de US\$51.00 – se o cliente usar o cartão ocasionalmente, o lucro proporcionado por ele não cobrirá os custos envolvidos em sua conquista. Mas, à medida que o cliente

ficar mais familiarizado com o uso do cartão e ficar satisfeito com o serviço fornecido pela empresa, o uso e a rentabilidade aumentam.

Ao fim de um ano o cliente deu lucro de US\$30.00. No segundo ano, lucro de US\$42.00. No terceiro ano, lucro de US\$44.00. No quarto ano, lucro de US\$49.00 e no quinto ano, US\$55.00.

À medida que as compras de um cliente aumentam, os custos operacionais da empresa declinam. O limite de crédito inicial não precisa ser renovado. Assim que a empresa ganha mais confiança do cliente, passa a atendê-lo melhor. Com o tempo, o cliente começa a confiar nos serviços que recebe, fica mais disposto a comprar com o cartão de crédito dessa determinada empresa e evita comprar com outros cartões de crédito cujas características ele não conhece. Os custos de conquistar e atender um cliente são semelhantes na maioria dos setores industriais.

Um cliente fiel também se torna lucrativo por meio da propaganda boca a boca. É gratuita e muitas vezes mais eficiente que a propaganda paga.

A lealdade do cliente tem um preço. À medida que as empresas se habituem com a idéia do valor do tempo de vida de um cliente, começam a fazer seus próprios cálculos. Quando alcançarem esse nível de introspecção, começarão a entender o valor dos relacionamentos com clientes, seja em reais, seja em dólares. Dessa forma, terão provas da rentabilidade em manter a atual base de clientes.

6.5 – Resumo do capítulo

Em nenhum momento os autores consultados afirmam que clientes novos não são importantes. Fica claro, porém, a importância que dedicam ao processo de retenção dos clientes já existentes. Reter é muito mais barato que conquistar. Se não se consegue reter, as novas conquistas não se concretizam e esse investimento de nada valerá.

São aqui descritos processos teóricos e práticos de retenção, bem como vêm ilustradas algumas implicações financeiras do marketing de relacionamento e do processo de fidelização.

7 – Comunicação formal e informal com os clientes e a importância de ouvi-los

7.1 – A comunicação informal

Segundo Vavra, o pós-marketing (precedido pelo marketing orientado para a retenção de cliente) sugere que o cliente deve sempre ser o foco da empresa, mesmo que estabeleça novas metas e modifique seus planos estratégicos. O marketing convencional tem como principal função entrevistar consumidores. As informações obtidas vão ajudar a empresa a se posicionar e também a posicionar seus produtos, para melhor atrair os consumidores potenciais [72, pp. 127-133]. Em contrapartida, o pós-marketing identifica várias atividades que auxiliam a empresa a aumentar o grau de satisfação dos clientes atuais. O marketing convencional adota uma postura antiquada em relação às atividades dirigidas aos que já são clientes. Em organizações que atualmente desempenham tais atividades, elas são geralmente conduzidas por pessoas que não trabalham com marketing. Além do valor comercial de manter relacionamento com clientes, essas interações são também uma fonte rica de informações adicionais sobre os clientes. Infelizmente, muitos dos departamentos que atualmente respondem por essas interações não estão organizacionalmente dentro da área de marketing e nem mesmo têm contato diário com ela.

Muitos dos *feedbacks* que as empresas recebem têm seu início nos clientes. Todavia, exige-se astúcia por parte da empresa para reconhecer esses contatos como fontes importantes de marketing. Para utilizar amplamente essas informações, a empresa deve instituir um processo para receber, analisar, reconhecer e agir em vista das informações voluntariamente fornecidas pelos clientes. Ao fazer isso, ela realiza um diálogo aberto e ativo com seus clientes.

“Saber o que passa na mente do cliente é a coisa mais importante que podemos fazer para enfrentar a concorrência.

O diálogo com o cliente pode proporcionar o seguinte [72, p. 127]:

- Dizer-lhe se você está fazendo algo errado e como corrigir o erro.
- Dar-lhe idéias para novos produtos e maneiras de apresentar os produtos atuais.
- Torna o cliente potencial (*prospect*) mais interessado e menos aborrecido ou frustrado.
- Faz o cliente sentir-se mais leal e comprometido em fazer negócios com você.
- Fornece apoio impressionante para sua propaganda.
- Acrescenta valor para seu produto ou serviço.

O contato direto com clientes é uma das melhores maneiras de construir relacionamentos duradouros com eles”.

Encontramos várias maneiras de fazer contatos informais com os clientes: telefônicos, correspondência, contatos diretos no próprio local. Porém, é importante deixar claro que a empresa deve abrir um canal de comunicação que seja facilmente captado pelo consumidor.

O molde de uma pesquisa informal é uma simples discussão sobre os dados das últimas reações do cliente, relatados ao quadro funcional da empresa por carta ou por telefone. Os dados coletados nessas discussões servirão como guia a fim de melhorar ou expandir o serviço.

É muito importante que toda empresa tenha as informações disponíveis e que sejam largamente discutidas para que surtam o efeito desejado.

É possível exemplificar com alguns fatos conhecidos, resultados positivos obtidos. Relatamos agora uma história de sucesso por ouvir os clientes informalmente.

“Jim Kowalski e sua mulher, proprietários de vários supermercados na área de St. Paul, Minnesota, tinham um padrão inteligente de pesquisa informal que poderia ser usado por uma organização de qualquer tamanho. A cada trimestre, eles alugavam uma sala de conferência perto de cada uma das suas lojas. Em cada localidade, eles se reuniam com um grupo convidado de oito a doze clientes.”

“Nada formal” diz Kowalski. “Nós apenas pedimos pizza e fazemos muitas perguntas sobre o que eles gostam e, o que é mais importante: o que eles não gostam nas nossas lojas. Eles falam. Nós escutamos.” Em

conseqüência dessas reuniões chegaram à decisão de armazenar mais alimentos com baixas calorias para os clientes mais idosos, de oferecer porções menores de alimentos para as pessoas que vivem sozinhas, e assim por diante” [70, p. 111].

Se transportarmos a experiência do casal Kowalski e analisarmos quantas reivindicações teríamos a fazer em nossos supermercados, descobriríamos um número muito alto de novas possibilidades. Mas aqui cabe uma pergunta: e nós, temos com quem falar?

Lidar com as reclamações não é um processo fácil, mas necessário. As organizações têm que se conscientizar de que ouvindo a voz do cliente encontrarão as estratégias eficientes no processo de fidelização. Basta ter vontade e pensar na maneira mais prática de facilitar o canal de comunicação entre cliente e organização. Mas, apenas incentivar os clientes a reclamar não é suficiente; é preciso saber lidar com a reclamação e buscar soluções globais; não individuais.

Um exemplo que se pode citar é o Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, que em muito dos casos procura resolver o problema levantado com algum agrado ao cliente, mas sem apresentar uma solução definitiva para o problema em si. Em muitos casos esse tipo de serviço não chega a ter a consciência de que o problema ocorrido poderá ocorrer de novo com outro cliente ou com o mesmo. Se isso acontecer, o grau de irritabilidade do cliente pode se elevar e acarretar resultados muito negativos. Apagar o incêndio não é o suficiente; necessário é esquentar bem o local e evitar que tais incêndios ocorram. É importante entender que reclamações voluntárias são bem mais educadas que as reclamações provocadas e incentivadas.

Devemos incentivar o cliente a reclamar, afinal, é a partir dele que poderemos saber sua real expectativa em relação à nossa empresa, ao nosso produto e ao nosso comportamento.

Devemos lidar com as reclamações do cliente ouvindo-o atentamente e colocar-nos no seu lugar. Essa atitude demonstra que você se preocupa com o problema do cliente. É necessário fazer perguntas direcionadas e ouvir com cuidado as respostas, para entender melhor os detalhes do problema. Sugerimos uma ou mais alternativas para resolver o problema. Pedir desculpas em nome da empresa, mesmo que não tenha sido culpa da organização, e jamais colocar a responsabilidade em outra pessoa. O cliente

não está interessado em saber quem errou e de quem é a culpa, ele quer a solução do problema. Finalmente, resolva o problema ou encontre alguém que possa resolvê-lo. É, portanto, muito importante que a pessoa que lidar com as reclamações conheça bem a empresa e saiba resolver o problema ou, pelo menos, a quem se dirigir para recebê-lo.

É preciso resolver o problema de qualquer forma, desde que seja de maneira eficiente e eficaz. Quando o cliente perde, todos perdem [72, pp. 150-159].

Lidar com as reclamações é um dos melhores exemplos de administração de relacionamentos ativos com os clientes. Infelizmente, não considerando a qualidade dos procedimentos adotados, apenas um pequeno número de clientes insatisfeitos contata a empresa.

Um artigo publicado pelo Wall Street Journal¹⁴ identifica as cinco reações possíveis de acontecer quando um cliente está insatisfeito:

- Ele sofre em silêncio. A próxima vez que comprar o produto ou serviço já o fará com atitude negativa, esperando os problemas ocorrerem novamente.
- Ele muda para outra empresa em silêncio. Esse é apenas um problema para a empresa que toma consciência de ter perdido um cliente, mas reconhece que a perda não fornece informações sobre o como e o porque isso ocorreu.
- Ele fala com amigos e vizinhos sobre sua insatisfação. Nesse caso, a empresa deve perder muitos clientes, pois o ex-cliente falará de sua insatisfação a todos quantos puder influenciar.
- Ele procura o órgão legal de proteção ao consumidor. Este é o pior resultado para a empresa porque ela pode ser investigada ou levada aos tribunais gerando forte propaganda negativa.
- Ele procura a empresa. Este é o único resultado positivo. Ele oferece à empresa uma segunda chance, uma oportunidade para conhecer as necessidades dele como cliente e uma oportunidade de identificar o problema e corrigi-lo. Finalmente, a empresa terá a ocasião de devolver a confiança ao cliente.

¹⁴ *Estratégias para lidar com reclamações*. Wall Street Journal, May 29, 1990, p. B-1 e B-4.

Estudos mostram que apenas 4% (1 em 27) dos clientes insatisfeitos fazem reclamações dirigindo-se à empresa. Os outros 96% simplesmente mudam de fornecedor e a grande maioria desses (91%) jamais retorna. Entretanto, se uma reclamação de cliente for atendida satisfatoriamente, a probabilidade desse cliente permanecer fiel à empresa é de 90%.¹⁵

As empresas estão começando a reconhecer a importância de um bom serviço de atendimento dispensado às reclamações. Estão se conscientizando de que incentivar o cliente a reclamar facilita as soluções e evita desgastes desnecessários nas relações entre ambos.

Cada vez que um cliente faz uma reclamação, ele dá a oportunidade de a empresa converter um comprador insatisfeito em satisfeito, além de poder coletar informações valiosas que vão ajudar a corrigir os rumos da empresa e a utilizar melhor as estratégias focadas no cliente. A empresa que fizer isso poderá resolver problemas ainda não percebidos por outros clientes e evitar mais reclamações.

Os clientes formam duas idéias a respeito de uma empresa:

- A expectativa de ter sua satisfação correspondida. Acreditam que o produto que compraram ou que o serviço prestado por determinada empresa atenderá adequadamente a uma necessidade ou a um desejo seu.
- A perspectiva de atenção posterior à compra. Sentem que, ao prestigiar uma empresa no momento da compra ou da escolha do serviço, essa mesma empresa retribuirá a preferência ao fornecer os serviços de assistência pós-venda.

Nem todas as empresas aproveitam as oportunidades de resolver reclamações com uma perspectiva de pós-marketing. Quatro atitudes diferentes podem ser antecipadas, segundo Vavra:

- “Defensiva. Significa simplesmente reagir às reclamações procurando eliminar o confronto direto através de “panos quentes”.

¹⁵ TECHNICAL Assistance Research Programs. Washington, D.C., Apud, VAVRA, Terry G., *After Marketing*, p.151.

- Ouvinte. É um processo de reação, em que a empresa solicita o *feedback* do cliente, mas não toma providências para resolver o problema ou sua causa.
- Atendimento às reclamações. Tomar as providências é bom, mas é ainda reagir às reclamações do cliente, não estimulando a comunicação.
- Pós-marketing. Coloca a empresa em um papel ativo estimulando as comunicações e corrigindo os problemas” [72, pp. 151-152].

7.2 – A comunicação formal

Estabelecer um diálogo formal. É esse o objetivo do acompanhamento pós-venda.

O volume de correspondência enviado pelo público consumidor às empresas é suficiente para que essas se mantenham informadas sobre o que acontece com os produtos que vendem ou com os serviços que oferecem. Tratado sob uma perspectiva pós-marketing, esse assunto exige o estabelecimento de um compromisso mais forte entre empresa e clientes, e não de um marketing que se baseie em relatórios resultantes de iniciativas determinadas pela clientela. É preciso formalizar um programa que consiga medir a satisfação dos clientes e assim avaliar efetivamente as opiniões emitidas.

Ainda segundo Vavra [72, p. 163], superficialmente, mensurar a satisfação dos clientes poderia parecer ser uma das tarefas mais simples de pós-marketing. “Um pesquisador de marketing relata sobre uma loja em Mineapolis onde o levantamento da satisfação dos clientes é uma simples anotação para o presidente, que diz que há cinco frases a serem escolhidas:

- a. Estou muito impressionado
- b. Estou bastante surpreso
- c. Estou satisfeito
- d. Estou meio irritado
- e. Estou muito decepcionado”.

Com esse questionário tão sucinto é possível detectar a satisfação ou a insatisfação do cliente.

A satisfação do cliente é um assunto bem mais complexo do que podemos imaginar. Exige que a empresa conheça tudo sobre seu produto ou serviço e saiba também como e por que os clientes compram. Sem esse conhecimento é impossível fazer as perguntas apropriadas para medir o nível de satisfação do cliente.

Em um programa de pós-marketing que estabeleça relacionamentos formais com os clientes, uma das primeiras perguntas deve ser: “como você está sendo atendido?”. Comunicações insensíveis para com um cliente insatisfeito são desperdício de dinheiro e podem até aumentar a insatisfação. Dessa forma, comunicações, mesmo para um cliente satisfeito que persista em não estimular um diálogo podem gerar frustração [70, p. 111-121].

Um programa de satisfação de clientes tem diversas utilidades:

- Enfatiza conhecimento do relacionamento comprador – vendedor.
- Focaliza a perspectiva da empresa sobre a satisfação do cliente, não apenas em relação às ofertas dos concorrentes.
- Aumenta os conhecimentos de como funcionários influenciam na satisfação dos clientes.

Se fosse perguntado aos clientes o que mais os satisfaz em relação a um produto ou serviço, a maioria, sem dúvida, responderia: “Percepção de qualidade”. Mas, o que é qualidade? A sabedoria convencional define qualidade do seguinte modo:

“Entregar produtos ou serviços consistentes que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes”.

Podemos admitir que o processo pelo qual os clientes operacionalizam seus julgamentos de qualidade são mais subjetivos do que um processo rigoroso de controle de qualidade de um fabricante. Todavia, as percepções dos clientes, não importando suas subjetividade, são a realidade do mercado com o qual a empresa deve lidar [72, p. 164].

A qualidade não é apenas subjetiva; ela é também relativa. Os concorrentes estão constantemente procurando aumentar suas vantagens. Desse modo conseguem tornar seus produtos ou serviços melhores e obri-

gar todos os concorrentes de uma determinada categoria a encontrar padrões de qualidade mais elevados.

Em virtude de a qualidade estar relacionada com aquilo que os clientes esperam de um produto ou serviço, é necessário saber como as expectativas são formadas. Os clientes sentem necessidades ou problemas de experiência (necessidades ainda não satisfeitas) que um produto ou serviço pode resolver. As expectativas de qualquer produto ou serviço específico são estabelecidas durante o tempo de experiência. Expectativas são resultados que vão além do produto ou serviço tomados isoladamente. A cultura, a propaganda, as vendas, as informações boca a boca e as atividades de pós-marketing da empresa ajudam a moldar as expectativas.

De maneira interessante, as expectativas irão ao interior de um mercado atendido pela empresa. Elas podem, segundo Vavra [72, pp. 164-165]:

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

Segundo LeBoeuf [41, p. 61], seja boa ou má, seus clientes têm sempre uma opinião a respeito da qualidade do atendimento que você oferece e a coleta, a reunião e a avaliação dessas opiniões, em bases regulares, fornecem as informações cruciais de que você necessita para mantê-los comprando, se multiplicando e voltando.

A pesquisa em marketing e nas ciências sociais confirma repetidamente o valor da segmentação demográfica. Ela não é menos valiosa do que os levantamentos de satisfação da clientela. Clientes mais jovens ou mais ricos têm expectativas mais altas do que clientes mais velhos e mais pobres. As expectativas podem também diferir por outros dados demográficos do cliente.

As ocasiões podem também influenciar significativamente as necessidades e as expectativas dos clientes e, também, sua satisfação. A pesquisa de segmentação situacional vem fornecendo informações sobre a importância desse contexto de diferentes produtos e serviços.

As pesquisas formais procuram fundamentar-se em um molde básico. Focalizam grupos nos quais um líder faz perguntas e estimula as respostas. O grupo deve ser constituído por clientes e também por funcionários provenientes de todas as funções e de várias faixas etárias.

É interessante conduzir pesquisas formais sobre os clientes, a cada 60 ou 90 dias. Intervalos superiores a 90 dias são arriscados porque você provavelmente perderia um desenvolvimento que pede mudança no serviço.

Organizações focadas no cliente pesquisam clientes e funcionários. Em geral, conduzem as pesquisas a todos os níveis da empresa projetando perguntas para determinar se eles realmente acreditam que a empresa está fazendo um bom trabalho e atingindo a satisfação dos clientes.

Pesquisas formais dirigidas a clientes podem ser feitas por telefone, carta, fax, caixinha de sugestões ou por questionários inseridos na embalagem do produto.

A comunicação formal nos dá respostas a questões do tipo: “Como estamos indo?”, “Como poderíamos ir melhor?”.

É fundamental entender que a frase: “o cliente sempre tem razão”, simplesmente nos alerta sobre a importância de focar a atenção no cliente. O cliente, não necessariamente, terá razão sempre.

No entanto, a reclamação dele está fundamentada em alguma insatisfação. E é essa insatisfação que devemos pesquisar informal e formalmente, para sabermos o que o consumidor tem a dizer.

Pergunte bastante, ouça mais ainda e corrija os rumos. Você só tem a ganhar.

Fazer a pergunta certa faz a diferença [41, pp. 57-62]. Mantenha-se em contato com seus clientes e pergunte-lhes quais são suas maiores necessidades ou desejos. Se você fizer um esforço continuado para estabelecer um bom relacionamento com eles, conseguirá muitas e boas idéias.

A única forma de saber como os clientes vêem sua empresa é olhá-la sob a óptica deles.

LeBoeuf apresenta o seguinte relato ilustrativo.

- “Um garoto entrou na cabine telefônica de uma drogaria e seu proprietário escutou a seguinte conversa: “Alô, é da casa dos Smiths?... Eu gostaria de me candidatar à vaga que vocês têm para um jardineiro... O que é isso, vocês já têm um jardineiro?... É um bom jardineiro...”

ro?... Vocês estão plenamente satisfeitos com o trabalho dele?... Será que ele não está deixando de fazer alguma coisa que vocês gostariam que fosse feita?... Vocês pretendem continuar com ele?... Claro... É bom saber que vocês estão recebendo um serviço tão bom. Obrigado, de qualquer forma. Até logo”.

- Quando ele saiu da cabine, o proprietário comentou: “Johnny, não pude deixar de ouvir sua conversa. Sei que não é da minha conta, mas você não é o jardineiro dos Smiths?”, ao que Johnny respondeu: “É verdade. Liguei apenas para saber como estou indo”.

Desde jovem, Johnny aprendeu que o segredo para manter os clientes é verificar regularmente do que eles gostam e do que não gostam, a respeito do seu trabalho” [41, p. 61].

