

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM:**

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE CLIENTES**

**NO SETOR FINANCEIRO**

THAIS REGINA GODOI VALENTE

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ AFONSO MAZZON

SÃO PAULO

2002

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

**MARKETING DE RELACIONAMENTO E CRM:**

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE CLIENTES**

**NO SETOR FINANCEIRO**

THAIS REGINA GODOI VALENTE

ORIENTADOR: PROF. DR. JOSÉ AFONSO MAZZON

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para obtenção de diploma de Bacharel em Administração de Empresas.

SÃO PAULO

2002

REITOR DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO:

PROF. DR. ADOLPHO JOSÉ MELFI

DIRETORA DE FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E  
CONTABILIDADE:

PROF<sup>A</sup>. DR<sup>A</sup>. MARIA TEREZA LEME FLEURY

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO:

PROF. DR. EDUARDO PINHEIRO GONDIN DE VASCONCELLOS

Valente, Thais Regina Godoi,

Marketing de Relacionamento e CRM: uma Análise da Gestão de Clientes no Setor Financeiro. Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade como requisito parcial para obtenção de diploma de bacharel em Administração de Empresas. – São Paulo: 2002

1. Marketing de Relacionamento 2. CRM 3. Atendimento a clientes

4. Fidelização de Clientes

A meu pai, exemplo de administrador;  
à minha mãe, pelo amor e dedicação de sempre  
e ao André, pelo amor, apoio e incentivo  
em todos os momentos.

## AGRADECIMENTOS

---

Ao Professor José Afonso Mazzon pela orientação deste e principalmente pela dedicação à FEA e seus alunos;

À Jane pelo auxílio durante todo o ano.

À FEA, seus professores e funcionários que tanto me ensinaram;

Aos gerentes e diretores que pacientemente responderam a pesquisa;

À minha família, Cida, Roberto, Aline e Lílían por estarem ao meu lado, sempre;

À Carolina e Paola, pela verdadeira amizade.

E a todos que se dedicam e buscam a excelência no atendimento aos clientes.

Meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

---

Este estudo tem por objetivo verificar a aplicação de ferramentas de Marketing de Relacionamento e *software* de CRM – *Customer Relationship Management* em instituições bancárias no Brasil. Através de revisão bibliográfica em periódicos, livros e teses, são inicialmente estudados os princípios e conceitos de marketing e sua evolução até o marketing de relacionamento e sua consequência tecnológica, o CRM.

Para a compreensão teórica, o trabalho se inicia com conceitos e demais termos utilizados pelos administradores de marketing. Também verificou-se como o marketing vem se desenvolvendo ao longo do tempo, desde os anos 20 até as tendências para o século XXI. Pesquisou-se quais eram as funções de marketing quando o foco da organização era a venda massificada, a segmentação de mercado e finalmente o marketing de relacionamento, também chamado de marketing um-a-um.

Com relação ao marketing de relacionamento, verificou-se desde seu surgimento como conceito, suas diferenças em relação ao marketing de transação, o papel do cliente neste contexto, até seus aspectos essenciais, tais como atração e retenção, fidelização, satisfação e segmentação de clientes. Também analisou-se as técnicas de identificação, diferenciação, interação e personalização dos consumidores utilizadas por empresas focadas no consumidor.

Compreendidos tais aspectos, foram relacionadas e analisadas as principais características necessárias para as empresas que pretendem atuar com foco no cliente. Entre estas características estão as necessidades de transformações hierárquicas, a comunicação interna da empresa, a delegação de poderes, o perfil da força de vendas e o investimento no atendimento aos clientes.

Como auxílio à organização, a tecnologia busca solucionar os problemas enfrentados pelas empresas com relação a seus clientes através do CRM, software que prove a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar dados em informações que disseminadas pela organização permitem que o cliente seja conhecido e administrado por todos os funcionários, tornando-se fiel, satisfeito e rentável. O CRM é visto como um dos métodos mais sofisticados e eficientes, que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais, além de ajudar na conquista de novos.

Em seguida, o caso específico do CRM nos bancos é analisado a luz dos conceitos estudados. São levantados os esforços da alta administração das instituições em implantar o *software* e criar uma cultura interna de mudança para o foco no cliente, verificando seus benefícios e dificuldades.

Finalmente são delineadas as conclusões, recomendações para os bancos, clientes e fornecedores de *software*, limitações de estudo e direcionamentos para futuras pesquisas no campo do gerenciamento do relacionamento com o cliente.



## ABSTRACT

---

This work aims to verify the application of Relationship Marketing tools and CRM - Customer Relationship Management software in Brazilian banks. Through bibliographical review of periodicals, books and previous academic works, we start studying from the principles and concepts of marketing and its evolution to the relationship marketing and its technological consequence - the CRM software.

In order to achieve a better theoretical comprehension, the work presents the main concepts and terms used by marketing administrators. It was also verified how marketing has been developing throughout time, since the 1920's until the XXI century trends. We studied the marketing functions when organizations were focused on mass sell, market segmentation and finally relationship marketing, also known as one-to-one marketing.

Regarding the relationship marketing, we studied its beginning as an organizational concept, its differences compared to the transactional marketing, the customer role in this context, and even its essential aspects, such as customer attraction and retention, loyalty, satisfaction and segmentation. It was also analyzed the identification, differentiation, interaction and personalization techniques used by consumer focused companies.

After these aspects were understood, we related and analyzed the main characteristics needed to companies that intend to focus on customer. Between these characteristics are the hierarchical transformations needed, the internal communication, the empowerment, the sales force profile and the investment on customer care.

As an assistance to the organization, the technology aims to solve the problems faced by companies regarding its consumers through CRM, software that gives the company efficient and integrated means to customer support, recognition and care, in real time and that transforms data into important information, allowing the customer to be known and well administrated by all employees, becoming loyal, satisfied and profitable. CRM is seen as one of the most sophisticated and efficient methods, that changes the way companies may high present customer profitability and acquire new ones.

Then, we prevent the specific case of Customer Relationship Management in banks according to the principles studied. We observe the efforts made by the high administration in implementing the software and creating the internal culture of customer focus, verifying its benefits and difficulties.

Finally, we try to establish conclusions, recommendations for banks, customers and software players, study limitations and directions for future researches in the customer relationship management field.

# SUMÁRIO

---

1. INTRODUÇÃO	1
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1. Princípios Fundamentais do Marketing	5
2.1.1. Marketing na História	8
2.1.1.1. <i>Marketing Tradicional</i>	10
2.1.1.2. <i>Marketing de Relacionamento</i>	11
2.1.1.3. <i>Marketing Tradicional x Marketing de Relacionamento</i>	19
2.2. A Evolução dos Clientes e as Transformações do Marketing	21
2.3. Fatores Essenciais para o Relacionamento com os Clientes	23
2.3.1. <i>Atração e Retenção de Clientes</i>	23
2.3.2. <i>Satisfação de Clientes</i>	26
2.3.2.1. <i>Qualidade x Satisfação</i>	35
2.3.3. <i>Fidelização de Clientes</i>	35
2.3.4. <i>Segmentação de Mercado</i>	45
2.3.4.1. <i>Segmentação Baseada na Necessidade e no Valor</i>	49
2.4. O Papel da Tecnologia da Informação nas Empresas e nas Atividades de Marketing	50
2.4.1. <i>Sistemas de Informação de Marketing</i>	53
2.4.2. <i>Database Marketing</i>	54
2.4.3. <i>CRM: Tecnologia, Estratégia ou Processo?</i>	55
2.5. CRM e seus Aspectos Organizacionais	57
2.5.1. <i>IDIP</i>	57
2.5.1.1. <i>Identificação de Clientes</i>	58
2.5.1.2. <i>Diferenciação de Clientes</i>	59

2.5.1.3.	<i>Interação com os Clientes</i>	60
2.5.1.4.	<i>Personalização de Clientes</i>	60
2.5.2.	<i>Princípios Básicos para o Funcionamento das Técnicas IDIP</i>	61
2.5.2.1.	<i>Proteção da privacidade e Marketing de Permissão</i>	61
2.5.2.2.	<i>Agrupar clientes por necessidades, de forma lucrativa e refinada</i>	63
2.5.2.3.	<i>Ampliar a gama de serviços oferecidos a cada grupo</i>	64
2.5.2.4.	<i>Lembrar-se dos dados para cada cliente valioso</i>	64
2.5.2.5.	<i>Usar conhecimentos acumulados sobre o grupo para personalizar o cliente individual</i>	65
2.5.3.	<i>Fatores da Cultura Empresarial</i>	65
2.5.3.1.	<i>Transformações Hierárquicas</i>	68
2.5.3.2.	<i>Apoio da Alta Gerência</i>	69
2.5.3.3.	<i>Empresa Centrada no Cliente</i>	70
2.5.3.4.	<i>Empowerment</i>	71
2.5.3.5.	<i>Investimento no Atendimento ao Cliente</i>	71
2.5.3.6.	<i>Perfil da Força de Vendas</i>	73
2.5.4.	<i>Conclusão sobre os Aspectos Organizacionais do CRM</i>	75
2.6.	<i>CRM e seus Aspectos Tecnológicos</i>	76
2.6.1.	<i>O Papel da Tecnologia</i>	77
2.6.2.	<i>CRM Operacional</i>	83
2.6.2.1.	<i>Call Centers e CIC's</i>	84
2.6.2.2.	<i>Automação da Força de Vendas</i>	88
2.6.2.3.	<i>Automação dos Sistemas de Marketing</i>	89
2.6.3.	<i>CRM Analítico</i>	90
2.6.4.	<i>CRM Colaborativo</i>	94
3.	<i>PESQUISA SOBRE CRM NO SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO</i>	97
3.1.	<i>Problema e Objetivo da Pesquisa</i>	98
3.2.	<i>Metodologia da Pesquisa</i>	99

3.2.1. <i>Escolha do Método de Pesquisa</i>	100
3.2.2. <i>População e Amostra</i>	100
3.2.3. <i>Instrumentos de Coleta de Dados</i>	100
3.2.4. <i>Coleta dos Dados</i>	101
3.2.5. <i>Processamento e Análise dos Dados</i>	101
3.3. Análise dos Resultados	101
4. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES, LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS	123
4.1. Conclusões	124
4.2. Recomendações	126
4.3. Limitações	128
4.4. Direcionamentos Futuros	129
5. BIBLIOGRAFIA	130
6. ANEXOS	135
Questionários da pesquisa	

## LISTA DE QUADROS

---

1. Marketing ao Longo da História_____	10
2. Tendências para a Primeira Década do Século XXI _____	17
3. Marketing de Massa versus Marketing de Relacionamento_____	21
4. Comparação entre Marketing Transacional e Marketing Relacional_____	22
5. A Evolução e a Transformação dos Clientes_____	24
6. Ferramentas para Rastrear e Mensurar a Satisfação do Consumidor_____	35
7. Reconsideração sobre as Premissas de Fidelidade dos Clientes_____	44
8. Estratégias de Fidelização para cada Tipo de Cliente_____	45
9. Mudanças Organizacionais na Empresa que Foca no Relacionamento com os Clientes _____	70
10. Benefícios do <i>Call Center</i> _____	89
11. Aplicativos do CRM Utilizados pelos Bancos_____	103
12. Problemas Enfrentados pelos Bancos em Relação aos Clientes_____	106
13. Investimento em Tecnologia Realizado Anualmente pelos Bancos_____	108
14. Dificuldades Enfrentadas na Implantação do CRM_____	114
15. Ocorrência de Problemas nos Bancos que não possuem CRM e Percepção de Solução desses Problemas com a Implantação do Software_____	120
16. Aplicativos do CRM que os Bancos Pretendem Adquirir_____	121

## LISTA DE FIGURAS

---

1. Marketing Baseado no Processo de Troca	7
2. Marketing Baseado no Cliente	8
3. Manter Clientes é Igual a Lucratividade	26
4. Ciclo de Vida do Cliente	
5. Relação entre Satisfação e Expectativa do Cliente	29
6. Ecossistema do CRM	31
7. Satisfação e Insatisfação do Cliente	33
8. Fidelidade dos Clientes ao Longo do Tempo	40
9. Modelos Utilizados pelas Empresas para Aumentar a Fidelidade	41
10. Definição de Estratégias para cada tipo de Cliente	51
11. Sistema de Informação de Marketing	55
12. Modelo de Orientação Cultural	69
13. Razões Identificáveis para a Mudança para um Competidor	74
14. Comparativo de Produtividade da Força de Vendas	76
15. Estágios Evolutivos do CRM	82
16. CRM Operacional, Analítico e Colaborativo	84
17. Sistemas para Contato com o Cliente	86
18. Principais Aplicações do <i>Call Center</i>	89
19. CRM Analítico	95
20. Utilização do Software de CRM no Setor Bancário	102
21. Influências dos Benefícios na Implantação do Software	105

22. Investimento no Software de CRM _____	109
23. Maiores Apoiadores para a Implantação do CRM _____	110
24. Cenário Competitivo dos Fornecedores _____	111
25. Principais Fornecedores de CRM para Bancos _____	111
26. Aspectos Importantes na Escolha do Fornecedor do Software _____	112
27. Satisfação dos Bancos com o CRM _____	113
28. Pretensão de Implantação nos Próximos 3 anos dos Bancos que não Possuem CRM _____	114
29. Prazo de Implantação _____	114
30. Fase do Processo de Aquisição do Software _____	115
31. Análise do Fornecedor _____	116
32. Fatores de Importância na Escolha do Fornecedor _____	116
33. Comparativo de Percepção de Importância quanto ao Fornecedor de CRM dos Bancos que possuem o Software e dos que não possuem _____	117
34. Influência dos Benefícios na Intenção do Banco em Investir em CRM _____	118
35. Comparação entre os Benefícios Esperados do CRM entre os Bancos que já adquiriram a Solução e os que Pretendem adquirir _____	119



## *1. INTRODUÇÃO*

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da economia e da indústria desde os anos vinte até hoje, as guerras, os pós-guerras, a globalização, a tecnologia, as mudanças tecnológicas, os consumidores e diversos outros fatores fizeram com que o papel do marketing também se desenvolvesse.

Um exemplo é que as empresas deixaram de utilizar com tanto afincio o sistema *push/pull*, porque perceberam que atualmente o consumidor é quem “dita as regras” de consumo, e entenderam que seus esforços devem estar centrados em seu produto sim, mas principalmente em seus consumidores.

Sendo assim, a primeira tarefa de uma companhia é gerar consumidores, só assim elas sobreviverão. As empresas precisam saber gerenciar as diferenças de necessidades de cada consumidor fazendo com que ele se sinta único; precisam entender que o consumidor passou a ser fundamental.

Nesse contexto, o CRM surge como uma promessa para que as empresas conheçam, compreendam a lucrem com seus clientes. O assunto escolhido para a pesquisa é pauta no momento atual. Fala-se muito em Marketing de Relacionamento e principalmente em CRM, sendo que muitas vezes esses conceitos se confundem. O objetivo deste trabalho é diferenciar estes conceitos e mostrar que CRM é muito mais do que um *software*/sistema que se compra e implementa, e que marketing de relacionamento é muito mais do que um conceito que se aplica em um departamento de marketing para vender mais e ganhar mercado. Para isso, o trabalho foi estruturado em 3 partes:

A primeira parte trata da fundamentação teórica, iniciando-se com os princípios fundamentais da administração de marketing e evoluindo até o marketing de relacionamento,

existindo assim, um encadeamento lógico para que pessoas não acostumadas aos termos de marketing compreendam tal evolução. Nesta parte, estabelece-se uma ligação entre as funções de marketing, marketing de relacionamento, atendimento ao cliente e CRM, o braço tecnológico de apoio para as mudanças necessárias, melhor explorado na segunda parte.

A segunda parte consiste em detalhar as principais funcionalidades do *software* que visa suportar as atividades de gerenciamento do relacionamento com o cliente, suas ferramentas e benefícios. Em linhas gerais, procura-se mostrar como a frieza da tecnologia pode auxiliar nas peculiaridades do marketing, tornando ainda mais eficientes e eficazes seus objetivos finais.

Por fim, a terceira parte procura verificar na prática, através de pesquisa de campo, como estes dois aspectos, organizacionais e tecnológicos estão sendo utilizados nas instituições financeiras brasileiras, a aceitação do *software* de CRM nos bancos, seus benefícios e resultados.

## *2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA*

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO MARKETING

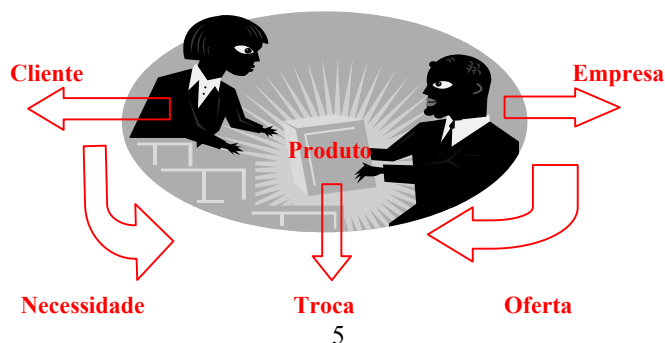
“Marketing é o desempenho de atividades da empresa que se relacionam com o fluxo de bens e serviços, do produtor para o consumidor ao usuário”. A definição acima é do Comitê de Definições da *American Marketing Association* ([www.ama.org](http://www.ama.org):15/03/2002).

Para Kotler (1996:31), “Marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação de desejos, através do processo de troca”. Em outro momento, Kotler (1998:27) cita “Marketing como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”.

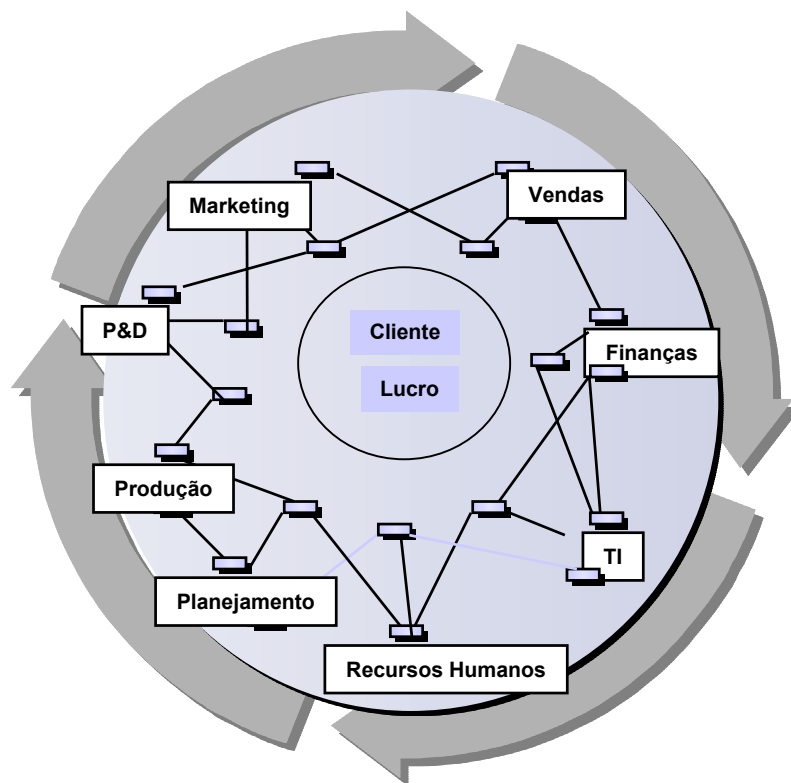
Para Boone e Kurtz (1995:6), Marketing é “o processo de planejar e executar a concepção, definição do preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, criando trocas que atendem a objetivos individuais e organizacionais”.

As quatro definições acima citadas indicam que a essência do Marketing objetiva o processo de troca, onde duas ou mais partes se dão algo de valor, com a finalidade de satisfazer necessidades recíprocas, isto é, a atividade de marketing se baseia em uma empresa que oferece seus produtos a clientes que estão dispostos e habilitados a darem algo em troca para satisfazerem suas necessidades, como demonstra a figura 1, elaborada pela autora:

*Figura 1: Marketing baseado no processo de troca*



No entanto, o processo organizacional não se baseia mais apenas na troca entre empresas e clientes. O conceito que fornece a base para o novo pensamento do marketing pode ser encontrado na definição de McNamara (1972:50): “Marketing é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento da importância do papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para os principais departamentos corporativos da empresa”. A definição acima está exemplificada na figura 2, elaborada pela autora:



*Figura 2: Marketing baseado no cliente*

Percebemos que as definições de Marketing estão baseadas em conceitos centrais, tais como, necessidades, desejos; demanda; produtos; valor; satisfação; troca; relacionamentos e mercados. Para melhor compreensão daqueles que não estão familiarizados com os termos de

marketing, a seguir seguem tais definições a fim de estabelecermos um desencadeamento lógico deste trabalho.

Necessidade é explicada por Engel, Blackwell e Miniard (1995:278) como "uma variável central da motivação, como a diferença percebida entre um estado ideal e o estado atual, suficiente para ativar o comportamento". Estas necessidades não são criadas por empresas ou pela sociedade, elas são inerentes à condição humana.

Desejos para Kotler (1998:27) "são carências por satisfações específicas para atender à necessidade". Uma pessoa pode ter a satisfação de sua necessidade atendida através de um desejo enquanto outra pessoa tem a mesma necessidade, mas um outro desejo para atendê-la.

Por isso se diz que as necessidades são poucas, mas os desejos são muitos e podem ser influenciados e estimulados pelas empresas, pela moda ou pela tecnologia, desde que a necessidade tenha sido percebida pelo consumidor. De acordo com Engel, Blackwell e Miniard (1995, 270) "o marketing habilidoso pode estimular uma vontade ou desejo de um produto ou serviço, mas isso não acontecerá se uma necessidade não existir antes".

Para satisfazer tais necessidades, os consumidores partem em busca de produtos. Kotler (1998:28) define produto como "algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou um desejo". Esse produto pode ser físico, pode ser um serviço ou pode ser uma idéia. Já a demanda por tais produtos é descrita por Kotler (1998:30) como "desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los".

O mercado para Rosa e Christensen (1987:43) "é aquele em que existem produtos ou serviços que atendem a uma necessidade percebida por consumidores que dispõem de recursos para adquiri-los".

Para que a necessidade ou desejo específico do mercado seja atendido, um processo é realizado entre a empresa e o consumidor. Tal processo, chamado troca, é definido por Sandhusen (2003:3) como “o processo pelo qual duas ou mais partes dão algo de valor a outro, satisfazendo desejos”.

Por relacionamento, Kotler (1998:30) entende ser “a construção satisfatória em longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios em longo prazo”.

#### 2.1.1. *Marketing na História*

Com o entendimento dos conceitos, podemos situar e compreender como as atividades de Marketing foram utilizadas pelas empresas na linha do tempo. O quadro 1 reflete as atitudes dos produtores, do mercado consumidor e dos administradores de marketing ao longo da história.

*Quadro 1: Marketing ao longo da história*

<b>ERA</b>	<b>PERÍODO APROXIMADO DE TEMPO</b>	<b>ATITUDE PREDOMINANTE</b>
Produção	Antes dos anos 20, século XX.	“Um produto bom se venderá por si mesmo”
Vendas	Antes dos anos 50, século XX.	“Propaganda e venda criativas vencerão a resistência do consumidor e o convencerão a comprar”
Marketing	Anos 50 e 60 - Massa Anos 70 - Segmentação Anos 80 - Nicho Anos 90 - Cliente	“O consumidor é o rei! Busque uma necessidade e satisfaça-a”.
Relacionamento	Anos 90 e Século XXI	“Compreenda a necessidade do seu consumidor e gerencie seu relacionamento com ele”

Fonte: adaptado de BOONE e KURTZ (1998:7) e RAPP e COLLINS (1996:252)



De acordo com Boone e Kurtz (1995), existem três eras principais na história do Marketing, são elas: a era da Produção; a era das Vendas; a era do Marketing.

A era da produção dominou a filosofia dos negócios desde a Revolução Industrial até cerca de 1920. Durante esse período, a produção em massa estava se iniciando e a mentalidade das empresas era que o consumidor compraria qualquer produto que fosse bom, bastava que as empresas produzissem e procurassem quem os comprasse. É famosa a frase atribuída a Henry Ford, que demonstra a orientação desta época: *“O cliente pode comprar o carro da cor que quiser, contanto que seja preto”* (Kotler, 1998:226). Esta orientação pode ser explicada pela grande demanda do consumidor e escassez da produção nesta época.

O foco na produção deu lugar à era das vendas quando, devido à sofisticação das técnicas de produção e à Crise de 1929, a busca por compradores teve que ser intensificada, o que fez com que as empresas fossem obrigadas a tornar suas forças de vendas mais eficazes, tendo como principal tarefa convencer o consumidor a comprar. Nesse período, a renda pessoal e a demanda por mercadorias e serviços por parte do consumidor caiu abruptamente, exigindo maior atenção dos administradores nas análises dos mercados e no planejamento do produto, e fazendo com que as atividades de marketing se destacassem no cenário organizacional. Tal tendência foi interrompida durante a Segunda Guerra Mundial, quando tanto a oferta quanto a demanda de produtos se tornaram escassas.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, a produção de bens e serviços voltou à tona, o que fez com que houvesse uma mudança do mercado do vendedor – com escassez de mercadorias e serviços – para o mercado do comprador – com abundância de mercadorias e serviços. Isso fez com que as empresas fossem obrigadas a trabalhar seus produtos e mercados, não era mais

possível apenas produzi-los e vendê-los. A era do Marketing se iniciava com o papel principal de auxiliar no planejamento do produto. O cliente, agora, tem sempre razão. As empresas começaram a escutar os clientes e a desenvolverem os produtos que eles queriam. Rapp e Collins (1996:252) dividem este período nas seguintes fases:

- ❖ Era do Marketing de Massa: a era da produção em massa e da propaganda de massa emergiu após a Segunda Grande Guerra e teve seu apogeu nos anos 50 e 60. O cliente transformou-se em consumidor, revelando pela própria natureza do nome um distanciamento no relacionamento, uma vez que a empresa não estava interessada em conhecê-los.
- ❖ Era da Segmentação: na década de 70 proliferaram técnicas de segmentação de mercado, permitindo dirigir o esforço de marketing a grupos de consumidores mais homogêneos. A partir desse momento, as empresas foram obrigadas a buscar informações sobre os cliente a fim de dividi-los em grupos semelhantes.
- ❖ Era do Marketing de Nicho: Nos anos 80 o mercado foi repartido em grupos cada vez menores de consumidores – cada grupo com necessidades e desejos específicos.
- ❖ Era do Cliente: nos anos 90 os consumidores quiseram voltar a ser clientes, no sentido de serem tratados como indivíduos, com suas necessidades entendidas e atendidas com produtos ou serviços de maior qualidade e valor extra.

#### 2.1.1.1. Marketing Tradicional

Toda a era do Marketing foi voltada para a transação, procurando garantir a realização de um negócio entre as partes envolvidas. O objetivo principal das empresas era garantir a venda e para isso ou faziam o chamado marketing de massa, oferecendo produtos ou serviços idênticos a todos os consumidores, ou no máximo segmentavam tais consumidores em perfis semelhantes e adaptavam seus produtos para cada um destes grupos. A medida de sucesso das empresas era a fatia de mercado, o que fazia com que os administradores de marketing estudassem a concorrência de forma a combatê-la, investissem fortemente em propaganda e treinamento de vendas e firmassem na mente do consumidor a imagem da empresa de forma a convencê-lo de comprar o produto que ofereciam (Kotler:1998, Boone e Kurtz:1995, Engel *et. al*:1995).

No marketing tradicional, as empresas têm seus produtos padronizados e dificilmente conseguem diferenciar seus clientes, o que faz com que eles se tornem totalmente intercambiáveis, isto é, se uma empresa perde um cliente e ganha outro, seu “mercado” está estável. A empresa desenvolve sua estratégia para um “cliente médio”, o que não significa que seu cliente é fiel. Ela também desenvolve uma comunicação unidirecional, através da mídia de massa, pois seu objetivo é que o número de clientes aumente, consequentemente aumentando sua participação no mercado (Peppers e Rogers:2000).

Neste contexto, o objetivo final é a maximização do lucro; a empresa dedica-se à produção dos bens ou serviços que serão vendidos no mercado através de transações com os clientes. Cada transação é independente de todas as outras transações e guiada somente pelo mecanismo do ganho em curto prazo. Em uma transação simples não há reconhecimento de

marca, nenhum comprometimento do vendedor com o comprador, extensão de crédito, preferência, lealdade ou diferenciação de um produto para outro (Ribeiro, 1999).

A era do Marketing é eterna? Certamente não. Apesar de ainda muito utilizado pelas empresas atualmente, o marketing de massa vem se tornando cada vez mais ineficaz, pois um produto padronizado, mesmo com baixos custos de produção e distribuição para a organização, não oferece os benefícios exigidos pelos consumidores.

Kotler (1998:226) alega que tal declínio se deve à “dificuldade da prática de marketing não ajustado às necessidades de públicos específicos”. Em 1991, Kotler *apud* Barnes (2002) já previa que o século XXI seria marcado pela valorização do relacionamento com os clientes e afirmava que “nós estamos testemunhando atualmente um movimento do foco na transação para o foco no relacionamento”.

.Esta idéia é apoiada por ícones da administração de Marketing, como Peppers e Rogers (2000), que difundem a idéia que o Marketing tradicional não é mais eficiente. A necessidade atual é de acumular informações dos clientes para conseguir se relacionar individualmente com cada um deles. Após verificadas tais evoluções, podemos compreender melhor o termo Marketing de Relacionamento.

#### 2.1.1.2. Marketing de relacionamento

“Marketing de Relacionamento é fazer negócios como nossos avós”. (Peppers e Rogers, 2000). Segundo Jack Welch Jr., ex-presidente da General Electric Co.: “A chave é retomar a arte de pensar pequeno: satisfazer os clientes, conseguir comunicações mais rápidas, mover-se com mais agilidade, todas estas coisas são mais fáceis quando se é pequeno. E estas são todas as características de que se precisa num ambiente global de rápida mudança”.

É famoso o conto sobre o CRM de Mercearia de autor não identificado e que reflete exatamente a idéia acima.

*Toshiro queria aumentar as vendas da mercearia e deixar o freguês contente. Como o pessoal gostava de comprar fiado, encomendou umas cadernetas, carimbando nas capas a sigla: “CRM – Caderneta de Registro Mensal”. Era nelas que controlava as contas dos fregueses. Logo a CRM ficou popular no bairro. “Anota aí na CRM dois quilos de tomate para a patroa”, ordenava a Benedita. “Minha mãe mandou perguntar quando vai pagar de CRM este mês”, chegava o recado da boca da Silvinha.*

*Mas a caderneta não servia apenas para cobrar os fregueses. Era sua bola de cristal. Naquelas linhas o japonês enxergava muito mais do que o total a receber no final do mês. Ele identificava ciclos de comportamento do freguês, suas preferências, a associação dos produtos adquiridos e muitas outras coisas. Até a data do aniversário e idade das crianças ele sabia, pelo número da velinha comprada na véspera.*

*Só de olhar a caderneta Toshiro sabia quando oferecer novidades para o freguês. A data escolhida para pagar era a mesma em que a freguesa estava com a carteira mais cheia. E aberta a sugestões. Identificar preferências e associações de produtos também ajudava a vender. A freguesa levava sempre banana e aveia? Toshiro criava pacotes promocionais com um terceiro produto em promoção. Um vidro de mel ou uma lata de farinha Láctea, para criar novos hábitos na família. E diminuir o estoque.*

*A freguesa comprava sempre tomate? Dá-lhe campanha promovendo o macarrão e o queijo ralado. Fazia tempo que não levava azeite? Era só lembrá-la de que o azeite sempre acaba na hora da salada. A última compra foi há muito tempo? O Toshiro ligava avisando que a*

*laranja estava em promoção. E o freguês ia lá buscar, só porque o Toshio se preocupou em ligar.*

*Até o Pepe, do açougue ao lado, criou sua própria caderneta CRM para acompanhar as preferências da freguesia. Logo Toshio e Pepe trocavam informações de suas CRM's, para ganho mútuo. E o Manoel da padaria acabou aderindo ao sistema. Seguido pelo Alcebiades do boteco. Cada um passou a ser um agente de uma pequena rede de troca de informações.*

*O Toshio vendeu carvão e sal grosso para o doutor Januário? O Pepe era logo avisado e ia preparando a carne que o doutor gostava. O Manuel aumentava a receita do pão. E o Alcebiades colocava mais cerveja para gelar. Cada comerciante sabia prever a próxima compra, para fazer a próxima oferta e exceder a expectativa do freguês. Todos prosperavam. Os fregueses estavam contentes.*

*Isso até o filho do Toshio voltar da capital. Da faculdade, com diploma e tudo, e virar consultor do pai, enquanto não encontrava emprego. Achou a caderneta antiquada. Vendas, só a vista. Se o freguês quisesse parcelar, que fosse pelo cartão. O açougue? A padaria? O boteco? Eram concorrentes. Será que seu pai não percebeu que eles também vendiam caixas de fósforos? Nada a dividir com a concorrência. Cada um que cuidasse de seu próprio negócio. Ou a mercearia iria perder a freguesia.*

*E foi o que aconteceu. O que o filho logo interpretou como falta de investimento em propaganda. A solução foi vender a Kombi de entregas e comprar espaço no jornal e no rádio. Sobrou algum para um outdoor e uma tarde de palhaço com microfone na porta da mercearia. Sem Kombi para entregar, o jeito era cada freguês carregar sua própria compra. Ou comprar menos, para o braço não esticar na caminhada.*

*Toshiro sentia saudades do modo antigo. Da amizade com os clientes, do conhecimento de seus hábitos. Do lucro. Um dia uma propaganda no jornal chamou sua atenção. “CRM – Conheça os hábitos de seus clientes”. Parecia a sigla das cadernetas, só que era em inglês. “Customer Relationship Management”. Será que poderia ajudar a mercearia? O filho descartou logo a idéia. Aquilo era coisa para empresa grande. Não servia para mercearia. Era complicado demais para Toshiro entender.*

Esta história certamente não é a única, mas retrata uma ferramenta que o mercado atual vem dando maior atenção: o relacionamento. Enquanto pequenas empresas podiam utilizar-se das técnicas de personalização como as do Sr. Toshiro, as grandes tinham que se basear no aumento do número de clientes e baixos custos, tornando inviável tanta individualização.