Comunicar-se com os clientes é fundamental para o sucesso da organização. Não deixe de falar com eles de maneira formal ou informal.

7.3 – Resumo do capítulo

Ouvir o cliente é a principal mensagem veiculada nesse capítulo.

De nada valerá qualquer esforço, se não atingir seu cliente. Para tanto, de forma formal e informal é necessário ouvir a voz do cliente para poder satisfazê-lo, atendendo e ultrapassando suas expectativas.

A venda é apenas o início do processo de relacionamento.

O pós-venda ou o pós-marketing são elementos-chave no processo de fidelização e sucesso em novos negócios com e por meio dos clientes.

8 – Importância e aplicação do banco de dados no processo de fidelização

8.1 – A importância do banco de dados

Segundo Terry Vavra [72, p. 77], o banco de dados de clientes é o segundo fator mais importante para a prestação da maioria dos serviços financeiros. O autor afirma ainda que, apesar de estarem familiarizadas com esta tecnologia, poucas empresas de serviços financeiros têm explorado verdadeiramente o potencial de marketing de um banco de dados de clientes em seus negócios. Também, no setor de bens de consumo ainda são poucas as empresas que têm pelo menos considerado a possibilidade de instituir um banco de dados de clientes.

Em um mercado em que informações caminham tão rapidamente, principalmente agora, nesta mudança de século, o sucesso das empresas não dependerá apenas da extensão pela qual elas coletam informações sobre seus clientes atuais, mas também da forma que usam as informações coletadas. Empresas que vendem itens de grande valor e que coletam rotineiramente informações de seus clientes podem adaptar-se ao novo marketing de informação intensiva com relativa facilidade. Empresas que vendem itens de pequeno valor, como, por exemplo, fabricantes de bens de consumo, tenderão a encontrar maior dificuldade na adaptação. De qualquer forma, os esforços de ambos os tipos de empresas em implantar o banco de dados de clientes, segundo Vavra, serão recompensados pelo aumento da lealdade da própria clientela.

Vavra identifica um grande potencial no banco de dados de clientes. Os concorrentes podem aumentar os gastos em propaganda, reduzir os preços e intensificar a distribuição, mas se uma empresa estabeleceu forte relacionamento com seus clientes atuais com base em um banco de dados, é improvável que ela se torne vulnerável a curto prazo. Já Marshall Field afirma:

“Reputação é um ativo que o concorrente não pode minar ou destruir¹⁶”.

De uma maneira característica, canais de distribuição desenvolvidos extensivamente têm sido implantados pelas maiores empresas cuja amplitude das ofertas de produtos e natureza das operações têm feito uso de distribuidores independentes e varejistas atraentes. Entretanto, nem todas as grandes empresas têm adotado essa perspectiva. A IBM tem favorecido tradicionalmente o marketing direto em detrimento dos representantes de canal e, quando experimentou o uso de intermediários, decepcionou-se.

Marshall ainda afirma que à medida que os intermediários proliferam, separando a empresa de seu cliente, menor será a identificação do consumidor com o fabricante que originou os bens ou serviços. Em canais mais estreitos, a empresa e um intermediário podem estar em contato relativamente próximo, possibilitando que o intermediário se identifique, de alguma maneira, com o fabricante. O intermediário pode adotar alguns valores do fabricante e internalizar o desejo deste para que seus produtos possam ser mostrados adequadamente, ativa e constantemente vendidos e com um bom nível de serviços.

Entretanto, a dependência de intermediários desconhecidos é grande e eles se preocupam com lucro, colocando seus interesses acima de qualquer outro, assumindo o compromissos limitados com seus fornecedores.

A lealdade aos fabricantes é pequena. Isso impede os clientes de perceber as mensagens que o fabricante deseja transmitir. Onde estaria o intermediário, sem os produtos e serviços do fornecedor? Sem dúvida nenhuma, em lugar algum. Mas, esta lógica de nada adianta. O fato é que intermediários não estão dispostos a arcar com o custo do serviço pós-vendas de outra empresa.

A severidade da situação é obviamente intensificada na organização interna dos intermediários entre os funcionários que interagem com os clientes. A lealdade tênue expressada pelo pessoal da administração do intermediário leva os produtos e serviços da empresa a receber um tratamento menos cuidadoso no balcão [72, pp. 77-78].

¹⁶ SMITH, R. M., *Customer-driven Marketing: the competitive edge in the 1990s*. Third Annual Conference on Database Marketing, Nacional Center for Database Marketing (NCDBM), Dec. 1990, Apud, VAVRA, Terry G., *After Marketing*, p. 77.

As empresas que confiam em intermediários arriscam-se. Elas não têm oportunidade de encontrar ou vender diretamente a seus clientes quando confiam em intermediários; os intermediários, provavelmente, não representam ninguém além de si mesmos. Conseqüentemente, o produto da empresa é confiado ao mercado, sem o cuidado e a supervisão que ela desejaria [72, pp. 77-78].

Existe uma solução fácil para esse dilema: implantar um banco de dados de clientes.

8.2 – Como implantar um banco de dados [72, pp. 78-86]

Vavra faz a seguinte afirmação: “A maioria das empresas tem numerosas oportunidades à mão para coletar informações de seus clientes sem instituir estudos especiais e sem comprar bancos de dados caros. Qualquer interação com seus clientes pode ser uma oportunidade para coletar informações. A organização típica de marketing tem incontáveis oportunidades para responder às perguntas de seus clientes” [72, pp. 78-79].

O database marketing, ou marketing fundamentado em banco de dados, tem como ferramenta essencial um conjunto organizado de dados abrangentes sobre clientes ativos, potenciais ou prováveis. Esse conjunto é atual, acessível e acionável para propósitos de marketing, como geração e qualificação de interessados, venda de um produto ou serviço ou manutenção de relacionamento.

Segundo dados obtidos junto à empresa Interact [21, p. 3], cerca de 90% das empresas brasileiras ainda não estariam preparadas para praticar marketing aliado a um banco de dados, algo muito diferente do simples marketing direto. O marketing com banco de dados usa tecnologia específica e técnicas analíticas sofisticadas, combinadas com métodos de marketing direto. Muitas empresas ainda confundem uma lista de clientes com um banco de dados de marketing. Uma lista de clientes é simplesmente um conjunto de nomes, endereços e números de telefone; um banco de dados, como o nome já diz, contém dados demográficos, psicográficos,

hábitos de mídia e registro sobre compras anteriores com informações sobre rentabilidade, frequência, valor monetário e outros dados relevantes.

Um núcleo de database pode seguir algumas diretrizes que geralmente são classificadas hierarquicamente. É a empresa que identifica com qual aspecto do database iniciará as atividades, já que todos acabam ocorrendo num processo sucessivo e planejado convenientemente¹⁷.

Prospecção de novos clientes – trabalhar o banco de dados para adquirir novos clientes para a carteira atual.

Prospecção de ex-clientes – trabalhar o banco para tentar recuperar os ex-clientes.

Controle de processos – criação de procedimentos para controlar as rotinas dos processos estabelecidos.

Ações de marketing – ações de pré-venda, pós-venda, suporte ao cliente etc.

O database marketing não é uma ferramenta suplementar do marketing, mas um componente essencial do esforço mercadológico a ser planejado e orçado antes que toda a verba seja destinada à publicidade de pura imagem ou a qualquer outro tipo de esforço de marketing (promoção, distribuição etc.). Ações traçadas a partir de um banco de dados sólido geram melhores resultados, pois a base de clientes é cuidadosamente elaborada e atualizada com frequência.

Segundo Ed Nash [54, p. 1], o database marketing não é um fim em si mesmo. É uma ferramenta de marketing, de publicidade, de promoção de vendas. Entretanto, não é uma extensão direta de qualquer uma dessas atividades e tampouco irá substituí-las algum dia, apesar de pelo menos 30% dos profissionais de marketing direto (fonte: Interact), excessivamente entusiasmados, acreditarem que a publicidade de massa já esteja obsoleta.

Para dominar o database marketing é necessário entender suas raízes no campo do marketing direto, conforme Nash nos mostrará adiante. E, para usá-lo de modo eficaz em sua própria empresa, o profissional de marketing não precisa necessariamente possuir total conhecimento técni-

¹⁷ NASH, Edward L.. *Database marketing: Uma ferramenta atual e decisiva do marketing*. (Monografia -ESPM, FOGO, Regina Claudia – *Database marketing e o bom atendimento ao cliente*), pp. 3-4.

co. Pode contratar profissionais que tenham experiência em marketing direto e que também se interessem por publicidade e promoção de vendas. Mas, vale lembrar que, quanto mais informações puderem ser captadas a respeito dos clientes, menos dependente será a organização e mais efetivo será o uso da ferramenta “banco de dados de clientes”.

O banco de dados aqui abordado é mercadológico, e além de objetivar a geração direta ou indireta de lucros, mediante a compilação de nomes, endereços e dados importantes de clientes individuais e potenciais para transmitir informações, seja por correio, telefone ou outros meios, ele auxiliará na organização da empresa em si, trabalhando também o *endomarketing*.

Esses dados mercadológicos podem ser compilados a partir de:

- Fontes internas e base de clientela – pedidos, promoções, pesquisas, ações comerciais em conjunto com esforços de marketing;
- Fontes externas – listas alugadas, trocadas com companhias, compradas de companhias que compilam dados etc.

Enfim, a criação de um banco de dados deve ter um objetivo claro: facilitar o enfoque da empresa quanto à diretriz a ser seguida.

É importante considerar o database marketing como uma ferramenta que é produto de um processo evolutivo e que ainda está em evolução.

A seguir, alguns dos mandamentos que têm peso no database marketing, os quais foram extraídos do livro de Nash, a quem já nos referimos:

- *Atualização* – pré-condição fundamental para a existência de um banco de dados.
- *Objetividade* – quanto mais bem qualificada for a lista, mais eficiente será o esforço. Mas não se deve presumir que os novos clientes sejam necessariamente idênticos aos anteriores, ou àqueles chamados *heavy users* (usuários de peso).
- *Seletividade* – pese todas as possíveis metas-conquistas, lealdade, extensão, introdução do produto, pois assim a formação da lista poderá ser segmentada, ou seja, dividindo os clientes ou *prospects* por similaridade e por propensão à compra de determinado produto ou serviço.

- *Personalização* – personalize a mensagem, tornando-a relevante.
- *Envolvimento* – envolva o cliente ou *prospect* na história, na imagem e nos propósitos.
- *Arte de venda* – use tanto a razão quanto a emoção para completar a venda. Não confie na sedução.
- *Experiências* – tente várias listas, meios de comunicação, mensagens e ofertas antes de fazer uma exclusão.
- *Mensurabilidade* – inclua sempre algum método para determinar a resposta à mensagem inicial e aos esforços subseqüentes. Este ponto é fundamental.
- *Capacidade de resposta* – tenha uma idéia clara do que deseja que o cliente faça; ofereça-lhe toda a informação e a imaginação para fazer isso. A formatação mais barata não é necessariamente a mais sábia.
- *Formação de relacionamento* – o relacionamento não termina quando a compra está concluída. É aí que ele está começando...

Com esses dados em poder da empresa, é possível melhorar a comunicação no ato de desenvolvimento das diretrizes do database marketing como prospecção de novos e ex-clientes e controle de processos e ações de marketing, conforme vimos no início deste capítulo.

8.3 – O database marketing – mitos e fatos

Regina Cláudia Fogo estabelece uma comparação entre fatos e mitos citados, no que se refere ao database marketing e faz comentários a respeito.

“*Mito 1* – Database marketing é uma moderna ferramenta de marketing, criada a partir do desenvolvimento da informática. É um subproduto da tecnologia.

Fato 1 – Database marketing ou marketing com banco de dados, é uma evolução das práticas de marketing direto, iniciadas no fim do

século 19, com os catálogos Montgomery Ward e Sears. Essas ações vieram evoluindo com o tempo, se aprimorando; modificando e criando novos conceitos e, incorporando a evolução tecnológica.

Comentário: Com a quebra desse mito, concretizou-se o fato de que o database marketing não deve ser somente da competência das áreas de informática, mas principalmente das áreas de comunicação e marketing, e que todas devem trabalhar em equipe, pois se o marketing pode tratar da comunicação de uma forma mais elaborada, a informática é que disponibilizará os dados para a elaboração da mesma.

Mito 2 – Uma operação de marketing direto com banco de dados requer um bom software no qual se possam armazenar e extrair com facilidade e velocidade os cadastros dos clientes e *prospects*.

Fato 2 – Conceitos e métodos sustentaram os resultados das operações, muito antes da informática e tecnologia de comunicações. Bob Stone fazia análises de segmentação em nível de condato em 1948, com Facits de manivela, fichas Macbee e chapas Andressograph.

Comentário: uma operação de marketing direto não precisa necessariamente de um sofisticado software, mas sim da idéia de que o marketing direto esteja bem trabalhada na cultura da empresa. As ações, deste modo, acabam fluindo bem de qualquer forma, seja com um potente software ou não.

Mito 3 – Mala direta e telemarketing são as mídias alternativas mais promissoras. Se estiverem disponíveis grandes quantidades de nomes, maior será a cobertura e conseqüentemente maiores serão os resultados.

Fato 3 – A única razão de ser do marketing com banco de dados é a perspectiva da precisão. As mídias pessoais são caras e têm sua eficácia (*cost effectiveness*) altamente dependente de baixos níveis de dispersão, tendo, portanto, limites estreitos para sua utilização. Marketing com banco de dados, sem controle rigoroso e métodos quantitativos precisos, não existe.

Comentário: Quantidade de nomes nem sempre vem vinculada à qualidade de nomes e bons resultados ou lucros. Segmentar as listas pelo perfil do *prospect* (cliente em potencial), por exemplo, pode gerar um maior lucro na venda de determinado produto adequado a tal perfil.

Mito 4 – Quanto mais dados estiverem disponíveis sobre os clientes, melhores vão ser as possibilidades de segmentação. Para tanto, sempre que houver um contato com o cliente, devem ser perguntados, capturados dados bastante completos sobre seus gostos, preferências, hábitos e estilo de vida.

Fato 4 – Nem sempre as pessoas fazem aquilo que dizem que pretendem fazer (comprar). As pessoas continuam a fazer (comprar) aquilo que já vinham fazendo (comprando). As respostas de questionários sobre hábitos e atitudes são muito perigosas. Os registros e a interpretação do histórico de compra de um consumidor é o melhor previsor de seu comportamento (compra) futuro.

Comentário. Como se observa, o comportamento passado é o melhor previsor para o comportamento futuro; uma venda é um simples evento na vida do cliente, é necessário o acompanhamento histórico de seu comportamento como comprador”.

8.4 – Ferramentas para o sucesso do marketing de relacionamento

O marketing direto

Marketing direto é um sistema interativo de marketing que utiliza um ou mais veículos de propaganda a fim de produzir respostas e/ou transações mensuráveis, e em qualquer local.

O novo marketing direto é um processo de marketing orientado à informação, administrado pela tecnologia de banco de dados, que permite aos administradores de marketing desenvolver e implantar programas e estratégias de marketing, personalizados. Similar ao conceito de database marketing, comprova-se que é a ferramenta que viabiliza o marketing direto, e conseqüentemente, o marketing de relacionamento.

Database marketing → marketing direto → marketing de relacionamento [27, p. 24]

Atualmente, muitas pessoas têm confundido marketing direto com marketing de relacionamento. Marketing de relacionamento é uma filosofia, marketing direto é a ferramenta utilizada para que esta filosofia seja colocada em prática pelo uso do database marketing.

As empresas de marketing direto usam veículos de propaganda de resposta direta para fazer uma venda e ficam conhecendo um cliente cujo nome e perfil faz parte de um banco de dados de clientes. Esses dados serão utilizados na construção de um relacionamento contínuo e enriquecedor.

Os profissionais de marketing direto usam propaganda de resposta direta para fechar uma venda e conhecer um consumidor cujo nome e perfil são introduzidos em um banco de dados de consumidores, que é usado para a construção de relacionamento contínuo e enriquecedor. Linhas aéreas, hotéis e outras empresas estão construindo sólidos relacionamentos com seus clientes por meio de programas de frequências e usando seus bancos de dados para levar suas ofertas a eles.

As vendas geradas por canais de marketing direto estão aumentando as taxas cada vez maiores. Segundo Kotler [35, p. 568], enquanto as vendas no varejo crescem anualmente em torno de 6%, as vendas por catálogos/mala direta estão crescendo em torno de 10% e foram estimadas em US\$164 bilhões em 1988.

As principais ferramentas do marketing direto são: catálogos, mala direta, telemarketing, resposta direta de televisão, resposta direta de rádios e revistas e compra eletrônica.

O database marketing

O database é a ferramenta mais importante do marketing de relacionamento. A definição encontrada em várias obras, de vários autores, nos fornece o seguinte conceito, segundo Sandra Goldstein [27, pp. 24-25]:

“O Database marketing consiste em gerenciar um sistema baseado em banco de dados relacional computadorizado em tempo real de informações atualizadas e relevantes sobre clientes, interessados, *prospects* e *suspects*, para identificar nossos melhores clientes com o objetivo de desenvolver um relacionamento continuado, de longa duração e de alta qualidade e pelo desenvolvimento de modelos de previsão que nos permitam enviar mensagens adequadas, no momento certo e no formato

certo para as pessoas certas obtendo como resultados a satisfação dos nossos clientes, o aumento das taxas de resposta por moeda monetária investida e a diminuição do custo por pedido, aumentando nossos negócios e nossos lucros”.

Segundo Edward Nash¹⁸ (1994), database marketing é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre clientes ativos, potenciais ou prováveis; deve ser atual, acessível e acionável para propósitos de marketing, como geração e qualificação de interessados (*leads*), venda de um produto ou serviço ou manutenção de relacionamento.

RFM – Recentidade*, freqüência, valor monetário

Os softwares do banco de dados não contêm módulos de segmentação; a empresa terá de criá-los. Esses módulos devem ser desenvolvidos juntamente com o usuário do banco de dados.

A base para esses módulos devem ser as informações acionáveis anteriormente relatadas aos profissionais de marketing criando gabaritos de seleção que permitam aos nossos usuários inserir os parâmetros que em última instância determinam os clientes apropriados para uma determinada promoção. Esses gabaritos podem ser criados para qualquer metodologia.

O gabarito permite ao usuário selecionar entre uma ampla variedade de atributos do cliente. Esses atributos identificam os critérios necessários para a escolha dos clientes apropriados a determinadas promoções ou relatórios. A metodologia dos gabaritos funciona tanto por grandes como por pequenas seleções. RFM (recentidade, freqüência, valor monetário) [54, pp. 131-133] é uma forma muito utilizada nessas contagens, por permitir o uso de elementos individuais dos dados. A idéia é poder utilizar o banco de dados para várias finalidades entrando uma só vez, sem precisar entrar e sair do programa diversas vezes, o que iria desagradar ao usuário.

¹⁸ NASH, Edward L., *Database marketing, Ferramenta atual e decisiva do marketing*. Apud, FOGO, Regina Cláudia, ESPM, Monografia, *Database marketing e o bom atendimento ao cliente*, junho/1996.

* Recentidade: ver no Glossário.

Modelo RFM simples – Objetiva clientes em situações simples nas quais nem as diferenças da categoria do produto nem a continuidade são importantes.

Modelo RFM refinado – Objetiva clientes em que as diferenças da categoria do produto são importantes.

Qualquer modelo fará trabalhar o conhecimento de seus clientes (os registros do banco de dados) por:

1. Descobrir os clientes mais responsivos.
2. Evitar os clientes menos responsivos.
3. Reduzir potencialmente os custos promocionais.

Esses fatores significam aumento da lucratividade.