Com as novas tecnologias de informática, todo o armazenamento de informações sobre os clientes e consumidores ficou facilitado, possibilitando um atendimento mais personalizado. Foi em busca deste caminho que o mercado se voltou para técnicas e métodos que permitissem o desenvolvimento de um formato no qual a comunicação fosse constante e eficaz entre empresa e cliente, sendo que esta comunicação não deve ser apenas ouvir o consumidor.

Christensen afirma em entrevista à revista Exame (jun/1999:82) que “há vezes que o certo é não ouvir os clientes”. Para ele, nem sempre os clientes sabem o que eles querem e o importante para os defensores do Marketing de Relacionamento é que as empresas tenham todas as informações de seus clientes para que elas possam descobrir o que eles querem.

Para compreender o desafio do Marketing de Relacionamento, Bretzke (1999:23) traçou um paralelo entre o que foi a década de 90 e quais são as tendências para a primeira década do século XXI (Quadro 2):

*Quadro 2: Tendências para a primeira década do século XXI*

<b>Década de 90</b>	<b>Primeira década do século XXI</b>
Era do cliente.	Era do Comprometimento com o Cliente em Tempo Real.
Enfoque na melhoria do diálogo com o cliente.	Enfoque no conceito de “importar-se e cuidar” do relacionamento.
Crescente diversidade de produtos e serviços.	Desenvolvimento de produtos customizados maciçamente.
Crescente concorrência global.	Crescente globalização dos negócios.
Segmentação de mercados, tecnologias e soluções.	Segmentação de clientes.
Mudanças organizacionais e estruturais nas empresas, buscando novas maneiras de administrar os negócios.	Reengenharia de marketing, nova organização de vendas, consolidação das estruturas criadas. As empresas usarão crescentemente o conceito de parcerias.
Canais de distribuição em constante movimento. Ainda que estar próximo do consumidor seja preponderante, os canais freqüentemente negligenciam o diálogo com o cliente.	As megafusões e mega-alianças alteram e otimizam os canais de distribuição. Crescente comércio eletrônico.
As mídias tradicionais falham em comunicar claramente as mensagens. Maior uso do marketing direto, e a propaganda procura encontrar novas soluções criativas e de mídia para atingir os prospects e obter a resposta desejada.	Crescente esforço de comunicação integrada. Nova força de vendas.
O ambiente de negócios e o cenário futuro da competitividade são imprevisíveis.	A ambiente de negócios e o cenário do futuro da competitividade serão ainda mais imprevisíveis.
As previsões e pesquisas de mercado não fornecem um rumo claro às ações.	Maior uso do database marketing para a formulação estratégica.
Demografia e estilos de vida mutantes, sendo que os consumidores não estão mais alinhados como grandes grupos-alvos, simples e previsíveis.	Surgimento de novos grupos de consumidores ávidos por produtos de entretenimento, culturais e espirituais.
As exigências do tempo pessoal. Os consumidores estão reconhecendo o valor do tempo, mudando os hábitos de consumo, seus valores e necessidades.	As exigências do tempo pessoal criam um novo varejo, com conceitos de serviços ampliados.
O declínio da lealdade à marca. As promoções e descontos e a falta de diferenciação aos olhos dos clientes estão levando à compra por oferta.	Valorização da experiência de marca como fator de construção da lealdade.

Fonte: BRETZKE (1999:23)



O que aconteceu foi que a partir do século XXI a missão do marketing ficou um pouco mais complexa do que simplesmente satisfazer as necessidades dos consumidores. As empresas nos dias atuais precisam mais do que conquistar clientes, elas precisam antecipar seus desejos, conquistá-los, satisfazê-los, mantê-los e assim, ganhar mercado.

Para realizar estas atividades, a informação é a arma que fará a diferença. A concorrência não ocorre mais na qualidade ou no preço do produto, na tecnologia de ponta na linha de produção ou na propaganda. Estes aspectos passaram a ser requisitos básicos para a permanência da empresa no mercado. Atualmente, as informações que as empresas têm sobre seus clientes, seus concorrentes e sobre o mercado em que atuam são seu principal diferencial competitivo.

Isso porque, com informações, as empresas ficam aptas a identificar e selecionar os clientes corretos, oferecendo-lhes o produto que desejam, com um atendimento personalizado, buscando um relacionamento duradouro e benéfico para todos. As empresas focadas no cliente utilizam a “personalização em massa” para criar pacotes de serviços e produtos de forma a melhor satisfazer as necessidades específicas de cada um de seus clientes. A personalização em massa consiste na disponibilização de um produto básico cercado de opções. A comunicação com o cliente é bidirecional, aprende-se com cada um dos clientes, escuta-se cada um deles, pois a empresa tem como principal objetivo a retenção, o comprometimento e o desenvolvimento dos melhores clientes (Peppers e Rogers:2000).

No entanto, estabelecer um relacionamento é um processo de longo prazo e que exige o comprometimento de toda a empresa, devido ao alto custo e demorado retorno sobre o investimento. Além disso, o processo deve ser contínuo, garantindo o oferecimento de um *mix* de produtos e serviços cada vez mais adequado e diferenciado para o consumidor fiel.

O conceito de Marketing de Relacionamento não é novo. Berry (1983) foi o primeiro autor a utilizar a expressão definindo como “a atração, manutenção e – em organizações multisserviços – a ênfase nos relacionamento com clientes”. Neste sentido, Berry sustentou que a atração de novos clientes deveria ser vista apenas como um passo intermediário no processo de marketing. Solidificar relacionamentos, transformar clientes indiferentes em leais e servi-los é o que deveria inspirar as atividades de marketing (Ribeiro, 1999).

Vários autores alinharam-se desde então a esse pensamento. Evans e Laskin (1994) definem o Marketing de Relacionamento como "um processo onde a firma constrói alianças de longo prazo tanto com clientes atuais e em perspectiva, de forma que comprador e vendedor trabalham em direção de um conjunto comum de objetivos específicos". Estes objetivos são alcançados mediante:

- ❖ A compreensão das necessidades dos clientes;
- ❖ O tratamento de clientes como parceiros;
- ❖ Asseguramento de que os funcionários da empresa satisfaçam as necessidades dos consumidores;
- ❖ O fornecimento aos consumidores da melhor qualidade possível relativa a necessidades individuais.

Stone e Woodcock (1998:3) definem marketing de relacionamento como “o uso de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para: (1) identificar os clientes de forma individualizada e nominal; (2) criar um relacionamento

que se prolongue por muitas transações entre a empresa e o cliente e; (3) administrar esse relacionamento para o benefício das empresas e dos clientes”.

Sendo assim, pode-se observar, através das definições citadas e de outras estudadas para este trabalho, um consenso sobre o que é Marketing de Relacionamento; um processo que se baseia em estratégias de serviço ao cliente e se constitui na filosofia empresarial baseada na aceitação da orientação para o cliente e o lucro, por parte de toda empresa, e no reconhecimento de que se deve buscar novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, tornando-os fiéis. Sendo assim, podemos concluir que os principais benefícios do marketing de relacionamento são:

- ❖ Aumento da retenção e lealdade do cliente – os clientes estabelecem relacionamentos de longo prazo com a empresa, comprando mais e com mais frequência.
- ❖ Maior lucratividade por cliente, em função dos custos menores para atrair clientes e da redução do custo de venda uma vez que os clientes já existentes reagem melhor ao marketing.

No entanto, apesar de conceitualmente antigo, a utilização do marketing de relacionamento por grandes empresas só foi possível graças às evoluções tecnológicas, como observa Fletcher *apud* Bretzke (1992):

“Primeiro, a tecnologia está mudando a natureza do marketing pelo impacto causado no mercado e no sistema de marketing. Novos produtos, novas mídias, novos serviços, melhor e mais rápido *feedback* das informações sobre o comportamento do consumidor, integração com a cadeia de suprimentos e muitos outros desenvolvimentos, indicam uma necessidade crescente de os executivos de marketing se conscientizarem de que isso afetará a sua atuação sobre o mercado e o próprio mercado.

Segundo, através da habilidade e da capacidade de gerenciar informações através dos sistemas de informações e *softwares* aplicativos especializados, que aumentam a eficiência com a qual as atividades de marketing podem ser desenvolvidas”.

#### 2.1.1.3. Marketing Tradicional X Marketing de Relacionamento

Compreendidos os conceitos e características do Marketing Tradicional e do Marketing de Relacionamento, podemos diferenciá-los em seus diversos aspectos, sendo que as principais diferenças verificadas são o foco e a medida de sucesso para análise dos resultados das atividades de marketing. Enquanto o marketing tradicional tem como foco procurar clientes para seus produtos e como medida de sucesso de seus programas de marketing o aumento da participação de mercado, o marketing de relacionamento tem como foco procurar produtos para seus clientes e seus programas têm seu sucesso medido em termos de participação do cliente. As principais diferenças estão exemplificadas no quadro 3:

*Quadro 3: Marketing de massa versus marketing de relacionamento*

<b>MARKETING DE MASSA</b>	<b>MARKETING DE RELACIONAMENTO</b>
Cliente médio	Cliente individualizado
Cliente anônimo	Cliente com perfil definido
Produto padronizado	Oferta sob medida
Produção em massa	Produção sob medida
Distribuição em massa	Distribuição individualizada
Propaganda em massa	Mensagem individualizada
Promoção em massa	Incentivos individualizados
Mensagem unidirecional	Mensagem bidirecional
Economia de escala	Economia de escopo
Participação de mercado	Participação do cliente
Todos os clientes	Apenas clientes rentáveis
Atração do cliente	Retenção do cliente

Fonte: KOTLER, Philip (1998:627) adaptado de PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. The one-to-one future. New York: Doubleday / Currency, 1993.

Outros autores também se preocuparam em diferenciar o Marketing Tradicional e o Marketing de Relacionamento. Abaixo segue o quadro 4, construído por Ribeiro (1999:128) que, em seus esforços de comparar o “marketing sob a perspectiva de relacionamento em relação à perspectiva de transações”, afirma que um é efetivamente o oposto do outro.

*Quadro 4: Comparação entre Marketing Transacional e Marketing Relacional.*

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Marketing Transacional</b>	<b>Marketing Relacional</b>
Objetivo	Fazer uma venda (a venda é o resultado final e a medida de sucesso). Satisfazer o consumidor (o consumidor compra valor).	Criar um consumidor (a venda é o começo de um relacionamento). Integração do consumidor (geração de valor interativo).
Duração	Começo e fim determinados.	Processo contínuo.
Compreensão do Consumidor	Consumidor é anônimo. Comprador e vendedor são independentes.	Comprador e vendedor são interdependentes.
Domínio da função de marketing	Marketing mix.	Marketing interativo (suportado pelos objetivos do marketing mix).
A tarefa de marketing e critérios de performance	Acesso ao mercado é baseado em produto e preço. Maior sensibilidade ao preço. Foca na conquista de novos clientes.	Acesso ao mercado é baseado em competência para resolver problemas. Menor sensibilidade ao preço. Foco no valor alcançado junto a clientes atuais.
Método	Negociação.	Colaborativo e cooperativo.
Condução	Transações atrativas de curto prazo.	Comprometimento e confiança.
Estilo	Independência.	Dependência mútua.
Principais aspectos de troca	Foco em produto. Venda como uma conquista. Eventos discretos. Monólogo com a base de clientes existente.	Foco em serviço. Venda como um acordo. Processo contínuo (histórico). Diálogo individualizado.
Domínio da função da qualidade	Domina a qualidade como resultado (dimensão técnica da qualidade).	Qualidade das interações cresce em importância e pode vir a ser dominante (dimensão funcional da qualidade).
Mensuração da satisfação do consumidor.	Monitoramento da participação de mercado.	Administração da base de clientes.
Sistema de informação do consumidor	Pesquisas de satisfação ad hoc.	Sistema de feedback do consumidor.
Quando realizando o plano de negócios	Busca conselhos e sugestões que podem ser consideradas ou não.	Tenta construir uma rede de relacionamentos.
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	Interface de nenhuma ou limitada importância estratégica.	Interface de substancial importância estratégica.
O papel do marketing interno	Marketing interno de nenhuma importância ou importância limitada.	Marketing interno de substancial importância estratégica para o sucesso do negócio.
Principal vantagem	Dinheiro nas mãos.	Conhecimento íntimo das necessidades de mercado desenvolvido ao longo do tempo.
Principal desvantagem	Vulnerabilidade em função de uma melhor oferta realizada pela concorrência.	Vulnerabilidade devido à dependência do parceiro.
Melhor forma que poderia chamar	Orientação de baixo para cima (Bottom-line oriented).	Orientação para o conhecimento (knowledge-oriented).
Tendências	Estilo tradicional está em declínio.	Estilo está ganhando popularidade.

Fonte: RIBEIRO (1999:27) adaptado de GRÖNROSS (1990), WEHRLI e JÜTTNER (1994) e BAYE (1995).

## 2.2 A EVOLUÇÃO DOS CLIENTES E AS TRANSFORMAÇÕES DO MARKETING

De acordo com a definição clássica, cliente – ou consumidor – é o indivíduo ou grupo que paga por bens e serviços. Esse, porém, é um conceito ultrapassado. No século XXI, o cliente é o indivíduo ou grupo que troca valor com outra pessoa ou grupo (Greenberg, 2002:48).

Estes novos clientes, em conjunto com aspectos políticos e econômicos, estão constantemente mudando a dinâmica do mercado. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2002:5), “os clientes são uma nova fonte de competência para a empresa”, sendo que competências são “todas as fontes de vantagem competitiva da empresa; e os clientes fazem parte deste elo ao passar seus conhecimentos e habilidades auxiliando a empresa no seu desenvolvimento com críticas e sugestões”. Esta troca de benefícios acontece através da ativa comunicação entre empresa e cliente.

Um exemplo citado por Prahalad e Ramaswamy (2002:7) é o da Microsoft, que testou uma versão preliminar do Windows 2000 em cerca de 650.000 clientes, os quais fizeram sugestões de mudanças, melhorias e novos desenvolvimentos à gigante do *software* e ao mesmo tempo se beneficiaram pelo uso do sistema *in loco*.

A principal mudança ocorrida entre clientes e empresas foi a comunicação. Prahalad e Ramaswamy (2002:9) afirmam que “as empresas devem reconhecer que o diálogo com os clientes se tornou uma conversa entre iguais”. Isso se deve ao fácil acesso à informação. Ao mesmo tempo em que as empresas obtêm informações de seus clientes, estes também sabem muito sobre elas – dados como atitudes socialmente responsáveis, preços de ações, informações contábeis e aspectos trabalhistas estão disponíveis facilmente a todos e afetam o comportamento de compra. O quadro 5 resume as principais transformações dos clientes:

*Quadro 5: A evolução e a transformação dos clientes.*

*Os clientes estão mudando seu papel tradicional e se tornando consumidores que auxiliam na criação de valor. A tabela abaixo mapeia esta evolução através de 3 estágios e diversos aspectos-chave.*

	CLIENTES COMO UMA PLATÊIA PASSIVA			CLIENTES COMO PARTICIPANTES ATIVOS
	Persuasão a grupos pré-determinados de compradores.	Transações com compradores individuais.	Transações duradouras com clientes individuais.	Clientes auxiliam na criação de valor.
Período	1970 – início dos 1980	Fim dos 80 – início dos 90	Anos 90	A partir de 2000
Natureza do negócio e papel do cliente.	Clientes são vistos como compradores passivos, com comportamento pré-determinado ao consumo.			Clientes são parte da rede estratégica; eles criam e extraem valor do negócio. Eles são colaboradores, desenvolvedores e competidores.
Formas de gerenciamento.	O cliente é uma “média estatística”. Grupos de clientes são pré-determinados pela empresa.	O cliente é uma estatística individual em uma transação.	O cliente é uma pessoa; cultiva-se a confiança e o relacionamento.	O cliente não é apenas um indivíduo, mas parte de uma relação emergente social e cultural.
Interação da empresa com os clientes e desenvolvimento de produtos e serviços.	Pesquisas tradicionais de mercado. Produtos e serviços são criados sem muito retorno.	Aumento das vendas via <i>help desks</i> , <i>call-centers</i> e programas de serviços a clientes; identificação dos problemas dos clientes para redesenho de produtos e serviços.	Oferta ao cliente através da observação do usuário; identificação de soluções e reconfiguração dos produtos baseados em profundo conhecimento do consumidor.	Clientes são co-desenvolvedores de experiências personalizadas. Empresas e clientes unem-se no papel de educar, superar expectativas e criar aceitação do mercado aos produtos e serviços.
Propósito e fluxo de informação.	Acessar grupos pré-determinados de consumidores. Comunicação de uma via.	Comunicação de duas vias através de banco de dados de marketing.	Comunicação de duas vias através do marketing de relacionamento.	Diálogo ativo com clientes para superar expectativas e criar desejos. Comunicação de múltiplos níveis.

Fonte: adaptado de PRAHALAD e RAMASWAMY (2002:4)



O resultado imediato da bilateralização do processo de comunicação entre empresas e consumidores, imposta também pela massificação de plataformas interativas como a *Internet*, é a transferência do poder de barganha para as mãos do consumidor, que mais informado, torna-se ativo no processo de formação de opinião e capacitado para comparar suas opções de decisão.

A mudança no balanço do poder da informação a favor do consumidor demanda mudanças radicais no pensamento e na prática do marketing das empresas, uma vez que, como já foi dito, requerem a criação e utilização de novos paradigmas nos conceitos, processos e organizações tradicionais do marketing. É nesse cenário que os clientes ganham cada vez mais força nas estratégias competitivas das empresas (Bretzke:1999).

Tudo isso fez com que as empresas fossem obrigadas a se preocupar com estratégias antes muito pouco utilizadas, como: atração e retenção de clientes; satisfação dos consumidores; fidelização de clientes; segmentação de mercado, entre outros.

## 2.3. FATORES ESSENCIAIS PARA O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES.

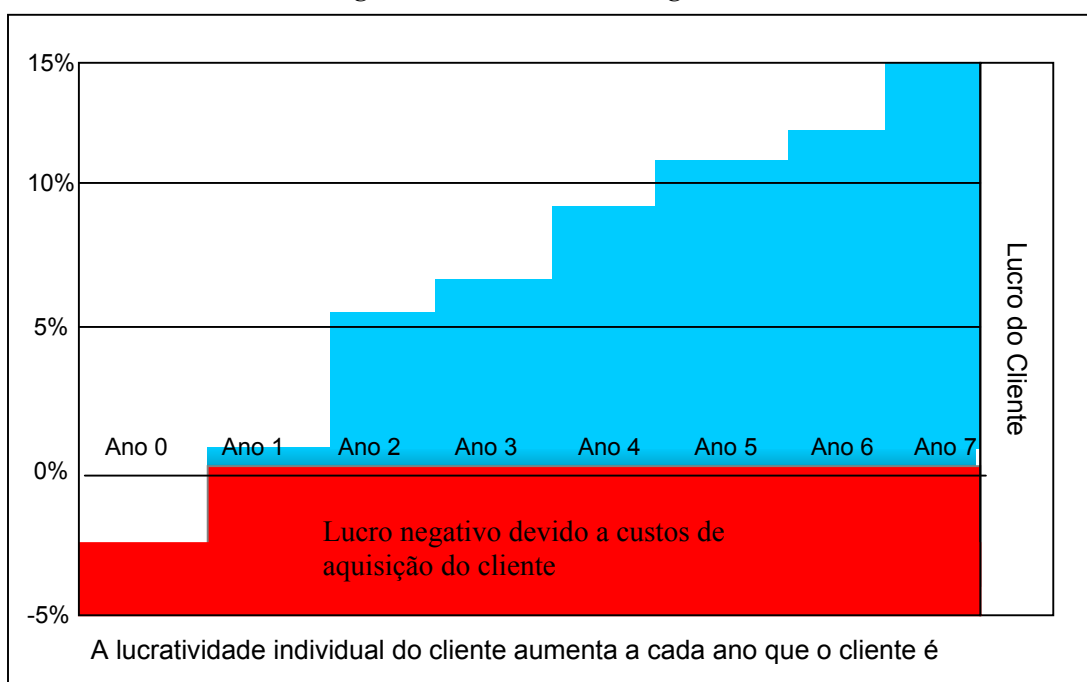
### 2.3.1. *Atração e Retenção de Clientes*

Kotler (1998:58) afirma que “a maior parte da teoria e prática de marketing centraliza-se na arte de atrair novos consumidores e não reter os clientes”. Andersen e Jacobsen *apud* Brown (2001:59) concorda com Kotler e complementa afirmando que atualmente para as empresas “novos clientes têm prioridade máxima, pois eles supostamente compensam aqueles que deixam a empresa, mas na realidade eles só mascaram a deficiência da organização. Embora esses novos clientes mantenham o número total no mesmo nível, o potencial econômico é enfraquecido conforme o crescimento dentro da base atual de clientes for limitado”.

Cada vez mais as empresas vêm percebendo que para se manterem rentáveis no mercado atual elas devem estar atentas à taxa de consumidores perdidos e fazer o máximo para reduzi-la, melhorando o potencial econômico citado anteriormente por Brown. Para Rosa (2001:78) “a retenção do portfólio de clientes é apresentada como uma alternativa muito mais econômica do que a conquista de novos clientes, capaz de aumentar a lucratividade por envolver um menor número de recursos despendidos no esforço de abordagem ao cliente já existente, como também por aumentar a competitividade, produtividade e criação de valor percebido pelo cliente”. Ele segue afirmando que “conquistar novos clientes envolve maiores gastos com propaganda, promoções e vendas, além de custos fixos de inicialização de transações”.

A figura 3 comprova as afirmações de Rosa e mostra que é mais lucrativo manter clientes atuais do que adquirir novos, uma vez que o desenvolvimento normal de um relacionamento com o cliente faz com que sua margem bruta aumente.

*Figura 3: Manter clientes é igual a lucratividade.*



FONTE: PricewaterhouseCoopers - (CRM:2001:14)

A pesquisa da PricewaterhouseCoopers *apud* Brown (2001:14) revela que no início do relacionamento, o cliente reduz a margem de lucro bruto em 3% (com base nos custos de aquisição) e em três anos, esse cliente aumentará a margem de lucro bruto para 7%.

Um sistema de aquisição de novos clientes inclui um envolvimento intenso de pré-vendas com o objetivo de colocar o vendedor diante de um cliente potencial com pré-disposição à compra. O primeiro passo para isso é identificar tais “prospects” bem como seus interesses especiais e preferência de compras. A seguir, utiliza-se a comunicação dirigida para atingir este *prospect* por diferentes mídias. No caso dos clientes existentes, o processo é facilitado porque eles têm necessidades identificáveis que já foram satisfeitas pelos produtos e serviços da empresa (Stone e Woodcock, 1998:94).

A mudança do eixo central do negócio de prospecção de novos clientes para retenção e relacionamento com a base existente de consumidores faz todo sentido, uma vez que se estima que atrair um novo cliente custa até cinco vezes mais que manter um cliente de sua base. No entanto, muitas empresas se acostumaram com a rotatividade em sua base, de forma a considerarem natural um baixo grau de fidelidade (Peppers e Rogers, 2000).

Uma das premissas da retenção de clientes é o prolongamento do contato da empresa com eles, criando-se uma relação mais duradoura ou de longo prazo. Portanto esta questão deve ser analisada sob um escopo de marketing de relacionamento, ao invés do tradicional marketing de transações (Rosa, 2001:78).

Kotler (1998:57) apresenta quatro etapas para uma empresa reduzir o número de consumidores perdidos. A primeira é definir e mensurar a taxa de retenção de consumidores atual. Depois, deve-se procurar as causas que levaram os consumidores a abandonarem a empresa

e procurar administrar melhor aquelas que não deveriam ocorrer. Por exemplo, quando um cliente deixa de comprar um produto porque mudou de cidade, não há nada que a empresa possa fazer; do contrário, quando ela deixa de comprar porque está insatisfeita com o produto, a empresa deve tentar entender o motivo em busca de aperfeiçoamento.

Após esta etapa, a empresa precisa estimar o volume do lucro não contabilizado quando perde consumidores, ou seja, o lucro que seria obtido se ele continuasse comprando por determinado número de anos. Por último, a empresa precisa calcular quanto custaria reduzir a taxa de abandono de clientes. Se o custo for inferior ao lucro perdido, essa quantia deveria ser destinada à redução da taxa de abandono.

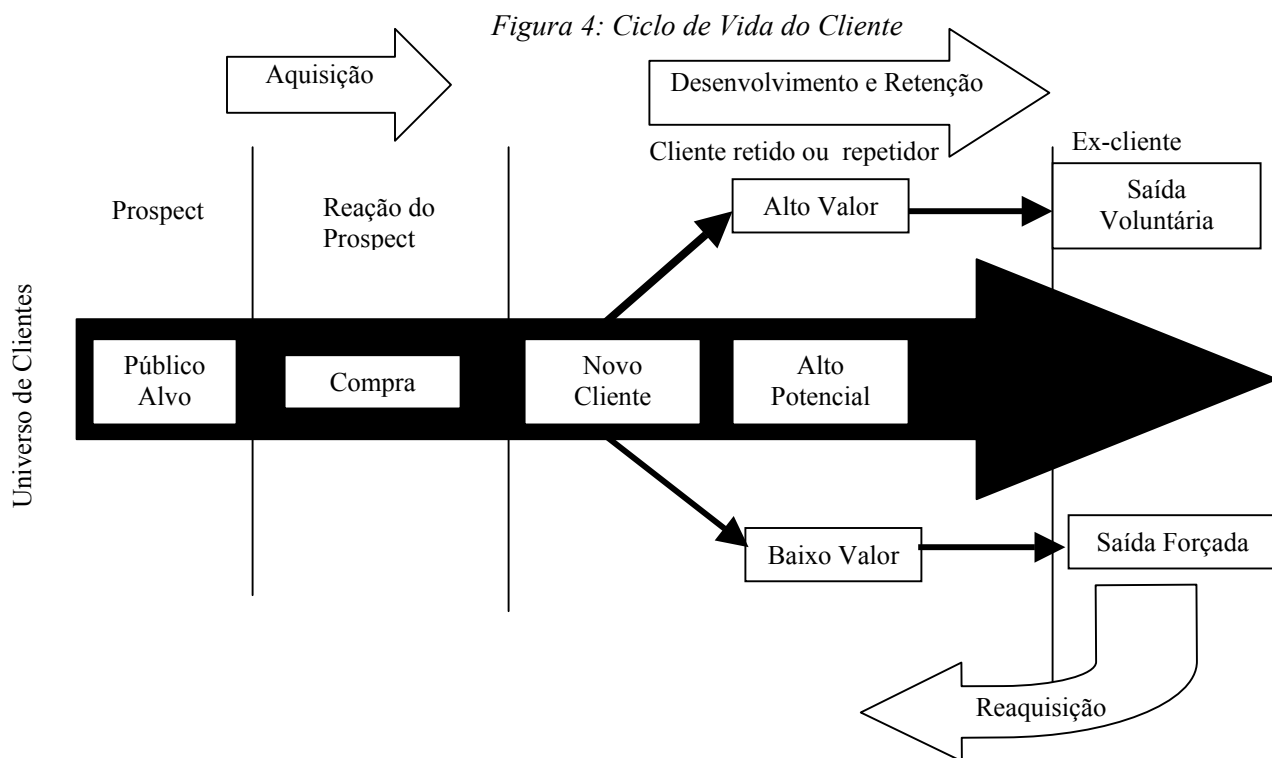
Reichheld (1996:301) afirma que as empresas podem melhorar os lucros entre 25 e 85% ao reduzir a taxa de abandono de consumidores em 5%. Kotler (1998:59) cita duas maneiras de diminuir a taxa de abandono de clientes: a primeira seria erguer barreiras para dificultar a troca de fornecedor. Porém, a melhor alternativa, segundo ele, é entregar alta satisfação aos consumidores, uma vez que “a chave para a retenção do consumidor é sua satisfação (1998:39)”.

No entanto, é sempre importante lembrar que os objetivos e estratégias do marketing de relacionamento são baseados no conceito de aquisição e retenção do cliente, pois não importa quão competente seja a empresa em reter seus clientes, sempre haverá desgastes ou perdas que gerarão a necessidade de novos clientes, para, no mínimo, manter a base instalada da empresa (Stone e Woodcock, 1998:94).

Baseado nisso, podemos analisar o Ciclo de Vida do Cliente proposto por Kamakura (2002) apresentado na figura 4. A partir de um universo de pessoas, a empresa define seu público-alvo e busca conquistá-lo através de suas atividades de marketing. Ao reagir às

mensagens da empresa e adquirir o produto ou serviço oferecido, o prospect para a ser um cliente. Porém, a empresa deve continuar enviando mensagens para que esse cliente repita a compra, recomende o produto ou serviços, fique satisfeito com o desempenho e atendimento, dando mais valor para a empresa.

Como veremos adiante, os clientes retidos podem ser de alto valor para a empresa, de baixo valor ou ainda clientes potenciais. Para cada um deles, a atividade de marketing utilizada deve ser diferente. No entanto, todos eles, de diversas maneiras, podem deixar de ser clientes. Como já foi citado, um cliente pode deixar a empresa voluntariamente, porém, quando o cliente é de baixo valor, ele pode ser forçado a deixar de ser cliente. Em qualquer caso que o cliente deixa de adquirir o produto ou serviço, a empresa pode iniciar um processo de reaquisição.



FONTE: adaptado de KAMAKURA (2002)

### 2.3.2. Satisfação de Clientes

O marketing de relacionamento tem realçado a importância do estudo da satisfação do cliente, especialmente pelo fato de esta ser tratada como um indicador de sucesso dos esforços de marketing (Rosa, 2001:48). Segundo DeRose *apud* Kotler, (1998:29) satisfação é “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho do produto em relação às expectativas da pessoa”. Rosa (2001:50) define satisfação dos clientes como “uma função das expectativas e das desconfirmações das expectativas”.

Isso significa que quando o desempenho do produto ou serviço está acima das expectativas dos clientes, ele fica satisfeito e quando está abaixo das expectativas, ele se torna insatisfeito, como explica a figura 5, elaborada pela autora:

*Figura 5: Relação entre satisfação e expectativa do cliente.*



A expectativa do consumidor é influenciada pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos, informações e promessas das empresas e dos concorrentes. Quando

uma empresa cria expectativas muito altas, ela pode desapontar os clientes; do contrário, ao criar poucas expectativas, ela corre o risco de não atrair clientes (Kotler, 1998).

Para que a satisfação do consumidor seja alta, promessas e expectativas devem no mínimo coincidir. Isto envolve a habilidade da organização em entender as expectativas do consumidor e satisfazê-las da primeira vez.

Rosa (2001:48) cita dois entendimentos sobre o conceito de satisfação de clientes. O primeiro trata a satisfação de maneira cumulativa, em que os clientes fazem uma avaliação global de consumo ou compra de produtos e serviços em um dado período de tempo; um julgamento genérico baseado em diversas transações realizadas com um produto ou serviço; uma derivação de um conjunto de experiências individuais com a loja ou o produto adquirido; ou ainda, uma apreciação geral baseada em todas as expectativas que o cliente obteve com a organização, sendo um indicador de desempenho passado, atual e futuro.

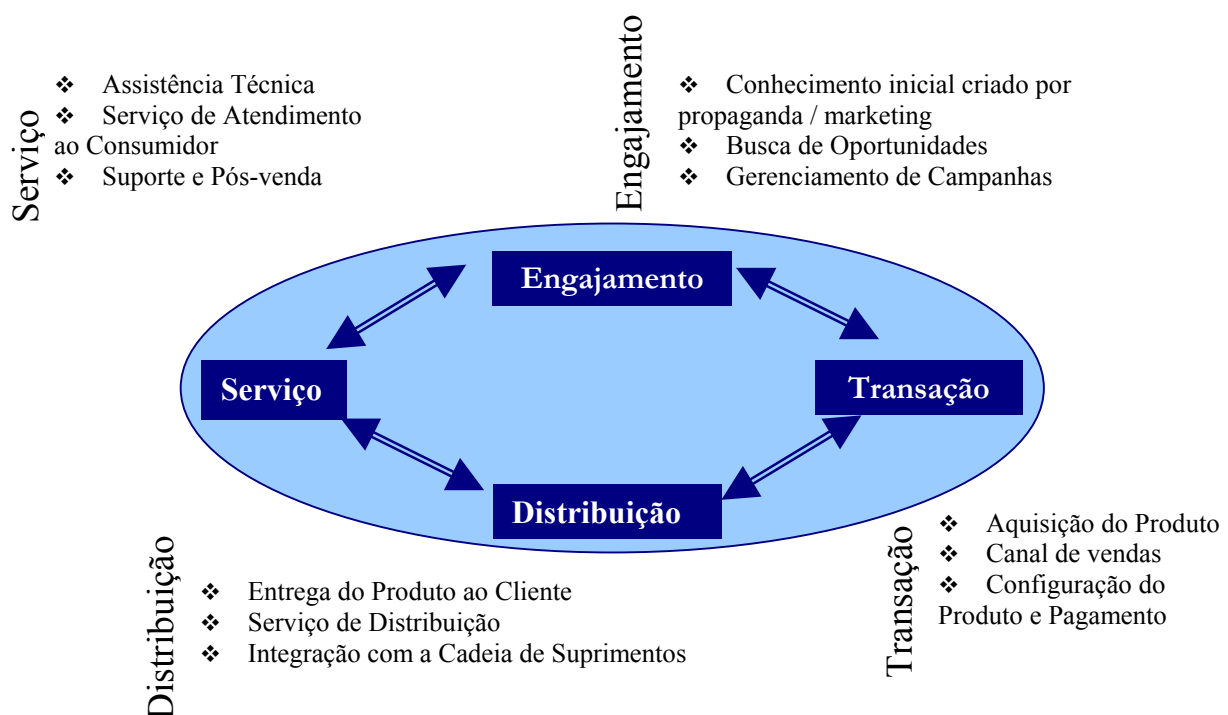
O outro entendimento diz respeito à satisfação por uma transação específica, que pode ser entendida como o resultado da percepção pelo cliente do valor percebido em uma transação comparado a de outros concorrentes; uma resposta que avalia a experiência de aquisição e consumo de um produto resultante da comparação entre o que era esperado e o que foi recebido; uma avaliação pós consumo onde a alternativa selecionada foi igual ou superior à expectativa; um julgamento pós-compra capaz de influenciar uma atitude futura em relação a novas compras; ou ainda, um resultado de uma experiência de compra ou uso, reflexo da comparação entre custo-benefício da aquisição e expectativas anteriores.

De qualquer forma, a satisfação do cliente não se resume simplesmente à aquisição de produto ou serviço, mas na sua avaliação contínua antes e após a venda. Mais ainda: ele espera

que a empresa possa continuar prestando-lhe atendimento, e de qualidade, mesmo após ter-se encerrado o processo de aquisição. Ou seja, a relação entre uma empresa e seu cliente é para sempre; se isso não ocorre, ele tende a procurar outros produtos, outras marcas, outros fornecedores.

O Meta Group (2001:4) alerta para a necessidade das empresas adotarem o que chamam de “ecossistema do CRM”, isto é, o mapeamento do ciclo de vida do cliente. O instituto define este ciclo como “4 estágios inter-relacionados que geram a satisfação do cliente quando bem administrados e são chamados de Engajamento, Transação, Distribuição e Serviço”. O ciclo de vida do cliente funciona como explica a figura 6:

*Figura 6: Ecossistema do CRM*



Fonte: Adaptado de Meta Group (2001:5)



O primeiro estágio do ciclo visa um engajamento inicial do cliente com a empresa, fazendo com que este a conheça através de propagandas e passe a se interessar pela aquisição do bem ou serviço. O segundo estágio prevê a aquisição do produto ideal para o cliente através de um canal de venda adequado. A entrega deste produto de maneira que melhor satisfação o cliente é o quarto estágio do ecossistema, que termina com serviços pós-venda, de suporte e assistência técnica. Todos estes estágios, quando trabalham em conjunto e focando na satisfação do cliente, conseguem alcançar seus objetivos.

No entanto, nem sempre a empresa consegue satisfazer o cliente na primeira vez. Sendo assim, a habilidade em lidar com problemas assim que eles aparecem é um ingrediente chave para o sucesso.

Engel, Blackwell e Miniard (1995:179) afirmam que “a frequência da insatisfação varia de cerca de 20% até cerca de 50% dos consumidores, dependendo do tipo de produto, com uma média de aproximadamente um terço”. Um estudo de Singh *apud* Engel *et. al* (1995:180), sugeriu três formas principais que a insatisfação pode assumir:

- ❖ Respostas verbais – buscando reparação do vendedor.
- ❖ Respostas particulares – comunicação boca-a-boca negativa.
- ❖ Respostas de terceiros – processar legalmente.

O mesmo estudo aponta que apenas 5% dos clientes insatisfeitos reclamam diretamente com o fabricante ou varejista. Engel, Blackwell e Miniard (1995:180) afirmam que a reclamação ou não pelo consumidor é afetada por alguns fatores, entre eles:

- ❖ Significância do evento de consumo – importância, preço, visibilidade social e tempo exigido para o consumo.
- ❖ Conhecimento e experiência – número de compras anteriores, conhecimento do produto, percepção da capacidade como consumidor e experiência anterior de reclamação.
- ❖ Dificuldade de buscar reparação – tempo, interrupção da rotina e custos.
- ❖ A probabilidade percebida de que reclamar leve a retribuição ou a algum outro resultado positivo.

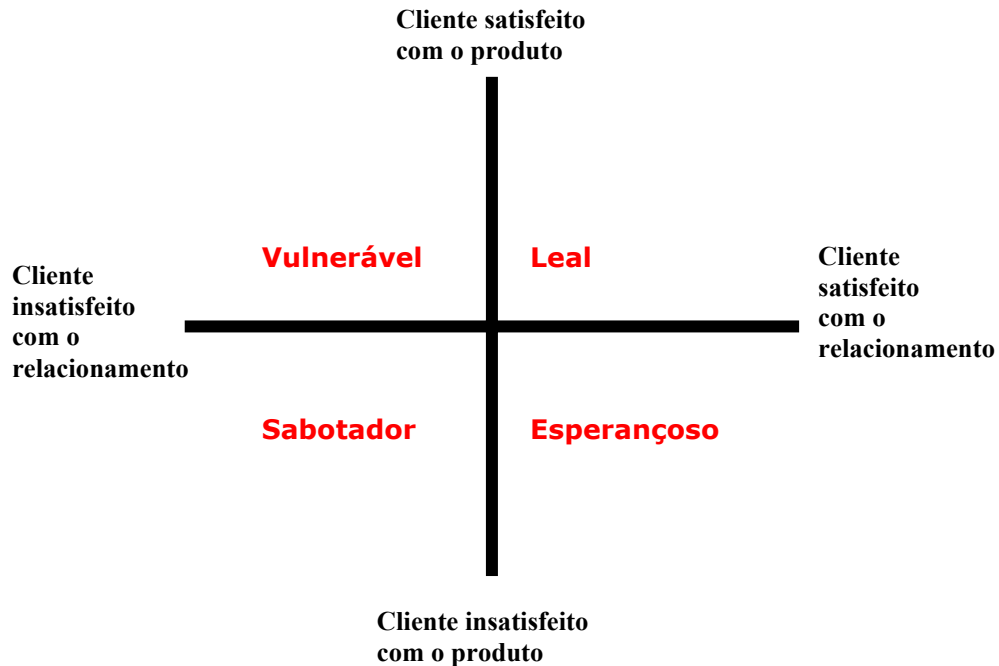
As insatisfações podem trazer sérios resultados para as empresas quando não são bem gerenciadas:

- ❖ Clientes que reclamam e têm seus problemas solucionados satisfatoriamente têm 95% de chances de recomprar e contam para 5 pessoas sobre suas experiências; se eles não reclamam (como 96% das pessoas fazem), eles contam para pelo menos 10 outras pessoas sobre seu problema.
- ❖ A ocorrência de problemas pode causar uma diminuição da taxa de satisfação entre 15 e 30 pontos além da diminuição do nível de fidelidade, colocando o faturamento em risco em até 11%.
- ❖ Clientes insatisfeitos são um indício de que as necessidades não estão sendo atendidas. Para reagir a isso, é necessário descobrir quais fatores afetam a satisfação dos clientes para que se possa medi-los e buscar melhorá-los.

A satisfação do consumidor tornou-se assunto devido às pressões de concorrentes em todos os mercados e ao crescente desprezo público por produtos de baixa qualidade. Além da

satisfação com o produto, a satisfação com o relacionamento (atendimento pessoal) também é essencial durante o processo de compra, como mostra a figura 7:

*Figura 7: Satisfação e Insatisfação do cliente*



FONTE: [www.plusoft.com.br](http://www.plusoft.com.br): 27/05/2002

Para Kotler (1998:39) um consumidor altamente satisfeito:

- ❖ Gera menores custos de atendimento do que os novos consumidores porque as transações de compra já estão rotinizadas;
- ❖ Compra mais à medida que a empresa lança novos produtos ou melhora os produtos existentes;
- ❖ Faz comentários favoráveis sobre a empresa e seus produtos;
- ❖ Presta menos atenção à propaganda de marcas concorrentes e é menos sensível a preço;

- ❖ Oferece idéias de produtos/serviços à empresa e;
- ❖ Mantém-se leal muito mais tempo.

Porém, atualmente não é tão simples deixar um cliente satisfeito uma vez que os consumidores conscientes desejam ter a satisfação de adquirir mercadorias e serviços fora do comum. O que os clientes buscam como forma de plena satisfação foi listado por Stone e Woodcock (1998:95).

- ❖ Acesso fácil e conveniente à pessoa certa na empresa, na primeira vez;
- ❖ Contato adequado da empresa e comunicação desta com o cliente;
- ❖ Status privilegiado “especial”, como um cliente conhecido;
- ❖ Solução rápida e eficaz dos problemas;
- ❖ Antecipação adequada das necessidades deles;
- ❖ Um diálogo amigável, profissional e de duas vias.

Um componente importante do processo de marketing de relacionamento é a mensuração da satisfação dos clientes. Para Newell (2000:306) essa atividade tem como benefícios “a coleta de informações valiosas que permitem à empresa fornecimento de produtos ou serviços de valor verdadeiro, além da empresa demonstrar cuidado e consideração com os clientes ao solicitar-lhes informações para futuras decisões de operação e de administração”.

Kotler (1998:54) descreve vários métodos usados pelas empresas para rastrear a satisfação de seus clientes, como mostra o quadro 6. Entretanto, ele alerta para certas precauções que devem ser tomadas neste tipo de avaliação, tais como:

- ❖ A diferença de padrão entre os consumidores sobre o que é estar satisfeito,
- ❖ A manipulação dos resultados por gerentes e vendedores,
- ❖ A tentativa de exclusão de consumidores insatisfeitos da pesquisa ou,
- ❖ A expressão de insatisfação do consumidor mesmo que este esteja satisfeito se souber que receberá alguma melhoria em troca.

Enfim, pode-se concluir que a satisfação do cliente pode ter duas funções muito importantes para a empresa. Ela é tanto uma meta da organização como uma ferramenta gerencial, porém, ela deve ser utilizada em conjunto com as demais ferramentas de marketing para que gere os melhores resultados para a empresa.

*Quadro 6: Ferramentas para rastrear e mensurar a satisfação do consumidor*

Sistemas de reclamações e sugestões.	Uma organização centrada no consumidor está interessada em facilitar o processo de recebimento de sugestões de reclamações. Muitos restaurantes e hotéis fornecem formulários aos consumidores e hóspedes para que anotem suas satisfações e reclamações. Um hospital pode colocar caixas de sugestões nos corredores, fornecer formulários para comentários de pacientes e contratar um ombudsman para cuidar das queixas e reclamações. Algumas empresas centradas no consumidor disponibilizam linhas 0800 para facilitar o contato com os consumidores, seja para tirar dúvidas sobre produtos, apresentar sugestões ou fazer reclamações. Esses fluxos de informações proporcionam às empresas muitas idéias e as capacitam a agir com maior rapidez na solução de problemas.
Levantamentos dos níveis de satisfação dos consumidores.	Estudos mostram que enquanto os consumidores ficam insatisfeitos com uma em quatro compras, menos de 5% deles reclamarão. A maioria dos consumidores comprará menos ou mudará de fornecedor em vez de reclamar. Contudo, as empresas não podem usar os níveis de reclamação como uma medida de satisfação do consumidor. As empresas responsivas obtêm mensuração direta da satisfação do consumidor ao conduzir levantamentos periódicos. Envia questionários ou fazem ligações telefônicas a uma amostra randômica de consumidores recentes e perguntam se estavam muito satisfeitos, satisfeitos, indiferentes, insatisfeitos ou muito insatisfeitos em relação a vários aspectos de desempenho da empresa. Também solicitam a visão dos componentes a respeito do desempenho dos concorrentes. Na fase de coleta de dados sobre a satisfação dos consumidores, é também útil fazer perguntas adicionais para mensurar a intenção de recompra. Normalmente, ela será alta se a satisfação dos consumidores também for alta. É útil também mensurar a probabilidade ou disposição do consumidor recomendar a empresa e marca para outras pessoas. Um score de comunicação boca a boca alto indica que a empresa está proporcionando alta satisfação para os consumidores.
Compra fantasma.	As empresas podem contratar pessoas para apresentarem-se como compradores potenciais nas lojas e, depois, relatarem os pontos fortes e fracos que constataram nas compras de seus produtos e dos concorrentes. Esses compradores fantasmas podem ainda apresentar certos problemas para testar se os vendedores da empresa lidam bem com situações imprevistas. Assim, um comprador fantasma pode reclamar sobre a qualidade da comida de um restaurante para testar como os funcionários enfrentam o problema. Além de contratar compradores fantasmas, os gerentes devem sair do escritório de vez em quando para vivenciar situações de venda, tanto de sua empresa como de seus concorrentes, em locais onde não possam ser identificados, para experimentar em primeira mão o tratamento que recebem como “consumidores”. Uma variante desta técnica é os gerentes telefonarem a suas próprias empresas para fazer reclamações ou dar sugestões para saber como os telefonemas são atendidos.
Análise de consumidores perdidos.	As empresas devem contatar os compradores que pararam de comprar ou que mudaram de fornecedor para saberem porque isso ocorreu. Quando a IBM perde um consumidor, dedica grande esforço para saber em que falhou. Não apenas é importante a condução de entrevistas de saída quando os consumidores deixam de comprar, mas também monitorar o índice de perda de consumidores que, se estiver crescente, indica claramente que a empresa está falhando em satisfazer seus consumidores.

FONTE: KOTLER, (1998:54).

### 2.3.2.1. Qualidade x Satisfação

Boone e Kurtz (1995:32) afirmam que “qualidade descreve o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa”. Este é um termo abrangente que envolve, simultaneamente, características tangíveis e intangíveis. Sendo assim, Boone e Kurtz (1995:32) acreditam que “a verdadeira mensuração de qualidade acontece quando um empreendimento satisfaz seus clientes”.

Historicamente, planos tradicionais para melhorar a qualidade do produto envolviam inspeções no final da linha de produção. Este método era ineficaz, pois desperdiçava tempo, não visava à correção de erros de fabricação e se revelavam onerosos, gerando um reconhecimento pelas empresas da necessidade de um método mais eficaz de controle da qualidade do produto.

O movimento pela qualidade começou nos EUA, nos anos 20, como uma tentativa de melhorar o produto através da melhoria do processo de fabricação em si com a utilização de técnicas estatísticas para detectar e aferir problemas de qualidade nas linhas de produção.

Após a Segunda Guerra Mundial, a preocupação com a melhoria da qualidade se transferiu para o Japão, fazendo com que o país emergisse nos anos 70 como um grande concorrente global dada a alta qualidade de seus produtos. A partir dos anos 90, a qualidade tornou-se condição mínima para a satisfação do cliente (Boone e Kurtz, 1995).

### 2.3.3. Fidelização de Clientes

Newell (2000:25) afirma que acreditar que um cliente satisfeito será um cliente fiel “já é coisa do passado, pois hoje os clientes exigem mais do que a simples satisfação em retorno por sua fidelidade”. Mas o que é esta tal fidelidade?

Fidelidade: substantivo feminino. 1 – característica, atributo do que é fiel, do que demonstra zelo, respeito quase venerável por alguém ou algo; lealdade 1.1 – observância da fé jurada ou devida. 2 – constância nos compromissos assumidos com outrem; 2.1 – compromisso que pressupõe dedicação amorosa à pessoa com quem se estabeleceu um vínculo afetivo de alguma natureza. 3 – característica de um sentimento que não esmorece com o decorrer do tempo. 4 – constância de hábitos, de atitudes. 5 – compromisso rigoroso com o conhecimento; exatidão; sinceridade (Houaiss, 2001).

Fidelização: 1 – conquista da constância do cliente com relação ao uso dos produtos de determinada marca, serviço, loja ou rede de pontos de venda etc. 2 – o resultado da estratégia de marketing de fidelizar (tornar um cliente fiel). (Houaiss, 2001).

McKenna afirma que “o Marketing Moderno é uma batalha para obter a fidelidade dos clientes” (1992:12). Se levarmos em consideração a definição de fidelidade dada por Houaiss, tal batalha dificilmente será ganha. E esta é a grande preocupação das empresas em relação a seus clientes. Como mantê-los fiéis frente ao grande número de produtos oferecidos diariamente?

O interesse em construir e manter uma fidelidade do consumidor implica que a organização não está apenas interessada em conseguir realizar a venda a qualquer custo, mas está focada em como alcançar rentabilidade em longo prazo através da repetição da compra e da retenção dos clientes. É esta fidelidade que gera uma receita contínua para a empresa. Gerentes



de supermarcas como Nestlé, Sony, Hitachi, United, Disney, Kodak, Kellogg's, Coca-cola, Budweiser e McDonalds estão atentos à importância de construir, desenvolver e manter a fidelidade do consumidor (Uncles *et.al*, 1998).

Os últimos anos têm sido marcados por uma queda extremamente significativa nos níveis de fidelidade dos consumidores. Marcas que tinham espaço cativo na casa do consumidor há várias décadas estão deixando de ser compradas ou estão sendo substituídas por concorrentes com maior tecnologia, melhor preço ou simplesmente por serem novas.

Só nos Estados Unidos, as empresas perdem em média, metade de seus clientes em 5 anos; metade de seus empregados em 4 e; metade de seus investidores em menos de um ano (Reichheld, 1996). Apesar dos dados acima, Reichheld não acredita que a fidelidade esteja morrendo. Segundo ele (1996:1), “empresas que se concentram em buscar e manter bons clientes, empregados produtivos e investidores apoiadores acabam gerando bons resultados”.

Oliver (1997:6) define fidelidade como “um compromisso forte em recomprar ou repatrocinar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, apesar das influências circunstanciais e tentativas de marketing, que podem acarretar um comportamento de troca”.

A fidelidade dos clientes tem sido estudada principalmente em relação à sequência de compras (Gade, 1998). Em um estudo, Brown *apud* Gade (1998:237) analisou 100 famílias e a partir daí classificou quatro tipos de lealdade a marcas:

❖ Consumidores de lealdade total – entre quatro produtos A, B, C, D, a sequência de compras representaria A, A, A, A.

- ❖ Consumidores de lealdade dividida – o consumo segue um padrão de preferência dividido na sequência A, B, A, B, A, B.
- ❖ Consumidores de lealdade instável – preferência na seguinte sequência A, A, A, B, B, B.
- ❖ Consumidor sem lealdade – as marcas escolhidas são A, B, C, D.

A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos e a fidelização pode ser resultado de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores (Bretzke, 2002).

Entre estas características estão as variáveis demográficas, econômicas e psicossociais. Gade (1998:55) divide os mecanismos que levam o consumidor a ser fiel em três aspectos:

- ❖ O consumidor aprende a ser fiel a certas marcas por perceber a lealdade como reforçadora, uma vez que implica menor esforço, principalmente no que concerne no aspecto de riscos; representando um comportamento que tem por finalidade reduzir riscos e gastos financeiros e psíquicos.
- ❖ O consumidor se envolve psicologicamente. Isso ocorre quando o consumidor é sensível a julgamento dos outros, por exemplo, de grupo-referência ou de membros familiares que valorizam determinadas marcas, ou quando obtém muita satisfação de marca ou produto e esta satisfação implica participação e envolvimento egóicos.
- ❖ O consumidor se torna fiel à marca e ao produto devido a estratégias de marketing, como brindes, ofertas e descontos para assinaturas.

Já Peppers e Rogers (2000:22) acreditam que “o que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar, isto é, deve ser cada vez mais conveniente para o cliente que ele

compre de determinada empresa e que seja cada vez mais inconveniente mudar para um concorrente”.

A conveniência também é fator relevante para Sheth *apud* Gade (1998:55), ao afirmar que “o consumidor gosta de reduzir as escolhas por meio de um relacionamento leal, pois assim estaria simplificando o processo decisório de compra, o processamento de informação, reduzindo riscos percebidos e mantendo consistência cognitiva e um estado de conforto psicológico”.

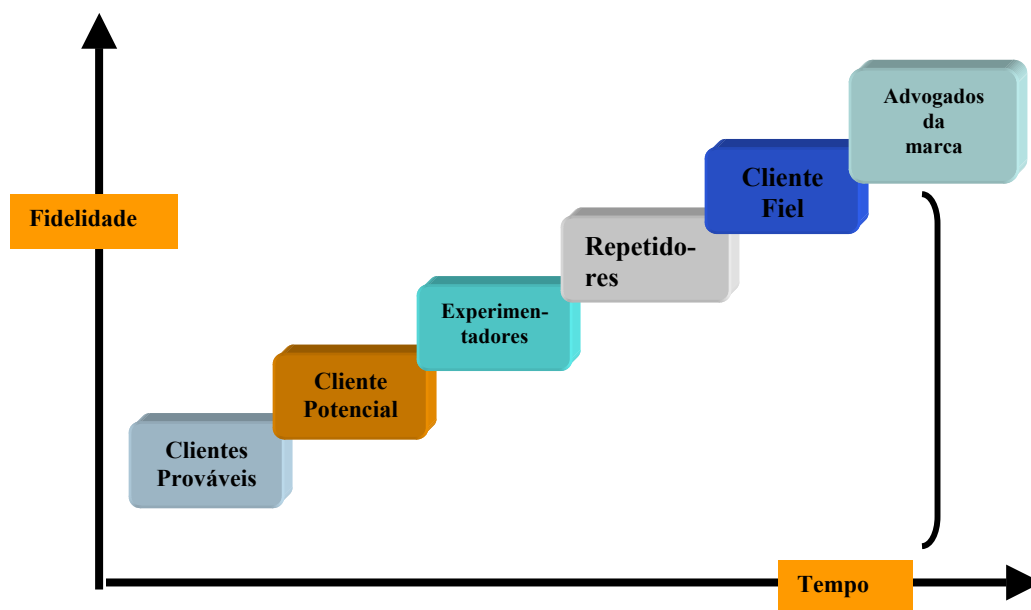
Além do fator conveniência, muitas empresas acreditam que a fidelidade possa ser gerada por meio de descontos e promoções que estimulem a repetição da compra. No entanto, este tipo de atitude para diversos autores (Newell: 2000, Peppers e Rogers:2000, Gade:1998) não representa o conceito de fidelização, uma vez que se o concorrente lançar um desconto maior ou promoção mais vantajosa, o consumidor logo mudará de fornecedor.

Isso não significa que a fidelidade não possa ser alcançada. Para Andersen e Jacobsen *apud* Brown (2001:53) “a fidelidade do cliente é o resultado real de uma organização criando benefícios para um cliente, para que ele mantenha ou aumente suas compras junto à organização. A fidelidade do cliente é criada quando ele se torna um defensor da organização, sem incentivo para tal”.

Para um cliente se tornar um defensor da organização, esta deve trabalhar continuamente, lembrando que não será possível alcançar a fidelidade junto a todos os clientes. O processo de fidelização é lento e os clientes vão se tornando mais fiéis ao longo do tempo e dos benefícios que recebem em troca de tal fidelidade. O modelo da figura 8, conhecido como “escalada de lealdade” foi desenvolvido por Considine *apud* Bretzke (1999) e ilustra que os clientes atuais e potenciais devem subir uma escada em termos de intensidade de lealdade em relação à empresa,

por isso é importante que a empresa não deixe de investir no relacionamento a partir do momento em que o cliente repete a compra, pois ela pode melhorar o comprometimento do cliente ainda mais.

*Figura 8: Fidelidade dos clientes ao longo do tempo.*



Fonte: adaptado do conceito de escalada da lealdade de Considine *apud* Bretzke (1999)

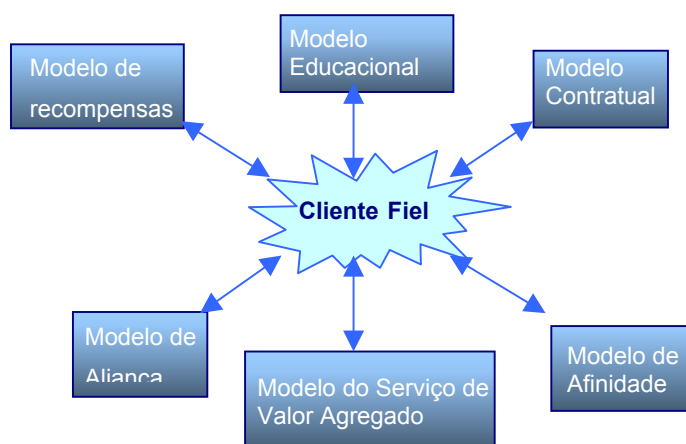
Dentro do contexto de Fidelização de Clientes, os chamados Programas de Fidelização são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros. Bretzke (1999:183) define tais programas como “um processo que utiliza a comunicação integrada para estabelecer um relacionamento continuado, duradouro e gratificante com os clientes visando aumentar a lealdade e a rentabilidade pelo mecanismo do reconhecimento e recompensa aos mais leais”.

Bretzke (1999:185) explica que “os programas de fidelização precisam ser construídos considerando o modelo de relacionamento que a empresa deseja manter com seus clientes. Além disso, é importante agregar valor utilizando o conceito de hierarquia de valor do cliente e/ou

escalada de valor, fazendo com que os benefícios do programa sejam sempre renovados, causando o encantamento necessário para manter a empresa numa posição privilegiada perante o cliente”.

Bretzke (2002) apresenta seis modelos baseados em fidelização que podem ser utilizados pelas empresas, como apresentado na figura 9:

*Figura 9: Modelos utilizados pelas empresas para aumentar a fidelidade*



FONTE: adaptado de BRETZKE (2002)

### *1. Modelo de Recompensas.*

Este modelo procura recompensar o relacionamento do cliente e a repetição da compra por meio de prêmios, bônus, incentivos. Exemplo típico deste modelo é o programa de "*Frequent Flyer*", realizado pelas companhias aéreas; "*Comprador Frequent*", desenvolvido pelas lojas de departamento e o "*Frequent Travelers Program*", realizado pelas cadeias de hotéis nos Estados Unidos.

## *2. O Modelo Educacional*

Neste modelo o ciclo de comunicação é mantido com um programa de comunicação interativo que coloca à disposição do cliente um conjunto de materiais informativos. Eles podem ser enviados periodicamente aos clientes ou mediante solicitação. A principal característica deste programa consiste em "educar" o cliente para o uso ou consumo do produto. Este é considerado um dos mais poderosos modelos para envolver e gerar conscientização sobre a marca em longo prazo.

## *3. O Modelo Contratual*

O modelo contratual é um clube de clientes, no qual ele paga uma taxa para se tornar membro e usufruir uma série exclusiva de benefícios. A justificativa da taxa é que o programa é mais valorizado pelo cliente se ele decide aderir. E para a empresa o custo de incluir um cliente é suportado pelo mesmo.

## *4. O Modelo de Afinidade*

O modelo de afinidade é um clube de clientes que agrupa pessoas segundo algum tipo de interesse. Normalmente o elemento básico é uma publicação, como uma revista ou tablóide. A essência de um clube de afinidades é a extrema pertinência gerada pelo interesse ou afinidade, trazendo um alto nível de resposta.

## *5. O Modelo do Serviço de Valor Agregado (ou adicional)*

Neste tipo de modelo o cliente é reconhecido por algum serviço que é agregado à compra do produto, ou o uso do serviço. Redes de hotelaria e locadoras de carro utilizam este modelo,

prestando o serviço de transporte do aeroporto para o hotel ou até o centro de locação, mediante a cobrança de uma taxa ínfima de seus clientes.

#### *6. O Modelo de Aliança*

Este modelo é utilizado por empresas não concorrentes que fazem uma aliança para prestar um serviço aos seus clientes comuns. Um exemplo típico é o das companhias aéreas, que fazem a reserva de carros com as locadoras de veículos.

Cada um desses modelos busca formas diferenciadas de criar e manter um relacionamento duradouro e estável com o cliente, usando um conceito específico de reconhecimento. Cada empresa deve escolher o modelo que mais se adapte aos desejos e expectativas de seus clientes.

No entanto, os Programas de Fidelização não devem ser utilizados sem um planejamento adequado, sem objetivos pré-estabelecidos. Uma pesquisa realizada por Reinartz e Kumar (2002) com 16.000 clientes de 4 empresas revelou que nem todos os clientes fiéis são rentáveis e nem todos os clientes rentáveis são fiéis. O quadro 7 contradiz algumas premissas que são assumidas por inúmeras empresas que utilizam Programas de Fidelização:

*Quadro 7: Reconsideração sobre as premissas de fidelidade dos clientes.*

<b>Premissas</b>	<b>Contra-argumento</b>	<b>Exemplo</b>
Clientes fiéis custam menos para serem atendidos.	Clientes fiéis que adquirem grandes volumes sabem o seu valor para a empresa e exploram isso para obter prêmios ou descontos.	Um provedor de serviços de alta-tecnologia oferece a seus 200 principais clientes web-sites além de oferecer serviços e vendas personalizados. O custo anual é de US\$ 10 milhões.
Clientes fiéis pagam mais que outros clientes.	Clientes fiéis acreditam que eles merecem preços mais baixos.	Clientes regulares de uma empresa de entregas expressas pagam 9% menos que clientes recentes.
Clientes fiéis atraem mais clientes através do boca-a-boca.	Os clientes só indicam empresas se eles, além de agirem, se sentirem fiéis. As empresas devem não apenas medir o comportamento de compra, mas verificar as atitudes dos consumidores.	Clientes de farmácia que, além da repetição da compra, se julgarem fiéis à marca têm 54% mais de chance de indicá-la do que um cliente que apenas possui o comportamento de repetir a compra.

FONTE: REINARTZ e KUMAR, 2002.

Peppers e Rogers (2002) criticam a pesquisa de Reinartz e Kumar dizendo que “o problema é que os autores correlacionam a lucratividade e fidelidade sobre diferentes clientes em um único ponto do tempo, em vez de correlacionar essas variáveis para um seletivo grupo de clientes avaliados em um determinado período de tempo. Sim, é verdade que os clientes que já são fiéis não são necessariamente muito rentáveis e vice-versa. Mas também é verdade que clientes que tornam-se fiéis no tempo tornar-se-ão mais lucrativos. Essas duas declarações não se contradizem de forma alguma”.

Outro problema que das empresas com os Programas de Fidelização ocorre quando elas têm a necessidade de descontinuí-los. Bretzke (1999:188) acredita que “é melhor não ter programa algum do que ter um programa que não acrescenta valor ou que, devido ao custo, precisa ser descontinuado”.



Apesar de todos os riscos associados, outros benefícios podem compensar os custos dos programas de fidelização de clientes. São eles:

- ❖ Redução do custo de aquisição de clientes;
- ❖ Maior resistência dos consumidores às ofertas de concorrentes;
- ❖ Menos motivos para os consumidores buscarem soluções alternativas;
- ❖ As recompensas pela fidelidade do cliente são um diferencial do produto em relação aos dos concorrentes.
- ❖ Maior possibilidade de vendas cruzadas;
- ❖ Possibilidade de testes de produtos em clientes fiéis, entre outros.

Pode-se concluir, então, que, para oferecerem benefícios reais para empresas e clientes, os Programas de Fidelização devem ser utilizados de diferentes maneiras de acordo com seus diferentes clientes. O quadro 8 resume as estratégias sugeridas por Andersen e Jacobsen *apud* Brown (2001:61) e Reinartz e Kumar (2002), para serem seguidas pelas empresas de acordo com o tipo de cliente:

Quadro 8: Estratégias de fidelização para cada tipo de cliente.

Relação Fidelidade/Lucratividade	Estratégia da empresa
Fiel e lucrativo	A empresa se concentra em aprofundar o relacionamento, fortalecer a fidelidade por meio da cross-selling e da up-selling. No entanto, a aproximação deve ser devagar; a comunicação não deve ser muito freqüente ou o cliente irá ignorá-la. A recompensa pela fidelidade de ser feita com acessos limitados a eventos especiais e produtos exclusivos e de alta-qualidade.
Fiel e não-lucrativo	A empresa deve manter o relacionamento e assegurar a fidelidade, desde que perceba que o cliente possa se tornar lucrativo por meio de cross-selling <sup>1</sup> ou up-selling <sup>2</sup> . Se isso não ocorrer, o cliente deve se abandonar.
Infel e lucrativo	Nesse caso a empresa deve se concentrar completamente em fortalecer o relacionamento e construir a fidelidade. Durante o período em que ele compra o produto, invista arduamente. Caso ele abandone, pare de investir.
Infel e não lucrativo	Nesse caso provavelmente vale a pena pensar em deixar o cliente para a concorrência. Ele deve ser identificado logo para que não haja perda de tempo e dinheiro com investimento sem retorno.