ECR – Efficient consumer response (Resposta eficiente ao consumidor)

ECR¹⁹ pode ser traduzida como: *resposta eficiente ao consumidor*. É uma estratégia do setor supermercadista na qual distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto para proporcionar maior valor ao consumidor. Ao centrar foco na eficiência da cadeia de suprimento como um todo, em vez de na eficiência individual das partes, é possível reduzir o custo total do sistema, dos estoques dos bens físicos. Com isso, o consumidor pode escolher produtos mais frescos e de maior qualidade.

O objetivo final da ECR é a criação de um sistema eficaz, direcionado ao consumidor, no qual distribuidores e fornecedores trabalham juntos como aliados comerciais a fim de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos. Informações de qualidade fluem através de um sistema sem papéis entre a linha de produção e o *check-out* com o mínimo de perda ou interrupção tanto dentro como entre as partes que o compõem.

¹⁹ ECR Brasil – 1º Congresso ECR Brasil – São Paulo-SP, 3/4 de Novembro de 1998, Andersen Consulting – CIO Organization., pp. 1-4.

Os distribuidores e fornecedores que estão adotando a ECR acreditam que eles se tornaram complacentes com a eficiência da cadeia de suprimento e, dessa forma, aceitaram, inadvertidamente, práticas que adicionavam custo e tempo à cadeia, mas que não criavam valor ao consumidor. Essas empresas estão, agora, trabalhando juntas, incansavelmente, para reduzir custos e tempo totais da cadeia de distribuição. Estão questionando cada atividade em suas organizações e verificando se agregam valor ao consumidor, ou se podem ser realizadas com menor custo ou ser eliminadas.

Foco constante na valorização do consumidor: melhor produto, melhor qualidade, melhor sortimento, melhor serviço de suprimento, melhor conveniência com custos reduzidos através da cadeia.

A ECR deve ser conduzida por líderes de negócios comprometidos e determinados a alcançar o lucro ao substituir os velhos paradigmas ganha/perde nas transações comerciais pelas alianças lucrativas do ganha/ganha.

Informações precisas e no tempo certo devem ser utilizadas para apoiar decisões efetivas de marketing, produção e logística. As informações transitarão externamente entre os parceiros através do EDI²⁰ (*Electronic Data Interchanges* – intercâmbio eletrônico de dados) utilizando padrões EAN²¹ e, internamente, influenciarão o mais produtivo e eficiente uso da informação num sistema informatizado.

Os produtos devem fluir com a maximização dos processos de adição de valor desde a produção/embalagem até a sacola do consumidor, bem como assegurar que o produto certo esteja disponível na hora certa.

Uma medida comum e consistente de desempenho e sistema de recompensa deve ser utilizada para melhorar a eficiência do sistema como um todo (por exemplo, melhor valor por redução de custos, estoques mais baixos e melhor utilização dos ativos). Deve também identificar claramente as potenciais recompensas (por exemplo, renda e lucro aumentados), e promover a divisão equânime dessas recompensas.

²⁰ EDI – É o intercâmbio eletrônico de dados entre elementos da cadeia de distribuição ou entre unidades fisicamente separadas de uma mesma empresa, por exemplo, o centro de distribuição de um supermercado e as lojas. O EDI, junto com o código de barras, leitores ópticos, computadores e sistemas de informação é considerado a base sobre a qual se constroem os demais componentes da ECR.

²¹ EAN – São padrões a serem definidos, da forma de comunicação entre as empresas envolvidas, visando assegurar maior eficiência e produtividade à cadeia logística, proporcionando satisfação ao consumidor.

Apesar de a identificação de produtos com código de barras e apesar de o intercâmbio eletrônico de dados, utilizando os padrões EAN, serem uma parte essencial da ECR, a experiência tem mostrado que seus benefícios são limitados se não existirem alianças fornecedor/distribuidor – que são o coração da ECR.

Automatizar processos comerciais ineficientes é complexo e ineficaz. A ECR preocupa-se, primeiramente, em redesenhar os processos comerciais a fim de torná-los eficientes para depois automatizá-los ao menor custo possível buscando a redução do desperdício de tempo e dinheiro.

Adotar a filosofia da ECR não exige que o varejista mude sua estratégia de preços ao consumidor. Os varejistas perceberão os benefícios da ECR se acreditarem em uma estratégia promocional ou em uma estratégia de preço “baixo todo dia”, que tem provado eficiência em aplicações e formatos de varejo apropriados.

Entretanto, as empresas aliadas dentro do escopo da ECR modificarão conjuntamente a maneira pela qual o comércio e as promoções são implementados. Os atuais incentivos de preço, que exigem que o varejista ou o atacadista mantenha altos estoques a fim de obter um custo de aquisição médio competitivo, serão reduzidos e substituídos por acordos contínuos de preço, por exemplo.

Os benefícios da ECR são substanciais, com a economia total em produtos de mercearia no segmento de lojas atendidas por atacado no valor de US\$ 10 bilhões.

Nos Estados Unidos as economias neste segmento, que representam aproximadamente um quarto do volume total das vendas, também serão percebidas em outros segmentos (por exemplo, nos congelados, produtos de higiene e beleza e laticínios) e, em menor escala, nos perecíveis. Estima-se que a economia total de toda a cadeia de suprimento exceda os US\$ 30 bilhões. Devido à alta competitividade da cadeia de distribuição dos supermercados, presume-se que toda essa economia será repassada ao consumidor. E isto é o que tem acontecido com o *Quick Response* (resposta rápida) em outros tipos de varejo como as lojas de departamento.

No Brasil, já foi comissionado um estudo para avaliar os potenciais de economia existentes na cadeia de distribuição e nas áreas em que se possa aplicar. Apenas como hipótese, se for detectado um percentual similar ao de outros países que já fizeram esse estudo, é possível prever um

potencial de redução de custo na cadeia de distribuição brasileira entre R\$ 2,5 bilhões a R\$ 5 bilhões.

O consumidor será, portanto, o beneficiado primário da ECR por ver diminuída significativamente a diferença de preços entre os formatos tradicionais de supermercados e os “varejos de massa” e clubes atacadistas, fazendo com que seja reduzida a perda de participação de mercado por parte desses formatos alternativos.

Os estoques da cadeia de distribuição diminuirão ao mesmo tempo em que os produtos serão movimentados mais rapidamente desde a embalagem até o *check-out* do supermercado. Nos Estados Unidos, em se tratando de mercearia seca, o corte estimado nos estoques da cadeia de distribuição é em torno de 41%, de 104 dias para 61.

No Brasil somente será possível ter esse número após o término do estudo da cadeia de distribuição, o que está em fase de realização.

A economia de custos alcançada pela ECR resulta de dois fatores: redução de custos através de toda a cadeia e de ganhos financeiros derivados do aumento da produtividade dos estoques e dos ativos fixos. Quatro estratégias foram definidas pelo próprio sistema ECR para atingir este objetivo. Essas estratégias e seus objetivos são mostrados no Quadro 8.1.

Sortimento eficiente de loja	Otimizar a produtividade dos estoques e do espaço da loja na interface com o consumidor
Reposição eficiente	Otimizar tempo e custo no sistema de reposição
Promoção eficiente	Maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção para cliente e consumidor
Introdução eficiente de produto	Maximizar a eficácia do desenvolvimento e introdução de novos produtos

Quadro 8.1 – Estratégia ECR*

* Além da ECR existe também o sistema *Quick Response*, que é uma estratégia similar à ECR, mas utilizada por outros formatos de varejo. Já fizemos alusão a ele na pág. 80.

Além desses benefícios tangíveis, existem importantes benefícios intangíveis para os consumidores, distribuidores e fornecedores. Esses benefícios são bastante subjetivos para poderem ser quantificados, mas terão valor significativo para os participantes do sistema, pois aguçarão as diferenças competitivas entre esses e outros varejistas de alimentos não-tradicionais (ver Quadro 8.2).

Consumidor	Aumento das opções de produtos e conveniência, redução de itens em falta, produtos mais frescos
Distribuidor	Aumento da lealdade do consumidor, melhor conhecimento do consumidor, melhora do relacionamento com o fornecedor
Fornecedor	Redução de produtos em falta, aumento da integridade da marca, melhora do relacionamento com o distribuidor

Quadro 8.2 - Benefícios intangíveis da ECR

A ECR, portanto, é uma filosofia que utiliza o database marketing com implicações financeiras diretas no bolso do consumidor pelo aumento da eficiência e redução dos custos gerando aumento no valor percebido do cliente²².

²² BOGMANN, Itzhak M., Autor da dissertação: ECR é um subproduto derivado e baseado no database marketing. Não se encontra nenhum livro ou trabalho a respeito. Única fonte disponível é da ECR Brasil, através da Andersen Consulting. A ECR é muito recente no Brasil e também nos outros países.

8.5 – Resumo do capítulo

A ferramenta de maior importância no marketing de relacionamento é, sem dúvida nenhuma, o database marketing ou o banco de dados.

O banco de dados não é um simples programa de endereços e telefones. É um instrumento bem mais completo, que permite conhecer e classificar o cliente de forma a melhor orientar o marketing de relacionamento.

Com o database marketing, temos as informações atualizadas em tempo real, criando assim, um canal de comunicação com o cliente, rápido, eficiente e direto ao objetivo.

Em tempo real, a velocidade da informação é fundamental e se a organização não estiver preparada, poderá perder a eficiência e também o mercado.

No Brasil, um grande número de empresas ainda desconhece o banco de dados ou ainda não sabe utilizá-lo corretamente.

O banco de dados é uma ferramenta do marketing direto de fundamental importância para o sucesso do marketing de relacionamento.

9 – Técnicas de tangibilização para a fidelização de clientes

Para conseguir a fidelidade dos clientes, a empresa pode trabalhar basicamente em dois sentidos: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores e envolver os clientes pelos serviços que oferece.

Atualmente, a fidelidade à marca é um dos critérios mais populares para segmentar os mercados. Uma vez que os consumidores fiéis a uma marca são identificados por técnicos com a remessa de formulários para serem preenchidos, os bancos de dados podem ser elaborados para permitir aos executivos de marketing contactar os clientes pela mala direta que é efetiva em termos de custos. Os informativos e as promoções especiais dos programas de milhagem ilustram esses esforços de marketing. Expressões como marketing de relacionamento, marketing de afinidade e marketing de fidelidade [13, p. 234] se aplicam aqui, com bastante precisão e frequência.

Definir metas e objetivos, é fundamental para o estabelecimento de um programa de fidelização. Segundo Telma Rocha e André Veloso [62, pp. 141-147], a compilação dos dados abaixo relacionados fornecerá as informações necessárias para definir o ponto de partida e determinar os objetivos de um programa de fidelização.

- A posição da empresa no mercado.
- Principais produtos / serviços, e sua participação no mercado.
- Diferenciais dos produtos / serviços.
- Diferenciais dos concorrentes mais promissores.
- Distribuição da rentabilidade pela base de clientes.
- Perfil dos clientes mais rentáveis.

Tente encontrar os pontos fortes e fracos de sua empresa; corrija os erros e reforce os pontos positivos. Dessa forma, estará fortificado para iniciar, com clareza, um programa de fidelização.

Com base na realidade de mercado e na posição de sua empresa em relação à concorrência, estabeleça os objetivos de marketing a serem atingidos.

Estabeleça também as metas financeiras. Um programa de fidelização pode precisar de vários anos até atingir o ponto de equilíbrio e conseguir trazer resultados para a empresa.

Estabelecer metas e objetivos realizáveis, mesmo que ambiciosos, é fundamental para garantir o sucesso da ação. Conquistar a lealdade do cliente, segundo Rapp e Collins [58, pp. 15-18], é uma tarefa muito difícil na época atual.

Quanto à lealdade dos clientes, existem diferentes tipos:

1. *Lealdade à loja*: o consumidor aprende em qual loja encontra determinado produto que lhe agrada e, ao encontrar novamente este produto na mesma loja, a sua fidelidade é reforçada, o que aumenta a probabilidade de ele querer repetir a compra no mesmo local. Esse tipo de fidelidade está associado ao desejo do cliente de reduzir o risco na compra, pois tem um histórico de sucesso.
2. *Lealdade à marca*: ser leal a uma marca significa buscar uma marca específica. É o melhor redutor de riscos para detergentes, xampus, comida enlatada, pois o cliente já consumiu e sabe o que irá encontrar. É muito utilizada para produtos de alto risco percebido.

Sobre lealdade de marca, McKenna aponta [48, p. 122] que, em razão da globalização e do aumento da concorrência, o consumidor tem à disposição uma maior variedade de tudo. A fidelidade à marca está agonizando, pois os consumidores estão dispostos a experimentar uma nova marca.

O declínio da lealdade à marca, segundo Stan Rapp é um dos fatores [58, pp. 15-18] que exigem que a empresa repense sua estratégia de marketing. Existe o problema da falta de diferenciação do produto aos olhos do consumidor. Um estudo feito por uma Associação Mundial, a BBDO, revelou que não existia nenhuma diferença de qualidade em treze diferentes categorias de produtos.

Stan Rapp associa a lealdade à marca com alguns fatores:

1. *Categoria de produto*: o consumidor não se importa em comprar lenços de papel Melhoramentos ou Klabin. Mas, ao escolher um carro, estabelece muita diferença entre uma marca ou outra;
2. *Dados demográficos*: as famílias de operários mostram-se mais leais a marcas do que o consumidor médio americano.

O autor conclui que as marcas não vão desaparecer, mas é preciso encontrar maneiras de acrescentar valor ao produto ou serviço sem nenhum acréscimo material ao custo de produção, cortar desperdícios de propaganda e promoção e melhorar a comunicação com os principais clientes em potencial e clientes atuais.

Em vista do declínio da lealdade à marca, sugere-se o estabelecimento de relações sólidas com os clientes para envolvê-los e assim manter sua fidelidade. “Isso não significa que a empresa vai apertar a mão de todos os clientes”, mas estabelecer relações mediante um processo contínuo de comunicação.

Este processo de comunicação inclui:

1. todos os contatos entre empresas e clientes, desde cartas, visitas pessoais, malas diretas, telemarketing etc., buscando criar experiências de relações positivas;
2. feedback para completar o diálogo, como mecanismo para que a empresa possa ouvir o cliente, desde centrais de atendimento a clientes com sistema de discagem direta gratuita, painéis de consumidores, caixa de sugestões, pesquisas no pós-venda etc.

As informações sobre os contatos e feedbacks devem ser armazenadas em banco de dados, para serem acessíveis, podendo ser agrupadas e especialmente tratadas. Com esses dados, a empresa pode criar ações de comunicação direcionadas para grupos de clientes, conforme suas expectativas. Assim, para conseguir o envolvimento dos clientes, dois pontos são importantes: os serviços e a expectativa dos clientes. O serviço é a melhor forma de envolvimento. A fidelização não ocorre só pelo produto, pois este é só uma parte do que a empresa está vendendo.

O envolvimento deve ser buscado nos momentos em que o cliente entra em contato com a organização. A hora da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entre em contato com qualquer setor da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.

Alguns desses momentos, na experiência de uma viagem aérea, por exemplo, são [56, p. 45]:

1. o cliente telefona à companhia aérea pedindo informações;
2. o cliente reserva uma passagem com o representante da companhia;
3. o cliente chega ao balcão da companhia no aeroporto;
4. o cliente espera na fila;
5. o funcionário processa o bilhete e emite cartão de embarque;
6. o cliente desloca-se à procura do embarque.

Em todos esses momentos, o cliente pode ser envolvido por bons serviços. Para isso a empresa precisa conhecer suas expectativas. As expectativas dos clientes são os padrões que vão avaliar a qualidade do serviço. Compreender a natureza e os verdadeiros fatores determinantes dessas expectativas é essencial para assegurar que a execução do serviço tenha qualidade.

Cláudia Abreu expõe que o objetivo [1] é cumprir as expectativas do cliente para ganhar seu envolvimento com um nível de satisfação que reverterá em lucro.

Fidelizar é transformar um comprador eventual em um comprador freqüente. É fazer com que esse cliente compre cada vez mais e até divulgue a empresa.

José Augusto Nascimento mostra que a fidelização pelo envolvimento do cliente se faz por meio de programas de manutenção, mala direta, telemarketing. Se a empresa só fala com seu cliente na hora de receber, não deve esperar que o cliente seja fiel a ela²³.

Faz parte do processo de fidelização por envolvimento todo o processo de pós-venda: assistência técnica, orientação ao usuário, garantias,

²³ NASCIMENTO, José Augusto. *Programa de fidelização e clubes de clientes*, seminário diretorial: *Programa de fidelização de clientes*, São Paulo, 1996, Apostila Diretorial, 1996, p. 25.

manutenção, programas por substituição, *upgrade*, programas de recompensa por consumo etc.

A criação de clubes de clientes para grupo específico pode integrar e ampliar os serviços de pós-venda, levando o cliente a identificar-se ainda mais com o serviço que adquiriu, na medida em que se identifica com outros usuários do mesmo item.

O clube dos clientes pode ser um bom formato para um programa de fidelização. Mas é preciso cuidado, pois é muito pior iniciar e interromper um clube de clientes do que nunca ter criado. Alguns cuidados com os programas de fidelização serão descritos a seguir.

9.1 – As técnicas e os programas de fidelização

Nos últimos dez anos, muitas empresas do setor de serviços passaram a se preocupar com fidelização para agregar mais valor a seus clientes.

Para Nascimento, os programas de fidelização surgiram como ferramenta do atual marketing de relacionamento e permitem “tangibilizar aos olhos do cliente” as vantagens que a empresa oferece [53, p. 15].

O conceito desses programas envolve uma troca: a empresa oferece vantagens e benefícios a quem dá preferência a seus produtos e serviços.

Um programa de fidelização implica o uso de várias ferramentas promocionais, mas não pode ser confundido com elas. Os programas de fidelização são ações contínuas, como tudo em um relacionamento permanente e que recompensa os clientes fiéis. As promoções de venda objetivam apenas compras e recompras em oportunidades específicas, com prazo determinado.

Ainda assim, Nascimento diz que os Programas de fidelização fundamentam-se em uma filosofia empresarial voltada para o cliente, sendo utilizados para reforçar a crença do consumidor de que determinada empresa oferece melhores produtos e serviços que a concorrência.

Telma Rocha e André Veloso [52, p. 56], fazem a mesma afirmação de Nascimento: *fidelização* não é promoção. A princípio o perfil é muito parecido com algumas promoções, isso porque para o desenvolvimento

e manutenção de um programa de fidelização, são utilizadas várias ferramentas promocionais. Mas não se devem confundir as duas coisas. As diferenças são mais bem visíveis no Quadro 9.1.

	PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO	PROMOÇÕES
Objetivo	Criar um relacionamento permanente entre cliente e empresa	Aumentar o volume de vendas em situações específicas
Público	Consumidores mais freqüentes, maior gasto médio, mais fiéis	Qualquer comprador, independente do seu perfil
Recompensa para o cliente	De longo prazo	De curto prazo
Duração	Contínua, de longo prazo	Prazo determinado

Quadro 9.1 – Diferenças entre programas de fidelização e promoções

A base de um programa de fidelização reside no conhecimento dos clientes, geralmente armazenado em banco de dados. Não é possível beneficiar todos os clientes em virtude do custo elevado; a empresa deve agir de acordo com o que sua receita permite, gerando um valor agregado por meio de benefícios tangíveis para os melhores clientes.

O marketing com banco de dados é mais facilmente adotado por empresas do setor de serviços, pois pela própria característica de inseparabilidade (consumo no momento da produção), as empresas dispõem de maior volume de informações sobre seus clientes.

Nascimento define o trabalho com banco de dados como “a arte de conquistar e manter clientes, travando um relacionamento direto com cada um deles”.

A inserção de um cliente em um banco de dados vai depender do seu envolvimento com a empresa.