FONTE: adaptado de BROWN (2001:61) e REINARTZ E KUMAR (2002)

Para que a empresa saiba de que tipo é cada um de seus clientes, ela deve utilizar técnicas de segmentação. No entanto Brown *apud* Handen (2001:13) acredita que “a maior parte dos Programas de Fidelização é baseada mais no nível de rendimento do cliente do que ajustadas para seu segmento, porém, conforme as empresas se concentram mais nas necessidades de seus clientes individualmente, elas vão percebendo que podem alcançar o mesmo nível de fidelidade com menos investimento”.

<sup>1</sup> Cross-selling (venda cruzada): vender mercadorias e serviços relacionados entre si para um cliente.

<sup>2</sup> Up-selling: vender atualizações, complementos ou aperfeiçoamentos para um determinado produto ou serviço.

#### 2.3.4. Segmentação de Mercado

Vilfredo Pareto, economista e sociólogo do século XIX desenvolveu um princípio, conhecido como Princípio de Pareto ou “regra dos 80:20” baseado no fato de que 80% da receita de uma empresa vêm de 20% de seus clientes. No entanto, esta informação é inútil para as empresas que não diagnosticarem quais são estes 20% de clientes. Através da segmentação, pode-se chegar a eles e conseguir o máximo de rentabilidade para a empresa e satisfação para o cliente.

A segmentação de mercado baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores, pois eles estão dispersos em inúmeras regiões, têm hábitos de compras variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Assim senso, não se pode tratá-los de mesma forma nem mesmo totalmente diferentes. O que se faz, então, é reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes e tratá-los como se fossem iguais.

Kotler (1998:225) define segmentação de mercado como “a ação de identificar e classificar grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou compostos de Marketing separados”.

Segmentação de Mercado para Engel *et. al* (1995:25) “é o processo de projetar ou caracterizar um produto ou serviço que exercerá uma atração especialmente forte para alguma subparte identificável do mercado total”.

Para Sternthal e Tybout (2001:27) “a segmentação envolve dividir o mercado de clientes em potencial em subgrupos homogêneos que podem ser diferenciados quanto aos seus padrões comportamentais, atitudes, características demográficas, perfil psicográfico, etc”.

Por muito tempo, a segmentação foi entendida como simplesmente dividir o mercado em segmentos. Atualmente, o objetivo básico da segmentação é concentrar esforços de marketing em determinados alvos, que a empresa entende favoráveis para serem explorados comercialmente, em decorrência de sua capacidade de satisfazer a demanda dos focos de maneira mais adequada. Cada segmento deverá ser constituído por grupos de consumidores que apresentem o mínimo de diferenças entre si, do ponto de vista das características adotadas, e o máximo de diferenças em relação aos demais segmentos (Lopes: 2002). Segundo Richers e Lima (1991:17) as vantagens da segmentação são:

- ❖ Domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- ❖ Maior proximidade ao consumidor final;
- ❖ Possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- ❖ Disponibilidade de pontos de vendas adequados aos seus produtos e serviços;
- ❖ Existência de veículos de publicidade que se dirijam direta e exclusivamente aos segmentos visados.

Bretzke (2002(2):4) cita outra vantagem das técnicas de segmentação de mercado, que é “a possibilidade de detectar e selecionar nichos de mercado, que são inclusive mais rentáveis que a participação em grandes mercados, pois a atuação em nichos de mercado permite a redução do poder de barganha dos clientes, uma vez que normalmente a concorrência é menor e consequentemente a chance de se constituir no líder daquele nicho é maior”. Além disso, quando uma instituição foca os seus esforços mercadológicos em determinados segmentos, ela pode atuar mais efetivamente em entender e atender às necessidades daqueles clientes.

Geralmente, as empresas resolvem o problema da segmentação elaborando esquemas que dividem os mercados em grupos de clientes, existentes ou potenciais, que partilham atributos baseados em aspectos demográficos (renda ou idade) ou valores ou necessidades. Todas estas vantagens estão diretamente relacionadas à economia de recursos através de sua alocação da maneira mais adequada, diminuindo os riscos associados ao desempenho das atividades empresariais (Lopes: 2002).

Lopes (2002:97) selecionou as principais modalidades utilizadas como base para a segmentação de mercado. Segundo ele, o administrador de marketing deve levar em conta o comportamento do consumidor, as atividades, as motivações, os benefícios e as vantagens que os diferentes grupos de consumidores, relativamente homogêneos, estão procurando.

A partir daí, os segmentos normalmente são identificados a partir de duas correntes. A primeira, através das características dos consumidores, independentemente do produto. Utilizam-se as variáveis geográficas, demográficas e psicográficas. Na segunda, a identificação é feita por meio das respostas do consumidor diante do produto, como benefícios procurados, ocasiões de uso e lealdade à marca.

No entanto, as modalidades constituídas pelas variáveis geográficas, demográficas e sócio-econômicas são usuais e mais comuns por terem características conciliáveis e complementares entre si, cujos dados não dependem de pesquisas de campo e podem ser encontrados a partir de fontes secundárias. O mesmo não ocorre com as variáveis de segmentação por padrões de consumo, por benefícios procurados, por estilo de vida e por tipo de personalidades, as quais geralmente dependem de pesquisa de campo para se conhecer aspectos específicos das pessoas e de seus comportamentos.

Porém, diversos autores (Lopes:2002, Gade:1998, Peppers e Rogers:2000, Kotler:2001) concordam que a simples segmentação por variáveis geográficas, psicossociais ou de personalidade não maximizam as vantagens que a organização pode ter com as técnicas de segmentação. Surge então a necessidade da segmentação do mercado tanto em relação à lucratividade do cliente e quanto em relação às suas necessidades. Isso faz com que os clientes, além de serem segmentados por seu comportamento uniforme e necessidades semelhantes, sejam divididos em termos de seu valor para a empresa.

A dificuldade principal é que os segmentos baseados em valor geralmente não se encaixam nitidamente nos segmentos demográficos. Forsyth *et. al* (2000:96) apresentam quatro maneiras “de resolver o dilema da segmentação”.

- ❖ Mapeamento: o mapeamento dos clientes-alvo é a primeira tarefa de qualquer estratégia de segmentação. Antes da empresa se preocupar em identificar e atingir os clientes individuais, ela deve determinar se as características coletivas de um segmento de mercado são capazes de sugerir estratégias rentáveis.

- ❖ Auto-seleção: o conceito básico da auto-seleção é inverter os papéis da empresa e de seus clientes. Em vez de identificar, por exemplo, pessoas sensíveis a preço, a empresa define os segmentos que deseja atingir e proporciona aos consumidores neles incluídos meios para que sejam elas as escolhidas, como por exemplo, o mesmo produto em diferentes tamanhos e preços. Esse mecanismo é mais adequado quando a base de clientes é grande.

- ❖ Modelos de pontuação: essa ferramenta se baseia no modelo estatístico chamado análise de função diferencial e permite aos profissionais de marketing utilizarem as respostas dos clientes a algumas perguntas-chave para classificá-los nos segmentos adequados.

❖ Segmentação de duplo objetivo: é a soma ponderada da segmentação baseada no valor e daquela baseada na demografia.

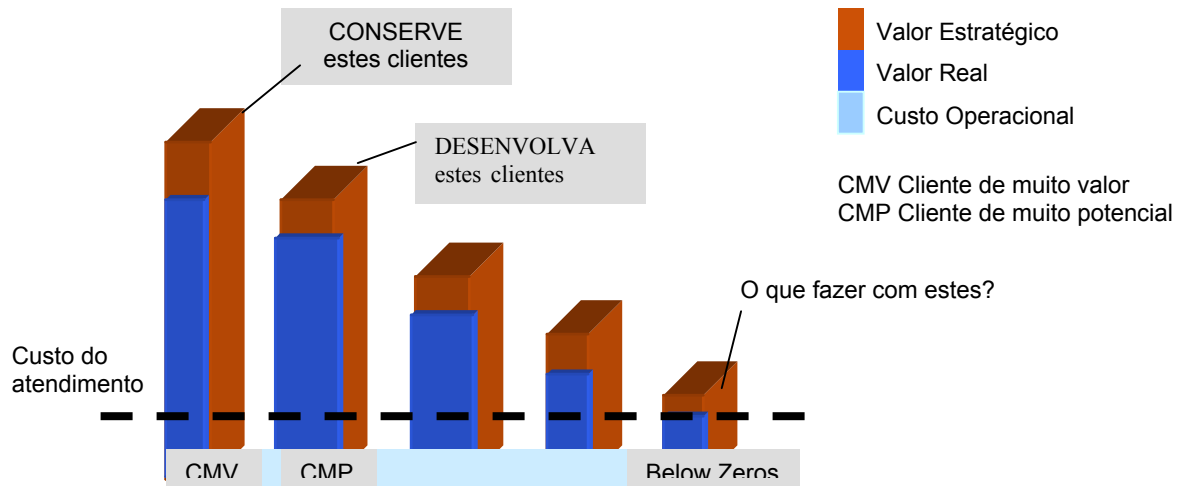
#### 2.3.4.1. Segmentação Baseada na Necessidade e no Valor

Andersen e Jacobsen *apud* Brown (2001:54) dizem que a empresa “precisa diferenciar os clientes primeiro pelo valor que eles representam e então por suas necessidades, pois não se deve perder tempo com as necessidades dos clientes que não representam valor, uma vez que não há motivo para se criar um relacionamento de alto custo com um cliente de baixo valor”.

Para Peppers e Rogers (2001:32) “os clientes são diferentes para a empresa em seu valor e em suas necessidades”. Para diferenciar os clientes de acordo com seu valor, eles devem ser expressos em termos de lucratividade, pois Peppers e Rogers (2000:28) acreditam que “o valor real do cliente é simplesmente a soma de toda a lucratividade gerada pelo cliente em suas transações com a empresa e os negócios gerados por sua referência”. Eles conceituam também o valor estratégico do cliente, que é um tipo de valor menos tangível e não deve ser medido, mas interpretado. Deve-se levar em conta tanto o potencial de compra do cliente quanto sua colaboração com a empresa em termos de reclamações e sugestões.

Com estes dados em mãos, mais o custo do relacionamento com os clientes, os clientes podem ser divididos em termos de lucratividade e posteriormente segmentados e desenvolvidos ou abandonados, conforme mostra a figura 10:

Figura 10: Definição de estratégias para cada tipo de cliente



FONTE: adaptado de PEPPERS e ROGERS (2000:28)

- ❖ Os Clientes Mais Valiosos (CMV) devem ser conservados e segmentados para que suas necessidades sejam atendidas através de relacionamentos duradouros.
- ❖ Os Clientes de Maior Potencial (CMP) necessitam de tratamento distinto para melhorar a lucratividade. Estes clientes devem ser desenvolvidos através de incentivos.
- ❖ Os clientes intermediários devem ser trabalhados de forma a tornarem-se fiéis, mas a empresa deve tomar o cuidado para que seu custo operacional não supere sua lucratividade. Estes clientes podem ser segmentados geograficamente.
- ❖ Já os clientes “Below Zeros” devem ser atendidos, mas devem pagar o valor real dos serviços prestados. Tais clientes não devem ser incentivados.

Assim como Peppers e Rogers; Brown *apud* Handen (2001:13) afirma que “apenas depois do cliente ter passado no teste da segmentação com base no valor a empresa pode usar a



segmentação com base nas necessidades para oferecer um programa de fidelidade feito sob medida”.

## 2.4. O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NAS EMPRESAS E NAS ATIVIDADES DE MARKETING

A informação é considerada por muitas empresas um de seus grandes ativos. Obtê-la, armazená-la e utilizá-la de maneira adequada, antecipando necessidades e gerando melhores resultados é um grande diferencial competitivo para qualquer organização. Os sistemas de ERP foram o último de uma série de avanços nos sistemas de informação e produção internos que foram desenhados desde o final dos anos 40 para melhorar os fluxos de informação que representavam os fluxos de materiais, desde a matéria-prima até o produto acabado. Este fluxo de informação ocorre dentro de empresa ou entre as empresas e seus *stakeholders*.

Entre os anos 50 e 80, a maior parte dos esforços empresariais foram na melhoria do fluxo de materiais. Por este motivo, alguns pontos estratégicos da gestão empresarial que dependem fortemente de informações não se otimizaram e tornaram-se ineficientes devido à carência da tecnologia da informação. Ainda hoje existem empresas que têm dificuldades em obter informações tanto internas quanto externas.

Os primeiros passos dados para a automatização dos fluxos de informação se deram nos anos 60, quando surgiu no mercado o primeiro *software* de planejamento de materiais, o MRP. Nos anos 80, os esforços se destinaram a tornar estas aplicações mais robustas e melhores de forma que pudessem fornecer informações mais completas e detalhadas. Este período testemunhou uma revolução no processamento de banco de dados, automação de atividades, telecomunicações e outras aplicações da Tecnologia de Informação fazendo com que fosse

melhorado o desempenho dos negócios, seja das pequenas como das grandes empresas. Estes novos usos da tecnologia foram freqüentemente conduzidos para favorecer a administração de sistemas de informação pelos próprios usuários dentro de suas áreas de funcionalidade e geraram o *software* denominado MRP II.

Finalmente nos anos 90, surgiu o ERP (*Enterprise Resource Planning*), um conjunto de aplicações integradas capaz de reunir todas as informações e transações internas de uma organização. O ERP propôs a otimização de todos os processos internos da cadeia de valor da empresa. O *software*, quando implementado em toda a empresa, integra os componentes de cada subprocesso através de uma transmissão lógica de dados, que passam a ser compartilhados. Quando um dado, como por exemplo, um pedido de vendas entra no sistema, o ERP automaticamente o envia a outras áreas da empresa que serão afetadas com isso.

Na verdade, o que o ERP faz é organizar, codificar e modelar os processos de negócios e informações de uma empresa. O *software* transforma dados em informações úteis, de forma que possam ser analisadas, suportando as decisões dos gestores.

O ERP, como qualquer *software*, não é por si só estratégico, mas uma tecnologia facilitadora, um conjunto de módulos que compõem o núcleo dos processos da empresa. A implementação de um ERP supõe mudanças organizacionais, culturais e dos processos de negócios. Muitas implementações de ERP nos anos 90 obrigaram as empresas a redesenharem seus processos eliminando tarefas e permitindo que os empregados realizassem trabalhos de maior valor (Norris *et. al*: 2001).

Isso mostra o quanto, durante os anos 90, o papel da Tecnologia da Informação foi importante nas empresas. O foco passou de *hardware*, *software* e componentes individuais para a

integração de tudo isso em soluções de negócios que se tornaram chave para a estratégia organizacional.

A partir do final dos anos 90, a *internet*, que antes era utilizada apenas como fonte de informação, também vem mudando a maneira como as empresas trabalham. Custos baixos, qualidade dos produtos, produtividade e eficiência de processos são condições *sine qua non* para que as empresas continuem no mercado.

Mais do que isso, a *internet* pretende proporcionar a integração entre as empresas, melhorando a cadeia de suprimentos, o relacionamento com fornecedores, distribuidores, funcionários, acionistas e principalmente com clientes.

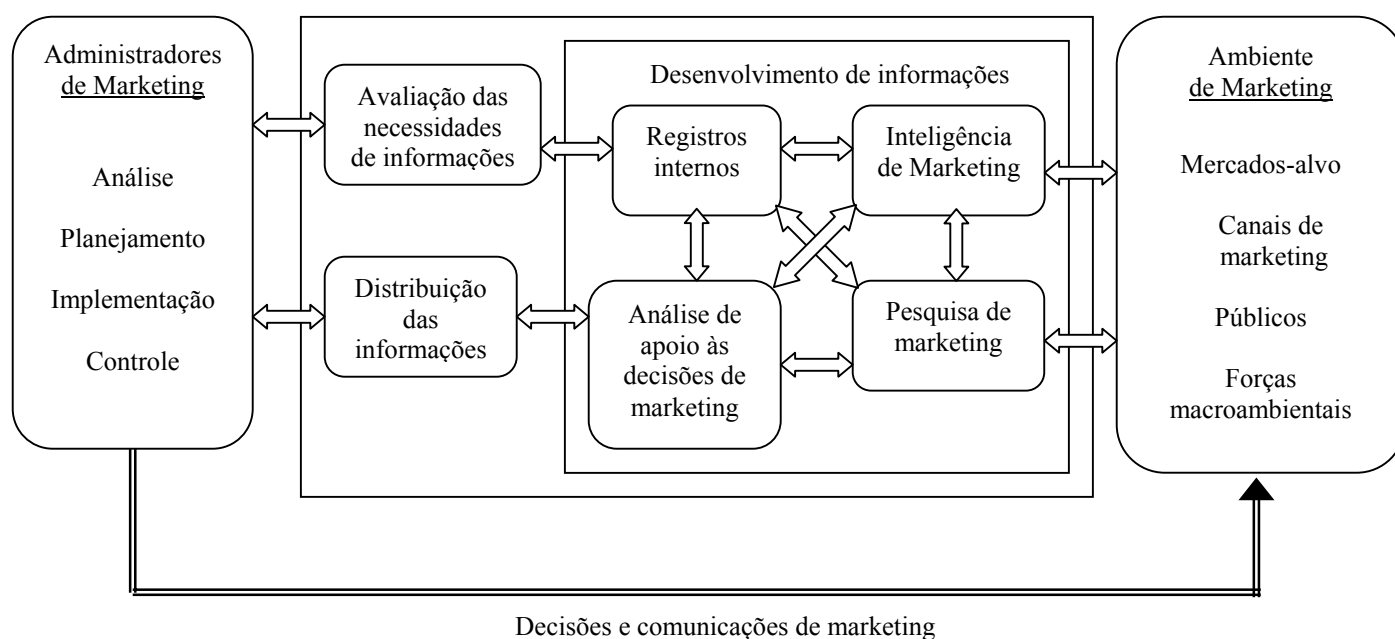
Essa necessidade de mudança corporativa, que fez da Tecnologia da Informação um modo de desempenhar velhas funções gastando menos e sendo mais eficiente, afetou também o marketing. As empresas começaram a organizar bancos de dados, ferramentas de mineração de dados, pesquisas e sistemas de marketing para que conseguissem detectar oportunidades e atingir seus objetivos de atração e retenção de clientes, relacionamento com o cliente, satisfação do consumidor, fidelização e segmentação de mercado, entre outros.

As três principais ferramentas da Tecnologia da Informação utilizadas para auxiliar as decisões de marketing são os Sistemas de Informações de Marketing (SIM), o *Database Marketing* (DBM) e o mais atual *Customer Relationship Management* (CRM).

#### 2.4.1. Sistemas de Informação de Marketing (SIM)

Sistema de Informação de Marketing para Kotler (1998:111) “consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações de marketing que sejam necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões em marketing”. O conceito é ilustrado pela figura 11:

Figura 11: Sistema de Informação de Marketing



FONTE: KOTLER, 1998:112.

Os administradores de marketing, para executar suas responsabilidades de análise, planejamento, implementação e controle (mostradas na parte esquerda), precisam de informações sobre os desenvolvimentos no ambiente de marketing (mostrados na parte direita). O papel do SIM é avaliar as necessidades de informações do administrador, desenvolvê-las melhor e distribuí-las no momento adequado. As informações necessárias são desenvolvidas através dos registros internos da empresa, atividades de inteligência de marketing, pesquisa de marketing e análise de sistemas de apoio às decisões.

#### 2.4.2. Database Marketing

O Marketing por banco de dados (ou *database marketing* como é mundialmente conhecido) é um conjunto organizado de dados abrangentes sobre consumidores atuais, consumidores potenciais (*prospects*) ou consumidores prováveis (*suspects*), preparado de acordo com os propósitos de marketing, como geração e qualificação de eventuais interessados (*leads*), venda de um produto ou serviço ou manutenção de relacionamentos com consumidores (Kotler, 1998).

O *database marketing* é uma consequência do marketing direto, que surgiu a partir da obsolescência do marketing de massa e da necessidade de focar no cliente. A utilização do banco de dados pela área de marketing é feita através do armazenamento de informações de clientes, como nome, endereço, número de telefone, tipo de pedido de informação ou de compra, informações geográficas relevantes e outras informações úteis (Carvalho e Garcia: 2001). Todos os detalhes do contato da empresa com os clientes devem ser armazenados.

A importância da Tecnologia é descrita por Rapp *apud* Bretzke (1992:117). “Para empresas engajadas no marketing direto e vendas pessoais, o surgimento do *database* de compradores tem sido mais uma evolução do que uma revolução... anteriormente era conhecido como a lista de compradores... mas o que transformou a lista de compradores num *database* foi a habilidade exclusiva do computador de armazenar – ou encontrar – outros *bits* de informações sobre compradores, além de seus nomes e endereços... um *database* de compradores é a força mais potente do marketing, desde o surgimento da televisão”.

Entretanto, algo ainda mais potente estaria por surgir no final dos anos 90, unindo a tecnologia do *database marketing* com outras ferramentas. O *software* de CRM (*Customer*

*Relationship Management*) ou gestão do relacionamento com os clientes promete atingir o sonho das organizações contemporâneas: tratar cada cliente como se fosse único. Será?

#### 2.4.3. CRM: Tecnologia, Estratégia ou Processo?

Embora o próprio nome CRM – *Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente - pareça dizer tudo e seja universalmente utilizado, não existe um consenso na definição do termo.

A IDC Brasil (2000:4) define CRM como “um conjunto de aplicativos que automatizam o processo de comunicação com os clientes dentro das organizações. CRM engloba *softwares* voltados para a área de vendas, marketing, suporte ao cliente e *call-center*. Juntos, estes aplicativos servem para gerenciar o ciclo de vida de um cliente ajudando as empresas a manterem relacionamentos saudáveis com eles”.

Esta definição parece muito simplista para transformar uma empresa em orientada a clientes dado o aumento da competição entre as empresas, a globalização da economia e a mudança nos cenários dos negócios atuais. Uma empresa não conseguirá identificar, diferenciar, manter e desenvolver seus melhores clientes - passos básicos do processo de CRM segundo Peppers e Rogers (2000) – apenas implementando um conjunto de aplicativos.

Segundo o Gartner Group ([www.gartner.com](http://www.gartner.com):07/07/2002), “CRM é uma estratégia de negócios voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM significa capturar os dados do cliente ao longo de toda empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir os resultados dessa

análise aos vários pontos de contato do cliente e usar essa informação ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa”.

Para Thompson (2001:4), “*Customer Relationship Management* (CRM) é um processo de negócios que visa selecionar e gerenciar as mais valiosas relações com os clientes. Esta estratégia requer uma filosofia de negócios centrada no cliente e uma cultura empresarial que dê suporte aos processos de marketing, vendas e serviços. As aplicações de CRM permitem um relacionamento bem sucedido com o cliente, desde que as empresas possuam liderança, estratégia e cultura”.

Para Brown *apud* Taublib (2001:22) “CRM é uma estratégia que utiliza uma série de ferramentas para criar relações de longo prazo, mutuamente benéficas para os clientes e para a empresa, resultando em maior lealdade e melhorando as margens de lucros. A estratégia envolve ainda a diferenciação de clientes, segundo seu potencial de lucros para a empresa e o tratamento diferenciado dos clientes mais lucrativos. A empresa passa a buscar uma maior fatia das compras destes clientes, ao invés de uma maior fatia de mercado”.

Para Rapp e Collins (1996:129), “a Era da Informação fez emergir um novo tipo de ativo empresarial: o banco de dados relacional de clientes, uma compilação informatizada de dados sobre cada usuário que a empresa pode facilmente acessar para moldar programas de marketing individualizados. Isto torna possível um grau de cultivo do consumidor e de interação rentável anteriormente impensável e que não se podia custear”.

Tecnologia, Processo ou Estratégia? Na verdade, o Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente não é um conceito novo e nem pode ser conceituado em uma das três palavras, senão no conjunto delas. Ele se iniciou bem antes da *Internet* ou até mesmo do telefone quando empresas bem sucedidas procuravam atingir os objetivos básicos do CRM: conhecer cada cliente,

entender suas necessidades e compreender cada cliente não como uma transação, mas como um relacionamento contínuo que necessita de gerenciamento para maximização da rentabilidade. Toda vez que a empresa interage com um cliente, ela aprende um pouco sobre ele e deve estar apta a aplicar este aprendizado de forma a obter algum retorno.

A explosão do *e-commerce*, que aconteceu graças às tecnologias da comunicação, mudaram muitos aspectos dos negócios, exceto um – o cliente ainda é o rei. Qualquer cliente hoje em dia tem acesso a vários tipos de produtos e serviços, tornando-se mais exigentes e menos fiéis. Isso porque, a nosso ver, a mesma tecnologia da comunicação que permite que as empresas atinjam seus clientes potenciais, permite que os clientes mudem de fornecedores.

A *internet* tornou a venda mais impessoal, mas os clientes esperam serviços cada vez mais personalizados. Com um simples *click* no *mouse*, clientes que não recebem motivos convincentes para continuarem um relacionamento vão procurar outro fornecedor que possa atender suas necessidades. As implicações disso para a empresa são claras.

Diante da dificuldade de situar o CRM conceitualmente, para fins de estudo, separaremos o CRM em aspectos “organizacionais e tecnológicos”. O primeiro diz respeito aos aspectos estratégicos da organização e o segundo à tecnologia disponível para auxílio ao alcance dos objetivos da empresa.



## 2.5. CRM E SEUS ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

### 2.5.1. IDIP

A implantação do conceito de Marketing de Relacionamento dentro da empresa, por implicar uma mudança de paradigmas da organização, assume uma relevância estratégica, na qual a cultura, os objetivos, a estrutura organizacional, os processos e as políticas de recursos humanos precisam estar alinhados ao objetivo de alcançar a vantagem competitiva decorrente da habilidade de relacionar-se com o mercado e atendê-lo melhor em suas necessidades e desejos. Para isso, Peppers e Rogers (2000) desenvolveram quatro estratégias essenciais, conhecidas como IDIP (Identificação, Diferenciação, Interação e Personalização) resumidas a seguir:

#### 2.5.1.1. Identificação de Clientes

O primeiro passo para o relacionamento com os clientes é identificar cada um deles. Esta identificação consiste em conhecer sua identidade, como ele prefere ser contatado, quais foram suas reclamações ou sugestões, o que ele costuma comprar, o que comprou apenas uma vez. Enfim, conhecer cada cliente e sua história de forma individual. É importante salientar que a identificação também é necessária para que a empresa saiba quem são os clientes de maior valor, aqueles com quem realmente vale a pena manter um relacionamento.

O maior desafio ao obter tais informações é mantê-las disponíveis em todos os pontos de contato com o cliente, ou seja, a empresa tem que identificar cada cliente e não apenas um funcionário ou um departamento. Isso parece simples, mas o que acontece na grande maioria das empresas são dados espalhados. O vendedor conhece o cliente “de cabeça”, o setor financeiro sabe que ele normalmente paga com atraso enquanto o marketing lhe oferece um produto que ele já adquiriu.

Sendo assim, a identificação do cliente é condição *sine qua non* para o início do estabelecimento do CRM. Sem identificar o cliente é impossível conhecê-lo.

Mas para identificar clientes as empresas passam por algumas dificuldades, uma vez que eles não gostam de fornecer informações pessoais quando estão ao telefone ou ao acessarem um site na *internet*, pois temem o uso indevido das informações ou até mesmo que passem a receber centenas de malas-direta e *e-mails* com ofertas de produtos. Ao mesmo tempo, eles não querem repetir suas informações todas as vezes que falam com um atendente ou que acessam um site.

Bancos, seguradoras, concessionárias de veículos têm mais facilidade em identificar clientes, pois ao adquirirem o produto, eles são obrigados a fornecer algumas informações. A partir daí, basta utilizá-las. No entanto, como obter tais informações antes da aquisição do produto; ou pior, como uma farmácia, uma loja de CD's ou uma livraria faz para identificar seus clientes seja antes ou depois da aquisição de um produto?

A maneira que algumas empresas encontraram para solucionar este problema foi dar ao cliente um benefício ao identificar-se, como por exemplo, um desconto na aquisição do produto, um brinde, ou a participação em um sorteio. Outras, como as companhias aéreas, incentivam seus clientes a identificarem-se através de programas de frequência. Estes programas, como citado anteriormente, fazem com que os clientes se identifiquem cada vez que fazem uma transação com a empresa, através de algum tipo de atrativo como a premiação baseada em pontuação.

Tais programas, além de permitirem que as empresas identifiquem seus clientes, os tornam mais fiéis ao incentivarem a compra do produto sempre do mesmo fornecedor. No entanto, esta fidelidade somente será de longo prazo se a empresa oferecer ao cliente outras

vantagens, pois os concorrentes podem oferecer um programa mais agressivo e a fidelidade do cliente acaba, como já foi citado anteriormente.

Após a identificação, é importante verificar se vale a pena desenvolver um relacionamento com o cliente. A forma para tal verificação é a diferenciação.

#### 2.5.1.2. Diferenciação de Clientes

Para tratar clientes diferentes de forma diferente a empresa precisa saber como os clientes se diferenciam, tanto no valor deles para a empresa quanto vice-versa. O objetivo da diferenciação é encontrar clientes de maior valor (CVM) e os clientes de maior potencial (CMP), como já foi descrito em Segmentação de Mercado.

#### 2.5.1.3. Interação com os Clientes

Uma vez tendo sido descobertos os clientes de maior valor e os clientes de maior potencial, a empresa deve incentivá-los a interagir com ela, permitindo que ambos se conheçam cada vez mais. O principal objetivo da empresa com estes clientes deve ser desenvolver uma “relação de aprendizado”.

Assim, cada novo contato com o cliente deveria começar exatamente do ponto em que parou a última interação. Em cada novo contato com o cliente, a empresa deve objetivar, além da venda, conseguir uma nova informação.

#### 2.5.1.4. Personalização de Clientes

A personalização nada mais é do que a utilização do que se aprendeu. O grande problema que as empresas encontram é atender as necessidades de cada cliente separadamente a custos baixos. A maneira de fazer isso é a chamada personalização em massa – que permite criar uma variedade de produtos altamente específicos a partir de componentes distintos ou módulos.

Mas a personalização é mais do que aplicar apenas atributos físicos. A entrega e o pagamento do produto, a forma como o *call-center* da empresa atende aos telefonemas dos clientes ou como um *web site* se apresenta aos distintos visitantes também são tipos de personalização.

A criação de um ciclo de personalização e *feedback* para que, cada vez mais, a empresa possa entender o cliente e fornecer o que ele espera na forma como ele espera é essencial, assim como a transmissão da mensagem da empresa através da forma preferida pelo cliente. Apesar de parecer simples, é necessário um intenso treinamento de todos que estão em contato com o cliente para que estes estejam preparados para mudar o comportamento de acordo com cada cliente, pois o cliente espera a mesma personalização em todos os pontos de contato com a empresa.

#### 2.5.2. Princípios Básicos para o Funcionamento das Técnicas IDIP

Para que as técnicas IDIP realmente atendam as expectativas das empresas, tornando seus clientes mais fiéis, satisfeitos e rentáveis através de um relacionamento duradouro, elas devem respeitar alguns princípios básicos desenvolvidos por Peppers e Rogers (2000).

#### 2.5.2.1. Proteção da Privacidade e Marketing de Permissão

O respeito pela privacidade é a mais fundamental das práticas para a empresa que busca um relacionamento duradouro e benéfico com os clientes. Todo relacionamento forte depende de confiança. O cliente tem que saber que a empresa utilizará os conhecimentos acumulados a seu respeito de uma maneira por ele aprovada.

Quanto mais intensivo o uso da tecnologia por parte dos profissionais de marketing e das organizações, mais dados serão gerados que revelam as atividades, preferências, necessidades e valor de clientes individuais. As empresas terão que se dedicar a acompanhar, armazenar e utilizar os dados apenas de uma maneira compatível com o grau de conforto de cada cliente.

Cada cliente necessita de privacidade de um modo diferente e mutável. Portanto, esta prática requer que a empresa obtenha a permissão do cliente em vários momentos ao longo do relacionamento. Isto é chamado atualmente de marketing de permissão.

A proposta do marketing de permissão foi feita por Godin (1999) e tem como princípio básico o respeito aos clientes e pretende limitar a invasividade das ferramentas de marketing tradicionais ao assentimento dado pelo cliente, ou seja, cabe ao cliente dizer se quer se relacionar com a empresa. Ele escolhe com que empresa quer se relacionar e estabelece com ela sua relação de interatividade.

O princípio baseia-se na percepção de poder no novo consumidor, que quando não está disposto a interagir com a empresa, toda ação de marketing, além de invasiva, se torna inútil e com efeito negativo. O marketing de permissão tem sido muito utilizado por empresas também devido ao crescente fortalecimento das instâncias de proteção e defesa do consumidor, que

colocam em cheque a comercialização e inclusão de nomes em listas e cadastros e o encaminhamento indiscriminado do *junk mail*.

Ansiosas pela venda, uma ação isolada de *telemarketing* ativo, por exemplo, pode desgastar profundamente a imagem da marca, caso o consumidor não esteja preparado para receber a oferta. O diálogo com o público antes da abordagem de venda é fundamental dentro de uma estratégia de marketing de relacionamento: desde a criação e consolidação da marca na mente do consumidor, até as táticas de aproximação por marketing direto suportadas por *databases* eficientes. Enfim, para que a ação não transpareça em tom invasivo e prejudicial, é necessário um relacionamento de aproximação que precede o momento da oferta inicial.

Enquanto no Marketing Direto Tradicional a empresa aluga uma lista e envia pelo correio ou por *e-mail* uma peça para um grupo desconhecido (por mais que a lista seja segmentada, não se sabe de fato quem são as pessoas) que não pediu nem espera por sua mensagem e, portanto, pode simplesmente ignorá-la, quando não repudiar mesmo a invasividade da ação, no Marketing de Permissão, a empresa interrompe o indivíduo apenas para conquistar a sua permissão, convencendo-o a estabelecer um vínculo de interatividade com ela. A partir daí, inicia-se um relacionamento que permitirá conhecer profundamente o que o cliente pensa do produto e o que gostaria de consumir. Diversamente do que acontece na comunicação convencional, todo o relacionamento é essencialmente de mão dupla e está lastreado no próprio desejo que o consumidor manifesta de relacionar-se com a empresa.

A chave do Marketing de Permissão é a confiança e o interesse que o consumidor tem pelo negócio. O desafio é justamente conquistar o seu interesse e, depois, não quebrar a relação

de confiança, seja traindo a relação de reciprocidade, seja expondo e relacionamento ao mercado sem a prévia autorização do cliente.

#### 2.5.2.2. Agrupar clientes por necessidades, de forma lucrativa e refinada.

“Refinada” significa a compreensão mais apurada e detalhada das necessidades dos clientes. “Lucrativa” refere-se ao esforço de agrupar os clientes valiosos em quantidade suficiente para que a empresa possa lucrar através da satisfação dessas necessidades.

Primeiro, a empresa deve desenvolver suas capacitações em torno de grupos e posteriormente ela poderá personalizar em torno de indivíduos. Organizar-se em torno das necessidades do cliente não deve ser apenas uma estratégia de vendas e marketing, mas sim uma estratégia de eficácia geral para as operações de qualquer empresa que queira se tornar uma organização centrada no relacionamento com o cliente.

Peppers e Rogers (2002) acreditam que agrupar clientes seja o primeiro passo na construção de relacionamentos simplesmente porque não é prático ou eficiente para uma empresa orientada ao crescimento criar capacitações em torno de clientes individuais. Em vez disso, faz mais sentido desenhar capacitações em torno de grupos que têm necessidades em comum, tais como empresas de pequeno porte. Posteriormente, assim que puder de modo lucrativo, a empresa deve procurar subdividir cada grupo de acordo com uma classificação mais refinada das necessidades dos clientes.

#### 2.5.2.3 Ampliar a gama de serviços oferecidos a cada grupo.

Uma vez que a empresa agrupou os clientes em termos de suas necessidades e seus valores, fica mais fácil e mais eficiente desenvolver produtos, serviços e capacitações de interesse para os clientes em cada grupo. Sem dar esse passo, as empresas constantemente perdem oportunidades de atender um grupo atraente de clientes de modo lucrativo.

A correta divisão dos grupos facilita a identificação dos serviços, produtos e capacitações de que a empresa precisa para satisfazer as necessidades individuais.

#### 2.5.2.4. Lembrar-se dos dados para cada cliente valioso.

Para Peppers e Rogers (2000) é a lembrança dos dados para cada cliente valioso que transforma a segmentação num tratamento individual verdadeiro. Ao lembrar-se dos dados pessoais para cada cliente valioso, a empresa aumenta a conveniência da fidelidade para esses clientes. Esse é o objetivo principal da construção de Relações de Aprendizado.

Muitas empresas ainda não entenderam claramente a regra em questão, pois acham que isso significa lembrar-se das informações *sobre* cada cliente. Mas na verdade o que está em jogo é lembrar-se *para* cada cliente. Senão, há o risco de desrespeitar a privacidade do cliente e a tendência de utilizar as técnicas de relacionamento como estratégias de publicidade dirigida em vez de meios para consolidar relacionamentos duradouros e lucrativos.

Esta estratégia está baseada na idéia utilizada pelo Sr Toshiro no início deste trabalho, o qual costumava lembrar para cada um de seus clientes quais eram os alimentos que o freguês não adquiria há muito tempo e corria o risco de faltar na hora que fosse mais necessária.



Lembrar-se das informações do cliente pelo cliente quer dizer que a empresa se lembra de detalhes que:

- ❖ O cliente quer que a empresa retenha;
- ❖ Economizam tempo para o cliente;
- ❖ Fornecem melhores informações ao cliente (o que muitas vezes significa uma quantidade menor de informações mais relevantes);
- ❖ Permite à empresa fornecer serviços personalizados que serão valorizados pelo cliente.

Eles afirmam, ainda, que se lembrar de detalhes para seu cliente (e não sobre o cliente) capacita a empresa para fornecer serviços verdadeiramente focados no cliente.

#### 2.5.2.5. Usar conhecimentos acumulados sobre o grupo para personalizar o cliente individual.

Somente utilizando conhecimentos acumulados sobre o grupo a fim de personalizar o cliente individual que uma empresa consegue aprofundar relacionamentos — usando os conhecimentos que acumula sobre o cliente e sobre clientes semelhantes, para fazer algo realmente diferente por esse cliente.

Faz pouco sentido para uma empresa examinar cada cliente isoladamente. Não se agrega valor dessa forma devido aos altos custos. A empresa deve procurar pelos padrões que emergem quando atende quantidades grandes de consumidores com necessidades diferentes, reutilizando esses padrões para servir clientes individuais.

Quanto maior o número de clientes atendidos, maior é a capacidade da empresa de personalizar no nível individual, desde que faça bom uso dos conhecimentos acumulados sobre o segmento.

### *2.5.3. Fatores da Cultura Empresarial*

A teoria da organização sugere que uma inovação deve ser compatível com a organização e seus valores para que seja bem sucedida. Inovação não é um trabalho de uma pessoa em estado isolado, ao invés disso, deve ser o resultado da reunião e compartilhamento de idéias entre as pessoas que fazem parte da organização.

Uma razão para a importância da cultura no sucesso da implementação de uma nova tecnologia é a necessidade de mudança dos processos internos e de negócios e não apenas dos processos tecnológicos para alcançar o sucesso máximo. Em culturas que sustentam inovação e mudanças e não aderem a procedimentos burocráticos e hierarquias formais, as inovações de TI podem alcançar resultados superiores, já que procedimentos burocráticos e hierarquias retardam o aprendizado.

O que sublinha a cultura são crenças implícitas sobre o comportamento e modo de processamento humano da informação na organização que resultará nos resultados desejados. Segundo Quinn's (1998), a tipologia dos valores organizacionais é baseada em 2 dimensões de crença implícitas: (1) espontaneidade e flexibilidade (com respeito à descentralização e diferenciação) versus previsibilidade e ordem (com respeito à centralização e integração) e (2) externas (com respeito à competitividade e sistema global) versus internas (com respeito à manutenção do sistema sociotécnico). Isso resulta em 4 culturas: desenvolvimental (flexível e

externa), racional (flexível e interna), hierárquica (previsível e interna) e grupal (previsível e externa).

A alta administração influencia estas culturas e a orientação organizacional com respeito à inovação ou estabilidade. Em culturas racionais, a clarificação da meta, o julgamento lógico e a fixação da direção são ações tomadas para melhorar a eficiência e a produtividade. Administradores com atitudes conservadoras são associados com manutenção de status e da burocracia e com um critério de desempenho da estabilidade e controle, como é encontrado nas culturas hierárquicas. Em culturas de grupos a discussão, participação e consenso são tidos como os meios para o fim proposto e proporcionam clima coeso e espírito de trabalho em equipe.

O Modelo de Orientação Cultural desenvolvido por Eboli (2002) contempla 10 fatores para que se possa ser analisado a cultura de uma empresa, conforme apresentado na figura 12:

*Figura 12: Modelo de Orientação Cultural*



FONTE: EBOLI (2002)

Os fatores acima, com maior ou menor intensidade, certamente afetam e são afetados quando da implementação de um novo processo de negócio seguido e novas tecnologias, como é o caso do CRM, pois implica uma mudança de paradigmas da organização, assume uma relevância estratégica, na qual a cultura, os objetivos, a estrutura organizacional, os processos e as políticas de recursos humanos precisam estar alinhados, com vistas a alcançar vantagem competitiva decorrente da habilidade superior em relacionar-se com o cliente e atendê-lo melhor em suas necessidades e desejos (Ribeiro, 1999). O quadro 9 apresenta as principais mudanças organizacionais necessárias para que uma empresa tenha uma cultura de relacionamento com o cliente:

*Quadro 9: Mudanças organizacionais na empresa que foca o relacionamento com os clientes.*

<b>Fatores</b>	<b>Culturas Antigas</b>	<b>Culturas Atuais</b>
Estrutura organizacional	Vários níveis hierárquicos	Poucos níveis hierárquicos
Filosofia	Voltada para a gestão	Relacionamento com os clientes
Ênfase nos recursos	Financeiros	Humanos e de informação
Foco gerencial	Gerentes	Profissionais
Key Drivers	Recompensa ou punição	Comprometimento
Base de ação	Controle	Autonomia para agir
Motivação individual	Satisfazer os superiores	Atuar como uma equipe
Aprendizado	Especialização	Competência ampliada
Relacionamento	Competitividade	Cooperação
Atitude dos empregados	Fazer o dever	Identificação
Gerenciamento	Controle dos Gerentes	Auto gerenciamento
Principal requisito	Saber dar ordens	Saber liderar
Base de compensação	Posição na hierarquia	Reconhecer a competência
Principal vetor	Orientação para o lucro	Orientação para marketing
Principal responsabilidade empresarial	Com os resultados	Com a qualidade de vida da comunidade
Organização	Departamental	Em rede

Fonte: BRETZKE (1999:53) adaptado de Tapscott e Caston

#### 2.5.3.1. Transformações Hierárquicas

A adoção plena dos princípios de marketing pelas organizações, fenômeno este que ocorreu de forma mais consistente nas últimas duas décadas, trouxe em seu bojo mudanças significativas no comportamento e na forma de atuar das empresas, colocando em evidência as estruturas organizacionais de marketing, que assumem dimensão importante no momento em que se valoriza o estilo de gestão centrado no cliente (Santos:1999).

A estrutura hierárquica da empresa que pretende adequar-se ao conceito de marketing de relacionamento deve permitir que as pessoas tenham mais autonomia para relacionarem-se com o mercado. Verifica-se que a estrutura baseada na hierarquia não está ajustada às necessidades de dar ao mercado respostas em tempo real.

Segundo Bretzke (1999:50) as organizações que separam as pessoas naquelas que comandam e nas que são comandadas estão mal preparadas. Isso porque a transmissão da informação é de cima para baixo, assim como as diretrizes sobre o relacionamento com os clientes.

Este tipo de estrutura favorece a visão de dentro para fora da empresa, focada na gestão e não no cliente. Já entre as empresas orientadas ao mercado e focadas no cliente, destacam-se as seguintes mudanças organizacionais:

#### 2.5.3.2. Apoio da Alta Gerência

Newell (2000:18) defende a necessidade de um líder sênior na implementação de um CRM, isso porque conseguir o apoio da gerência é uma questão decisiva e primordial para o

sucesso de qualquer projeto organizacional que gere grandes mudanças e exija grandes investimentos financeiros.

Muitos outros autores concordam que uma iniciativa de CRM bem sucedida não depende exclusivamente de tecnologia e que o total comprometimento da alta direção da empresa é uma questão relevante. Freemantle (1999:68) vai mais longe e diz que “o compromisso da alta gerência deve vir do fundo do coração”, justificando que “um pequeno investimento extra no cliente sempre dará maiores dividendos do que tentar salvar custos”.

O comprometimento da alta gerência reflete diretamente no comportamento dos funcionários. Sendo assim, os altos executivos devem ser vistos, constantemente, demonstrando o seu compromisso para com os clientes e com o pessoal que trabalha para eles. Devem dar o exemplo conversando freqüentemente e escutando clientes e funcionários. Devem ser vistos apoiando as iniciativas dos clientes por toda a empresa, elogiando os sucessos no setor de atendimento ao cliente e reconhecendo a colaboração daqueles que melhoram o serviço. Além disso, devem expressar seu compromisso com o atendimento ao cliente com visões estratégicas claramente articuladas para o setor, junto com padrões bem definidos que sejam buscados por toda a empresa e constantemente controlados.

Para reafirmar seu compromisso com o cliente, devem estar preparados para aprender sobre o assunto e aceitar verdades potencialmente desagradáveis sobre os defeitos da organização.

#### 2.5.3.3 Empresa Centrada no Cliente

O foco no cliente deve ser profundamente embutido na cultura organizacional e nas crenças pessoais de cada funcionário, no entanto, a cultura organizacional não pode ser prescrita ou imposta. Ela deve surgir como uma reflexão dos valores e crenças direta e indiretamente exibidos pelos executivos.

As palavras são limitadas no desenvolvimento de uma cultura. O comportamento, as atitudes e decisões são muito mais significativos, ou seja, um comportamento coerente induz e reforça padrões semelhantes de comportamento em todos os níveis.

Uma empresa centrada no cliente faz com que todas as decisões tomadas levem com conta o impacto no cliente e no serviço prestado. Para Freemantle (1999:83), “a empresa toda deve viver o atendimento ao cliente”. Isso elimina a idéia de que apenas aqueles que atendem o cliente devem se preocupar com ele. O foco no cliente estará na fabricação do produto, com a preocupação em relação à qualidade e confiabilidade; no depósito e distribuição, no respeito a horários de entrega e facilidade de pedidos; no design do produto e sua facilidade de uso; na assistência técnica; na maneira como o departamento financeiro realiza a emissão de fatura e a cobrança de dívidas.

#### 2.5.3.4 *Empowerment*

Freemantle (1999:85) lembra que “o atendimento ao cliente não é algo que possa ser prescrito a partir da alta gerência da organização, mas é o resultado de uma vasta gama de liberdades exercidas pelo pessoal da frente de atendimento”.

Grandes burocracias limitam o pessoal. Quando a tomada de decisões exige diversos procedimentos e regras, a satisfação do cliente passa para o segundo plano. A empresa burocrática, portanto, nunca atingirá o nível de atendimento que satisfaz o cliente.

Isso ocorre principalmente porque as pessoas têm necessidades diferentes e, portanto, fazem às empresas diferentes solicitações. Sendo assim, um funcionário da linha de frente não pode pedir que o cliente “aguarde um minutinho” e vá pedir aprovação ao gerente a qualquer alteração dos padrões definidos que o cliente faça.

Para que isso não ocorra, uma gerência bem sucedida deve criar ambientes e culturas onde o pessoal da frente de atendimento tenha capacidade e liberdade para atender às demandas específicas dos clientes e tomar iniciativas em seu favor. Essa delegação de poderes é chamada de *empowerment* e seu componente chave é a confiança recíproca entre gestores e funcionários. Além da confiança, a responsabilidade pelas tomadas de decisões também é essencial para que a falta de controle não crie uma verdadeira anarquia na empresa.

#### 2.5.3.5. Investimento no Atendimento ao Cliente

Atualmente as empresas estão se reduzindo a um estado frenético de corte de custos, o que vem sendo chamado por muito de anorexia empresarial. Isso significa cortar custos referentes a pessoal, treinamento, salários, benefícios e assim por diante; inclusive cortando custos que afetam diretamente o cliente.

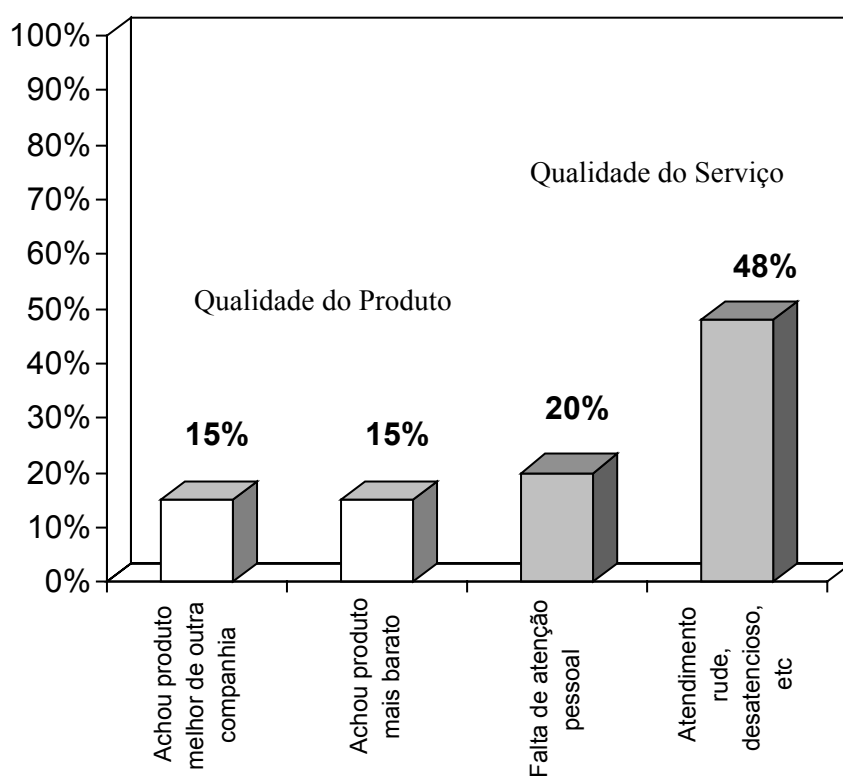
As empresas devem descobrir o que é melhor para seus clientes verificando quais são suas expectativas e aspirações em relação ao serviço prestado. Após isso, devem decidir quanto tempo, esforço e recursos estão dispostas a investir para oferecer o que eles esperam.



Freemantle (1999:92) afirma que “toda diretoria deve ter uma estratégia de investimento no atendimento ao cliente como parte de sua visão. Deve ser uma estratégia que eles considerem fundamental para o sucesso do negócio em longo prazo”.

A importância do atendimento ao cliente pode ser verificada na pesquisa realizada em 1988 por Whiteley (1997) em 14 grandes empresas nos ramos industrial e de serviços, que revelou que quase 70% das razões identificáveis pelas quais os clientes abandonaram as empresas tinham relação com a qualidade do atendimento, com vemos na figura 13:

*Figura 13: Razões identificáveis para a Mudança para um Competidor.*



Fonte: WHITELEY (1997:9)

#### 2.5.3.6. Perfil da Força de Vendas

Uma das grandes dificuldades das organizações é colocar a pessoa certa no lugar certo e fazê-la pensar e agir estrategicamente, mas este fator é chave para a empresa ser mais competitiva que a concorrência atendendo melhor seus clientes.

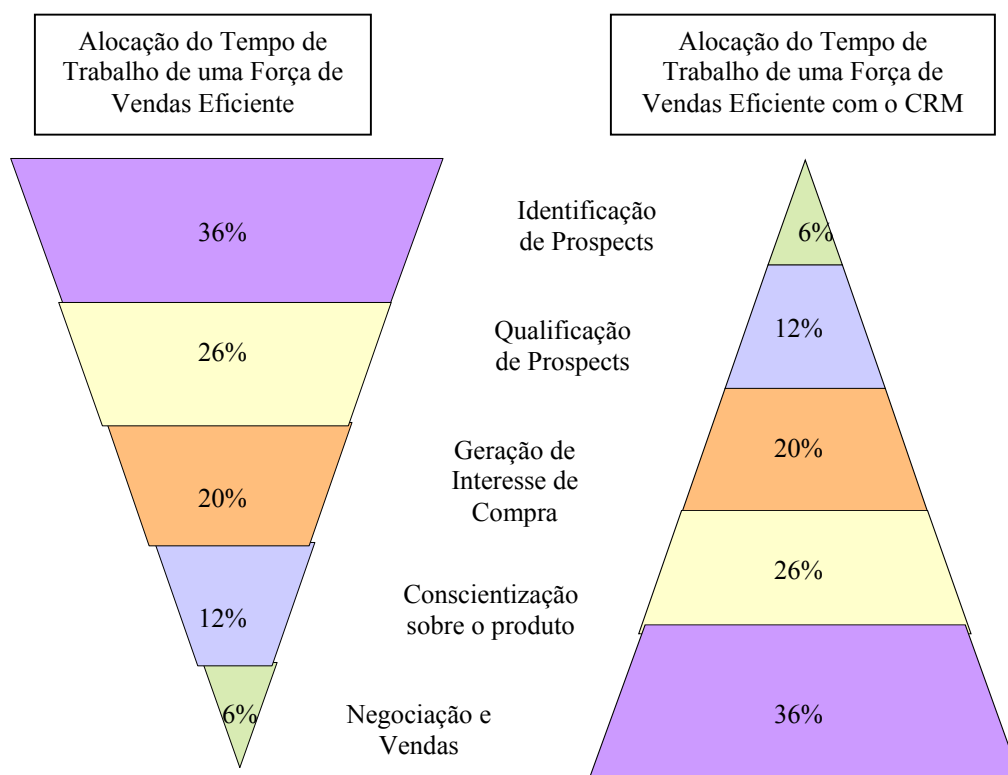
De acordo com Kotler (1998:617) “os princípios da venda pessoal e da negociação são descritos como orientados para a transação, isto é, seus propósitos são ajudar o vendedor a fechar uma venda específica com um cliente”.

No entanto, a empresa não está mais interessada apenas em fechar uma venda específica com um cliente, ela pretende conquistá-lo e atendê-lo durante muito tempo. Sendo assim, a mudança do perfil dos vendedores é importante porque o tipo de venda para estabelecer um relacionamento de colaboração em longo prazo é mais complexo do que o da venda tradicional, conforme comenta Kotler (1998:618): “para uma venda em longo prazo, o vendedor é mais que um consultor, é preciso que ele se envolva e obtenha um compromisso em longo prazo, um relacionamento mutuamente benéfico”.

O uso do CRM como apoio para o trabalho de prospecção e vendas tem levado a resultados extraordinários. Uma pesquisa realizada pela *Direct Marketing Education Foundation* em conjunto com algumas universidades americanas, citada por Bretzke ([www.bretzke-marketing.com.br](http://www.bretzke-marketing.com.br): 13/07/2002) comparou um grupo de empresas que trabalhava da forma tradicional com outro que utilizava o CRM como apoio à força de vendas. No primeiro grupo, se constata que a equipe de vendas gasta 2/3 de seu tempo para identificar e qualificar clientes e apenas 1/3 das tarefas que representam a parte mais importante e efetiva do processo de venda,

que é a negociação. No segundo grupo, o tempo médio empregado pelos vendedores nas atividades é exatamente o contrário, conforme descrito na figura 14:

*Figura 14: Comparativo de Produtividade da Força de Vendas*



FONTE: [www.bretzke-marketing.com.br](http://www.bretzke-marketing.com.br) :13/07/2002

Assim, a pirâmide revelada pela pesquisa confirma a utilidade do CRM como instrumento de apoio a vendas, gerando e qualificando *prospects* e permitindo alcançar uma maior eficiência no trabalho da equipe de vendas. Sendo assim, os vendedores, mais do que nunca, dependem de uma extensa matriz de tecnologia para manterem-se lado a lado com as mudanças do mercado e identificarem as tendências que geram novas oportunidades de negócios. O treinamento da força de vendas não se limita mais a uma orientação para o funcionário, mas a um processo contínuo.

Para Brown (2001:296) “os profissionais de vendas precisam ter conhecimento das iniciativas estratégicas da organização e entender claramente como suas funções se enquadram nessa estratégia. Eles não podem mais se dar ao luxo de operar como indivíduos. Eles agora fazem parte de uma equipe de vendas que possui conhecimentos e habilidades em grande escala para lidar com situações de vendas cada vez mais complexas”. Ainda segundo ele, “o trabalho em equipe no departamento de vendas pode criar uma resistência significativa nas pessoas envolvidas. Isso porque, os contatos ao longo da vida do vendedor devem agora se tornar públicos para facilitar a interação e comunicação dentro da organização, desafiando as funções de RH a desenvolver novos sistemas de compensação para manter e motivar os profissionais de vendas que operem em culturas de CRM, fornecendo informações adequadas e precisas que, quando bem combinadas, apresentam uma visão mais abrangente do cliente”.

Conclui-se, então, que o vendedor precisa ter características de personalidade que sejam compatíveis com esta nova realidade. Para muitos autores, (Kotler:1998, Bretzke:1999, Brown:2001) não basta mudar só o perfil; é preciso mudar também o sistema de incentivo e remuneração de modo a tornar o vendedor mais envolvido com a conquista e manutenção do cliente.

#### *2.5.4 Conclusão sobre os Aspectos Filosóficos do CRM*

Pode-se concluir que a implementação de um conceito de CRM dentro das organizações exige novas associações e alianças entre os departamentos, fazendo com que não exista uma função específica que deva dominar o desenvolvimento da estratégia, uma vez que toda a empresa será afetada por ela. É, portanto, imperativo que a discussão permaneça centrada no cliente e que haja uma colaboração interdepartamental. CRM não significa apenas descobrir

modos de esmiuçar informações sobre o cliente para utilizá-las na criação de novas campanhas, nem encontrar caminhos mais eficientes para lidar com reclamações. O CRM é uma compreensão holística de todas as questões em torno do relacionamento do cliente com a empresa.

Entendido dessa forma, temos no CRM um conceito se não novo – transformador. Gerenciar um negócio priorizando as relações com os clientes implica numa revisão de toda estratégia empresarial, do marketing ao pós-venda. Significa colocar no centro da cena o cliente com suas reais necessidades e reformular toda nossa estrutura em função do objetivo primordial: proporcionar satisfação a ele, que passa a ser foco da atividade. Isso transformará não apenas o setor de atendimento, mas a empresa toda.

## 2.6. CRM E SEUS ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Peppers e Rogers (2000:33) prevêem que de 35 a 40% dos projetos de implantação de CRM falharão e justifica tal previsão no foco excessivo em tecnologia e aplicações e pouca preocupação real com o cliente.

Tublib (2001:23) acredita que “os dez maiores erros que as empresas cometem quando tentam implementar uma estratégia de *CRM* são: negligenciar os benefícios para os clientes, não estabelecer claramente quais são os objetivos da empresa, não seguir uma estratégia, não utilizar as informações sobre clientes já disponíveis na empresa e subestimar o nível de comprometimento exigido para os diversos departamentos da empresa”.

O fato, segundo eles, é que o que está ao redor da maioria dos projetos de CRM pouco tem a ver com o cliente. Muitas empresas subestimam a abrangência das mudanças necessárias para a criação de relacionamentos lucrativos com os clientes, e, portanto decepcionam-se quando as iniciativas falham.

A empresa sempre está preocupada inicialmente em reduzir custos ou em fidelizar o cliente, porque assim fica melhor e mais barato. Para ela, empresa. É claro que não se pode perder de vista os benefícios da empresa, mas o foco tem de ser nos benefícios para o cliente e, como consequência, virão os benefícios para a empresa.

Portanto, apenas adquirindo um “pacote de *software*” sem estratégias bem definidas internamente e algumas mudanças organizacionais, tais benefícios dificilmente atingirão empresa ou cliente. Somente depois de incorporada a cultura do CRM em toda a empresa, é que se pode pensar no suporte tecnológico e seus aspectos.

#### 2.6.1 *O Papel da Tecnologia*

McKenna (1992:18) explica de maneira brilhante a relação de inimizade entre tecnologia e marketing que sempre existiu: “A mesmice fria e impessoal da tecnologia e a peculiaridade humana do marketing pareciam estar em freqüentes brigas. Os computadores só tornariam o marketing menos pessoal; o marketing jamais aprenderia a apreciar a aparência e a essência dos computadores, bancos de dados e o resto da parafernália de alta tecnologia”.

Com o tempo, este inimizade foi diminuindo. Os administradores de marketing perceberam a agilidade que os computadores davam às atividades da empresa, fizeram combinações de dados, simulações e principalmente reduziram custos.

Atualmente, a relação tecnologia e marketing parece ter ido muito além da redução de custos. Existe um processo de “retroalimentação” (McKenna, 1992), que permite que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa, integrando-os, estabelecendo o diálogo, permitindo a customização e transformando o produto em serviço e o serviço em produto.

Esta é a proposta dos *softwares* de CRM - capturar informações resultantes de cada interação com o cliente e convertê-las em estratégias de negócio, criando novas segmentações de mercado e aumentando a fidelidade. Em linhas gerais, as técnicas de CRM possibilitam:

- ❖ Identificar potenciais clientes;
- ❖ Determinar o perfil dos clientes;
- ❖ Buscar e manter informações sobre os clientes (cadastro, histórico, movimentação, etc.);
- ❖ Estabelecer um processo de parceria com os clientes;
- ❖ Conhecer o negócio, a vida dos clientes, antecipando-se no planejamento e detecção de necessidades;
- ❖ Melhorar a comunicação com os clientes;
- ❖ Oferecer suporte aos clientes em diversos níveis, 24 horas por dia;
- ❖ Oferecer aos clientes produtos e serviços personalizados;
- ❖ Oferecer aos clientes informações pertinentes que ajudem na tomada de decisões.

Bretzke (2002(3)) alerta que um dos maiores erros que ocorre nos projetos de CRM, e que leva inevitavelmente à subutilização dessa técnica, é iniciar a implantação pela seleção da solução e pela compra do *software*, como se esta decisão fosse resolver todos os problemas da empresa. Normalmente, a empresa investe somas significativas de recursos, porém não o suficiente e nem onde deveria para promover a mudança cultural e organizacional necessária. Ela lista uma série de passos para que o projeto de CRM seja bem sucedido:

1. Definição e Planejamento do Modelo de Relacionamento: começa-se definindo como o cliente será tratado, quais os eventos de relacionamentos que gerarão resposta, e em que tempo, e como o plano de comunicação deverá ser desenvolvido para construir o relacionamento e fazer a entrega de valor proposta pela estratégia competitiva da empresa. Segundo ela “esta etapa é importante, pois a especificação e customização dos *softwares* de CRM e o redesenho dos processos dependem dessa definição. Nessa etapa, é indispensável o envolvimento da alta direção, pois implica numa série de decisões que determinarão uma mudança de postura em relação ao cliente, atendimento e diversas outras atividades realizadas que precisam ser repensadas para adaptar a empresa à nova realidade”.

2. Redesenho dos Processos de Atendimento ao Cliente: é o levantamento e documentação dos processos do atendimento ao cliente, desde o período de uma visita, o atendimento telefônico, a venda pelo *telemarketing*, até o fluxo do pedido dentro da empresa. Ela afirma que atendimento “são todas as atividades que visam atender o cliente, quer seja no pedido de compra, numa reclamação, na baixa de uma fatura”. Ao redesenhar os processos, a empresa passa a ter tempos de resposta condicionados pela expectativa do cliente e não pelas limitações operacionais, impostas anteriormente pela própria tecnologia que era lenta comparada ao que se tem a disposição atualmente, principalmente após o advento da *Internet*, que define o padrão de resposta a que o cliente está acostumado.

3. Seleção da solução: a decisão pela solução de CRM passa pela seleção do *software*, que é determinada pelo modelo de relacionamento.

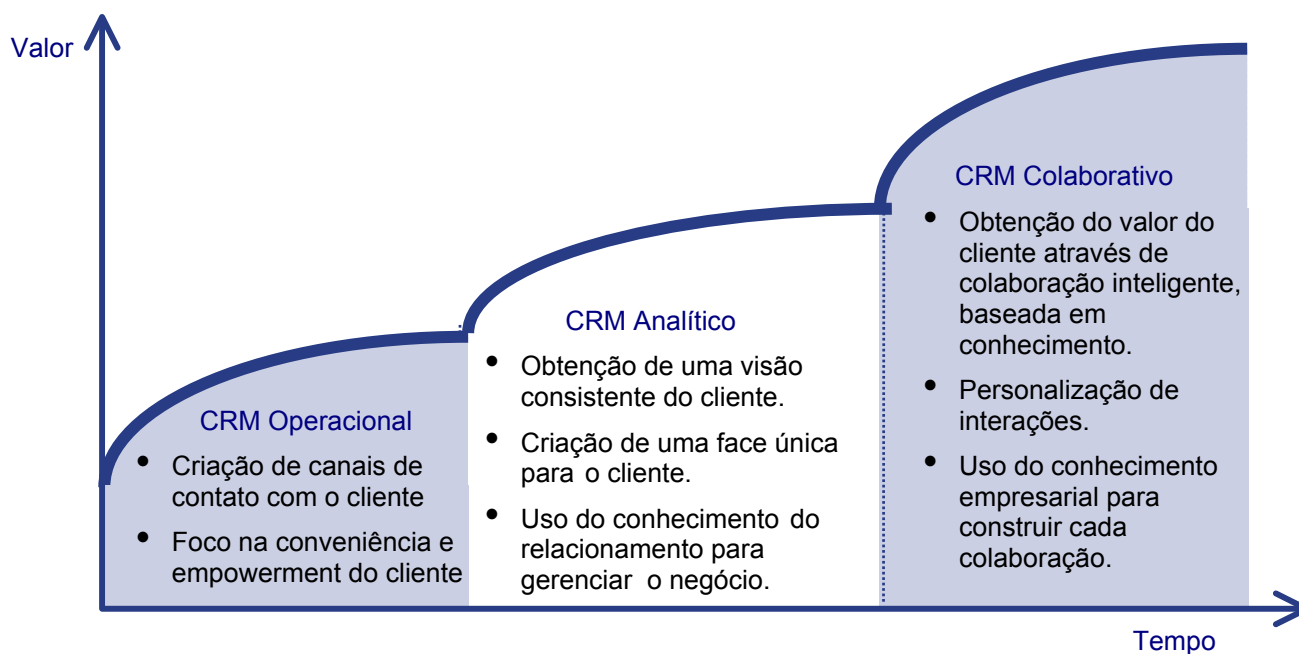
4. Implantação da Tecnologia de CRM: é a aplicação, em toda a empresa, do processo de revisar a forma de pensar o negócio. Técnicas, tecnologias e processos são agora implantados



para materializar a estratégia de CRM, incluindo *telemarketing*, informatização da força de vendas, terminais de ponto de venda, canais virtuais e muito mais. Essa implantação pode ser escalonada, mas deve obedecer a um ritmo que não interrompa a revisão dos processos operacionais ou cause descrédito na estratégia proposta.