Conforme já vimos no capítulo 5, e para fixá-lo melhor, repetimos aqui que existem cinco degraus na escala de fidelidade do cliente para com a empresa [53, p.11]:

1. *prospects*: pessoas que podem vir a se interessar por comprar o produto da empresa;
2. *shoppers*: pessoas potencialmente compradoras que podem vir a fechar negócios com freqüência; são compradores em potencial;
3. *clientes eventuais*: pessoas que comprem um ou mais serviços ou fecham negócios com pouca freqüência;
4. *clientes regulares*: pessoas que adquirem regularmente um ou mais serviços ou produtos;
5. *defensores*: pessoas que elogiam a qualidade da empresa perante terceiros.

Os programas de fidelização seguem a famosa filosofia de Vilfredo Pareto, economista e sociólogo italiano conhecido por sua filosofia dos 80/20, traduzida como: 80% de seus negócios vêm de 20% de seus clientes. Ou seja, os programas são elaborados voltados para fidelizar 20% dos clientes mais lucrativos para a empresa [23, p. 14].

Para Nascimento, os programas de fidelidade devem estar empenhados em criar “momentos mágicos”, ou seja, situações nas quais os clientes sejam positivamente impressionados. Um momento mágico pode ser entendido como um serviço não esperado que cause “encantamento no cliente”. É um momento inesquecível. O momento mágico, para a imprensa, é a transformação de um cliente fiel. Mais mágico será o momento em que o cliente fiel passar a divulgar o programa de fidelidade e assim atrair outros clientes.

Para oferecer esses momentos, a empresa precisa entender exatamente o que o cliente espera receber e aplicar em seus serviços. Portanto, para construir um programa de fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores do cliente, para depois traçar uma estratégia adequada de fidelização de clientes.

9.2 – Pré-requisitos para a implantação de um programa de fidelização

Embora os programas de fidelização possam variar conforme a área em que a empresa atua, existem quatro pré-requisitos básicos para o sucesso desse tipo de ação:

Os programas de fidelização devem ter apoio da cúpula

Independentemente da organização ou da sua estrutura empresarial, o comportamento da alta direção é vital para o sucesso de um programa de fidelização. Não apenas com suporte financeiro, mas com agressivo suporte interno na forma de diretrizes, demonstrando a importância do programa e reforçando o apoio da direção.

Estratégias de marketing focadas no consumidor

A organização deve atuar, comprometida com o cliente, buscando adaptar seus produtos e serviços às necessidades e expectativas dos consumidores, buscando um comprometimento com o cliente.

O programa deve ser percebido como uma vantagem competitiva

Quando a concorrência é muito parelha, a distribuição muito equilibrada, a formação de preços igual e os parâmetros de qualidade, como ISO 9000, comuns, a única arma competitiva disponível são as ações que fidelizam os clientes, que podem e devem se transformar em vantagem competitiva sustentável para a organização continuar viável no mercado.

A responsabilidade pelo programa deve ser centralizada

Deve existir uma gerência responsável por definir uma estratégia para implantação e manutenção do programa, de modo que exista um relacionamento claro com os consumidores, e esses, em caso de problemas, tenham um defensor interno.

Nascimento, já diversas vezes mencionado, aponta os pré-requisitos vitais para a elaboração de um programa de fidelização; podemos expor os seguintes aspectos:

- *integração entre as diversas ações de marketing*: o conceito da mala direta deve ser rastreado pelo telemarketing, as ações de ponto de venda devem ser divulgadas pela mala direta;
- *coerência entre o que se diz e o que se faz*: de nada adianta uma carta gentil se, ao entrar em contato com a empresa, o cliente se sentir maltratado;
- *envolvimento dos clientes com o programa*: procurar constantemente criar proximidade com os clientes, por meio de correspondências pessoais, promoções exclusivas etc.;
- *interação com os clientes por um diálogo permanente*: a empresa deve interagir com o cliente para que este se sinta importante e ouvido. Toda iniciativa do cliente deve ser reforçada com agradecimentos personalizados e endereçada individualmente, para se manter aberto um canal de comunicação com o mercado;
- *ter uma cultura de database*: o fundamental em um banco de dados para o autor não é o software, nem o hardware, mas a cultura de registros com seus procedimentos e a análise regular de dados;
- *as ferramentas de contato com o consumidor devem prestar serviços*: toda comunicação deve estar voltada para entender os clientes, desde o telemarketing ou central de atendimento, as malas diretas, os boletins ou jornais, até anúncios na mídia devem ser esclarecedores sobre a empresa.

Regis McKenna define alguns conceitos importantes [51] para orientar os programas de marketing de relacionamento:

- *“conhecer o cliente melhor que qualquer outra empresa:* o que supõe a existência de uma base de dados atualizada com variáveis demográficas e comportamentais sobre os clientes;
- *investir em serviços e diálogos para garantir a fidelidade à marca:* mantendo comunicação constante com a base de clientes;
- *investir na lealdade em relação ao cliente:* cumprindo tudo o que promete;
- *inovar na maneira de fazer negócios:* buscando caminhos alternativos para que o relacionamento com o cliente cresça por forte parceria;
- *envolver os funcionários na ação:* divulgando internamente a dinâmica e importância do programa”.

Para se montar uma ação de fidelização, Stan Rapp (1991) diz que um pré-requisito é desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente. Pelo diálogo com clientes a empresa sabe quando está fazendo algo errado e como fazê-lo melhor. Pode dar idéias de novos produtos e modos de apresentar os existentes. Faz com que os clientes se sintam mais leais e comprometidos, rende declarações positivas e fornece uma dimensão extra do serviço [58, p. 15-18].

A partir desse diálogo, a empresa pode desenvolver ações junto aos melhores clientes, como um clube de afinidades. Este é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação, pois são poucas as atividades que a empresa pode realizar junto a seus clientes.

Como síntese, foram agrupados os pré-requisitos pelos níveis: estratégicos, táticos e operacionais.

- *Pré-requisitos estratégicos:* questões relacionadas ao planejamento estratégico da empresa e à forma como o programa de fidelização se insere nesse planejamento. Envolve aspectos a serem considerados pela alta direção da empresa como: estratégia de marketing voltada ao cliente; o programa como um diferencial competitivo; o programa integrado às diversas ações de marketing da empresa que dá apoio (financeiro ou pessoal) para que a ação seja implantada.
- *Pré-requisitos táticos:* concentram as questões de centralização da responsabilidade pelo programa, envolvimento dos funcio-

nários com a ação, criação de uma cultura de database, melhor conhecimento do cliente que qualquer outra empresa e busca por inovações constantes na maneira de se fazer negócios.

- *Pré-requisitos operacionais:* o responsável direto pela ação deve estar atento ao dia-a-dia do programa. Alguns pontos abordados: manter a interação com os clientes pelo diálogo permanente, cumprir o prometido, usar as ferramentas de contato com o consumidor para prestar serviços.

9.3 – Tipos de programas de fidelização

Philip Kotler, em seminário promovido pela HSM²⁴, destacou os casos de Harley Davidson e Wladenbooks por seus programas de fidelização.

- “*Nível 1.* Oferecer mais e melhores serviços: Rede Savoy de Hotéis. Ex.: Carlton Hotel. Possui um banco de dados sobre o que o cliente quer ter no quarto.
- *Nível 2.* Benefícios financeiros: Companhias Aéreas – Marketing por frequência, com a criação de um clube e acúmulo de pontos, que serão trocados por benefícios.
- *Nível 3.* Benefícios sociais: A empresa Harley Davidson criou o clube Harley Owners Group (HOG) e envia bimestralmente uma revista com lista de eventos regionais, nacionais e internacionais que encorajam o uso da moto. ‘Usando suas motocicletas, as pessoas se mantêm envolvidas. Caso contrário, a moto fica na garagem, descarrega a bateria e, em um ano, eles simplesmente vendem’.
- *Nível 4.* Benefícios estruturais: Federal Express – a empresa líder mundial no mercado de entregas de encomendas desenvolveu o software Fedex Ship, que facilita o despacho de malotes para os clientes. Para os consumidores com maior volume, a Federal Express fornece um computador com impressora.”

²⁴ KOTLER, Philip, Seminário de marketing, HSM, agosto, 1997.

Implementar um programa de fidelização requer análise e estudos profundos, pois, cada empresa terá necessidades diferentes, devendo obedecer a normas e procedimentos já existentes. Há, porém, alguns procedimentos básicos que podem ajudar a formatar um programa de fidelização e que são, segundo Rocha & Veloso, os seguintes [62, p. 149-150]:

1. “Determinar verbas e equipe de implantação.
2. Analisar o ambiente e as bases do programa.
3. Definir conceito e características.
4. Calcular valores para a pontuação.
5. Escolher prêmios adequados e obter aprovações.
6. Desenvolver a estrutura de suporte.
7. Preparar os sistemas.
8. Desenvolver mecanismos de avaliação.
9. Viabilizar materiais de comunicação com características especiais.
10. Treinar as equipes envolvidas.
11. Fazer ajustes finais”.

Ainda, segundo esses autores, cumpridas as 11 etapas, com certeza, terão sido levantados e observados os principais pontos para que um programa de fidelização funcione.

Rapp & Collins apresentam uma tipologia dos programas de fidelização. Seis modelos de programa de fidelização [58, pp. 150-173] podem ser identificados:

Modelo de recompensa

Programas que procuram recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos, pontuações, entre outros.

Exemplos deste modelo, nos Estados Unidos, são os programas *Frequent Flyers*, das companhias aéreas, *Frequent Shoppers*, desenvolvido por lojas de departamentos e os *Frequent Travelers Programs*, realizados pelas cadeias de hotéis.

Para os melhores consumidores do Whisky Cutty Shark são oferecidos prêmios pelo somatório de pontos obtidos por doses con-

sumidas. O mais interessante é que os consumidores de marcas concorrentes também participam, mas recebem menor número de pontos. Com isso, a empresa pode estimar a participação no mercado (*market share*) da concorrência e criar ações para converter essa base de clientes potenciais.

No Brasil, os programas de recompensa mais conhecidos e estruturados no setor de serviços são os das companhias aéreas, como *Smiles* da Varig, *Cartão Fidelidade* da TAM e *Advantage* da American Airlines. Há também os dos cartões de crédito, como *Membership Rewards* do American Express e *Diners Club Rewards* do Diners Club International. Algumas redes de hotéis e locadoras internacionais, como Marriot, Hilton, Localiza, Rent a Car, implantaram aqui programas criados no exterior.

Philip Kotler e Gary Armstrong [36, p. 399], afirmam que, ao passarem do marketing centrado na transação para o marketing de relacionamento, muitas empresas desenvolveram programas que levam seus clientes a voltar, comprar mais e manter-se fieis a elas. As empresas procuram criar um relacionamento especial, fundamentado em valor agregado ao seu ato de compra, programa de prêmios por pontos acumulados, milhagem por vôo, pontos por uso de cartão etc.

Segundo Kotler e Armstrong, premiar a fidelidade e a assiduidade dos clientes transforma a ligação entre empresa e cliente fiel em relacionamentos duradouros. Os relacionamentos com os melhores clientes ajudaram muitas empresas a conquistar clientes não tão fiéis, o que aumentou seu grau de fidelização. Com o tempo, muitas empresas, sentindo a concorrência, viram-se obrigadas a também implantar sistemas de premiação para melhorar seu conceito junto à clientela, que as perceberam cada vez mais preocupadas com a qualidade dos serviços prestados.

Dos vários programas de fidelização presentes no mercado, o da TAM destaca-se por se tratar de um caso especialmente bem-sucedido e por ter sido totalmente desenvolvido no Brasil.

A TAM, Taxi Aéreo Marília [7], operadora dos jatos executivos *Cessna Citations*, é hoje uma empresa holding, e foi fundada na cidade de Marília, em 1961. Nela começou a trabalhar em 1963, e nunca mais conseguiu desvincular-se da sigla, que considera mágica. Amaro Adolfo Rolim, o

comandante Rolim, nome pelo qual é conhecido o presidente da TAM. A TAM, Transportes Aéreos Regionais, foi fundada em 1976, com o objetivo essencial de operar linhas regulares regionais.

A empresa cresceu ao longo dos anos e inaugurou em 1998 mais um vôo internacional para os Estados Unidos, para Miami. A TAM cobre também o Mercosul. Dirigida ao público A/B, e reconhecida pelo padrão de serviços, a TAM foi eleita *Empresa do Ano* pela revista Exame em 1997. O reconhecimento obtido pela empresa muito se deve ao excelente desempenho financeiro, que lhe garantiu uma rentabilidade acima da média do setor. Em seu livro, o comandante Rolim descreve sua maneira ímpar de trabalhar. Acorda cedo, vai ao aeroporto cumprimentar e ouvir seus clientes. Responde cartas e telefonemas de seus clientes pessoalmente, dentro de um programa que chamou de *“Fale com o Presidente”*. Define sua política em duas regras básicas:

1. O cliente sempre tem razão.
2. Se o cliente alguma vez estiver errado, releia a regra número um.

Algumas afirmações contidas no texto de Rolim definem bem seu modo de pensar:

- “O cliente é a razão da existência de nossa empresa.
- O cliente nunca interrompe o nosso trabalho, nós trabalhamos para ele.
- O cliente e os serviços que prestamos são mais importantes do que a nossa empresa.
- As exigências dos clientes colaboram com a nossa formação profissional.
- Os clientes buscam na empresa a “qualidade”, por mais simples que sejam as nossas tarefas.
- *Coloque-se na posição do cliente para entendê-lo melhor”*.

Para Rolim, o cliente é um indivíduo e não parte de uma grande massa anônima. Não existem soluções coletivas, cada problema deve ser encarado individualmente e contemplar solução própria. Demanda de seus colaboradores: “Por favor, entendam que quem paga seus salários são os nossos clientes, eu apenas os arrecado e distribuo”.

Outra declaração importante que define o espírito da empresa: “Manter padrões éticos significa pessoas motivadas, ambiente interativo e, sobretudo, bons negócios a longo prazo”.

Rolim informa que na TAM os clientes internos recebem uma cartilha, durante o treinamento, que diz o seguinte:

“Por que se perde um cliente?”

- 1% por falecimento.
- 5% por mudança de endereço.
- 5% por amizades comerciais.
- 10% por maiores vantagens em outras organizações.
- 14% por reclamações não atendidas.
- *65% por indiferença do pessoal que os atende”.*

Serve como alerta para que o estilo de atendimento TAM, seja mantido.

O Comandante Rolim conclui seu livro com algumas frases. Dentre elas, destaca-se a seguinte: “O lucro é consequência do serviço prestado, não do negócio realizado”.

O Programa de fidelização – cartão fidelidade

Thelma Rocha e André Veloso [62, pp. 87-96], descrevem os vários passos seguidos pela TAM para atingir o bem-sucedido programa de fidelização.

Enquanto muitas companhias aéreas importavam seus modelos de programas de milhagem, a TAM iniciou em 1993 o desenvolvimento de seu próprio programa, partindo apenas de seus objetivos específicos e do conhecimento que tinha de mercado.

Explicando a estratégia do programa:

- Ao começar o projeto, a empresa tinha vários objetivos, sendo os mais importantes:
- Iniciar um programa de marketing de relacionamento buscando aumentar a fidelidade dos clientes.
- Criar e consolidar uma base de dados que permitisse a instituição fazer um trabalho efetivo e contínuo de database marketing.

- Acompanhar a tendência mundial de desenvolvimento de programas de milhagem.
- Ser a primeira empresa aérea brasileira a lançar um programa de fidelização consolidando a imagem de pioneirismo e inovação.

A falta de histórico no assunto e a completa ausência de especialistas no mercado, aliada à necessidade de completo sigilo, obrigou a TAM a optar pelo desenvolvimento interno de um banco de dados e de uma estrutura de suporte dentro da própria empresa. O programa levou apenas quatro meses para ser desenvolvido. Foi testado e aperfeiçoado na forma de transmissão de dados até chegar ao modelo atual. Os clientes internos da empresa passaram por cursos de reciclagem profissional para tomar contato com o novo programa e sua operacionalização, para que as informações fornecidas pelos funcionários fossem padronizadas desde office-boys até vice-presidentes.

Foi fundamental para o sucesso do programa a readequação de toda a estrutura da central de atendimento para receber uma demanda até então inexistente, inclusive com mudança do perfil de reservas, sem prejudicar a performance da área.

O contato com o mercado

Todos os cuidados foram tomados para comunicar ao mercado o novo programa de fidelidade. Todos os veículos de comunicação de massa foram utilizados, mas a ação concentrou-se mais na mídia impressa.

O contato com os clientes usuários do programa de fidelidade ocorre em três frentes principais:

- *Extrato mensal*, que apresenta a posição do cliente, gerando consultas de perfil mais explicativo.
- *Newsletter*, com atualizações, informações periódicas e apresentação de parcerias e promoções também enviadas unicamente para a base de clientes.
- *Malas diretas sazonais* com fatos de destaque. Além de informar a base de clientes, oferece possibilidades de novos cadastra-

mentos, criando uma demanda bastante diversificada na central de atendimento.

Análise dos resultados

O número de inscritos no programa vem crescendo ano a ano. Em 1996, 100 mil pessoas solicitaram sua inscrição no programa. A base atual conta com mais 700 mil cartões emitidos, atingindo os níveis de credenciamento desejados.

Um acompanhamento da base de clientes revela a existência dos mais variados perfis. Desde pequenos usuários que não utilizam os pontos do programa, até usuários freqüentes, que já trocaram mais de cem passagens cada um.

A adequação de um programa de fidelização ao perfil do público pode ser avaliada pelo grau de retenção ou resgate dos pontos obtidos. Durante toda a vida do programa, a TAM teve um volume médio de troca de 90%.

Durante toda a existência do programa não há registro de queda no volume de usuários, mesmo considerando um período crítico após o acidente do vôo 402 e do problema com uma bomba que explodiu em vôo interno. O grau de resgate também não registrou variações sensíveis nesta época.

Avaliando o resultado final obtido

O programa da TAM, além de oferecer um tratamento diferencial ao cliente fiel, é fácil de ser entendido pelo público consumidor. Essa facilidade, tem sido explorada em anúncios de mídia impressa. Esses anúncios têm reforçado a simplicidade do programa: enquanto a TAM oferece uma passagem nacional a cada 10 trechos voados (atualmente há também ofertas relativas aos trechos internacionais), outros programas precisam de um número maior de trechos voados.

Cabe ressaltar que este foi um programa completamente desenvolvido dentro da própria empresa, mostrando que o conhecimento do

cliente e o acompanhamento interno podem ser decisivos na elaboração de um programa de fidelidade de sucesso.

Cuidados a serem tomados em um programa fidelidade, do ponto de vista legal [62, p. 178]

Os aspectos legais de um programa de fidelização merecem uma atenção especial por sua complexidade. Alguns pontos que não podem ser esquecidos na definição do regulamento são os seguintes:

- Elegibilidade – quem pode participar do programa?
- Forma de adesão – paga ou gratuita? Automática ou não?
- Formato de participação – qual é a “regra do jogo?”
- Mecânica de concessão de pontos, básica e promocional.
- Validade do programa e dos pontos.
- Critérios de resgate.
- Alterações, restrições e substituições.

A elaboração deste regulamento deve ser revisada por advogados especialistas, de maneira a evitar problemas posteriores.

A Empresa Que Não Queremos²⁵

O artigo a seguir foi publicado no jornal *A Gazeta Mercantil*, sobre o treinamento especial realizado na TAM.

“Em todos os trabalhos que tenho realizado, percebo freqüentemente, entre os empresários, a preocupação crescente em saber ouvir e atender aos anseios de seus clientes.

Mas, por mais esforço que dediquem a este objetivo, a maioria atesta ser difícil operacionalizá-lo. Acredito por isso que vale à pena relatar a criatividade com que a TAM enfrentou a questão por ocasião do seu primeiro vôo na rota São Paulo / Miami.

²⁵ *Gazeta Mercantil*. O vôo surpresa da TAM. A empresa que não queremos. 11 de janeiro de 1999, p. C-1.