Ao escalonar a implantação do *software*, as empresas seguem os três estágios evolutivos em que o CRM se divide de acordo com o Meta Group (2001:5), como apresenta a figura 15:

Figura 15: Estágios evolutivos do CRM



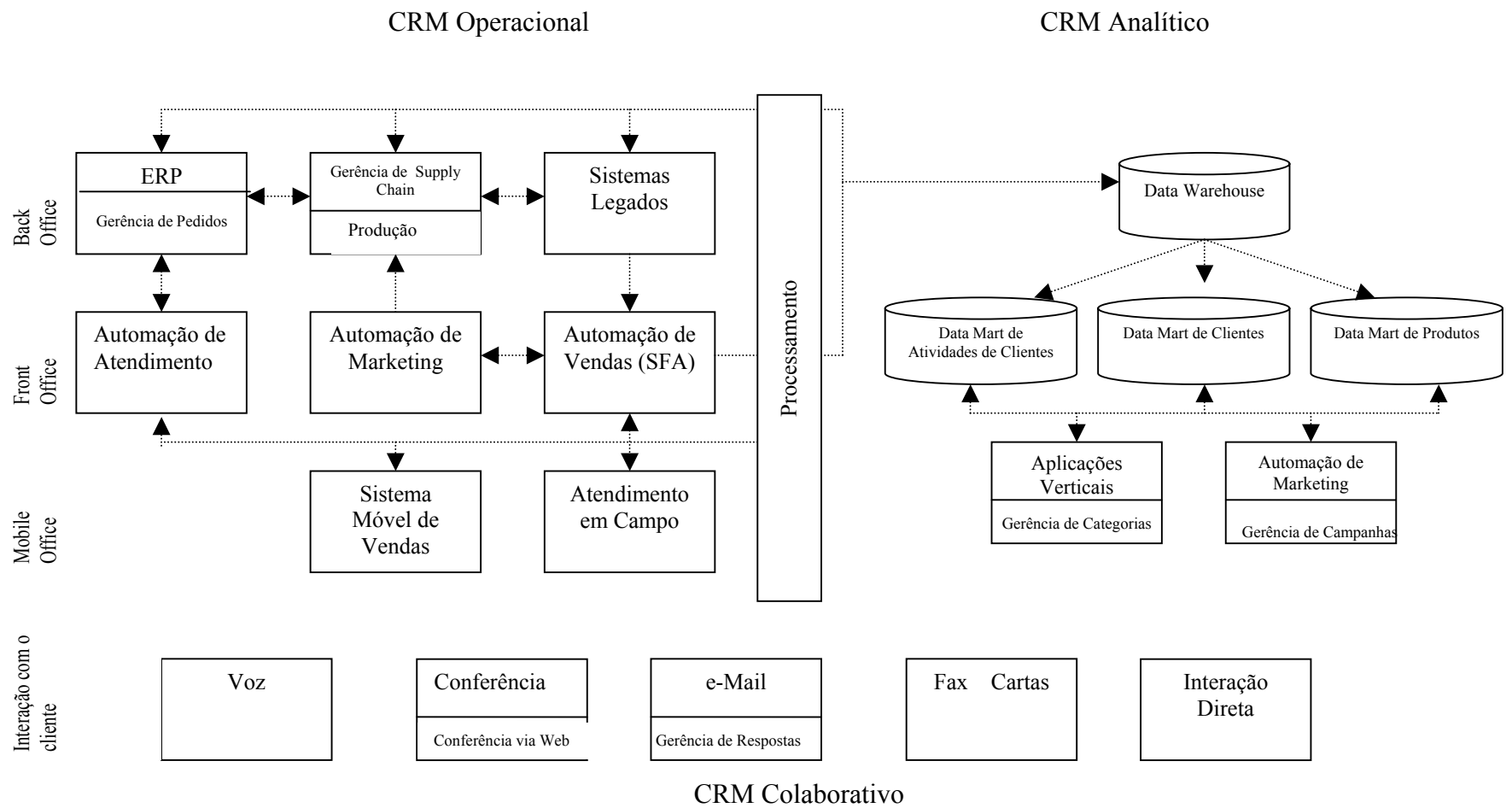
FONTE: Meta Group (2001)

O primeiro estágio é o CRM Operacional. Nesta etapa a empresa busca abrir canais com o cliente, implantando *call-centers* e soluções de automação da força de vendas, especialmente. São processos e tecnologias de negócios que ajudam a melhorar a eficiência e a eficácia das operações cotidianas com o cliente.

Posteriormente, com o CRM Analítico, a empresa procura adicionar inteligência à sua solução de CRM, para conhecer melhor seu cliente e tratá-lo de forma personalizada, implantando soluções de *Datawarehouse* e Gerenciamento de Campanhas.

Por último, implementa-se o CRM colaborativo, que engloba todos os pontos de contato com o cliente onde ocorre a interação dele e da empresa. Os vários canais de contato com o cliente devem estar preparados para não só permitir essa interação, mas também garantir o fluxo adequado dos dados resultantes dela para o resto da organização, como demonstra a figura 16:

Figura 16: CRM Operacional, Analítico e Colaborativo.



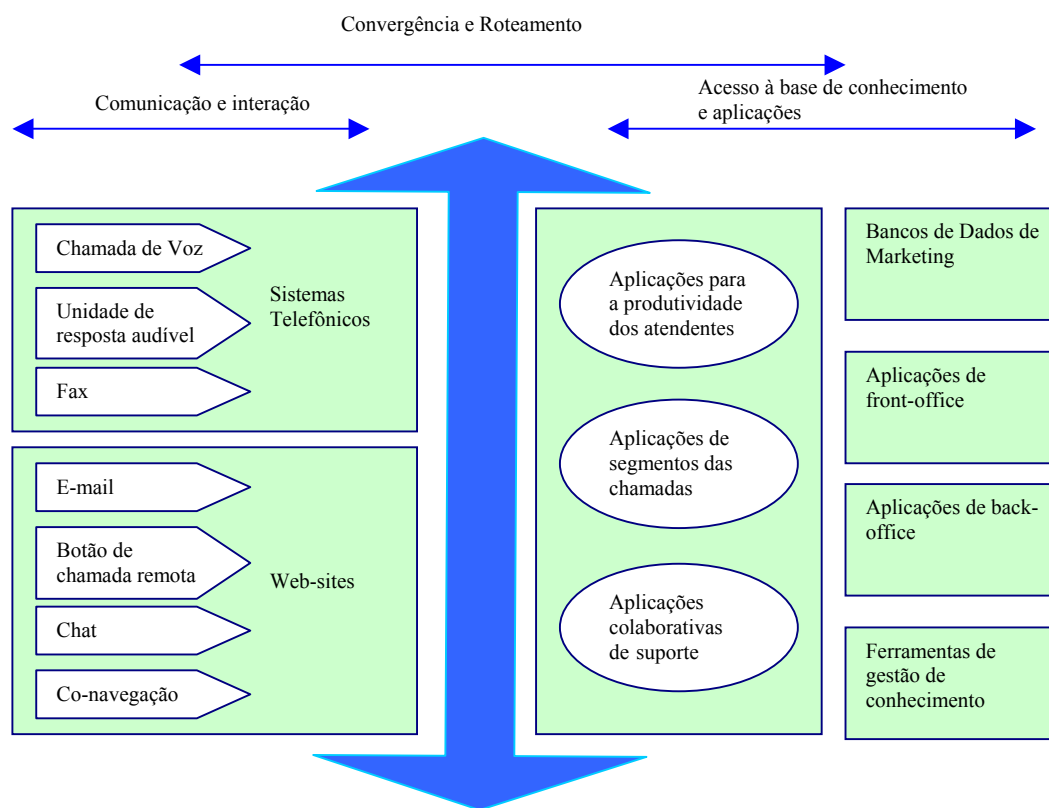
Fonte: META Group (2001)



## 2.6.2 CRM Operacional

As aplicações do CRM operacional cuidam da parte transacional da relação com os clientes, ou seja, têm o objetivo de racionalizar e otimizar os processos da empresa. Peppers e Rogers (2001:50) definem o CRM Operacional como “a aplicação da tecnologia da informação (TI) para melhorar a eficiência do relacionamento entre clientes e a empresa. Estão entre os produtos do CRM Operacional as aplicações de automação da força de vendas (SFA), de sistemas de marketing, de sistemas de comércio eletrônico e de Centros de Interação com os Clientes (CIC), que são a evolução dos *call-centers*. O CRM Operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente”. Os aplicativos do CRM Operacional podem ser descritos conforme a figura 17:

*Figura 17: Sistemas para contato com o cliente.*



FONTE: PEPPERS e ROGERS, 2001:25.

### 2.6.2.1 *Call-Centers* e CIC's

Bretzke (2002(2)) alerta para o fato de que hoje, em muitos casos, aqueles clientes que dedicam seu tempo para escrever ou fazer uma ligação telefônica para uma empresa são tratados como "viesados, amostra intencional", cujas opiniões, satisfações e insatisfações não podem ser generalizadas para um conjunto mais amplo de clientes. Mesmo os departamentos de pesquisa de Marketing (que deveriam conhecer melhor o cliente) ainda rejeitam a oportunidade de utilizar dados colhidos a partir de contatos espontâneos com clientes e, provavelmente, menosprezarão a importância das informações contidas nesses contatos.

No entanto, existe um crescente conjunto de dados e informações que demonstram a importância muito real desses clientes que dedicam bastante atenção ao contatar uma empresa. A ênfase aqui deve ser colocada nos termos "bastante atenção", uma vez que certamente é muito fácil para a maioria dos clientes encontrar uma marca alternativa ou fonte de suprimento para um produto ou serviço insatisfatório. O fato de um cliente gastar seu tempo para contatar uma empresa parece sugerir um desejo dele se relacionar com ela para corrigir o problema encontrado.

Ainda para a autora, o telefone é o principal meio para a empresa comunicar-se com seus clientes. Primeiro, a comunicação é melhor e mais completa, a emoção pode ser controlada ou enfatizada. A percepção do sentimento do cliente - ansiedade, insatisfação etc. - é mais facilmente sentida e pode-se dar uma resposta adequada para ajudar a criar satisfação por parte do cliente. O *feedback* é instantâneo. Portanto, a taxa de sucesso para acalmar ânimos exaltados e reforçar lealdade de marca é alta. Segundo, a empresa pode fornecer resposta imediata e solução do problema - atitudes extremamente valorizadas pela sociedade acostumada a "respostas rápidas".

Até bem pouco tempo atrás, o *call-center* era visto como um mal necessário pelas empresas para ouvirem as reclamações dos clientes. Atualmente, ele é um dos principais usos do *telemarketing* e está em contínuo processo de expansão principalmente no Brasil. Segundo Cardoso e Filho (2001:105), 70% de todos os contatos com os consumidores ocorrem pelo *call-center*, que é um grupo de agentes e Unidades de Resposta por Voz (VRU's), que assiste consumidores com suporte, pesquisa, averiguações e transações. Ainda segundo os autores, o *call-center* desenvolve e dinamiza os canais de vendas e serviços. Os 30% restantes dos contatos são feitos através da *web* ou de *Contact Interaction Center* (CIC's).

Através do *call-center*, funcionários das empresas conseguem em poucos segundos visualizar todos os contatos ocorridos até então com o respectivo cliente, seus pedidos e dados atuais do produto a partir de bancos de dados, mantendo desta forma o atendente atualizado sobre o histórico daquele cliente. Por exemplo, o cliente telefona para uma Agência de Viagem desejando um planejamento de itinerário para suas férias na Itália. Durante o telefonema, o sistema indica ao atendente da Agência que o cliente ainda não possui um Plano de Saúde válido no exterior, podendo oferecer este Plano através de seus parceiros, tornando seu cliente mais satisfeito e sua receita maior.

Com o *call-center*, oferece-se a oportunidade ao cliente de comunicar-se com a empresa para solicitar mais informações ou reclamar sobre algum problema. Este é um dos meios mais utilizados para promover a satisfação do cliente e obter um feedback do nível de satisfação com o produto ou serviço (Bretzke (2002(2)).

Além disso, outros benefícios podem ser facilmente visualizados tanto pelo cliente quanto pela empresa, como apresentado no quadro 10:

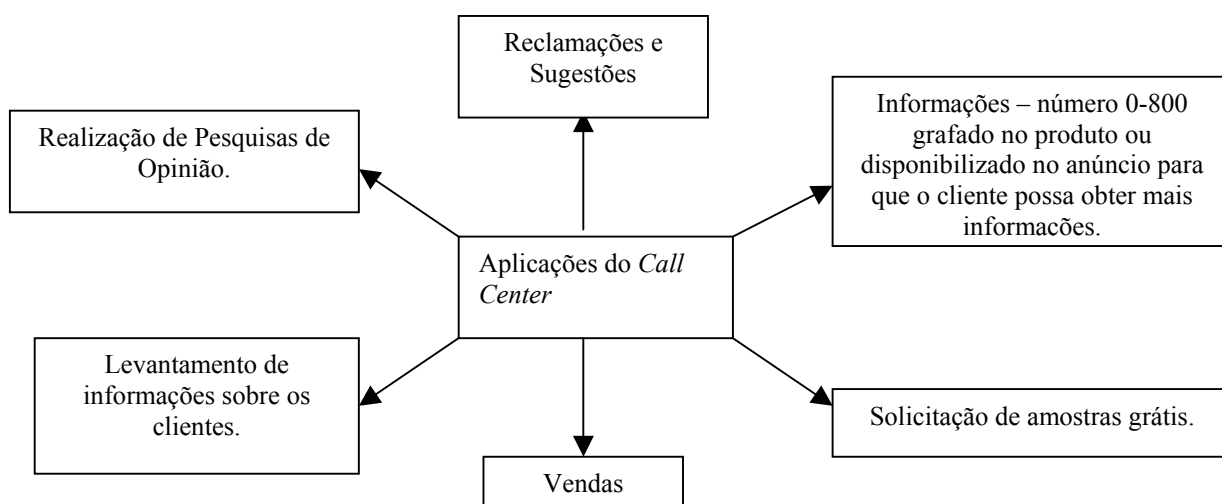
*Quadro 10: Benefícios do call- center*

<b>BENEFÍCIOS PARA O CLIENTE</b>	<b>BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA</b>
Disponibilidade de um serviço de atendimento gratuito.	O cliente auxilia à empresa em como melhorar o produto indicando erros e formas de melhorá-lo.
Contato direto e estruturado,	Otimização do atendimento.
Acesso facilitado a informações através de uma estrutura dedicada e profissionalmente implantada com essa finalidade.	Redirecionamento das chamadas para diferentes Centros de Atendimento,
Possibilidade de compras ou demais serviços sem necessidade de locomoção.	Cliente dá idéias de novos produtos.
	Importante apoio para a propaganda.
	Acrescenta valor para seu produto ou serviço.

Fonte: adaptado de BRETZKE (2002(2))

Para um grande de empresas, as linhas 0-800 têm se tornado o principal meio de contato com clientes. A filosofia que orienta o uso dessas linhas é tornar a empresa o mais acessível possível aos clientes e nunca fazê-los pagar pelo serviço pós-venda. O número 0- 800 pode ser utilizado para inúmeras aplicações, tais como mostra a figura 18:

*Figura 18: Principais aplicações do call center*



Fonte: adaptado de BRETZKE (2002(2))



Segundo Bretzke (2002(2)), 50% das ligações do número 0-800 são para solicitação de informações sobre produtos, o que representa novas oportunidades de venda, 25% das ligações recebidas são referentes a reclamação (de produto, serviço, atendimento, etc.) e os restantes 25% são relacionados à marketing (pesquisas de opinião, etc.).

O *call-center* evita uma atitude bastante comum nas empresas de hoje que é "empurrar" os clientes de uma área para outra, sem qualquer tratamento uniforme, nenhum compromisso de tratamento individualizado e sem qualquer registro no banco de dados que documente uma insatisfação. As pessoas são relegadas a "especialistas", o que nem sempre significa o melhor tratamento, pois devemos considerar o possível resultado de muitas solicitações de diferentes clientes sendo atendidas por diferentes áreas da organização. E é improvável que quaisquer desses departamentos reflita sobre o valor potencial de Marketing de suas interações com clientes (Bretzke: 2002(2)).

Com a web, clientes e empresas já podem se contatar através de *e-mails*, *chats*, e outras maneiras via *internet*, o que faz ampliar o conceito dos *call-centers*. Através dos *contact centers*, a empresa já deve ser capaz de possuir uma boa base dados. No entanto, um detalhe merece atenção: para conhecer bem os clientes, é necessário que a empresa busque essas informações para fazer o seu *database* através de todos os dados que o sistema interno pode oferecer, ou seja, informações que todos os setores possuem sobre o cliente, seja da área da cobrança, faturamento, cadastro, vendas, etc. Além disso, a empresa precisa ficar atenta às informações que podem ser obtidas através do contato indireto. Um exemplo é quando a empresa faz a entrega de um produto na casa do cliente, ou seja, até as informações do setor de logística também devem ser buscadas e analisadas.

Segundo Bretzke (2002:2) a empresa deve, ao considerar a instalação do número 0-800 e a implantação do *Customer Service*, refletir sobre algumas questões básicas:

1. Os recursos são adequados e a capacidade instalada é suficiente para lidar com o número de chamadas esperadas?
2. O sistema disponível é adequado para manter a pessoa esperando na linha sem ficar aborrecida?
3. Existe um procedimento para cuidar das chamadas de modo que o contato produza satisfação aos clientes?

Portanto, ao considerar o uso do CIC ou do *call-center* a empresa deve adequar seus recursos técnicos, humanos e operacionais no sentido de realmente poder atender bem o cliente e prestar respostas/soluções em tempo real, gerando satisfação e retorno (conquistando, fidelizando e transformando os consumidores em "advogados da marca").

#### 2.6.2.2 Automação da Força de Vendas

O termo automatização da força de vendas tem sido amplamente utilizado, embora para Peppers e Rogers (2000:54) este termo não seja exato. “A utilização de tecnologia e de sistemas não “automatiza” as vendas ou os vendedores”. Essa utilização pode sim automatizar algumas etapas do processo de vendas e com isso forçar a disciplina na adesão aos processos definidos pela empresa. Muitas empresas implementam sistemas de automação de vendas com a expectativa de obter retornos em curto prazo. Peppers e Rogers (2000), no entanto, alertam que não há nessas empresas um processo definido para vendas e que sem uma definição clara do

processo, é impossível a implantação bem sucedida de um sistema de Automação da Força de Vendas (SFA – *Sales Force Automation*).

Quando implantado de forma adequada, o sistema de automação da força de vendas reduz a duração dos ciclos dos processos relacionados com o cliente, o desperdício, principalmente de tempo, e agrega valor à relação com o cliente. Além disso, a organização passa a ter uma visão melhor do cliente, tomando parte nessa relação. Antes, o dono da relação era o vendedor. Isso é bom e ruim. Bom porque a empresa agora é dona da relação e, portanto, está apta a construir a “memória” a respeito do cliente. Ruim porque isso muitas vezes é visto pelo vendedor como uma ameaça, como se o cliente estivesse sendo “roubado” dele. Aliás, esse problema é uma das principais causas de falhas dos projetos de automação de vendas. É um ponto sensível que merece ser estudado e tratado com muito cuidado (Peppers e Rogers: 2000; Cardoso e Filho: 2001).

Para resolver este tipo de conflito, o vendedor deve entender que o sistema não será usado contra ele e que na realidade ele pode beneficiar-se de sua utilização. Com a utilização do sistema, o vendedor pode atender a seu cliente de forma personalizada e com mais qualidade, tendo acesso a toda a história da relação da empresa com o cliente. Isso vai ajudar o vendedor a cumprir seus objetivos e vai ajudar a empresa a conhecer melhor seus clientes.

A sistema funciona por meio de *lap tops*, *palm tops* e de *Personal Digital Assistants* (PDAs), onde é possível colocar as informações necessárias para a realização da venda nas mãos do vendedor e coletar dados durante a ocorrência da transação. O sistema de automação de vendas deve contemplar funcionalidades como controle de pedidos, gerência de contatos, gerador de propostas e configurações de produtos, *forecasting*, planejamento de visitas, relatório de

despesas, produtividade pessoal e funcionalidade geral de vendas, gerência de território, gerência de contas, gerência de cotizações e contratos, gerência de vendas em equipe, processamento e acompanhamento de pedidos, gerador de propostas e cotações, folhetos eletrônicos, gerência de *leads*, ferramentas de fluxo de trabalho, entre outros. Em suma, o sistema deve cobrir todas as fases do processo de vendas. Além disso, é fundamental a conexão do sistema de automação de vendas com o sistema de suporte ao cliente, cobrança, expedição. Mais do que aspectos tecnológicos é importante a integração da estratégia de automação de vendas, e da remuneração dos vendedores a toda a iniciativa de CRM (Peppers e Rogers, 2000).

#### 2.6.2.3 Automação dos Sistemas de Marketing

Segundo Peppers e Rogers (2000:52), “vendas e marketing representam 15 a 35% dos custos corporativos. Por isso, grande parte das iniciativas de automação de marketing e vendas tem a ver com redução de custos. Isso pode ser o único motivo para iniciar um projeto, mas essa é uma visão míope. Antes chamada de *database marketing*, a automação do marketing permite o aumento da produtividade das atividades geradoras de demanda, aumenta a receita, ao produzir mais *leads* e de melhor qualidade, reduz custos à medida que reduz o tempo e o trabalho na execução de tarefas. O acompanhamento analítico das atividades permite medir de forma precisa o Retorno sobre o Investimento (ROI) das campanhas, associando as despesas às receitas geradas”.

O sistema de automação de marketing deve contemplar funcionalidades como:

- ❖ Gerência de campanhas: seleção de audiências e segmentos, testes sofisticados, execução automatizada, interações automatizadas, definição da seqüência de contato e *follow-up*, interações

personalizadas por meio da *web* e *e-mail*, com base em datas ou eventos ou com base em regras de negócio;

❖ Personalização de perfis, atualização automática de perfis, integração a outras fontes de dados, acompanhamento de permissões.

Cardoso e Filho (2001:108) enfatizam que o acompanhamento de permissões consiste em manter os registros das várias opções feitas pela cliente no que diz respeito a receber mensagens e comunicações da empresa pelas várias formas de contato. As empresas, em sua maioria, têm pedido a permissão do cliente para enviar mensagens mediante *e-mail*, como já foi citado anteriormente em Marketing de Permissão.

### 2.6.3 CRM Analítico

O CRM analítico é um conjunto de aplicativos de análise que auxiliam na previsão, medição e otimização do relacionamento com os clientes. Ele possui uma infra-estrutura que permite obter todas as informações relevantes sobre os clientes além de organizá-las consistentemente. Fonte de toda a inteligência do processo, o CRM analítico serve para o ajuste das estratégias de diferenciação de clientes, bem como para o acompanhamento de seus hábitos, com o objetivo de identificar suas necessidades e os eventos que possam ocorrer na vida de cada um deles. Tudo isso permite, para os melhores clientes, uma relação fácil e conveniente com a empresa, que busca sua satisfação e fidelidade.

Além disso, é através das ferramentas analíticas que se identifica os clientes de menor valor para a empresa. Através de tratamento diferenciado, pode-se conseguir uma redução significativa dos custos de atendimento a esses clientes. Idealmente, as ferramentas de análise, mineração de dados (*data mining*), relatórios analíticos, etc. devem ter como única fonte de dados

o *Datawarehouse*, base de dados históricos integrados que tem como objetivo fornecer uma visão única, orientada a assuntos, dos dados da empresa.

A aplicação do CRM analítico começa nos bastidores, onde deve-se identificar o cliente e analisar o relacionamento dele com a empresa, desde a compra de serviços, produtos, até sugestões, reclamações e informações cadastrais, comparando com perfis similares e enquadramento em *clusters* específicos. Com isso, o pessoal de frente utiliza-se destas informações para consulta e pode, a partir daí, personificar o atendimento, oferecendo-se apenas os produtos certos para o segmento correto, otimizando o tempo e a paciência dos clientes, evitando-se assim a oferta de produtos que ele já comprou ou jamais comprará... e maximizando ações como *cross-selling* e vendas sugestionadas.

De um modo geral, como nos sistemas tradicionais, os sistemas de CRM devem vislumbrar aplicações analíticas, que como já foi dito, são a verdadeira fonte de informações para a busca de vantagem competitiva. A figura 19 ilustra seus principais componentes que possuem o papel de aplicar o conhecimento já existente sobre o cliente em todas as suas interações com a empresa.

Figura 19: CRM Analítico



FONTE: [www.sap.com](http://www.sap.com) : 14/04/2002

A Análise de Clientes (*Customer Analytics*) possui uma variedade de aplicativos analíticos que permitem analisar o conhecimento do cliente a ter novas e importantes idéias para melhorar o relacionamento. A empresa utiliza tais aplicativos para analisar o comportamento do consumidor, o valor do cliente e o portfólio de clientes da empresa.

Na Análise de Marketing (*Marketing Analytics*), O CRM oferece as seguintes ferramentas:

- ❖ Ferramentas de auxílio à Pesquisa de Mercado e Concorrentes que ajudam a identificar novas oportunidades de mercado e estimar o potencial da empresa.

- ❖ Ferramentas de Otimização e Planejamento de Marketing que permitem aos executivos e gerentes de marketing que meçam e planejem os esforços de marketing por período, região, canal de distribuição, etc.
- ❖ Otimização e Planejamento de Campanhas – a empresa pode planejar campanhas de marketing, simular seus resultados e monitorar o sucesso depois de colocada em prática.
- ❖ As funções de Análise de Produtos e Marca permitem o controle e a otimização do sucesso de produtos ou linhas de produtos.
- ❖ Os *softwares* de Análise de Vendas (*Sales Analytics*) provêm uma grande variedade de operações:
  - ❖ Ferramentas de planejamento de vendas que permitem o planejamento, previsão e simulação de vendas e resultados.
  - ❖ Análise de *pipeline* ajuda na avaliação e previsão de oportunidades, ofertas e contratos, permitindo explorar e antecipar as vendas com grande sucesso.
- ❖ Análise do ciclo de vendas suporta todo o processo de vendas – da geração de leads e oportunidades até o processamento de pedidos.
- ❖ A empresa pode utilizar a análise de performance da equipe para determinar a performance necessária para o departamento de vendas e canais de distribuição. Permite também a quantificação do retorno sobre o investimento (ROI – *return on investment*) das atividades de vendas e promoções.
- ❖ Os aplicativos de análise de serviços (*service analytics*) visam responder todas as questões relativas aos serviços, desde a satisfação dos clientes, qualidade do produto, gerenciamento de



reclamações até aspectos chave como processamento e trabalho do departamento de serviços. Análises detalhadas das receitas e custos com serviços permitem a melhora da performance do departamento.

❖ A análise de canais é desenhada de acordo com os canais específicos, tais como o *site* da empresa na *internet* ou o centro de interação com o cliente (CIC – *Customer Interaction Center*). As informações correspondentes às interações com os clientes através destes canais são armazenadas e gerenciadas com base no conhecimento do cliente.

#### 2.6.4. CRM Colaborativo

O chamado CRM Colaborativo, ou interação entre clientes, funcionários e parceiros de negócios pela *Internet*, aumenta a capacidade das empresas de atenderem as demandas específicas de seus clientes. O ambiente *web* permite a colaboração através de acesso rápido e fácil a aplicações internas e externas através da *internet*, aumentando o valor de cada transação e permitindo que seus usuários conduzam a interação de maneira inteligente.

Técnicas de personalização e ferramentas de conhecimento ajudam a configurar ofertas à altura das necessidades e expectativas dos clientes.

O CRM Colaborativo permite que as empresas respondam a desafios específicos em cada etapa do ciclo de vida do cliente, seja na prospecção, venda, atendimento ou retenção. Dependendo de suas necessidades, as empresas podem focar-se tanto em prover acesso conveniente para seus clientes, como em proporcionar interações sincronizadas, como em engajar-se em colaborações inteligentes.

Todas as soluções de CRM beneficiam-se de imediato das informações capturadas, trabalhadas e propagadas na camada de inteligência de relacionamento. Esse *design* assegura a sincronização entre as soluções e por consequência, o uso de todos os dados disponíveis sobre clientes durante uma interação. A camada de inteligência de relacionamento possui os seguintes componentes.

❖ Modelo de dados de relacionamento – o chamado “*relationship data model*” é comum a todas as soluções de CRM. Ele pretende resolver um desafio crítico para as empresas: a administração de dados mutantes ao longo do tempo e a criação de interações colaborativas e personalizadas. As empresas criam uma riqueza enorme em inteligência e conhecimento a partir de cada relacionamento e devem ser capazes de gerenciar mudanças nesses dados. O *relationship data model* cobre dados sobre parceiros de negócios e informações de contatos, produtos e serviços. Ele também descreve dados como atividades, requisições e oportunidades, histórico de interações e conteúdo. O *relationship data model* não suporta apenas dados estruturados, mas figuras, áudio ou vídeo trazem conhecimento adicional aos funcionários, clientes e parceiros.

❖ Agente com inteligência compartilhada – a busca de regras de negócio consistentes para cada interação com o cliente é um ponto crítico, uma vez que permite não apenas a sincronia das aplicações e pontos de contato, mas também a alavancagem do conhecimento da empresa sobre relacionamentos específicos. *Shared intelligent agents* inclui mecanismos para configuração e precificação como checagem de disponibilidade, catálogos de produtos, resolução de problemas e *webflow*.

❖ Aplicações de descoberta de conhecimento comum – o chamado “*common knowledge discovery layer*” contém as aplicações e ferramentas analíticas necessárias para interpretar a

informação disponível em bancos de dados (ex: o *Business Information Warehouse*) e gerar “*insights*” sobre clientes. Ele permite a segmentação e otimização de grupos-alvo, *forecasting*, análise da cesta de compras, análise de rentabilidade etc.

Provendo recursos de aprendizado e tratamento dinâmico, as soluções de CRM colaborativo aumentam ainda mais a eficiência das ferramentas de venda cruzada e retenção.

Podemos concluir, então, que o CRM pressupõe a integração dos processos de produção, distribuição, vendas e marketing. Com isso, busca-se, de um lado, conquistar clientes, aumentar a satisfação dos já conquistados e estimular neles a fidelidade; de outro, a redução e otimização dos custos com canais de divulgação e comunicação.

Os sistemas de *CRM* têm que propiciar à empresa, em escala corporativa, maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças com rapidez. Eles devem permitir a exploração de panoramas relativos a clientes e *prospects*, partindo de uma visão macro do mercado – seja ela demográfica, psicográfica ou comportamental – até atingir o nível de transação com o cliente.

### *3. PESQUISA SOBRE CRM NO SETOR*

#### *FINANCEIRO BRASILEIRO*

### 3.1 PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

Segundo a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) , atualmente, existem 191 bancos estabelecidos no Brasil, dos quais 70 são estrangeiros, 18 governamentais e 103 privados nacionais ([www.febraban.com.br:21/05/2002](http://www.febraban.com.br:21/05/2002)). Este número vem mudando constantemente devido às constantes fusões, aquisições, incorporações e liquidações do setor. Estas mudanças setoriais podem em longo prazo tornar o mercado muito concentrado, embora ainda seja considerado bastante competitivo.

Devido a essa acirrada competição, os bancos são usualmente considerados como os grandes investidores em novas tecnologias, adotando rapidamente soluções de terminais de auto-atendimento e de segurança em transações. Uma pesquisa da Febraban ([www.febraban.com.br:21/05/2002](http://www.febraban.com.br:21/05/2002)) revelou que os bancos investem cerca de R\$ 3 bilhões anualmente em novas tecnologias e disponibilizam o que há de mais moderno no mundo em serviços de auto-atendimento: por telefone, caixas automáticos, agências automatizadas e interligadas *on-line real time* e *Internet*.