Como um prêmio por suas realizações, a empresa convidou 225 de seus funcionários para fazer a viagem inaugural desse percurso. Em clima de grande euforia, todos fizeram suas reservas, tiraram passaporte e obtiveram o visto de entrada nos EUA. O que não sabiam é que a empresa havia reservado para eles tudo aquilo que nós, pobres mortais, costumamos sofrer: atrasos de mais de uma hora nos embarques, tanto na ida como na volta, overbooking – 6 funcionários não conseguiram embarcar –, atraso no serviço de jantar que só terminou uma hora antes do café da manhã, extravio de bagagens, sistemas de computador desligados durante o check-in etc., transformaram seus premiados funcionários em viajantes desesperados.

Melhor do que simplesmente “**ouvir os clientes**” a TAM optou por “**ser o cliente**” em um processo de treinamento que simulou perfeitamente a realidade dos usuários dos serviços aéreos.

Pensem bem, caros leitores, de que forma poderiam utilizar esta idéia em suas empresas e começar com o pé direito esse ano de 1999.”

Modelo educacional

Este é o segundo modelo do programa de fidelização, de acordo com Rapp & Collins.

Trata-se de programas que buscam manter um ciclo de comunicação interativa com o cliente, fornecendo informações e alimentando o banco de dados com as respostas obtidas.

A Nintendo Japonesa montou um programa de interação com os consumidores potenciais, pelo marketing direto, e recuperou sozinha um mercado considerado saturado. O programa tem como base um centro de atendimento aos consumidores que edita a revista *Nintendo Power* e pergunta “What do you like?” (De que é que você gosta), chegando a receber 100 mil cartas/mês, de consumidores que indicam seus interesses por novos jogos.

No Brasil, o modelo educacional ainda está associado a ações que visam “educar” o cliente quanto ao uso ou consumo do produto/serviço, como revistas e boletins enviados para clientes efetivos e potenciais.

Modelo contratual

Programas que utilizam o bom nome da empresa e o banco de dados dos consumidores para ofertar a entrega periódica de um produto ou serviço.

Geralmente o cliente paga uma taxa para usufruir uma série de benefícios como:

- *Participação de eventos exclusivos.* No Brasil, os profissionais da área de marketing podem se inscrever no Clube dos Executivos de Marketing e participar de Happy-Hour mensal.
- *Preços mais baixos em alguns produtos.* Nos Estados Unidos, a Johnson & Johnson envia livretos sobre o desenvolvimento da criança para casas de recém-nascidos, acompanhados de ficha de inscrição para programas que oferecem cupom de desconto na compra de fraldas.
- *Acesso diferenciado a algumas informações.* O clube dos executivos de marketing envia malas diretas com vídeos e lançamentos na área de marketing.

Modelo de afinidade

Programas que reúnem grupos de consumidores que compartilham de algum interesse comum relacionado ao produto, trazendo alto nível de resposta.

Na França, o clube Barbie tem mais de 350 mil membros pagantes e representa um database que permite a interação constante da empresa com seus melhores clientes, além de ser útil para a venda de produtos complementares.

Nos Estados Unidos, o Clube dos Motoqueiros Harley Davidson é um modelo de programa de afinidade, por reunir consumidores com interesse comum pelo produto.

Modelo do serviço de valor agregado

Programas que envolvem serviços agregados aos produtos, que representam valor para o cliente, podendo variar de negócio para negócio.

No Brasil, existem inúmeros exemplos de novos serviços, como concessionárias que retiram o carro de seus clientes para conserto, hotéis que prestam serviços de transporte aos hóspedes, locadoras que entregam e retiram o veículo em local determinado pelo cliente.

O Diners Club International é um dos cartões que mais oferece serviços, como as Salas Vips nos aeroportos, Limousine Service em São Paulo e Rio de Janeiro e a compra de ingressos antecipados para shows e teatro com o pagamento no cartão.

Modelos de alianças ou complementar

Programas fundamentados em alianças entre empresas em virtude da complementaridade de produtos ou negócios. Geralmente envolve empresas não-concorrentes que prestam serviços aos clientes.

O setor de turismo é um dos que mais tem alianças. Como no caso de companhias aéreas que fazem acordos com hotéis e locadoras para prestar serviços comuns.

Mais do que saber os nomes dos modelos vale perceber a diversidade dos programas de fidelização que envolvem, desde simples jornais educativos, até alianças e novos negócios.

9.4 – Resumo deste capítulo

Nesse capítulo abordamos a fidelização de clientes mediante técnicas de tangibilização dos serviços e dos programas de fidelização.

O capítulo analisou também alguns dos pré-requisitos para uma implantação bem-sucedida dos programas de fidelização e os modelos de fidelização.

10 – Qualidade, serviços ao cliente e pós-marketing: componentes-chave do marketing de relacionamento

Segundo Terry Vavra [72, pp. 285-310], a qualidade do serviço prestado ao cliente e o pós-marketing são elementos-chave do marketing de relacionamento. O sucesso de um programa de fidelização depende desses componentes para se alcançar a satisfação máxima do cliente.

10. 1. – Qualidade: o fator fundamental

Pós-marketing é o fortalecimento da lealdade dos clientes indo ao encontro de suas expectativas. O cliente tem expectativas quanto à qualidade básica de um produto ou serviço que ele comprou. Qualidade e serviço devem acompanhar cada produto e serviço colocado no mercado. Além disso, embora os clientes difiram de alguma forma, em suas definições específicas desses elementos, a comunidade de marketing está começando a aprender sobre qualidade e serviço em termos gerais.

Definir qualidade não é tarefa fácil. A definição muda conforme a época e as exigências do mercado. Um bom exemplo dessa afirmação é a pesquisa realizada por Takeuchi e Quelch [68] no mercado de automóveis. O resultado demonstra bem a mudança de exigência do consumidor.

Essa pesquisa mostrou que em 1970 o consumidor se importava, em primeiro lugar, com o estilo do carro. Em 1975, com a economia de combustível. Em 1980, com a confiabilidade. Em 1985, com o valor pelo dinheiro e, no ano de 1990, a pesquisa indica que o item mais exigido é a segurança.

Os autores, ao analisar esses dados, observam que a qualidade total em serviços e a conseqüente satisfação do cliente muda de acordo com a época e as exigências dos clientes. Portanto, é fundamental ser flexível quando se tratar de qualidade e de expectativas do consumidor.

Implementar o marketing da qualidade total significa que a satisfação do cliente e a lucratividade da empresa estão estreitamente ligadas à qualidade dos produtos e serviços. Níveis mais altos de qualidade resultam em maior satisfação do consumidor. Isso permite sustentar preços mais altos e custos mais baixos, o que aumenta a lucratividade da empresa. Kotler e Armstrong declaram a relevância de um bom programa de qualidade de serviços e produtos como o fator mais importante no marketing de relacionamento para a conquista da fidelidade dos clientes [36, p. 400].

Boone e Kurtz [13, p. 32], descrevem a importância da qualidade e da satisfação do cliente da seguinte forma: “Qualidade descreve o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa. É um termo abrangente que envolve, simultaneamente, características tangíveis e intangíveis de uma mercadoria ou serviço. Em sentido técnico, qualidade pode referir-se a aspectos físicos, como durabilidade e segurança, incluindo também o componente intangível da satisfação do cliente, a capacidade de uma mercadoria ou serviço de atender ou exceder as necessidades e expectativas do comprador. A verdadeira mensuração da qualidade se dá quando um empreendimento satisfaz seus clientes”. Como autor e consultor de gerência de qualidade, A. V. Feigenbaum observa: “Qualidade é o que seu cliente diz que é – não o que você imagina ser. Para se informar sobre a sua qualidade, ouça o seu cliente.”²⁶

O pós-marketing tem como base o serviço prestado no pós-venda, mas, afinal, o que é serviço? Segundo Boone e Kurtz [13, pp. 298-299], a definição geral dá conta de que serviços são tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades do consumidor ou da empresa usuária. Esta definição sugere um mercado diferente para os serviços, em virtude das seguintes características, que distinguem os serviços dos bens:

²⁶ MacDONALD, Douglas, “A conversation with Dr. Val Feigenbaum”, Tenneco Symposium (Summer 1992), p. 20-24, Apud, BOONE, Louis E.; KURTZ, David L., *Marketing contemporâneo*, 1998, p. 32.

1. “Os serviços são intangíveis.
2. Os serviços são inseparáveis do prestador de serviços.
3. Os serviços são perecíveis.
4. A padronização dos serviços é difícil.
5. Os compradores geralmente estão envolvidos com o desenvolvimento e com a distribuição dos serviços.
6. A qualidade dos serviços é muito variável”.

Os profissionais de marketing de serviços precisam avaliar como cada característica afeta, de forma específica, um determinado serviço.

Um exemplo de excelência em atendimento e serviço é a Toyota [11, p. 68]. O carro Lexus, três meses depois de ser lançado no mercado americano, tornou-se o modelo mais vendido da empresa. No entanto, dois carros de um total de 8.000 vendidos, apresentaram um defeito simples. A Toyota imediatamente chamou todos os 8.000 compradores para uma revisão de seus carros, substituindo a peça. Os proprietários nem precisaram se aborrecer. A Toyota mandou buscar os carros e não deixou ninguém a pé. Um revendedor em Detroit vendeu 10 carros em uma localidade a 250 km de distância, onde não havia agência da Toyota. Mesmo assim, a Toyota alugou uma oficina e mandou os técnicos ao local, consertou os carros e ainda lavou antes de devolvê-los. Seria possível dizer que a Toyota exagerou. No entanto, o que eles fizeram foi reforçar a confiança na marca, mostrando qualidade de serviço no atendimento e realizando um trabalho de relacionamento sem igual. A fidelização fica claramente estabelecida.

O programa de qualidade tem alguns modelos já conhecidos e adotados. Analisaremos alguns dos mais importantes e aplicados programas.

10. 2. – Principais modelos de qualidade de serviços

Modelo de Gronroos

Este modelo, cuja concepção inicial, gradativamente aprimorada, data de pouco mais de uma década, enfatiza como a qualidade de serviço é

percebida pelo cliente. A abordagem apóia-se na teoria do comportamento do consumidor e, mais precisamente, expectativas do consumidor em relação ao desempenho do produto em avaliações após consumo. É reconhecida pelo autor a amplitude e diversidade da experiência de serviço por que passa o cliente, daí que decorre a percepção de qualidade como um conceito amplo, onde aspectos não-técnicos podem ter influência expressiva. Daí a necessidade de focar a qualidade de serviço a partir da perspectiva do cliente porque pelo lado do prestador de serviços, a óptica tende a ser substantivamente diferente.

A imagem influencia a percepção de qualidade do cliente e age como um filtro através do qual ele seleciona os fatores influenciadores da qualidade. Se a empresa tem uma imagem positiva, é bem provável que o cliente relegue a falha a um segundo plano. Mas, se a imagem for negativa, poderá potencializar a falha e ampliar suas conseqüências.

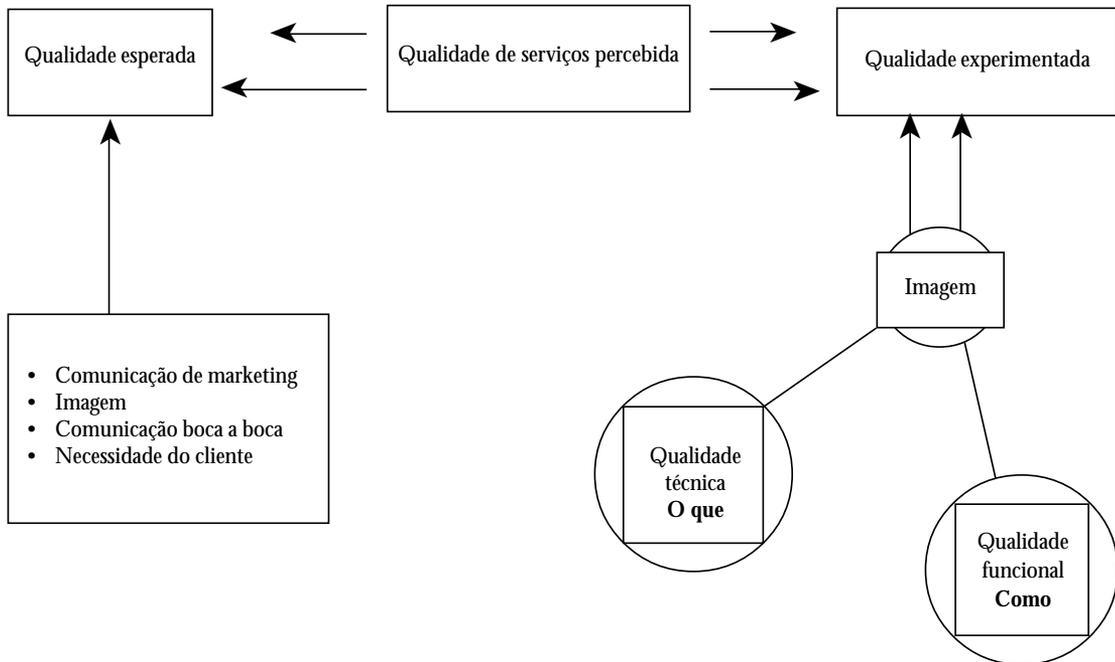
A qualidade percebida total resulta, isto sim, da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada no momento em que o cliente utiliza o serviço. O nível total de qualidade percebida não decorre apenas do nível dos componentes de qualidade funcional e técnica, mas da lacuna entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. A qualidade percebida só é boa quando a qualidade experimentada ultrapassa, ou pelo menos, alcança as expectativas do cliente, ou seja, a qualidade esperada.

Gronroos aponta vários fatores dos quais a qualidade esperada é conseqüência: necessidades do cliente, comunicações de marketing, propaganda boca a boca, imagem.

As necessidades do cliente exercem natural e básica influência sobre as suas expectativas do cliente. Comunicação de marketing inclui propaganda, relações públicas, campanhas de vendas etc..., atividades que estão sob o controle direto de serviços. A imagem e a propaganda boca a boca, ao contrário, são apenas indiretamente controladas pelo prestador.

O impacto sobre esses fatores depende essencialmente do desempenho prévio da organização e de um suporte como o emprestado por propaganda.

Da composição desses elementos centrais, ligados pelos critérios descritos, surge o modelo de qualidade de serviço de Gronroos [30] (ver Quadro 10.1).



Quadro 10.1 – Modelo de qualidade de serviço Gronroos – por Christian Gronroos

Modelo de Gummesson

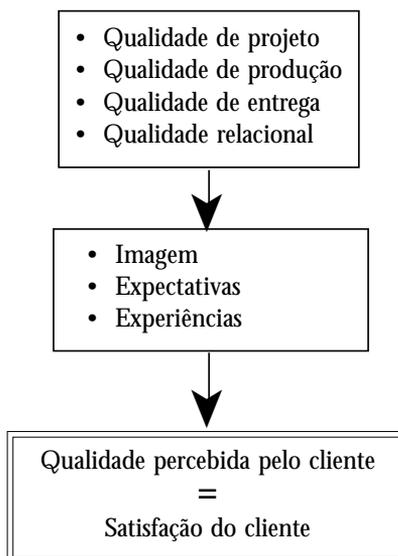
O modelo de Gummesson voltou-se originalmente para a qualidade de bens, sendo resultado de longo estudo de uma grande corporação industrial multinacional (Ericsson).

Todavia, em virtude da preocupação em oferecer uma melhor e mais abrangente visão da qualidade, o modelo é influenciado pelos serviços. Em essência, a perspectiva adotada por Gummesson é a mesma que a de Gronroos: qualidade percebida pelo cliente é satisfação do cliente. Como tal, expectativas, experiências e imagem são conceitos-chave no modelo.

De início, Gummesson tentou usar para os bens, sem sucesso, os mesmos conceitos de qualidade técnica e funcional adotados por Gronroos. O problema é que engenheiros associam qualidade técnica a especificações técnicas. Qualidade funcional, por sua vez, é a realização das funções que o cliente requer. Além disso, qualidade técnica e qualidade funcional são conceitos pertinentes à qualidade externa, ao cliente. Daí, a apreensão do autor

era pela impraticabilidade de pedir a um empregado comum, seja num escritório ou numa fábrica, que tenha a qualidade percebida ou a imagem do cliente como diretrizes de seu trabalho. De fato, é indispensável que a qualidade externa seja operacionalizada pela administração da qualidade interna. Vale dizer, há que se sondar as fontes de qualidade.

Nessas condições, Gummesson identificou quatro tipos de qualidade (4 Qs) como origens da qualidade percebida e satisfação do cliente: qualidade de projeto, qualidade de produção, qualidade de entrega e qualidade relacional. Todos os empregados de qualquer empresa, em maior ou menor extensão, contribuem para essas qualidades. Em especial, bons resultados internos em todos os níveis e funções conduzem à boa qualidade externa. Imagem, expectativas e experiências, de um lado, e os 4 Qs, do outro, compõem o modelo de qualidade de Gummesson (ver Quadro 10.2).



Quadro 10.2 – Modelos de qualidade de Gummesson. Por Evert Gummesson

No modelo de Gummesson [31], qualidade de projeto significa bens projetados para executar as funções desejadas pelos clientes. Qualidade de produção significa seguir corretamente desenho e projeto previa-

mente traçados. Qualidade de entrega é a distribuição do produto no prazo, pontualidade, itens corretos, livres de defeitos e documentação correta.

Essas três primeiras dimensões da qualidade têm constituído a teoria da qualidade de bens há bastante tempo. Qualidade relacional, entretanto, é uma inovação conceitual de Gummesson. Afinal, numa empresa do setor industrial o interesse está voltado para bens em si, ao passo que os serviços em que o relacionamento é crucial, tendem a ser relegados a um segundo plano.

Qualidade relacional é o índice de sucesso na criação de relacionamentos externos e de redes com clientes, agentes e outros parceiros, bem como relações internas entre áreas de negócio, divisões, subsidiárias, departamentos e indivíduos.

A qualidade relacional atinge as relações humanas. Ouvir o cliente e se comunicar é um meio de fidelizar o cliente.

Embora o modelo de Gummesson trate da qualidade de bens, os serviços contribuem expressivamente para cada um dos 4 Qs. A instalação apropriada de um equipamento telefônico afeta a qualidade de produção, pois a instalação é uma extensão do processo de fabricação realizada nos domínios do cliente e em interação com ele. De modo similar, serviços de consultoria para atualização e aprimoramento de sistemas computadorizados contribuem para a qualidade de projeto.

Gummesson deixa claro que qualidade é assunto de todos e não só do departamento de qualidade; sugere integração entre todos e introduz o conceito de cliente interno.

Modelo de Gummesson & Gronroos

Motivados pelo fato de quase toda oferta incorporar serviços e bens, o que sugere pensar na criação de ofertas de qualidade em vez de qualidade de bens e serviços isoladamente, Gummesson & Gronroos [32, pp. 35-39] buscaram estabelecer uma síntese de seus modelos abrangendo tanto serviços como bens. Os dois modelos, como precedentemente exposto, possuem semelhanças e diferenças marcantes. Entre as similaridades estão: 1. ponto de partida na qualidade percebida pelo cliente, determinada por expectativas, experiências e imagem; 2. qualidade como o

resultado de uma experiência total do cliente, de caráter subjetivo; 3. inexistência de ligação dos conceitos a qualquer função específica na estrutura organizacional, porquanto todos os empregados contribuem para a qualidade.

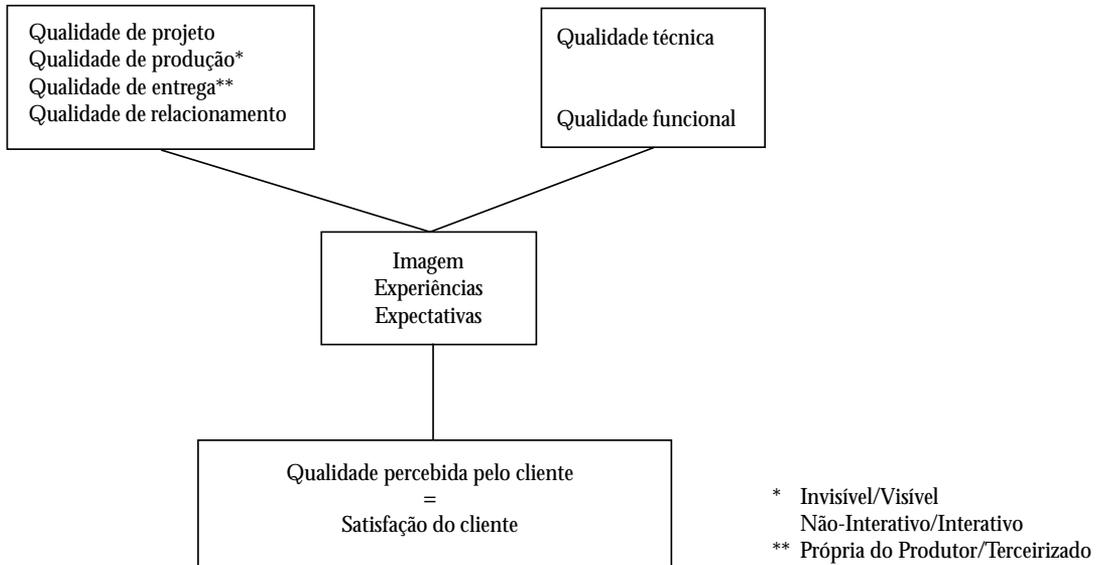
Entre as discrepâncias, Gronroos distingue dois vetores na percepção de qualidade do cliente: 1. o que o cliente recebe, a qualidade técnica; 2. como o processo de produção do serviço é passado à qualidade funcional. O modelo de Gummesson, em contrapartida, fundamenta-se sobre os 4 Qs, as quatro fontes de qualidade: projeto, produção, entrega e relacionamento.

A integração das duas concepções e a formação de um modelo mais geral de qualidade requereu rearranjo de conceitos originais e atenção para as características especiais de serviços.

Este modelo prevê o visível e o invisível no serviço. A produção do produto, por exemplo, não é visível ao consumidor; mas seu resultado é visível e palpável, razão pela qual existe a garantia, que torna o invisível, visível. Quanto mais bem conduzidas essas atividades, melhor será a qualidade percebida pelo cliente. É procedente, pois, falar-se do encontro de serviços entre fabricante de bens e seus clientes.

Embora invisível, a produção de área de fundo numa empresa de serviços ou bens não deixa de ser fonte de qualidade. As atividades em produção invisível configuram a plataforma para a produção visível. Além do que os indivíduos que representam a empresa no encontro de serviço são também clientes internos do pessoal de suporte na área de fundo ou dos operários na fábrica.

Ao refletir sobre todas essas considerações, a fusão das duas abordagens gera o modelo de qualidade Gummesson & Gronroos. A qualidade percebida pelo cliente é apresentada de acordo com dois componentes: qualidade de projeto, qualidade de produção (visível ou invisível), (interativa ou não-interativa), qualidade de entrega (própria do produtor e/ou de terceiros) e qualidade relacional do processo de produção do serviço (ver Quadro 10.3).



Quadro 10.3 – Modelo de qualidade de serviço e bem. Por Gronroos & Gummesson

Finalizando, a qualidade relacional, por conseguinte, influencia a maneira como o cliente percebe o resultado (qualidade técnica) e o processo (qualidade funcional).

Modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry

Parasuraman, Zeithaml & Berry [55] iniciaram, em 1983, um portentoso programa de pesquisa desdobrado em várias fases, que exigiu anos de estudo sobre qualidade de serviço. Vale lembrar que desta mesma profícua fonte, originaram-se proposições de dimensões da qualidade de serviço externas e internas.

Na busca por um modelo integrativo, numa primeira etapa do projeto esses autores realizaram uma investigação qualitativa exploratória sobre o conceito de qualidade de serviço. As questões centrais eram: saber o que os gerentes de empresas de serviço e seus clientes percebiam como atributos fundamentais da qualidade de serviço, bem como a existência e as razões de divergências entre as duas perspectivas. Tendo por base quatro

empresas norte-americanas de serviço (banco de varejo, cartão de crédito, corretora imobiliária, reparo e manutenção de bens), foram realizadas entrevistas de abordagem profunda com executivos, e mesas-redondas com clientes.

No que diz respeito aos executivos, emergiram padrões bastante homogêneos, apesar das diferenças marcantes dos serviços operados pelas quatro empresas amostradas. Notava-se um conjunto de quatro discrepâncias (ou lacunas, *gaps* em inglês) entre a percepção de qualidade de serviço dos executivos e as diversas tarefas do processo até a entrega de um serviço ao cliente. Tais lacunas constituíram as principais barreiras ao objetivo de prestar ao cliente um serviço que ele considerasse de alta qualidade.

A primeira dessas lacunas concerne às expectativas dos clientes e à percepção que delas faz a gerência da organização de serviços. Os administradores nem sempre compreendem a configuração de determinadas características como itens que representam qualidade para os clientes.

A segunda lacuna refere-se à percepção da gerência em relação às expectativas dos clientes e as especificações que a própria gerência faz de qualidade de serviço. Nesse caso, a falha não está no desconhecimento das expectativas dos clientes, mas sim em outros fatores, como restrição de recursos, condições de mercado, indiferença da cúpula que impedem a especificação de oferta de serviço sintonizada com as expectativas dos clientes.

A terceira lacuna compreende a distância entre especificações de qualidade de serviço e o serviço efetivamente entregue. Mesmo quando existem diretrizes adequadas para bem desempenhar o serviço, a qualidade não é uma certeza.

A variabilidade de desempenho do pessoal de contato, entre outras causas, pode provocar uma certa antipatia em relação aos padrões estabelecidos.

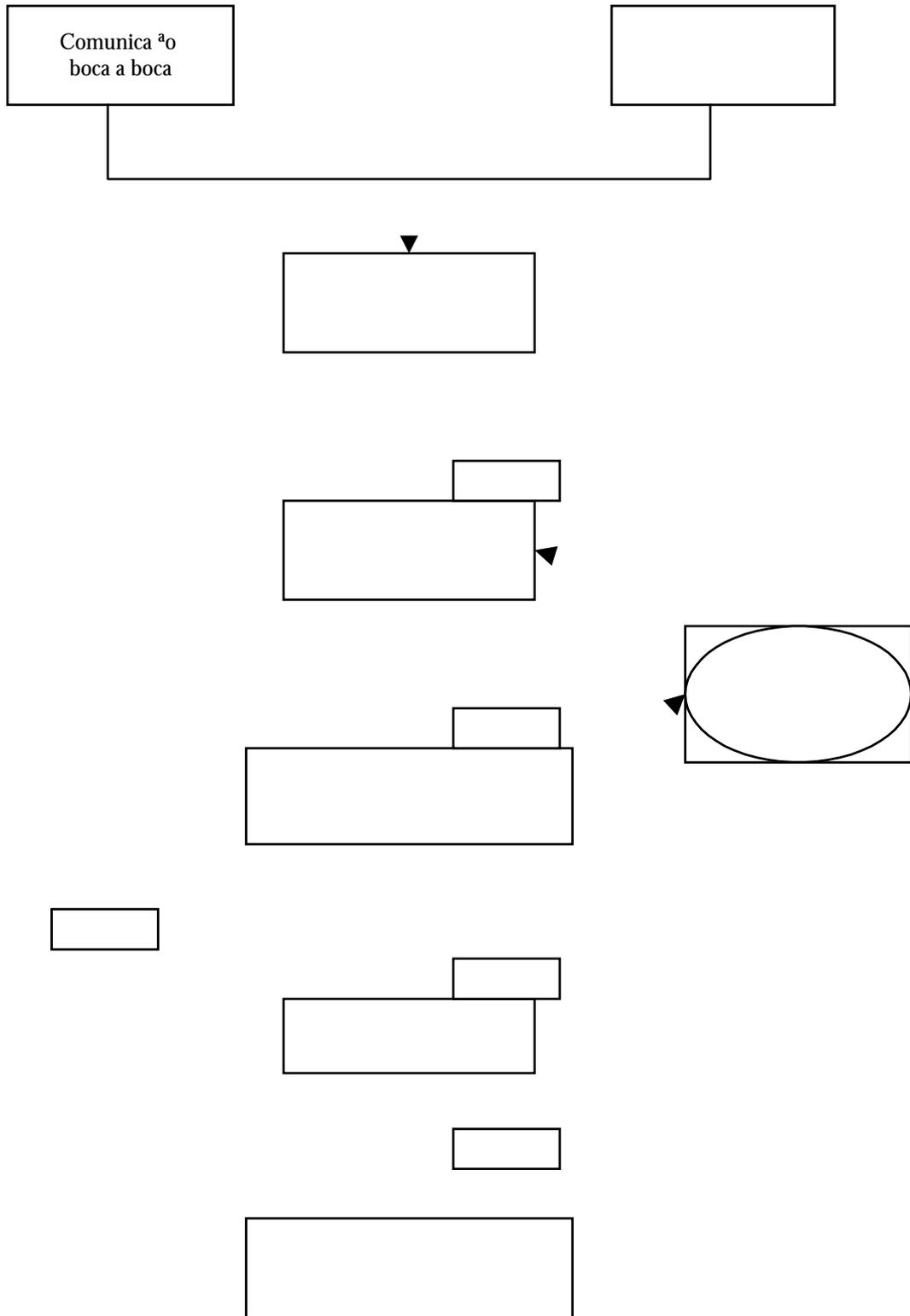
A quarta lacuna envolve serviço efetivamente prestado e comunicações em geral que podem afetar as expectativas dos clientes. É um risco, por conseguinte, elevar as expectativas (com promessas pretensiosas, por exemplo) além do nível de serviço que se pode entregar. Nessas circunstâncias, além das expectativas, as percepções dos clientes são iguais e negativamente afetadas. Reitere-se que esse prejuízo da percepção de qualidade de serviço é acarretado também pelas demais três lacunas relacionadas do prestador de serviços.

Do lado dos clientes, como ocorrido com os executivos, surgiram visões homogêneas sobre qualidade de serviço. Em especial, os resultados confirmaram a noção de que boa qualidade de serviço exige do prestador de serviço alcançar ou ultrapassar a expectativa do cliente. Tem-se, assim, uma quinta lacuna relacionando serviço esperado e serviço percebido pelo cliente. O julgamento de alta ou baixa qualidade de serviço depende, portanto, de como o cliente percebe o desempenho efetivo do serviço em confronto com o que ele esperava.

Foi a partir da compreensão derivada dessa consulta que os autores conceberam a versão inicial de seu modelo de qualidade de serviço, sintetizando a natureza do fenômeno e seus determinantes. A base do modelo é composta pelo conjunto de lacunas exposto. A qualidade de serviço percebida pelo cliente é inversamente expressa pela quinta lacuna, que depende das outras quatro (ver Quadro 10.4).

Na segunda etapa da pesquisa, Parasuraman, Zeithaml & Berry²⁷ desenvolveram uma escala multifatorial para a mensuração das percepções de qualidade de serviço do cliente, a lacuna 5. Como ponto de partida desse processo, foram gerados 97 itens espelhando várias faces das dimensões externas da qualidade de serviço. Cada item foi lançado em duas bases: uma para medir as expectativas das empresas em geral dentro de uma determinada categoria sendo investigada e a outra para medir as percepções acerca de uma empresa particular cuja qualidade de serviço estava sendo avaliada. As afirmações sobre expectativas foram agrupadas e formaram a primeira parte do instrumento; as afirmações acerca de percepções foram dispostas constituindo a segunda e última parte. Esse esboço, com os 97 itens, foi submetido a dois estágios de coleta de dados e aprimoramento. O primeiro estágio visava: 1. condensar o instrumento retendo apenas os itens capazes de bem discriminar respondentes tendo percepções de qualidade diferentes sobre empresas em diversas categorias; 2. examinar a dimensão da escala e estabelecer a fidedignidade de seus componentes. Ao fim do processo, chegou-se a uma escala com 22 itens,

²⁷ PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. & BERRY, Leonard L., *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, Spring 1988, p. 12-39; Apud, URDAN, André Torres. *Qualidade de serviço: Proposição de um modelo integrativo*, Tese de Doutorado, defendido na FEA-USP, São Paulo, 1993, pp. 278-279.



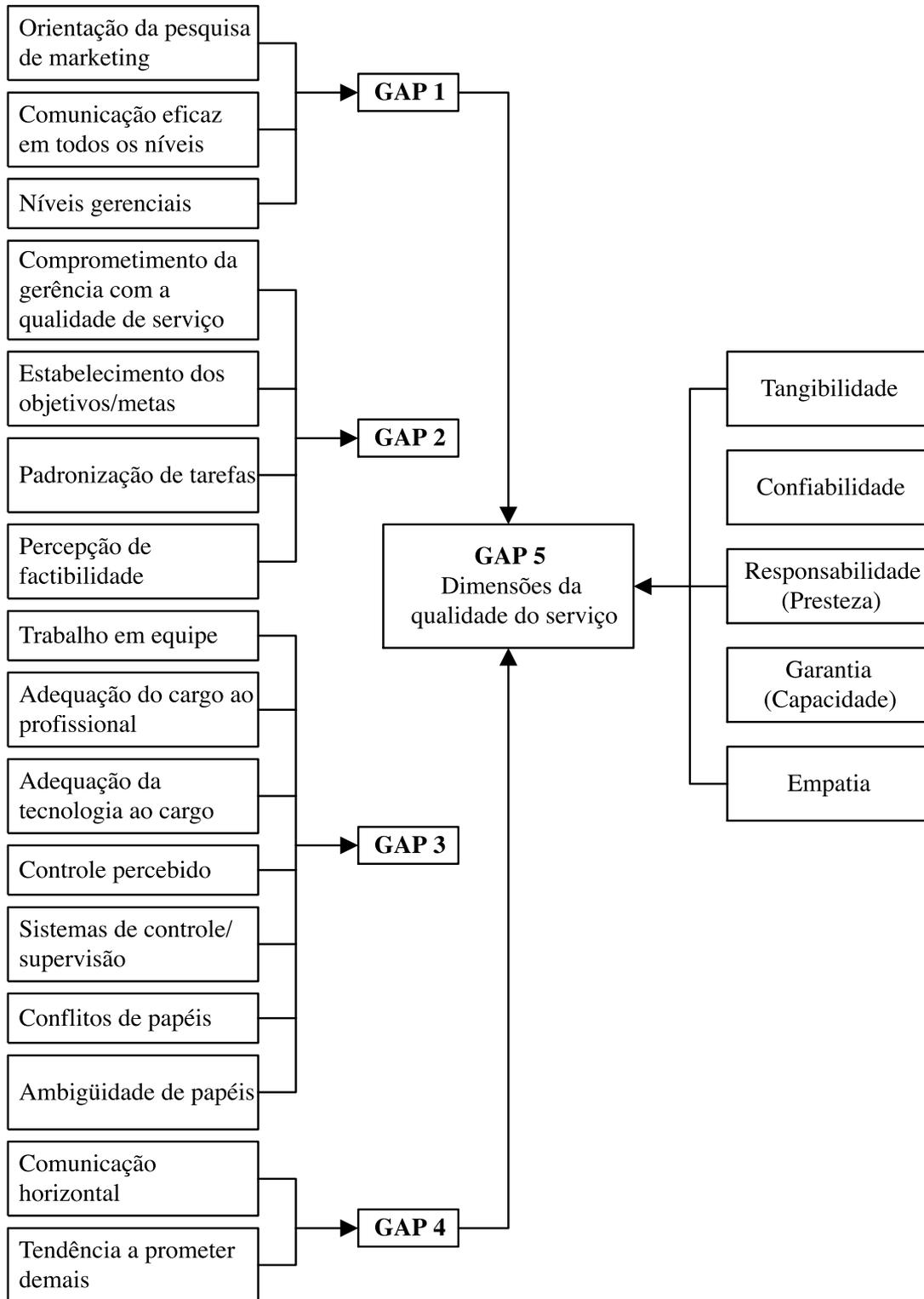
Quadro 10.4 – O modelo dos “5 gaps”. Por Parasuraman, Zeithaml & Berry

estruturada em torno das cinco dimensões externas da qualidade do serviço: tangibilidade, confiabilidade, presteza, capacitação e empatia. Essa escala foi posteriormente modificada, passando a empregar exclusivamente afirmações de conteúdo positivo. Todo o procedimento adotado orientou-se por critérios empíricos e pela meta de obtenção de uma escala concisa, que pudesse ser ou vir a ser significativa para organizações de serviço em geral.

Na terceira etapa do projeto, os pesquisadores incorporaram ao modelo as dimensões internas da qualidade de serviço que haviam identificado: orientação de pesquisa de mercado, comunicação eficaz em todos os níveis, níveis gerenciais, comprometimento gerencial com a qualidade de serviço, estabelecimento de metas, padronização de tarefas, percepção de factibilidade, trabalho em equipe, ajustamento de funcionários e trabalho, ajustamento de tecnologia e trabalho, percepção de controle, sistemas de controle de supervisão, conflito de papéis, ambigüidade de papéis, comunicação horizontal e propensão a prometer além do possível. Conseqüentemente, isso proporcionou uma versão estendida do modelo²⁸ abrangendo simultaneamente dimensões externas e internas da qualidade de serviço (ver Quadro 10.5).

O modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry descrito, cuja principal característica é a identificação de lacunas entre um certo número de fenômenos centrais da qualidade de serviço, vai além dos demais modelos examinados por indicar e precisar relacionamentos entre os serviços, afetando a qualidade percebida. De fato, o propósito desse chamado modelo de lacunas de qualidade é primariamente instrumental; ou seja, ajudar diretamente organizações a serem mais eficientes na gestão da qualidade de serviço. No geral, o significativo e singular é que Parasuraman, Zeithaml e Berry oferecem, não só um abrangente modelo conceitual de qualidade de serviço, como apresentam escalas para mensuração de todas as relações fundamentais.

²⁸ ZETHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. & PARASURAMAN, A., *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*. Journal of Marketing, Apr. 1988, pp. 35-48; Apud, URDAN, André Torres, *Qualidade de serviço: Proposição de um modelo integrativo*, Tese de Doutorado, defendido na FEA-USP, São Paulo, 1993, pp. 280-282.



Quadro 10.5 – Modelo estendido de qualidade de serviço de Parasurama, Zeithaml & Berry

10. 3 – Satisfação do cliente

Ao tratarmos de relacionamento, uma pergunta importante deve ser respondida para que se possa entender melhor a fidelização:

O que é satisfação?

Terry Vavra [72, pp. 164-166] discorre sobre esta pergunta, e afirma o seguinte:

“Se fosse perguntado aos clientes o que mais os satisfaz em relação a um produto ou serviço, a maioria, sem dúvida, responderia – “Percepção da qualidade”.

Mas, o que é qualidade? A sabedoria convencional define qualidade do seguinte modo: “Entregar produtos ou serviços consistentes que atendam plenamente às necessidades e expectativas dos clientes”.

Achamos de máxima importância as observações de Vavra a respeito de nosso tema, de sorte que é de caso pensado que repetimos uma passagem de seu texto, a qual já incluímos no nosso Capítulo 7. Diz ele:

Podemos admitir que o processo pelo qual os clientes operacionalizam seus julgamentos de qualidade são mais subjetivos do que um processo rigoroso de controle de qualidade de um fabricante.

Todavia, as percepções dos clientes, não importando sua subjetividade, são a realidade do mercado com o qual a empresa deve lidar.

A qualidade não é apenas subjetiva; ela é também relativa. Os concorrentes estão constantemente procurando aumentar suas vantagens.

Desse modo conseguem tornar seus produtos ou serviços melhores e obrigar todos os concorrentes de uma determinada categoria a encontrar padrões de qualidade mais elevados.