Além dos aspectos tecnológicos, os bancos também se preocupam cada vez mais com o atendimento aos clientes, procurando satisfazê-los e torná-los fiéis. Para isso, os bancos procuram facilitar cada dia mais a vida de seus clientes. Segundo a Febraban, as transações automatizadas (débitos automáticos, transações por computadores, em equipamentos de auto-atendimento e em terminais no comércio) já representam 74,7% do total, enquanto as realizadas com intervenção de funcionários nas agências ou por telefone passaram a representar apenas 25,3%.

Vemos que ao mesmo tempo em que os bancos visam satisfazer e reter seus clientes, estes se afastam dos bancos, realizando suas atividades bancárias automaticamente e fazendo com que

os bancos precisem atingir seus clientes de outras maneiras que não apenas a face a face. Nesse sentido, os bancos insistem em coletar, armazenar, analisar e distribuir informações sobre os clientes a todos os pontos de contato possíveis. Este tipo de atividade, como já foi visto, é amplamente facilitado com o software de CRM. Portanto, os problemas da pesquisa são:

1. O CRM, quando implantado nas instituições financeiras, permite que os bancos atinjam seus objetivos de conhecê-los melhor, para assim retê-los, satisfazê-los e lucrarem com eles?
2. E quando não implantado, existe a perspectiva de que o CRM traga tais benefícios e, sendo assim, pretende-se implantá-lo?

O distanciamento dos clientes dos principais pontos de vendas e do contato com os vendedores vem aumentando em praticamente todos os setores, devido ao crescimento do comércio eletrônico, das vendas por telemarketing, etc. Os bancos sofrem ainda mais com tal situação, uma vez que os clientes já têm uma imagem da ida ao banco como uma tarefa desgastante e desagradável. Sendo assim, os bancos procuram solucionar tais dificuldades e os objetivos específicos desse estudo passam a ser:

- ❖ Avaliar a % de bancos que implantaram o *software* de CRM e daqueles que não implantaram, quais pretendem implantar;
- ❖ Verificar os principais objetivos e benefícios esperados com a aquisição do *software*;
- ❖ Identificar quais são os tomadores de decisão durante o processo de compra, bem como o investimento realizado ou esperado no *software*; e
- ❖ Avaliar os resultados dos bancos que já implantaram o CRM e as expectativas daqueles que ainda pretendem implantar.

### 3.2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para elaboração deste trabalho, foram contatados e entrevistados os principais bancos que atuam no Brasil. As entrevistas foram conduzidas com gerentes e diretores de marketing, de IT (*Information Technology*) ou do departamento responsável pelo gerenciamento do relacionamento com clientes, quando cabível.

Como fonte de pesquisa secundária foram utilizados *sites* de informações sobre instituições bancárias, como o da Febraban ([www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br)) e do Banco Central ([www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)), além de pesquisa realizada por institutos como o Gartner Group ou a IDC Brasil sobre CRM a fim de validar as informações coletadas e ter um maior entendimento das dinâmicas deste mercado.

#### 3.2.1. Escolha do Método da Pesquisa

Para o alcance dos objetivos deste estudo, foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva transversal junto a gerentes e diretores de marketing, IT (*Information Technology*) ou do departamento responsável pelo gerenciamento do relacionamento com clientes, quando cabível, de bancos de atuação local, nacional e global (multinacionais).

#### 3.2.2. População e Amostra

Utilizou-se uma amostragem não probabilística, cujos resultados indicarão uma sinalização de tendências apenas, sem a possibilidade de inferências estatísticas. Foram entrevistados 32 bancos de um universo de 191 estabelecidos no Brasil. Para geração de tal número de entrevistas, foram contatados cerca de 80 bancos, via e-mail e telefone.

### 3.2.3. *Instrumento de Coleta de Dados*

Os dados foram coletados através de questionário (ANEXO) elaborado após os objetivos do estudo terem sido definidos. A elaboração do questionário foi baseada em experiência anterior no departamento de pesquisa de um fornecedor de *software* de CRM, onde foram detectados quais os aplicativos do *software*, seus benefícios, fornecedores principais, dificuldades encontradas na implantação e investimento aproximado na solução.

Foram desenvolvidos três pré-testes do questionário, onde foram verificados o sequenciamento das perguntas e a adequação das escalas para que ele se tornasse compreensível, prático e agradável ao respondente, facilitando também a posterior análise dos dados. Para identificar eventuais resistências, o questionário foi testado para que não ultrapassasse 10 minutos de perguntas ao telefone. Refletindo sobre o teste elaborado, algumas questões foram modificadas para melhorar sua qualidade.

Além disso, foram desenvolvidas duas versões do questionário (ANEXO), uma para entrevistas pessoais ou por telefone e outra para os entrevistados que optassem por responder a pesquisa via e-mail.

### 3.2.4. *Coleta dos Dados*

Como técnica de coleta de dados, foi utilizada uma lista da Febraban onde estavam especificados todos os bancos atuantes no país juntamente com o acesso ao *site* de cada um desses bancos para verificação de dados como e-mail e telefone. Foram empregadas entrevistas pessoais, entrevistas por e-mail e por telefone.



### 3.2.5. *Processamento de Análise dos Dados*

Após a coleta de dados, os questionários foram organizados para que fossem detectadas respostas incompletas, inconsistentes ou ambíguas. Para os questionários com respostas insatisfatórias (3 casos), os respondentes foram contatados novamente para a obtenção da resposta correta. O resultado final, como já foi citado, foi uma amostra baseada em 32 questionários. Elaborou-se uma tabela de códigos para a digitação do questionário em Excel e posterior processamento em SPSS.

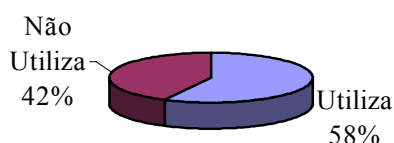
### 3.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Atender satisfatoriamente e reter clientes com a grande concorrência do mercado bancário só é possível com o auxílio da tecnologia e de mudanças organizacionais que coloquem o cliente em primeiro lugar. Para isso, o crescimento da rede de agências, postos de atendimento, rede de caixas eletrônicos, do *Internet Banking* e a criação de uma rede complementar de atendimento por meio de convênios com lotéricas, correios, farmácias e supermercados, vêm permitindo reduzir as filas nas agências e ampliar o volume de serviços prestados, com mais conforto e eficiência para a sociedade.

A rede de dependências bancárias, segundo a Febraban ([www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br): 27/11/02), registrou crescimento expressivo, evoluindo de 31.922 em dezembro de 1994 para 42.043 em dezembro de 2001. Verificou-se pequena redução da participação das agências tradicionais e aumento substancial do número de postos de atendimento. Além do aumento no número de agências, os bancos também estão se equipando com *softwares* que permitem melhor atender, conhecer e reter seus clientes, como é o caso do CRM.

Dos 32 bancos respondentes, 58% possui algum *software* de CRM, conforme demonstrado na Figura 20. Este percentual mostra o quanto as instituições financeiras adotam precocemente novas tecnologias, uma vez que segundo uma pesquisa da IDC (2002), apenas 41% das empresas instaladas no Brasil (incluindo bancos) utilizam o *software* atualmente ou estão em fase de implantação.

*Figura 20: utilização de software de CRM no setor bancário*



No entanto, a pesquisa indica que os bancos ainda não aderiram ao CRM em seu aspecto mais completo, uma vez que a maior parte apenas implantou o CRM Operacional, com suas funções de *call-center*, vendas pela *internet* e vendas por telefone, revelando que existe um mercado muito mais amplo do que apenas os 42% dos bancos que ainda não utilizam o *software*. O quadro 11 apresenta os principais *softwares* utilizados atualmente pelas instituições financeiras:

*Quadro 11: aplicativos do CRM utilizados pelos bancos*

<b>APLICATIVOS DE MARKETING</b>	<b>UTILIZA (%)</b>
Personalização / Segmentação de Clientes	89,5
Marketing direto	66,7
Análise de Lucratividade de Clientes	52,6
Data mining	42,1
Planejamento de Marketing	15,8
Gerenciamento de Campanha de Marketing	10,5
Gerenciamento de Promoções	0,0
<b>APLICATIVOS DE VENDAS</b>	
Vendas por Telefone	100,0
Vendas Via Internet	89,5
Análise de Histórico de Vendas	42,1
Gerenciamento de Contas	36,8
Automação da Força de Vendas	31,6
Gerenciamento de Pedidos	15,8
Configuração de Produtos	5,3
<b>APLICATIVOS DE SERVIÇOS</b>	
Call Center	100,0
Comunicação Via Web e E-mail	84,2
Serviços a Clientes Via Internet	78,9
Gerenciamento de Ligações Recebidas	78,9
Gerenciamento da Interação com o Cliente	73,7

Verifica-se também, analisando a tabela acima, a grande preocupação dos bancos com os aplicativos relacionados a serviços. Esta pode ser uma preocupação em melhor atender o cliente, tornando-o mais fiel. A melhoria no atendimento aos clientes nos bancos pode estar relacionada também com o aumento do número de contas correntes e poupança. Dados da Febraban ([www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br): 27/11/02), indicam que a parcela da sociedade que dispõe de contas e serviços bancários vem crescendo anualmente em percentual superior ao da população ativa e de aposentados. A rede bancária registrou, nos últimos três anos, aumento de 41,3% no número de contas correntes, passando de 44,7 milhões, em 1998 para 63,2 milhões, em 2001. Já o número de

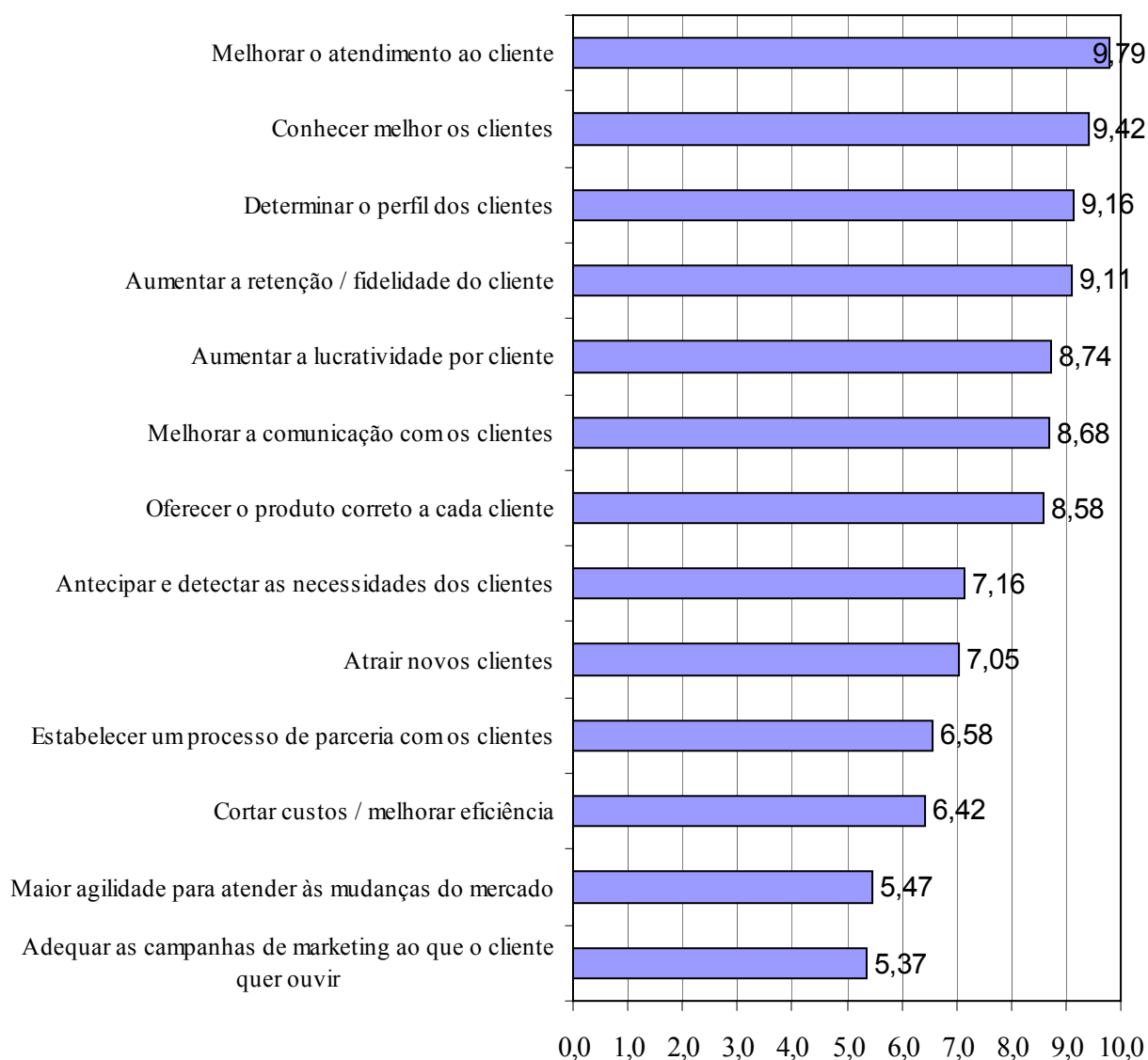
contas poupança cresceu 28,3% no mesmo período, passando de 39,9 milhões, em 1998, para 51,2 milhões, em 2001.

Além da preocupação com o atendimento ao cliente, a IDC Brasil (2001:23) ressalta outros motivos que levam as empresas em geral a adotarem primeiramente aplicativos de atendimento ao cliente:

- ❖ Fator cultural: por obrigatoriedade legal, as empresas têm que oferecer serviços de suporte ao cliente, fazendo com que muitas das grandes companhias dos mais diversos segmentos já tenham alguma oferta nesse sentido.
- ❖ Conhecimentos dos benefícios: seja pela obrigatoriedade do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) ou pelos requisitos do ISO 9000, é mais conhecido hoje, pelas empresas brasileiras, os benefícios que o melhor relacionamento e o contato com os clientes podem oferecer para as empresas. Esse conhecimento se torna fundamental para justificar investimentos seguros dentro das empresas.
- ❖ Orçamentos restritos: a automação da força de vendas normalmente exige, além dos investimentos em *software* e serviços, investimentos adicionais em *hardware*, tais como *handhelds* e equipamentos de rede que podem fazer o preço da solução total ser superior aos orçamentos especificados pela companhias.

Este último dado está de total acordo com a pesquisa nos bancos, visto que apenas 31,60% dos bancos adquiriram a solução de automação da força de vendas. Também de acordo com as informações da IDC, está a relação com os benefícios percebidos pelos bancos. De acordo com a figura 21, podemos verificar os principais benefícios encontrados que levaram os bancos a implantarem o *software*:

Figura 21: Influências dos benefícios na implantação do software



A figura comprova que a maior preocupação dos bancos ao comprar um *software* de CRM é o atendimento ao cliente. Isso é totalmente pertinente e vem sendo notado à medida que as reclamações sobre serviços bancários no Banco Central caíram 43,5% nos últimos dois anos, passando de 24.099, em 2000, para 16.788, em 2001. Em 2001, os bancos tiveram apenas uma

reclamação no Banco Central para cada 1 (um) milhão de transações, em média, realizadas para seus clientes. Em 2000, houve uma reclamação para 683,8 mil transações. Esses dados confirmam a contínua melhoria na qualidade dos serviços bancários no Brasil. (www.febraban.com.br:03/12/02).

As demais grandes preocupações dos bancos ao adquirirem o *software* de CRM são: conhecer melhor seu cliente, determinar seu perfil e torná-lo fiel. Pessoalmente, acredito que estas são atualmente as maiores dificuldades de um banco. Como conhecer um cliente que não comparece à agência, que não tem nenhum contato com o banco a não ser através dos caixas eletrônicos e da *internet*? Os bancos atualmente têm dificuldades até mesmo em conseguir saber a renda do seu cliente, uma vez que o que ele comprova nem sempre é o que ele tem de renda, e muitas vezes, sua renda está dividida em diversos bancos.

Por esse motivo, não acredito que o mais correto para o banco seja segmentar seus clientes de acordo com a renda comprovada, mas de acordo com seu perfil (tomador de empréstimos ou poupador, por exemplo) e seus hábitos de consumo. Mas como descobrir este perfil?

Hoje em dia, as pessoas realizam suas atividades bancárias e não sabem nem o nome de seu gerente de contas, não existe mais a pessoalidade que existia antes de todo o aparato tecnológico. Sendo assim, o cliente não pensa duas vezes antes de trocar de banco pelo simples fato da tarifa ser mais barata ou porque o outro banco dá acesso gratuito à *internet*. Como tornar este cliente fiel?

Para responder estas perguntas, os bancos foram questionados sobre os problemas que eles tinham antes de implantar o CRM e se estes problemas foram resolvidos, como apresentado no quadro 12:

*Quadro 12: Problemas enfrentados em relação aos clientes*

PROBLEMAS	NÃO EXISTIAM (%)	EXISTIAM (%)	QUANDO EXISTIAM	
			FORAM RESOLVIDOS (%)	NÃO FORAM RESOLVIDOS (%)
Todos os clientes recebem o mesmo tratamento	94,1	5,9	100,0	0,0
Apenas um ponto de contato conhece o cliente.	11,8	88,2	100,0	0,0
O cliente precisa fornecer a mesma informação mais de uma vez.	23,5	76,5	84,6	15,4
Cientes recebem respostas diferentes de cada ponto de contato.	94,1	5,9	100,0	0,0
Número excessivo de reclamações.	76,5	23,5	50,0	50,0
Dificuldade de avaliar campanhas de marketing.	64,5	35,5	33,3	66,7
Dificuldade em detectar as necessidades dos clientes.	82,4	17,6	17,6	82,4

Para os respondentes, os principais problemas enfrentados pelos bancos estavam relacionados ao ponto de contato que conhecia o cliente, que era único, à necessidade do cliente fornecer a mesma informação diversas vezes, além de terem dificuldades de avaliar campanhas de marketing. Destes, com o CRM, o principal problema foi resolvido foi o conhecimento do cliente por todos os pontos de contato, uma vez que com bancos de dados atualizados e disponíveis *on time – real time*, todos passam a conhecer o cliente. Porém, 15,4% dos bancos que disseram que o cliente precisa fornecer a mesma informação diversas vezes continua com esse

problema. Talvez este problema continue ocorrendo porque o banco de dados não está sendo corretamente atualizado ou porque as pessoas não estão utilizando-se dele.

Com relação à dificuldade de se avaliar campanhas de marketing, em sua maioria o problema não foi resolvido porque o *software* de CRM não comportava esta funcionalidade. Como já foi citado anteriormente, os bancos adquiriram principalmente o CRM Operacional, enquanto os aplicativos analíticos e colaborativos ainda estão por serem adquiridos. O mesmo ocorre com a dificuldade que os bancos têm de detectar as necessidades dos clientes. Somente com análises complexas e com um perfil exato do cliente, esta dificuldade pode ser superada.

Com relação ao perfil, os problemas parecem ter sido minimizados, uma vez que os bancos afirmaram que seus clientes diferenciados estão recebendo atendimento diferenciado. Este perfil do cliente no setor bancário é definido graças ao conjunto valioso de informação que os bancos possuem, como renda, ocupação, idade, produtos e serviços consumidos, comportamento quanto à liquidação de seus débitos, etc. Esta é facilidade relativa dos bancos para construir o perfil de consumo do cliente, pois como já foi citado anteriormente, nem sempre tais dados conseguem refletir o exato comportamento do cliente. Neste caso, informações preciosas podem ser obtidas basicamente com a integração e acumulação desses dados, a montagem do perfil de consumo dos clientes, um *software* de extração de informação e o desenvolvimento de habilidades para a gestão do relacionamento. Portanto, o resultado básico esperado com a implementação dessa nova abordagem é, de um lado, uma expansão sustentada da capacidade de venda e prestação de serviços. Do outro, uma redução de custos, sendo ambos obtidos através de uma maior fidelização dos clientes. Consequentemente, uma maior lucratividade do negócio.



Para que todos estes dados estejam disponíveis, os bancos investem pesadamente em tecnologia. Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV) citada pela Febraban ([www.febraban.com.br:03/12/02](http://www.febraban.com.br:03/12/02)) indica que os bancos destinam anualmente cerca de 9,7% de seu patrimônio a investimentos em Tecnologia da Informação, mais do que o dobro da média nacional. Ainda segundo a Federação, os bancos investem cerca de R\$ 3 bilhões por ano em tecnologia, divididos da seguinte forma (quadro13):

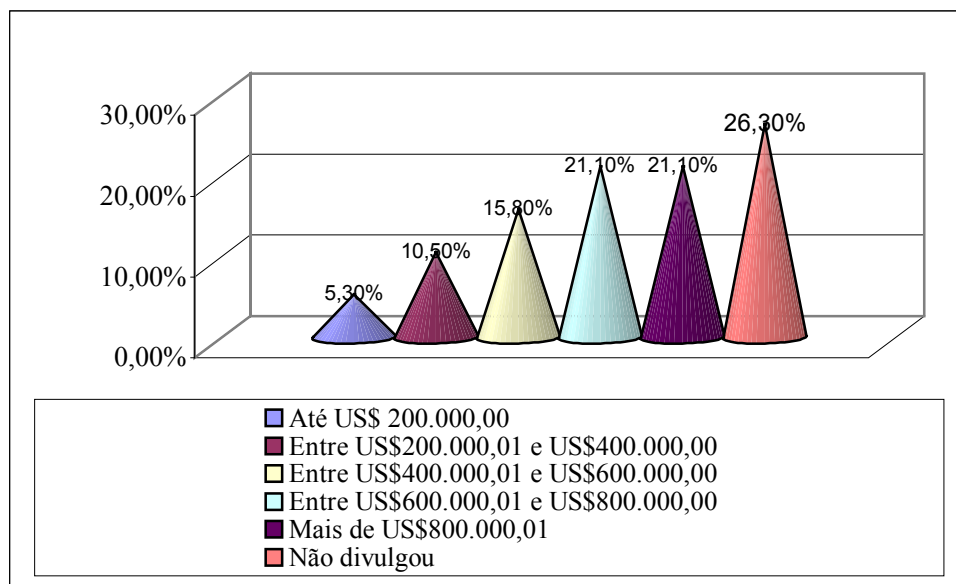
*Quadro 13: Investimento em tecnologia realizado anualmente pelos bancos*

	<b>Investimento Total (%)</b>
Hardware	46
Equipamentos/Linhas de Comunicações	15
Softwares adquiridos de terceiros	18
Software desenvolvidos internamente	21

FONTE: [www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br) 03/12/02

Isso significa que há um investimento de cerca R\$ 1,17 bilhões de investimento em *software* anualmente pelos bancos. De acordo com a pesquisa realizada, os investimentos em CRM também foram expressivos, uma vez que, como apresenta a figura 22, 42,2% revelaram terem investido mais de US\$ 600 mil dólares apenas no *software*, sem levar em conta gastos com *hardware*, implantação e consultoria.

Figura 22: Investimento no software de CRM

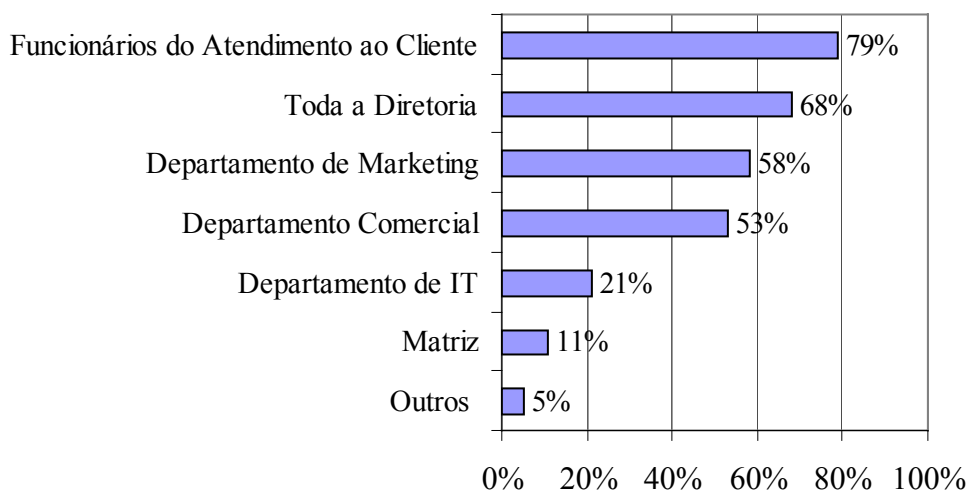


Devido ao alto investimento necessário, a decisão final de implantação é feita pela alta administração da empresa (presidentes e diretores). No caso de bancos multinacionais, a matriz é quem aprova (26,3% dos casos) ou até mesmo recomenda (10,5% dos casos) a implantação do *software*. É interessante ressaltar que, de acordo com a pesquisa, em 68,4% dos casos, a sugestão de implantação do *software* partiu do departamento de marketing. Esta porcentagem pode ser resultado do fato do *software* ser mais difundido entre estes profissionais, indicando que as empresas e seus funcionários ainda vêem o CRM como exclusivo do departamento de marketing.

Outro dado relevante é que em apenas 5,3% dos casos, empresas de consultoria deram a sugestão de implantação ao banco. Este dado pode revelar que as empresas de consultoria no Brasil ainda não estão preparadas para esse tipo de implantação, talvez porque ainda não existam profissionais especializados nesse tipo de *software*. Ainda segundo os bancos, o departamento de IT (*Information Technology*) e o Departamento Comercial contribuem com 10,6% das primeiras sugestões de implantação.

É interessante notar a expressividade do apoio dos Departamentos de Marketing, Comercial, dos Funcionários do Atendimento ao Cliente e da Diretoria em relação à implantação do *software*, como demonstra a figura 23:

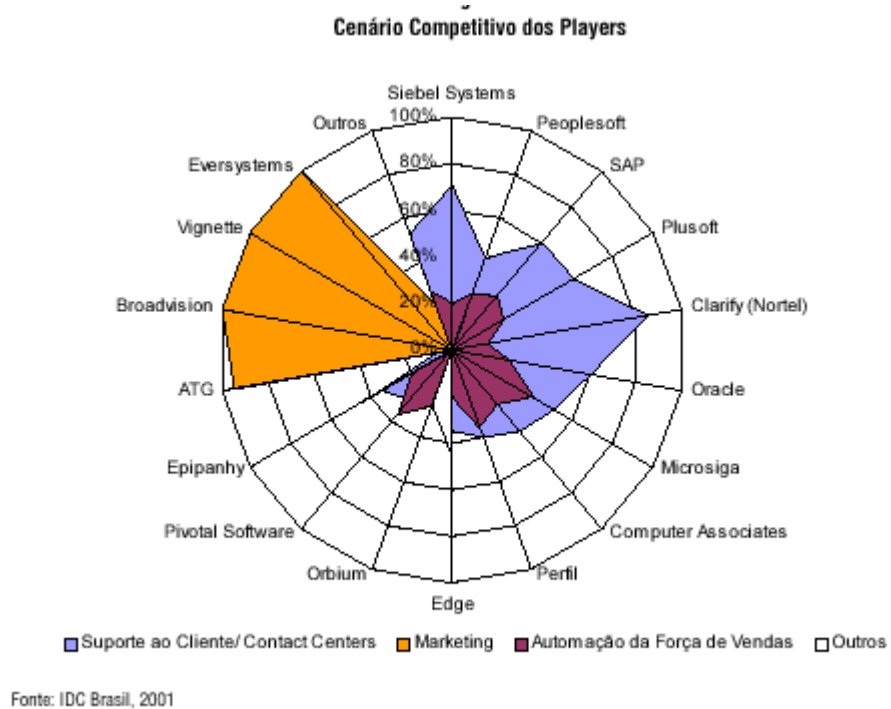
Figura 23: Maiores apoiadores para a implantação do CRM



Este dado é relevante para as organizações, pois conforme já foi estudado na fundamentação teórica, para a implantação de uma estratégia de CRM em qualquer organização, o apoio de todos os membros da empresa é fator chave para o sucesso do projeto.

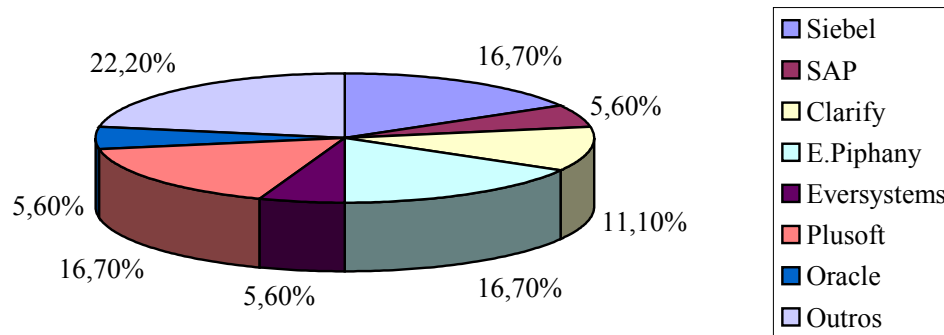
Após a decisão de implantação do *software*, outra decisão importante é qual deve ser o fornecedor do *software*. Segundo a IDC Brasil (2001) poucos fornecedores de CRM oferecem uma solução completa no Brasil. Ao contrário do que acontece mundialmente, onde existem 5 grandes fornecedores, no Brasil existem diversos fornecedores especializados em alguns aplicativos, como demonstra a figura 24, que analisa os percentuais de vendas dos diversos fornecedores.

Figura 24: cenário competitivo dos fornecedores



Como podemos verificar, não existe nenhum fornecedor no Brasil especializado em todos os aplicativos do CRM, na figura divididos em Marketing, Suporte ao Cliente e Automação da Força de Vendas. No caso dos bancos, também podemos verificar que não existe uma uniformidade no fornecedor, como comprova a figura 25.

Figura 25: Principais Fornecedores de CRM para Bancos



Para a escolha do *software* utilizado, os bancos levam em consideração diversos aspectos, sendo que os principais estão dispostos na figura 26.

Figura 26: aspectos importantes na escolha do fornecedor do *software*.

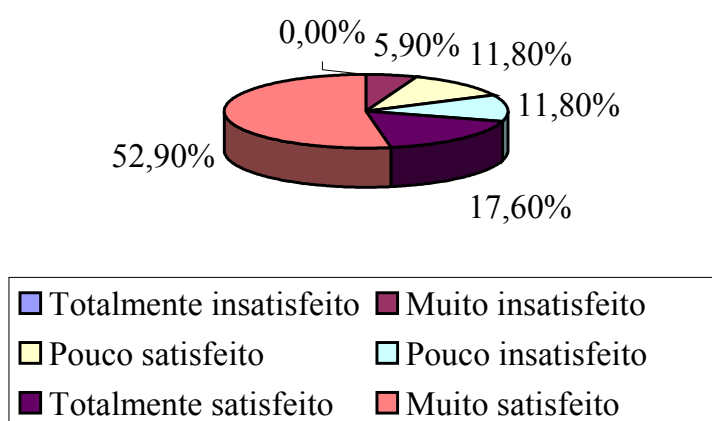


Destacam-se nos aspectos importantes para o banco ao adquirirem o CRM, a segurança das transações, preocupação esta devido ao grande número de dados sigilosos com que o banco lida rotineiramente. Experiência, suporte ao cliente por parte do fornecedor e integração com outros *softwares* também são preocupações que os bancos têm, este último é relevante pelo fato dos bancos utilizarem diversos *softwares* diferentes que precisam “conversar” entre si para que os dados estejam disponíveis em todos eles.

É interessante notar que a preocupação com o preço, apesar do alto investimento, ficou em sexto lugar em importância, mostrando que os bancos estão se preocupando muito mais com a qualidade do produto e do serviço oferecido do que com o preço.