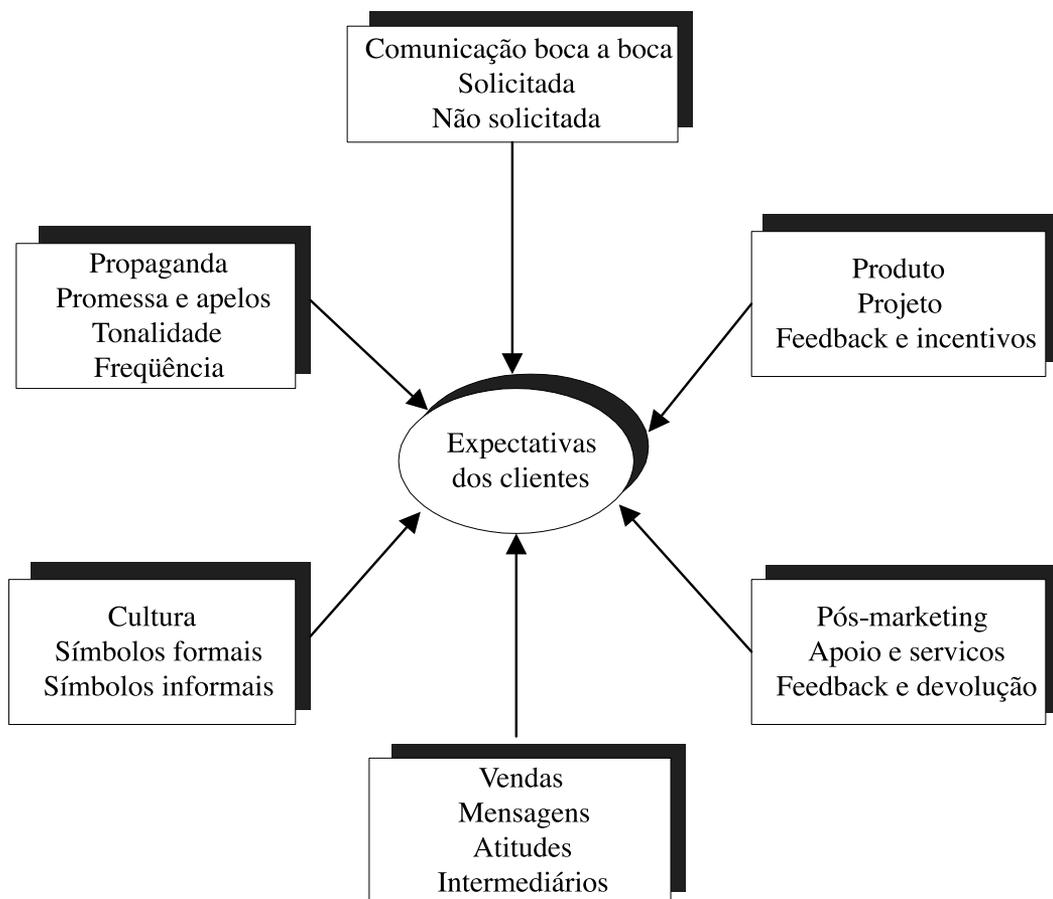
Em virtude de a qualidade estar relacionada com aquilo que os clientes esperam de um produto ou serviço, é necessário saber como as expectativas são formadas. Os clientes sentem necessidades ou problemas de (necessidade ainda não satisfeitas), experiência que um produto ou serviço pode resolver.

As expectativas de qualquer produto ou serviço específico são estabelecidas durante o tempo de experiência [72, p. 164]. Expectativas são resultados que vão além do produto ou serviço tomados isoladamente. A cultura, a propaganda, as vendas, as informações boca a boca e as atividades

de pós-marketing da empresa ajudam a moldar as expectativas (ver Quadro 10.6).

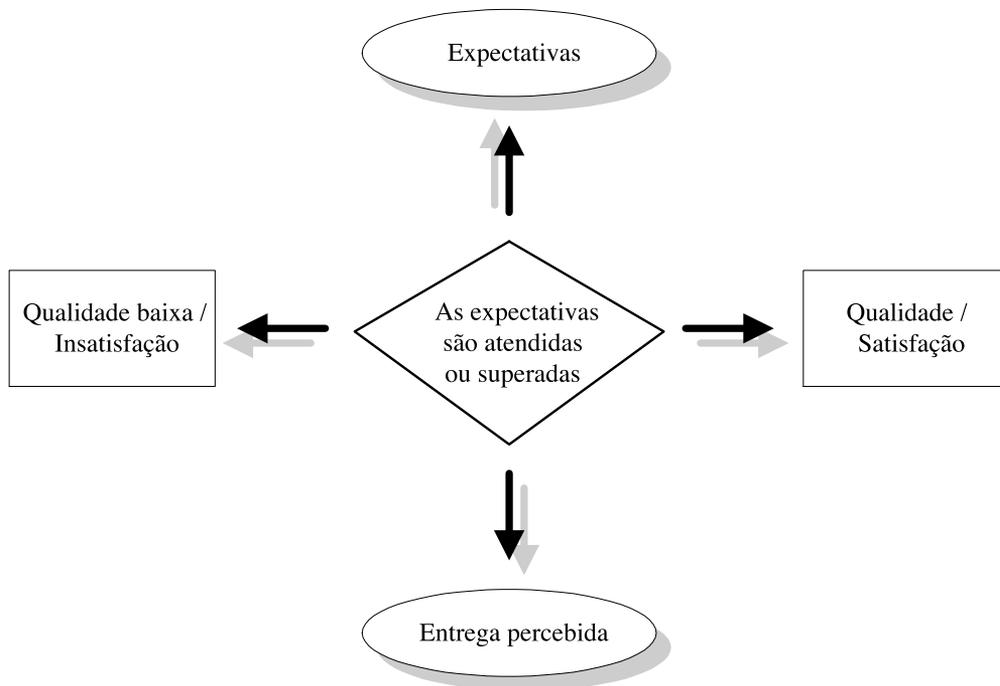
Vavra ainda relata o seguinte: toda empresa que aceita o desafio do pós-marketing deve oferecer satisfação. Oferecer produtos e serviços que satisfaçam, exige conhecimento das expectativas dos clientes. Isso ocorre porque a maioria dos programas de mensuração de satisfação não sinaliza apenas níveis de satisfação, mas também fornece conhecimento das expectativas dos clientes.

Esses programas ajudam as empresas a priorizar as expectativas dos clientes, detectar as mudanças de importância dessas expectativas e conhecer o valor das necessidades existentes.



Quadro 10.6 – Formação das expectativas, segundo Terry G. Vavra

Tomando por base essas expectativas, a satisfação pode ser definida quase que simplesmente como a extensão pela qual as expectativas dos clientes relativas a um produto ou serviço são atendidas pelos benefícios reais que recebem (ver Quadro 10.7).



Quadro 10.7 – Definição de satisfação, segundo Terry G. Vavra.

Finalizando esta parte podemos afirmar o seguinte: $S = P - E$ ²⁹, onde:

S = Satisfação do cliente

P = Percepção do cliente

E = Expectativa do cliente

²⁹ Esta é a chamada “1ª Lei dos serviços de David Meister”.

³⁰ PARASURAMAN et al. (1983), Apud LORENZETTI, Dagoberto H., *Gestão das operações, qualidade e produtividade*, 1999, pp. 28-33.

Se $P = E$, significa que a satisfação do cliente atingiu sua expectativa.
Se $P < E$, significa que a satisfação do cliente não atingiu o esperado.
Se $P > E$, significa que a satisfação do cliente superou as expectativas.

Medindo a qualidade do serviço, evitamos surpresas e atuamos na direção da fidelização dos clientes³⁰.

10. 4 - Resumo do capítulo

Este capítulo abordou a questão da qualidade de serviço no processo de fidelização do cliente. Analisou alguns dos principais modelos de qualidade de serviço e sua aplicação na consecução da satisfação do cliente, ou seja, na maximização da diferença entre a qualidade percebida e a qualidade esperada.

11 – Considerações finais

Os autores estudados, de maneira unânime, entendem que em um mundo em que a concorrência é intensa, ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição diferenciada, que permitirá enfrentar os concorrentes.

Entendem que empresas que têm apresentado grande preocupação com a eficiência operacional têm falhado, pois a verdadeira meta da empresa não é o aumento das atividades e sim o retorno dos investimentos.

Qualquer empresa sem estratégia corre o risco de se perder e ficar sem rumo, de forma a seguir somente os caprichos de seus clientes, perdendo assim a oportunidade de firmar-se de forma sólida e diferenciada perante os concorrentes.

Para estruturar uma posição diferenciada, as empresas devem reavaliar-se, procurar descobrir como criar uma cadeia de valor com um sistema exclusivo de atividades, que representem um diferencial frente à concorrência.

Uma extensa gama de produtos vem se tornando “comoditizados” e os aspectos intangíveis, como os serviços e o pós-venda, têm grande potencial para promover o “encantamento” do cliente.

Essa situação indica que o produto ou serviço ampliado e o produto ou serviço potencial devem, necessariamente, influenciar as estratégias de diferenciação.

Para se diferenciar no intangível, nos serviços e no pós-venda, é necessário que a empresa analise criticamente as atividades realizadas dentro da sua cadeia de agregação de valor, em termos de desempenho e custos, bem como sua inter-relação e seu impacto na cadeia de valores de seus compradores.

O marketing de relacionamento surge como resposta para sustentar e/ou melhorar a vantagem competitiva, pois permeia e monitora cada elo da cadeia de valor, transformando a maneira como cada atividade é

desenvolvida e alterando a própria natureza da ligação entre cada uma das atividades e entre cada uma das outras cadeias.

Considera-se viável criar valor para o cliente diferenciando-se da concorrência e estabelecendo vantagem competitiva sustentável, ao se estabelecer uma filosofia de administração que esteja fundamentada em um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, os clientes em potencial, fornecedores e todos os intermediários.

Não existe prestação de serviços se não houver relacionamento. O serviço é um produto consumido na hora. A relação existente entre o cliente e a empresa define o sucesso ou insucesso do seu consumo.

Para que a empresa possa obter bons resultados, ela precisa conhecer a fundo o cliente.

Quem é ele?

O que ele quer?

Como ele quer?

Muitas vezes o cliente não sabe o que quer e também não sabe como pedir. O marketing de relacionamento permite adiantar esclarecimentos por viabilizar melhor conhecimento da clientela.

A conclusão que podemos tirar desse estudo é a de que a fidelização exige conhecimento e estratégia.

Para que haja sucesso, a empresa deve estar orientada para esse objetivo, posicionando-se de maneira compatível.

Sua missão, suas metas e seus objetivos devem refletir esse comprometimento.

Os programas de fidelização constituem elemento fundamental do marketing de relacionamento.

“Os clientes podem demitir a todos de uma empresa, do alto executivo para baixo, simplesmente gastando seu dinheiro em algum outro lugar”. Sam Walton, fundador do Wal-Mart, maior cadeia de varejo do mundo [6].

A seguir, no Quadro 11.1, sistematizamos as contribuições dos diferentes autores analisados neste livro. A coluna **Bogmann** reflete a proposta do nosso estudo: a inclusão de todos os elementos listados.

	VAVRA	McKENNA	KOTLER & ARMSTRONG	LEBOEUF	FURLONG	BOONE & KURTZ	PARASURAMAN & BERRY	RAPHEL, NEIL & RAPHEL, MURRAY	ROCHA & VELOSO	BOGMANN
Marketing de Relacionamento		X	X			X			X	X
Cliente interno	X*	X*	X*	X*	X	X*	X	X*		X
Cliente fiel x cliente novo (retenção)	X		X*	X	X		X*	X	X	X
Comunicação formal e informal	X	X*	X	X	X	X*				X
Banco de dados (Database marketing)	X	X*								X
Técnicas de tangibilização – fidelização				X*	X*			X	X	X
Qualidade de serviços pós-marketing	X		X*			X*	X			X

Quadro 11.1 – Referencial sobre as principais obras e autores, utilizados ao longo do livro.

Legenda:

- **Em branco:** Nada escreveu ou apenas cita vagamente.
- **X*:** Aborda o tema, mas sem muita profundidade; não prioriza o tema.
- **X:** Aprofundou o tema, dando a devida importância ao processo de fidelização.
- **Coluna Bogmann:** Itens, que na opinião do autor, devem ser levados em conta por qualquer programa de fidelização.

Os negócios devem mudar mais nos próximos dez anos do que mudaram nos últimos cinquenta pontifica Bill Gates afirmando que o grande tema dos anos 80 foi a qualidade e o dos anos 90, a reengenharia. Provavelmente, a grande questão da primeira década do século 21 será a

velocidade, a rapidez com que a natureza dos negócios mudará, o quanto rápidas serão as transações comerciais e como o acesso à informação irá alterar os estilos de vida dos consumidores e suas expectativas em relação às empresas [24, p. 9].

Como pode a tecnologia de fidelização auxiliar a administrar as organizações nesse contexto?

Como ela poderá transformar os negócios?

Como vai ajudar as empresas a serem bem-sucedidas?

No mercado global, o grande diferencial é e será a qualidade percebida. Os serviços fazem a diferença.

Este trabalho constitui uma pequena contribuição ao tema da fidelização. Como todo estudo bibliográfico, ativemo-nos a um campo teórico. Os exemplos brasileiros apresentados no capítulo sobre técnicas de tangibilização talvez não possam ser aplicados a todos os setores de atividades de serviço. Contudo, fica aqui a sugestão para posteriores estudos sobre a aplicabilidade dessas técnicas a outros mercados específicos.

12 - Glossário

After Marketing

Pós-marketing, um dos componentes-chave do marketing de relacionamento. Trata das relações duradouras com o cliente, antes, durante e principalmente depois da venda. Mais do que uma simples atitude, o marketing de relacionamento é uma filosofia que deve envolver todos os escalões da empresa para surtir efeito real e eficiente. O pós-marketing significa o fortalecimento da lealdade dos clientes ao encontrar e administrar suas expectativas.

Banco de dados

Banco de dados é um arquivo de dados de clientes, cuja finalidade é armazenar informações importantes que possam definir e orientar o comportamento do consumidor. É importante que o banco de dados contenha informações realmente pertinentes e não apenas dados que em nada contribuirão para a empresa e suas constantes e rápidas necessidades de ação.

Bens de consumo

Bens comprados pelos consumidores finais para consumo pessoal. São aqueles que os consumidores compram regularmente.

Cliente interno

Quadro funcional da empresa. Envolve todos os escalões e departamentos. É o ponto de partida para o sucesso do programa de fidelização. O trabalho em equipe assume importância na sua base, pois, se não houver comprometimento do time interno, o cliente externo não poderá ser fidelizado.

Database marketing

Marketing desenvolvido a partir do banco de dados de clientes. Aprofunda a captação e a utilização das informações efetuando múltiplos cruzamentos das informações.

Delegação de poderes (*Empowerment*)

Divisão de tarefas em equipe, distribuindo responsabilidades a todos, supervisionando resultados.

Eficácia

Razão pela qual se realiza uma ação, observando os resultados alcançados e os objetivos atingidos.

Encantar

Surpreender, maravilhar, superar a expectativa do cliente. Muito importante para que o cliente retorne ao negócio e se mostre fidelizado por se sentir encantado com o atendimento recebido.

Endomarketing

É a utilização de ações de marketing voltadas para o público interno das empresas.

Escada da fidelidade

Forma de medir a atitude do cliente em relação a sua organização. Partimos de clientes em potencial, pesquisa inicial de possíveis clientes e no final encontramos os defensores, que ajudam a vender sua imagem e, dessa forma, executando a propaganda mais forte que se poderá obter.

Feedback (retorno)

Retorno de pesquisa ou de informações formais e informais. São os mecanismos que a empresa utiliza para ouvir o cliente, suas reclamações, reivindicações ou elogios, como resposta a atitudes tomadas em sua organização. Tais mecanismos são ocasionados por centrais telefônicas gratuitas para atendimento do consumidor, painéis de comunicação, caixa de sugestão, pesquisa pós-venda junto aos clientes etc.

Fidelização dos clientes

Fidelizar é tornar alguém fiel a você. Fiel é aquele que é digno de fé; cumpre aquilo a que se propõe, é leal, honrado, íntegro, seguro, certo, firme, constante, perseverante, verdadeiro e amigo.

Trazendo esses conceitos para a realidade empresarial, cliente fiel é aquele que está envolvido, presente, não muda, mantém consumo frequente, ou aquele que é leal à empresa em vista de sua marca, seus produtos e seus serviços.

Para conseguir a fidelidade dos clientes, a empresa pode trabalhar basicamente em direções: ter uma marca forte que crie lealdade dos consumidores ou envolver os clientes pelos serviços que oferece.

Globalização

Mudança nas economias nacionais, fechadas e protegidas, para uma economia internacionalizada, sem fronteiras de produção e comercialização dos seus bens e serviços.

Lealdade

Ser leal é ser confiável, é não trair aquele que confia e conta com você. É ser confiável e leal a determinada marca, seu produto e organização.

A lealdade, na atual mudança de século, em virtudes da globalização, tem sido muito difícil

de se alcançar, exigindo que as empresas repensem sua estratégia de marketing.

Marketing de relacionamento

Permitir que empresas mantenham relacionamento estreito/parceria com seus clientes e com isso consigam a lealdade dos mesmos. Uma filosofia que visa fidelizar seus clientes.

Marketing focado no cliente

Obtenção de um valor pleno de duração de cada cliente. Aumento do valor de duração de cada cliente e manutenção dessa duração crescente ano após ano. É usar os lucros excedentes do sucesso alcançado para custear a conquista de novos clientes a um custo mais baixo. O objetivo, a longo prazo, é a sobrevivência e o crescimento rentáveis.

Marketing interno (ou Endomarketing)

Marketing executado por uma empresa de serviços para treinar e motivar de forma efetiva os funcionários que entram em contato com o consumidor e com todo o pessoal de apoio no serviço, de modo a trabalhar uma equipe para proporcionar a satisfação do cliente.

Modelo de retenção

É a atitude dirigida a reter pessoas, ligadas a sua organização. Reter o cliente é fidelizar o cliente. É principalmente a partir dele que conseguimos custear a aquisição de novos clientes e tornar a organização mais rentável.

Percepção do cliente

É o processo pelo qual o cliente operacionaliza seus julgamentos de qualidade. São mais subjetivos do que um processo rigoroso de controle de qualidade de um fabricante. Todavia, as percepções do cliente, não importando sua sub-

jetividade, são a realidade do mercado com o qual a empresa deve lidar. A percepção do cliente é tudo que existe!

Pós-vendas

Atendimento para o feitiço de reparos, manutenção e fornecimento de peças sobressalentes após ter-se efetuado a transação, também se levando em conta vendas futuras.

Processo de fidelização

O processo de fidelização nada mais é do que a aplicação de determinadas estratégias a um processo contínuo, cuja finalidade é alcançar a fidelização dos clientes. Genericamente, obedece às mesmas estratégias em qualquer tipo de empresa. Porém, cada empresa tem suas particularidades e deverá adaptar essas estratégias às suas necessidades.

Prospects

Pessoas ou empresas que demonstram interesse em comprar um produto.

Recentidade

É um conceito novo que expressa a frequência de respostas de compra em um lapso de tempo o mais próximo do momento atual. Em outras palavras, é a atitude de compra mais recente, registrada e analisada pela empresa.

Qualidade

Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capazes de distingui-las das outras e lhes determinar a natureza.

SAC (Serviço de atendimento ao consumidor)

Serviço cuja finalidade é atender reclamações de clientes. Na maioria das ocorrências, a

finalidade principal é conversar com o cliente e tentar resolver o problema de forma doméstica.

Satisfação do cliente

Satisfação do cliente é a forma de mensurar o sucesso ou o fracasso do processo de fidelização. É a maneira da organização saber se está ou não no caminho certo, criar relações duradouras, ou não, com seus clientes.

Segmentação demográfica

Esforço de dividir o mercado em grupos com bases variáveis demográficas, tais como idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida da família, renda, ocupação, escolaridade, religião, raça e nacionalidade.

Serviço de proteção ao consumidor

Órgão oficial de proteção ao consumidor, trabalha com leis próprias, que regem os interesses de ambas as partes envolvidas.

No momento em que o cliente procura um órgão legal de proteção ao consumidor, o processo de fidelização atingiu o pior resultado possível, pois a empresa poderá ser investigada e o cliente insatisfeito se torna uma propaganda muito negativa.

Suspects

Pessoas ou empresas que se enquadram no perfil ideal do cliente potencial que se quer conquistar.

Tangibilização

Tornar tangível, tocável, perceptível um serviço ao cliente, por exemplo. Só será possível fidelizar um cliente, se o mesmo perceber seu ato e responder positivamente ao estímulo.

As técnicas de tangibilização estão disponíveis ao serviço da busca da fidelização do cliente.

Tangíveis

Características de bens que podem ser facilmente percebidas por meio da visão, tato, paladar ou olfato.

Transformação

Mudar, transformar, modificar uma situação ou comportamento. Em um mundo cada vez mais globalizado, sofreremos constantes

transformações. Estamos vivendo a transformação de uma sociedade industrial de massa, em uma sociedade fundamentada na informação e no serviço.

Varejo

Todas as atividades diretamente envolvidas na venda de bens ou serviços para os clientes finais para seu uso pessoal e não industrial.

13 – Referências bibliográficas

13.1 – Bibliografia Fundamental

- [1] ABREU, Cláudia B., *Serviço pós-venda: A dimensão esquecida do marketing*, RA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Jul./Ago./Set., 1996.
- [2] ADDEN, Daniel Oscar Mac. *Marketing direto para o varejo*, São Paulo: Saraiva, 1996, 3 ed.
- [3] ADIZES, Ichak. *Gerenciando as mudanças*, São Paulo: Pioneiras, 1997, 3 ed.
- [4] ALBRECHT, Karl. *A única coisa que importa - trazendo o poder do cliente para dentro de sua empresa*, São Paulo: Pioneira, 1997, 5 ed.
- [5] ALBRECHT, Karl. *Serviços internos*. São Paulo: Pioneira, 1994, 2 ed.
- [6] ALMEIDA, Sérgio. *Cliente eu não vivo sem você*, Salvador: Casa da Qualidade, 1995, 8 ed.
- [7] AMARO, Rolim Adolfo. *Cartas do comandante. Encantando o cliente*, São Paulo: Negócio, 1998, 1 ed.
- [8] BAGGETT, Byrd. *Como fazer o cliente feliz*, Rio de Janeiro: Ediouro Publicações, 1997, 2 ed.
- [9] BARÇANTE, Luiz Cesar; CASTRO, Guilherme Caldas de. *Ouvindo a voz do cliente interno*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995, 2 ed.
- [10] BEER, Nikolaus. *Administração lucrativa do varejo*, São Paulo: Ciep, 1980, 1 ed.
- [11] BERRY, Leonard L. *Serviços de satisfação máxima*, Rio de Janeiro: Campus, 1995, 1 ed.
- [12] BERRY, Leonard L.; PARASURAMAN A., *Serviços de marketing*, São Paulo: Maltese, 1995, 3 ed.
- [13] BOONE, Louis E.; KURTZ, David L., *Marketing contemporâneo*, Rio de Janeiro: LTC, 1998, 8 ed.
- [14] CANNIE, Joan Koob. *Como recuperar clientes perdidos, eles valem ouro*, São Paulo: Nobel, 1995, 1 ed.
- [15] COBRA, Marcos. *Marketing básico. Uma perspectiva brasileira*, São Paulo: Atlas, 1983, 1 ed.
- [16]_____. *Administração de marketing*, São Paulo: Atlas, 1980, 1 ed.
- [17] ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*, São Paulo: Perspectiva, 1996, 2 ed.
- [18] ECR Brasil, *1º congresso ECR Brasil*, Andersen Consulting – CIO Organization, São Paulo: 3/4 de Novembro de 1998.
- [19] ELTZ, Fábio. *Qualidade na comunicação; preparando a empresa para encantar o cliente*, Salvador: Casa da Qualidade, 1994, 3 ed.
- [20] ENRICO, Roger. *E o outro vacilou*, Rio de Janeiro: BCD União, 1989, 5 ed.
- [21] FOGO, Regina Cláudia., *Database marketing e o bom atendimento ao cliente*, Monografia, ESPM, Junho / 1996.
- [22] FRIEDMAN, Harry J. *Não, obrigado. Estou só olhando*, São Paulo: McGraw-Hill, 1995, 1 ed.
- [23] FURLONG, Carla B., *Marketing para reter clientes*, Rio de Janeiro: Campus, 1994, 1 ed.
- [24] GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento, com um sistema nervoso digital*, São Paulo: Companhia das Letras, 1999, 1 ed.
- [25] GAZETA Mercantil., O vôo surpresa da TAM. *A empresa que não queremos*, 11 de Janeiro de 1999, p. C –1.
- [26] GIMPEL, José Luiz. *Administração de empresas varejistas no Brasil*, São Paulo: Atlas, 1980, 1 ed.
- [27] GOLDSTEIN, Sandra., ESPM, Monografia, *Marketing de relacionamento, database uma ferramenta para o sucesso*, São Paulo, 1998.

- [28] GORDON, Ian. *Marketing de relacionamento*, São Paulo: Futura, 1999, 1 ed.
- [29] GRIFFIN, Jill. *Como conquistar e manter o cliente fiel. Transforme seus clientes em verdadeiros parceiros*, São Paulo: Futura, 1998, 1 ed.
- [30] GRONROOS, Christian. *A service quality model and its marketing implications*, European Journal of Marketing, nº 4, 1984, p. 36-44.
- [31] GUMMESSON, Evert. *Quality, the Ericsson approach, Stockholm*, Ericsson, 1987.
- [32] GUMMESSON, Evert; GRONROOS, Christian. *Quality of services: Lessons from the product sector*, p. 35-39.
- [33] HEIL, Gary M.; PARKER, Thomas Trebitsch; TATE, Rick. *A liderança e a revolução do cliente*, São Paulo: Pioneira, 1995, 1 ed.
- [34] KASSARJIAN, Harold H.; BENNETT, Peter D. *O comportamento do consumidor*, São Paulo: Atlas, 1980, 1 ed.
- [35] KOTLER, Philip., *Administração de marketing, análise, planejamento e controle*, São Paulo: Atlas, 1981, 1 ed.
- [36] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary., *Princípios de marketing*, Rio de Janeiro: LTC, 1999, 7 ed.
- [37] LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*, São Paulo: Atlas, 1995, 2 ed.
- [38] LAS CASAS, Alexandre L. *Administração de vendas*. São Paulo: Atlas, 1991, 1 ed.
- [39] *Marketing de serviços*, São Paulo: Atlas, 1998, 1 ed.
- [40] *Marketing de Varejo*, São Paulo: Atlas, 1998, 1 ed.
- [41] LeBOEUF, Michel. *Como conquistar clientes e mantê-los para sempre*, São Paulo: Harbra, 1996, 1 ed.
- [42] LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*, São Paulo: Atlas, 1997, 2 ed.
- [43] *Marketing para o desenvolvimento dos negócios*, São Paulo: Cultrix, 1979, 2 ed.
- [44] LISWOOD, Laura., *Serving them right*, New York: Harper Business, 1990.
- [45] LOPES, Luiz Arnaldo de Moura. *Manual do gerente de loja*, São Paulo: Senac, 1996, 1 ed.
- [46] LORENZETTI, Dagoberto Hélio. *Gestão das operações, qualidade e produtividade*, Projeto de pesquisa, São Paulo, 1999.
- [47] MARQUES, Fábio. *Guia prático da qualidade total em serviços*, São Paulo: APMS, 1997, 1 ed.
- [48] *Marketing de relacionamento*, Rio de Janeiro: Campus, 1996, 5 ed.
- [49] *Competindo em tempo real*, Rio de Janeiro: Campus, 1998, 1 ed.
- [50] *Real time marketing*, seminário internacional, apostila da HSM, São Paulo: 15 de outubro de 1998.
- [51] *O novo marketing: As mudanças tecnológicas forçam a reengenharia da comercialização*, HSM Management, São Paulo, Mar./Abr., 1997.
- [52] MILLER, Robert B.; HEIMAN, Stephen E. *Strategic selling (Estratégia de vendas)*, New York – USA: Warner Books, 1986, 2 ed.
- [53] NASCIMENTO, José Augusto. *Programas de fidelização e clubes de clientes*, seminário diretorial: *Programas de fidelização de clientes*, São Paulo, 1996, Apostila Diretorial, 1996.
- [54] NASH, Edward L. *Database Marketing: Uma ferramenta atual e decisiva do marketing*. São Paulo: Makron, 1994, 1 ed.
- [55] PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research.*, Journal of Marketing, Fall, 1985.
- [56] PEYRELONGUE, Maria Luisa Azpiri. *Tangibilização estratégica de serviços, a busca da fidelização de clientes*, Monografia, ESPM, São Paulo, 1998.
- [57] RAPHEL, Murray; RAPHEL, Neil. *Conquistando a fidelidade. Como transformar clientes eventuais em verdadeiros defensores do seu negócio*, São Paulo: Futura, 1996, 1 ed.

- [58] RAPP, Stan; COLLINS, Thomas L. *A 5ª geração do marketing: Maximarketing II; os vencedores*, São Paulo: Makron Books, 1994, 1 ed.
- [59] REICHHELD, Frederick R. *A estratégia da lealdade*, Rio de Janeiro: Campus, 1996, 1 ed.
- [60] REICHHELD, Frederick R.; SASSER JR., W. E., *Zero defections: quality comes to services* Harvard Business Review, p. 105-111, Sept./Oct., 1990.
- [61] REIS, Luís Filipe Sousa Dias. *Qualidade total*, São Paulo: Érica, 1997, 1 ed.
- [62] ROCHA, Telma; VELOSO, André. *A hora da recompensa*, São Paulo: Cobra, 1999, 1 ed.
- [63] RODRIGUES, Valter. *Varejo na era digital. Seu negócio está mudando. Você já sabe o que fazer?*, São Paulo: Globo, 1998, 2 ed.
- [64] SANTOS, Joel J. *Encantar o cliente dá lucro*, Rio de Janeiro: Campus, 1995, 1 ed.
- [65] SHEPARD, David. *Database marketing: o novo marketing direto*, São Paulo, Makron Books, 1993, 1 ed.
- [66] STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil., *Marketing de relacionamento*, São Paulo: Littera Mundi, 1998, 1 ed.
- [67] TAGLIACARNE, Guglielmo. *Pesquisa de mercado - Técnica e prática*, São Paulo: Atlas, 1989, 2 ed.
- [68] TAKEUCHI e QUELCH, *Quality is more than making a good product*, Harvard Business Review, July-Aug., 1983.
- [69] TASCA, Bob.; CALDWELL, Peter. *Clientes satisfeitos*, São Paulo: Atlas, 1998, 5 ed.
- [70] TSCHOHL, John; FRANZMEIER, Steve. *A satisfação do cliente. Como alcançar a excelência através do serviço ao cliente*, São Paulo: Makron Books, 1996, 1 ed.
- [71] URDAN, André Torres. *Qualidade de serviço: Proposição de um modelo integrativo*, Tese de Doutorado, defendido na FEA-USP, São Paulo, 1993.
- [72] VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento (After marketing)*, São Paulo: Atlas, 1996, 1 ed.
- [73] WHITELEY, Richard. *Entusiasmo garantido ou...*, Revista HSM Management, Set./Out., 1998.

13.2 – Bibliografia complementar

- [74] DAVID, Freemantle. *Incrível atendimento ao cliente*, São Paulo: Makron Books, 1994, 1 ed.
- [75] DIAS, Marcel Paranhos. *Que bom se meu cliente fosse uma máquina*, São Paulo, T&D, Revista, Março, 1998.
- [76] GARFIELD, Charles. *Sempre em 1º – como as empresas modernas vencem no mundo, valorizando o seu pessoal*, Rio de Janeiro: Berkeley Brasil, 1993.
- [77] GIGLIO, Ernesto. *O comportamento do consumidor e a gerência de marketing*, São Paulo: Pioneira, 1996, 1 ed.
- [78] GOLDZIMER, Linda Silverman., *1º Eu, um recado do seu cliente. Um revolucionário sistema para conquistar novos clientes e manter os que você já possui no exigente mundo dos negócios*, São Paulo: Maltese-Norma, 1991, 1 ed.
- [79] GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*, Rio de Janeiro: Objetiva, 1995, 1 ed.
- [80] GOLEMAN, Daniel. *Trabalhando com a inteligência emocional*, Rio de Janeiro: Objetiva, 1998, 1 ed.
- [81] KAPLAN, Daniel I.; RIESER, Carl., *Qualidade total na prestação de serviços – como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua*, São Paulo: Nobel, 1994, 1 ed.

- [82] LOBOS, Julio. *Encantando o cliente externo e interno*, São Paulo: Hamburg Gráfica, 1993, 9 ed.
- [83] MATTAR, Fauze. *Pesquisa de marketing*, São Paulo: Atlas, 1994, 2 ed.
- [84] MEDEIROS, André Luís Barros de. *Métodos quantitativos como subsídios à mercadologia individual nas micro e pequenas empresas*, São Paulo, Dissertação de mestrado, UNIB, 1998.
- [85] MEDEIROS FILHO, Benedito Cabral de. *Informação básica para o novo gerente*, São Paulo: STS, 1993, 1 ed.
- [86] MEDEIROS FILHO, Benedito Cabral de. *Fundamentos de economia para a prática de negócios*, São Paulo: STS, 1994, 1 ed.
- [87] OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. *A globalização da economia e suas implicações financeiras nas estratégias mercadológicas, nas finanças e nas decisões de negócios*, São Paulo, Dissertação de mestrado, UNIB, 1997.
- [88] POPPE, Fred. *Cinquenta regras para manter um cliente feliz*, São Paulo: Nobel, 1989, 3 ed.
- [89] Revista VOCÊ S.A. *Quer atrair clientes? Veja o a receita de um médico*, agosto, 1998.
- [90] ROCHA, Angela; CHRISTENSEN, Carl., *Marketing – Teoria e prática no Brasil*, São Paulo: Atlas, 1987, 1 ed.
- [91] SHAPIRO, Benson P.; SVIOKLA, John J. *Mantendo clientes*, São Paulo: Makron Books, 1995, 1 ed.
- [92] TOFFLER, Alvin. *O choque do futuro*, Rio de Janeiro: Record, 1996, 2 ed.
- [93] TOFFLER, Alvin. *A terceira onda, a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização*, Rio de Janeiro: Record, 1982, 1 ed.
- [94] WEITZEN, H. Skip., *Telemarketing*, São Paulo: McGraw-Hill, 1989, 1 ed.

13.3 – Bibliografia suplementar

- [95] ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J., *Serviços com qualidade, a vantagem competitiva – como entender e identificar as necessidades dos seus clientes*, São Paulo: Makron Books, 1992, 1 ed.
- [96] ALMEIDA, Sérgio. *O melhor sobre clientes. Como conquistar, manter e se relacionar com clientes em uma nova era de mercado hipercompetitivo*, Salvador: Casa da Qualidade, 1997, 3 ed.
- [97] ANGELO, Claudio Felisoni de., et al. *Varejo – Modernização e perspectivas*, São Paulo: Atlas, 1994, 1 ed.
- [98] BARCELLOS, Fernanda. *A Psicologia aplicada à administração de empresas, análise e comunicação*, Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1984, 1 ed.
- [99] BERLO, David Kenneth. *Processo da comunicação*, São Paulo: Martins Fontes, 1991, 7 ed.
- [100] BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento*, [ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) São Paulo: Makron Books, 1995, 2 ed.
- [101] CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação. A Ciência, a Sociedade e a Cultura emergente*, São Paulo: Cultrix, 1997, 11 ed.
- [102] DEGEN, Ronald Jean. *O empreendedor; fundamentos da iniciativa empresarial*, São Paulo: McGraw-Hill, 1989, 4 ed.
- [103] GIMPEL, José Luiz. *Administração de empresas varejistas no Brasil*, São Paulo: Atlas, 1980, 1 ed.
- [104] HART, Christopher W. L. *Garantias extraordinárias. Como criar um diferencial no mercado, por meio de garantias*, São Paulo: Pioneira, 1996, 1 ed.

- [105] HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores, a teoria e as técnicas da liderança situacional*, São Paulo: E.P.U., 1986, 1 ed.
- [106] KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Obtendo resultados com relações públicas*, São Paulo: Pioneira, 1999, 1 ed.
- [107] LEDUC, Robert. *Propaganda, uma força a serviço da empresa*, São Paulo: Atlas, 1980, 1 ed.
- [108] MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal – treinamento em grupo*, Rio de Janeiro: José Olympio, 1998, 8 ed.
- [109] OECH, Roger Von. *Um “TOC” na cuca, técnicas para quem quer ter mais criatividade na vida*, São Paulo: Cultura, 1995, 10 ed.
- [110] PESSOA, Fernando. *Sociologia do Comércio*, São Paulo: C.E.P., 1997, 1 ed.
- [111] RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*, Rio de Janeiro: Vozes, 1981, 5 ed.
- [112] SCHONBERGER, Richard J. *Construindo uma corrente de clientes*, São Paulo: Pioneira, 1992, 1 ed.
- [113] SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*, São Paulo: Cortez, 1996, 20 ed.
- [114] SIQUEIRA, Jairo. *Liderança, qualidade e competitividade*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995, 1 ed.
- [115] VIANNA, Marco Aurélio F. *A empresa ponto Ômega*, São Paulo: Gente, 1996, 1 ed.
- [116] WEBER, Ross A. *Um guia para a administração do tempo*, São Paulo: Maltese, 1989, 1 ed.
- [117] WING, Michael J. *O guia da Arthur Anderson – como falar com seus clientes; o que eles tem a contar de sua empresa, quando você faz as perguntas certas*, Rio de Janeiro: Campus, 1999, 1 ed.
- [118] YONG, Chu Shao. *Banco de dados. Organização, sistemas e administração*, São Paulo: Atlas, 1990, 1 ed.
- [119] ZULZKE, Maria Lucia. *Abrindo a empresa para o consumidor. A importância de um canal de atendimento*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994, 4 ed.

Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Ibirapuera – São Paulo – para obtenção do título de Mestre em Administração de Negócios – MBA – com centro de interesse em Marketing de Relacionamento. A dissertação teve como orientador o Prof. Dr. Dagoberto Helio Lorenzetti. Posteriormente o texto foi retrabalhado para ser publicado como livro.

Marketing *de* Relacionamento

Itzhak Meir Bogmann

Este livro, apoiado em ampla pesquisa bibliográfica e em oportunas intervenções e análises do autor, oferece respostas acertadas e orientativas sobre questões concernentes ao processo de retenção e fidelização do cliente, quais sejam:

- Como conscientizar gerentes, líderes e funcionários sobre a importância da retenção dos clientes.
- O que significa exatamente "fidelizar".
- Em que consiste o "processo de fidelização".
- Quais são as possíveis implicações financeiras no "processo de fidelização".
- Como implantar um "processo de fidelização".

A obra se concentra principalmente na implantação de programas de fidelização. Vale a pena conferir para colher bons resultados nos negócios.



Itzhak Meir Bogmann - graduado em Engenharia Eletrônica Operacional (Haifa, Israel) - graduado em Administração de empresas (Fisa) - pós-graduado em Marketing (ESPM) - Controller (FGV) - MBA (Unib) - e mestrado em Administração de negócios no mercado varejista com

especialização em Marketing de Relacionamento (Unib).

ISBN 85-213-1122-2



9 788521 311225