Quando questionados sobre a satisfação em relação a todos os aspectos relacionados ao CRM, tais como resultados obtidos, fornecedor, implantação e operacionalização do *software*, a maioria se diz muito satisfeito, conforme apresentado na figura 27:

*Figura 27: Satisfação dos Bancos com o CRM*



Porém, esta satisfação, como ocorre em qualquer mudança organizacional, não quer dizer que não foram enfrentados problemas. Das dificuldades mais comumente enfrentadas durante

uma implantação de *software*, os bancos relataram como principais a complexidade na implantação, a necessidade de mudanças nos processos internos, a falta de treinamento adequado e a dificuldade de uso do *software*. Uma dificuldade que os bancos não apresentaram, o que é muito importante para o estabelecimento de uma cultura interna de CRM, foi a falta de apoio da alta administração, revelando que a preocupação com o cliente é realmente um foco dentro das instituições entrevistadas, como apresentado no quadro 14:

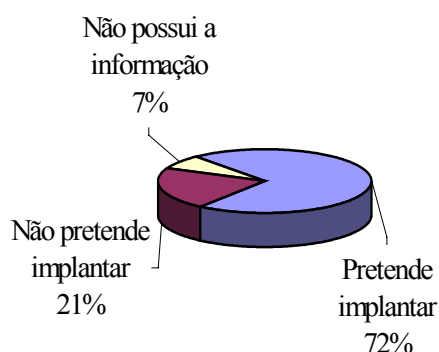
*Quadro 14: dificuldades enfrentadas na implantação do CRM*

DIFICULDADES	NÃO HOUE DIFICULDADE (%)	HOUE DIFICULDADE (%)	QUANDO HOUE		
			POUCA (%)	MUITA (%)	EXTREMA (%)
Complexidade da implementação	16,7	83,3	11,10	83,3	5,6
Necessidade de mudanças nos processos internos	21,1	78,9	60,0	40,0	
Falta de apoio da alta administração	94,7	5,3	100,0		
Falta de apoio técnico do fornecedor do software	70,6	29,4	80,0	20,0	
Falta de treinamento adequado	42,1	57,9	54,5	27,3	18,2
Dificuldade de uso do software	15,8	84,2	68,8	25,0	6,3
Cultura organizacional	84,2	15,8	100,0		
Ausência de solução adequada	73,7	26,3	60,0	20,0	20,0

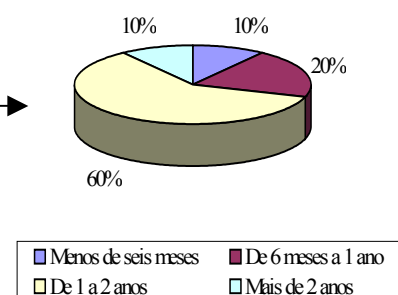
Com relação às principais dificuldades, é importante ressaltar que 3 delas (falta de treinamento adequado, complexidade da implementação e dificuldade de uso do *software*) devem ser cuidadosamente analisadas pelos fornecedores do *software* para que o alto índice de satisfação não se reduza nas próximas vendas. Estas dificuldades são usuais nas primeiras implantações de *software*, mas devem ser minimizadas nas futuras implantações, que devem ocorrer com maior

demanda em 1 ou 2 anos, de acordo com os respondentes que não possuem CRM, mas pretendem adquirir, o que corresponde a 72%, como demonstram as figuras 28 e 29.

*Figura 28: pretensão de implantação nos próximos 3 anos dos bancos que não possuem CRM*



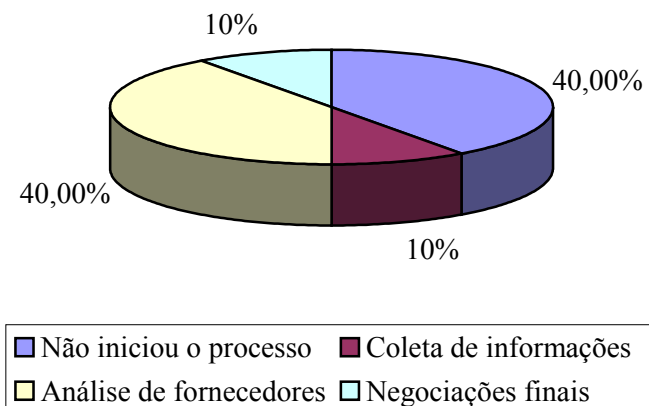
*Figura 29: prazo de implantação*



Os bancos que optaram por não implantar CRM nos próximos 3 anos, em sua maioria, são bancos pequenos que alegaram que o *software* é muito complexo e robusto para suas necessidades. Este é um comportamento comum nas pequenas empresas, segundo a IDC que afirma que “as grandes empresas são as mais favoráveis a adotar novas tecnologias (2002:6)”. Isso se deve principalmente aos altos custos envolvidos nesse projetos. Já em relação aos que pretendem implantar, verifica-se que 40% ainda não iniciou o processo de compra, enquanto apenas 10% já estão em fases finais de negociação, como apresentado na figura 30:

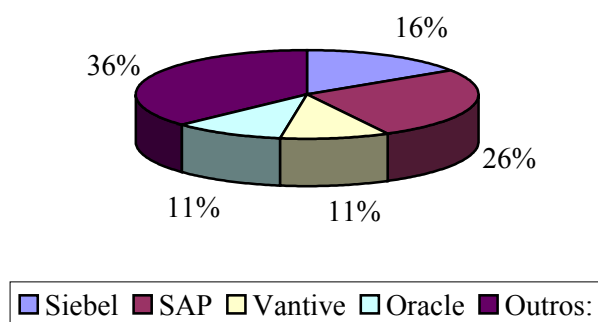


Figura 30: fase do processo de aquisição do software



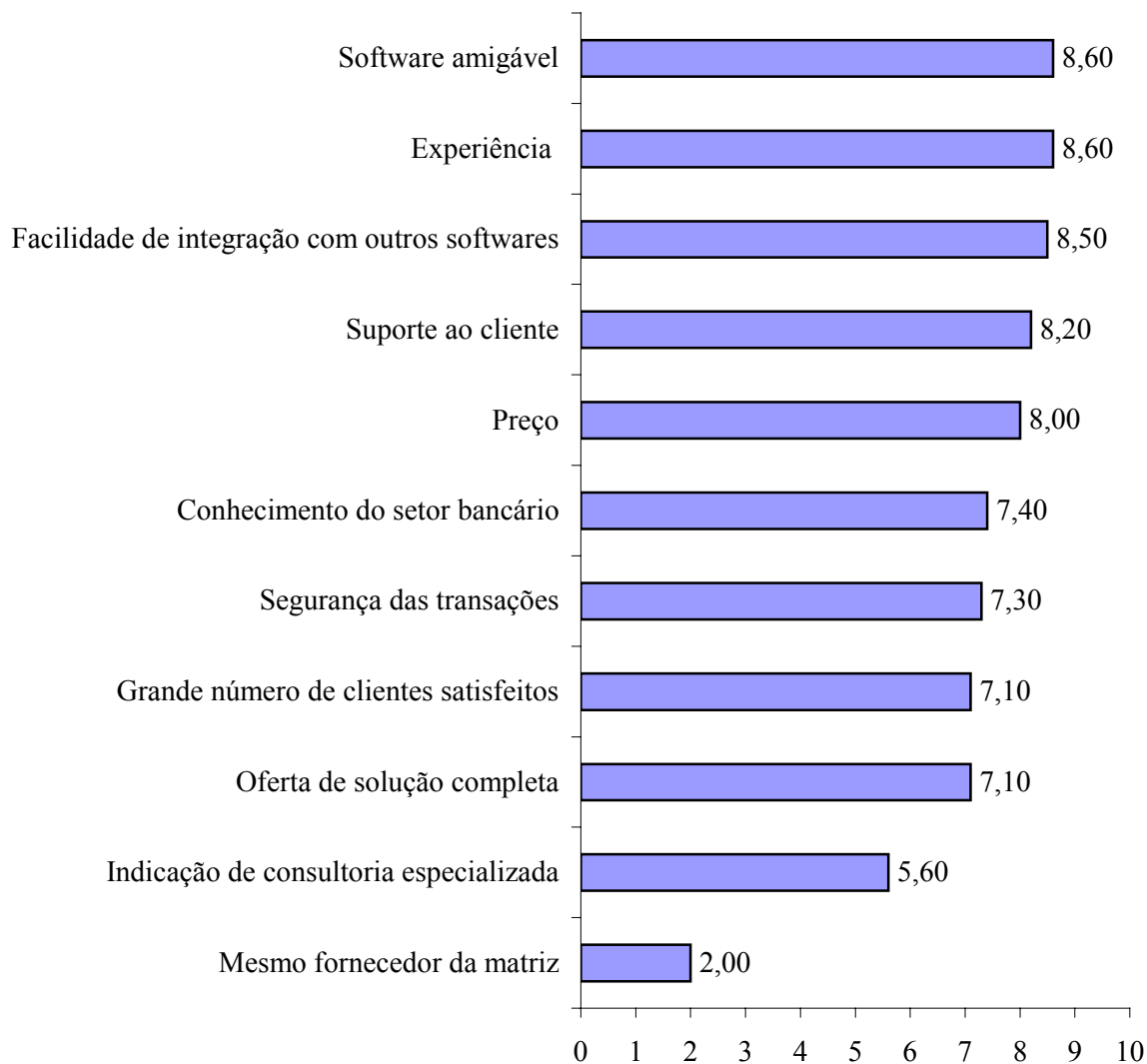
Interessante notar que, entre os bancos estão analisando fornecedores, 53% disseram estar analisando gigantes do *software* de CRM como Siebel , SAP e Oracle, enquanto apenas 27,9% dos bancos que já possuem o *software*, adquiriram de um desse fornecedores. Este fato pode estar ligado ao maior *share of mind* destes fornecedores. A figura 31 reflete os fornecedores mais citados:

Figura 31: análise dos fornecedores



Para os bancos que ainda não possuem CRM, os fatores mais importantes na escolha do fornecedor estão expressos na figura 32:

*Figura 32: Fatores de importância na escolha do fornecedor*

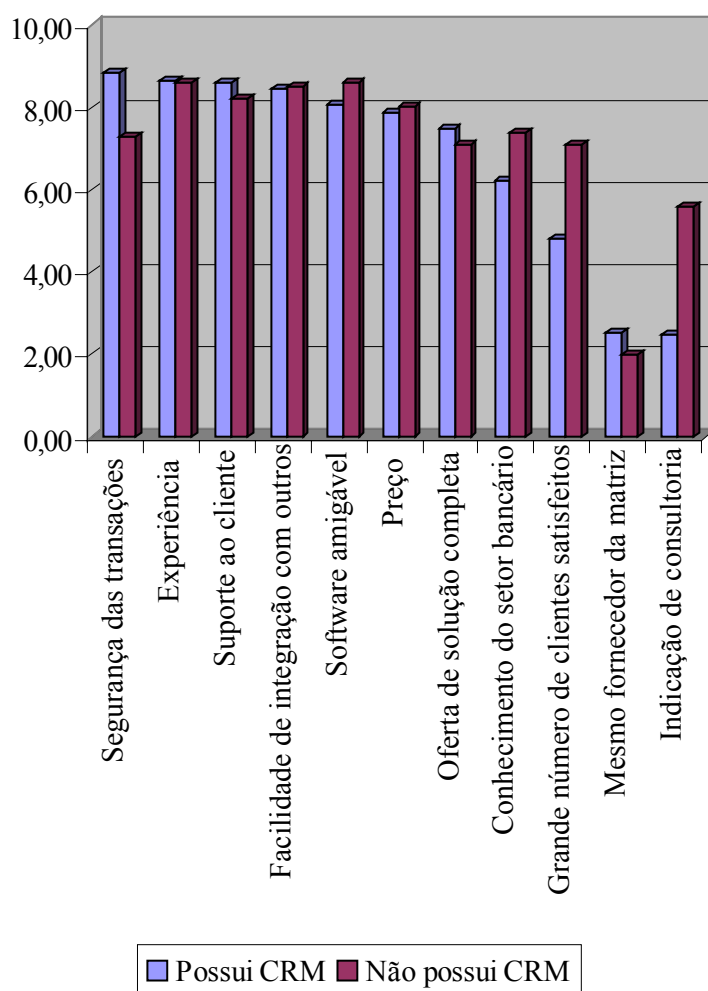


Verifica-se que estes bancos estão levando em consideração fatores como *software* amigável e experiência do fornecedor como mais relevantes, diferentemente daqueles que já

possuem o *software*. A amigabilidade do *software* pode estar relacionada à dificuldade de uso do *software* sentida pelos bancos que possuem CRM e que pode ter sido difundida para aqueles que analisam a aquisição do *software*. A experiência do fornecedor também é fator relevante para os bancos que pretendem adotar o *software* futuramente, característica de adotadores tardios.

Comparando-se as respostas dos dois blocos de respondentes (aqueles que possuem e aqueles que não possuem CRM), podemos ter uma noção mais clara das diferenças. A figura 33 mostra as diferentes percepções entre os blocos.

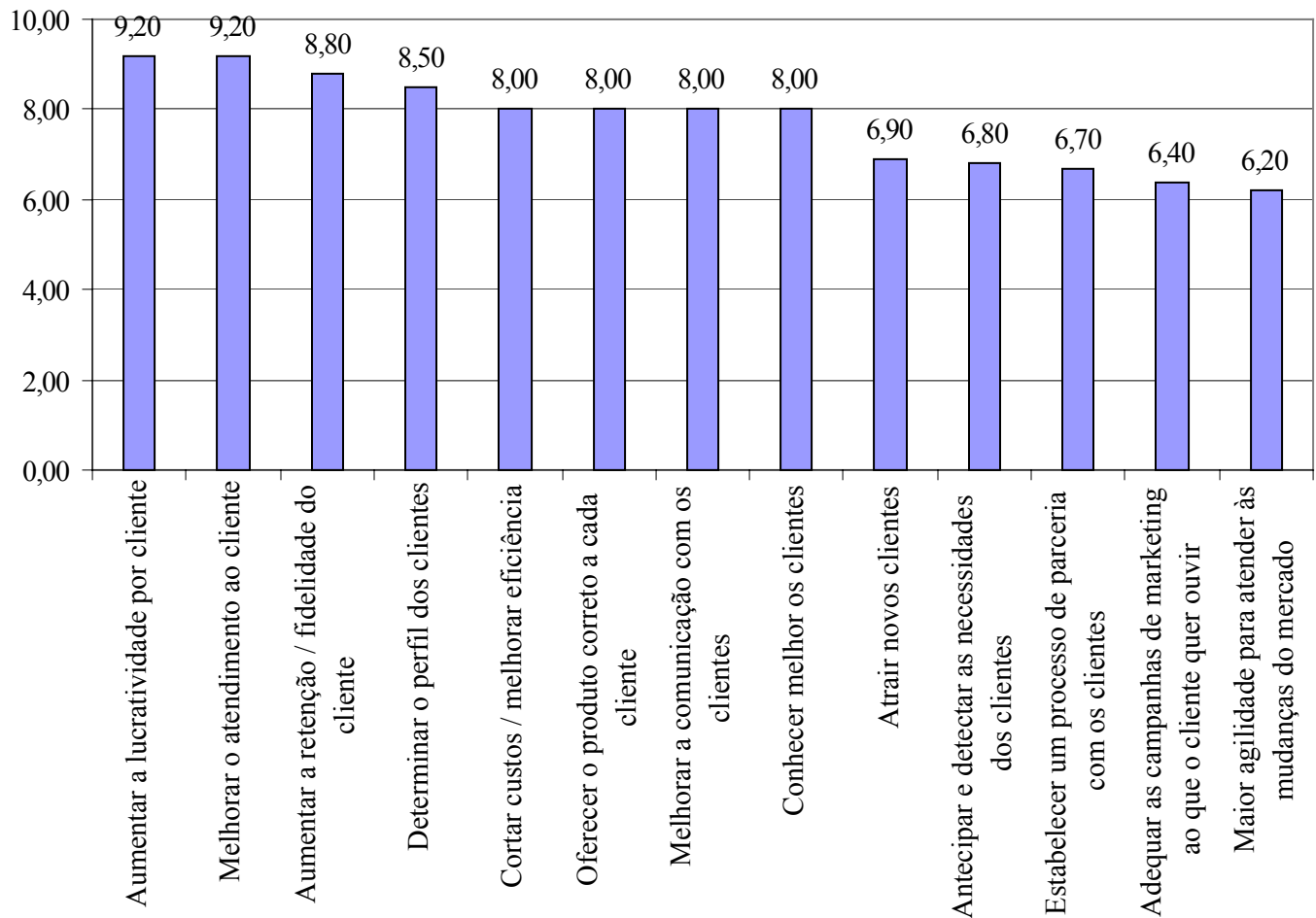
*Figura 33: comparativo de percepção de importância quanto ao fornecedor de CRM dos bancos que possuem o software e dos que não possuem*



Podemos verificar que aqueles que não possuem CRM dão mais importância à indicação de consultorias, ao número de cliente satisfeitos e ao preço, além dos outros fatores anteriormente citados (amigabilidade do *software*, experiência e conhecimento do setor). Pode-se concluir que são bancos menos propensos a riscos, pois preferem verificar resultados antes de adquirir uma tecnologia.

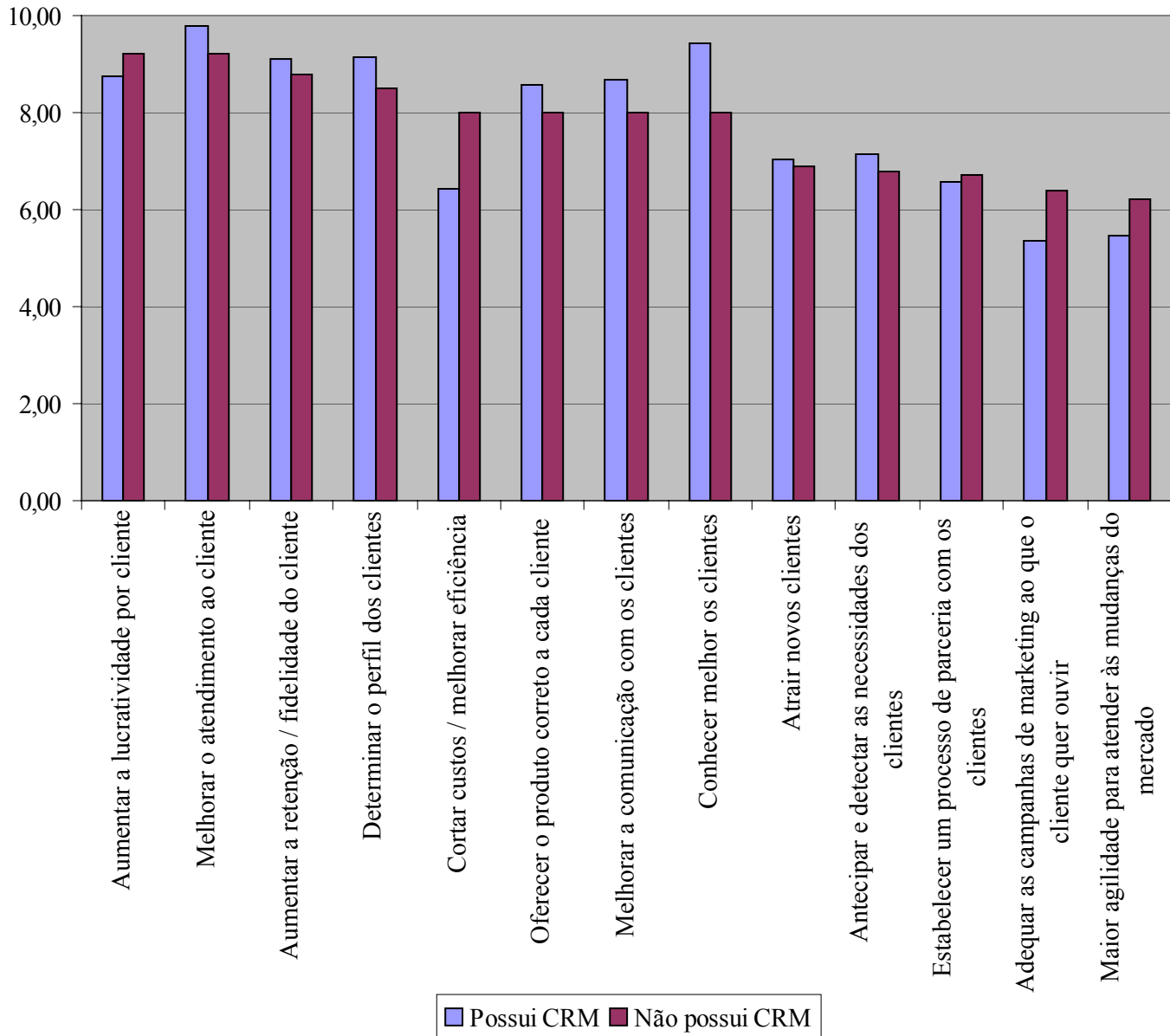
Além do aspecto do fornecedor, os bancos estão preocupados com os benefícios que o CRM proporcionará. Entre os benefícios que mais influenciam as instituições a adquirirem o *software*, estão melhorar o atendimento ao cliente e aumentar sua lucratividade, como demonstra a figura 34:

Figura 34: influência dos benefícios na intenção do banco de investir em CRM



Mais uma vez comparando estes benefícios esperados pelos bancos que não possuem CRM com os benefícios que os que já adquiriram esperavam. Notamos algumas pequenas diferenças, conforme verificado na figura 35:

*Figura 35: comparação entre os benefícios esperados do CRM entre os bancos que já adquiriram a solução e os que pretendem adquirir.*



O principal destaque entre os dois blocos é a maior preocupação dos bancos que não possuem CRM com o aumento da lucratividade dos clientes, que nesse caso ficou em 2º lugar enquanto entre os que possuem está na quinta colocação. Verifica-se também uma grande diferença na preocupação com o corte de custos, que é consideravelmente maior entre os que não

possuem CRM. Talvez estes dois aspectos indiquem uma tendência de que os bancos que ainda não adquiriram o CRM estejam visando mais o aumento do lucro do que atingir os reais benefícios que o *software* pretende proporcionar. É importante para esses bancos, que antes de adquirirem o *software* e para que ele gere ótimos resultados, eles tenham em mente que a principal função do CRM e principalmente do marketing deve estar relacionada ao cliente, sendo que menores custos e maiores lucratividades devem ser buscadas como consequência do gerenciamento do relacionamento com o cliente. Alcançando tais objetivos, os bancos pretendem minimizar os problemas descritos no quadro 15, onde os bancos indicaram se os problemas citados ocorrem em suas instituições e se acreditam que o CRM pode resolvê-los:

*Quadro 15: ocorrência de problemas nos bancos que não possuem CRM e percepção de solução desses problemas com a implantação do software.*

			QUANDO EXISTEM, CRM RESOLVE?		
PROBLEMAS	EXISTEM (%)	NÃO EXISTEM (%)	SIM (%)	PARCIALMENTE (%)	NÃO (%)
Todos os clientes recebem o mesmo tratamento	64,3	35,7	80,0	20,0	
Apenas um ponto de contato conhece o cliente	14,3	85,7	41,7	50,0	8,3
O cliente precisa fornecer a mesma informação mais de uma vez	14,3	85,7	58,3	41,7	
Clientes recebem respostas diferentes de cada ponto de contato	78,6	21,4	100,0	0,0	
Número excessivo de reclamações	50,0	50,0	0,0	71,4	28,6
Dificuldade de avaliar campanhas de marketing	7,1	92,9	30,8	53,8	15,4
Dificuldade em detectar as necessidades dos clientes	85,7	14,3	100,0	0,0	

Nota-se que as maiores dificuldades enfrentadas pelos bancos respondentes são a dificuldade em detectar as necessidades dos clientes, o fato de todos os clientes receberem o mesmo tratamento, além de receberem diferentes respostas de cada ponto de contato. Podemos perceber, também, que a percepção de que o CRM pode resolver ou pelo menos melhorar estes problemas é alta, o que permite que eles queiram implementar os seguintes aplicativos (quadro 16):

*Quadro 16: aplicativos do CRM que os bancos pretendem adquirir*

<b>APLICATIVOS DE MARKETING</b>	<b>PRETENDE ADQUIRIR (%)</b>
Planejamento de Marketing	70,0
Gerenciamento de Campanha de Marketing	70,0
Gerenciamento de Promoções	20,0
Data mining	70,0
Marketing direto	100,0
Personalização / Segmentação de Clientes	100,0
Análise de Lucratividade de Clientes	80,0
<b>APLICATIVOS DE VENDAS</b>	
Automação da Força de Vendas	31,6
Gerenciamento de Contas	36,8
Configuração de Produtos	5,3
Gerenciamento de Pedidos	15,8
Análise de Histórico de Vendas	42,1
Vendas Via Internet	89,5
Vendas por Telefone	100,0
<b>APLICATIVOS DE SERVIÇOS</b>	
Serviços a Clientes Via Internet	78,9
Call Center	100,0
Gerenciamento da Interação com o Cliente	73,7
Gerenciamento de Ligações Recebidas	78,9
Comunicação Via Web e E-mail	84,2



Assim como fizeram os bancos que já adquiriram o CRM, aqueles que pretendem adquirir focarão primeiramente na parte operacional do *software*, através do *call-center*, vendas por telefone e via *internet*, além dos aplicativos de marketing direto e personalização de clientes. Nota-se que este bloco pretende adquirir mais produtos que aqueles que já adquiriram, o que pode se dever ao fato de pretenderem adquirir uma solução mais completa agora que o *software* já está mais estabilizado e os fornecedores mais experientes. No entanto, não podemos identificar o quanto estes bancos pretendem investir no *software*, pois 90% dos bancos alegaram não possuir a informação.

Analisadas todas estas variáveis podemos verificar que a cultura de CRM entre os bancos está evoluindo e que seus benefícios podem ser notados com a satisfação daqueles que já possuem o *software* e com a grande intenção de implantação do sistema. Além disso, em conversas informais ou comentários entre as questões realizadas, os bancos revelaram grande preocupação com as atualizações de seus bancos de dados e com o relacionamento com o cliente, o que permitiu a conclusão de que as instituições financeiras entendem em sua maioria que o CRM é mais do que uma tecnologia, é uma “estratégia de negócios”.

#### 4. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES,

#### LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

## CONCLUSÕES

---

Com o desenvolvimento histórico, o advento de novas tecnologias e as mudanças econômicas, as empresas precisaram alterar seus formatos de negócios. Sendo assim, elas partiram de um processo de produção artesanal para a produção em massa, de um processo de vendas pessoal para impessoal, muitas vezes “virtual”. O marketing, assim como os demais departamentos das empresas, precisou se adequar a cada mudança ocorrida durante esse período. E está se preparando para outra.

Depois de toda essa massificação, o consumidor exigiu e as empresas se viram obrigadas a olhar para trás e voltar à personalização. O cliente que quer ser chamado pelo nome e quer comprar um produto que seja “a cara dele”. O problema para as empresas, então, passou a ser como administrar o alto custo dessas exigências. Duas tendências permitiram que isso acontecesse:

1. As empresas passaram a perceber a importância do cliente dentro da organização e voltaram suas atenções para ele e não mais para o produto que vendem – essa tendência surgiu com o marketing de relacionamento.
2. A evolução tecnológica permitiu o aprimoramento da captura e administração das informações – essa tendência surgiu com o *Database Marketing* e evoluiu para o CRM.

Juntos, os aspectos organizacionais do Marketing de Relacionamento e a tecnologia do CRM satisfazem a atual necessidade das empresas de conhecer melhor seus clientes, tornando-os satisfeitos, fiéis e consequentemente rentáveis e também as exigências dos clientes, de serem bem atendidos, por uma empresa que sabe o que eles querem e tem o produto certo para oferecer.

A maioria dos bancos foi pioneira na busca pela personalização, criando gerentes de relacionamento, segmentando seus clientes e buscando suas reais necessidades. Nesse sentido, o *software* de CRM surge para auxiliar o tratamento dos dados e melhorar ainda mais a performance das instituições.

Com tudo isso, podemos concluir que o marketing de relacionamento não existe se fizer parte apenas do departamento de marketing. O discurso de foco no cliente atualmente existe em todas as empresas. Mas foco no cliente está muito além das palavras, é necessária total dedicação de toda a empresa, desde a alta administração até os funcionários da linha de frente. E o *software* de CRM deve ser encarado apenas como um suporte a mais esta mudança organizacional.

## RECOMENDAÇÕES

---

O uso de ferramentas de CRM se faz necessário para melhor resultado dos objetivos do marketing de relacionamento. Porém, a simples implantação de um *software* não resolverá os problemas enfrentados pelas empresas. Uma análise interna de como a organização (seus funcionários, fornecedores e distribuidores) vêem o cliente poderia ampliar a visão da alta administração sobre como abordar o problema.

A mudança interna, tornando a empresa realmente focada no cliente deve ser o primeira e mais importante passo em direção a uma relacionamento duradouro. Apoio da alta administração, capacitação de vendedores e demais funcionários da linha de frente, mudanças no departamento de marketing, produção e pesquisa e desenvolvimento visando o foco no cliente, são fatores cruciais para um relacionamento duradouro e lucrativo

As empresas precisam reforçar também a cultura de longo prazo. O CRM não pretende trazer resultados em curto prazo, assim como as mudanças internas e a percepção do cliente em relação à empresa não ocorrerão rapidamente. Qualquer evolução demanda tempo, custo e esforços da organização e quando planejadas estrategicamente geram melhores resultados .

É necessário que haja, por parte dos fornecedores, melhor esclarecimento sobre o CRM, apresentar o produto como um *software* prometendo milagres não agrega valor ao cliente. Explicitar as mudanças necessárias, salientar a complexidade do *software*, treinar adequadamente os usuários e prestar um serviço de consultoria anterior à implementação podem reforçar a confiança do comprador no fornecedor.

Finalmente, a pesquisa pôde revelar que o mercado potencial do produto é extremamente grande, uma vez que diversas empresas ainda estão buscando formas de melhorar o atendimento ao cliente. Para muitas empresas, o foco no produto ainda é uma realidade que está sendo mudada aos poucos, abrindo assim, o mercado para consultorias, fornecedores de *software* e *hardware*.

Outra importante recomendação é para os clientes, que devem exigir um excelente atendimento, produtos de qualidade, pois são eles que geram os resultados para as empresas. Ainda há muito que melhorar.

## LIMITAÇÕES DO ESTUDO

---

O estudo realizado limitou-se ao levantamento de informações dos bancos e a uma pesquisa de dados secundários para validação das informações coletadas, além do referencial teórico. Por limitações de tempo e recursos não foram exploradas as percepções dos fornecedores de CRM quanto à utilização do *software* no Brasil, as perspectivas e ameaças.

Mais dados interessantes poderiam ser alcançados através de pesquisas junto a correntistas, verificando suas percepções em relação à melhoria do atendimento, serviços bancários e adequação dos produtos às suas necessidades.

Houve limitações de levantamento de dados também porque houve recusa de alguns bancos que alegaram tratar o CRM como questão sigilosa ou até mesmo decidiram-se por não responderem. Podemos perceber que a pesquisa acadêmica no Brasil ainda sofre limitações devido ao baixo índice de respostas por parte das empresas.

A produção acadêmica sobre marketing de relacionamento é razoavelmente rica, principalmente durante os anos 90, porém não engloba o CRM, pois durante essa década o foco ainda era o *database marketing*. Atualmente, os livros e pesquisas que abordam o assunto CRM pouco citam o marketing de relacionamento e a necessidade de mudança organizacional, citando apenas os aspectos tecnológicos e as funcionalidades do *software*.

## DIRECIONAMENTOS FUTUROS

---

Para um trabalho futuro, seria interessante direcionar a pesquisa ao público consumidor dos serviços bancários. Seria uma forma interessante de verificar os verdadeiros resultados da utilização do marketing de relacionamento e do CRM através da percepção dos clientes.

Poderiam ser analisados, também, o comportamento dos funcionários de linha de frente ao tratarem diretamente com o cliente. Como se utilizam do banco de dados, que informações fornecem ao cliente, como é o tratamento de dúvidas, sugestões, reclamações e demais solicitações ou questionamentos.

Tais estudos poderiam colaborar com os bancos a fim de obterem resultados seguros quanto ao investimento realizado.



## 5. BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

---

### Livros

- BERRY, Leonard L., *"Relationship Marketing," Emerging Perspectives in Services Marketing*, American Marketing Association – Chicago, Illinois: 1983.
- BOONE, Louis E., KURTZ, David L.. *Marketing Contemporâneo* – 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- BROWN, Stanley A.. *CRM – Customer Relationship Management* – São Paulo: Makron Books, 2001.
- CARDOSO, Mário Sérgio, *CRM em ambiente e-business: como se relacionar com clientes, aplicando novos recursos da Web* – São Paulo: Atlas, 2001.
- ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D., WINIARD, Paul W.. *Comportamento do Consumidor* – 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- EVANS, J.R. e LASKIN, R.L *The relationship marketing process: a conceptualization and application*. Industrial Marketing Management – v.23: 1994.
- FREEMANTLE, David, *Incrível Atendimento ao Cliente* – São Paulo: Makron Books, 1999.
- GADE, Christiane. *Psicologia do Consumidor e da Propaganda* – São Paulo: EPU, 1998.
- GODIN, Seth. *Marketing de Permissão* – São Paulo: Campus, 2000
- HOUAISS, Antônio (1915-1999) e VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa* - Instituto Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. – Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e Controle* – 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. *Marketing* – Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- LOPES, Isac José. *A segmentação de mercado como estratégia de marketing* – Makron: 2002
- McKENNA, Regis. *Marketing de Relacionamento. Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente* / Regis McKenna – Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- NEWELL, Frederick. *Fidelidade.com* – São Paulo: Makron Books, 2000.

- NORRIS, Grant, HURLEY, James R., HARTLEY, Kenneth M., DUNLEAVY, John R., BALLS, John D.. *Del ERP al E-Business – Transformando la empresa* – Bilbao: Ediciones Deusto, 2001.
- OLIVER, Richard L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the consumer*, New York: McGraw Hill, 1997.
- PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. *CRM Series – Marketing 1 to 1: Um Guia Executivo para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management* – 1 ed.: Peppers and Rogers Group do Brasil, 2000.
- PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. *CRM Series – Call Center 1 to 1* – São Paulo: Makron Books, 2001.
- QUINN, R.E., *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers, 1998.
- RAPP, Stan, COLLINS Thomas. *The new maximarketing* – New York: Mc Graw-Hill, 1996.
- RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília. ***Segmentação, Opções Estratégicas Para o Mercado Brasileiro***. São Paulo: Nobel, 1991.
- ROSA, Angela da, CHRISTENSEN Carl, *Marketing – Teoria e Prática no Brasil* – São Paulo: Atlas, 1987.
- SANDHUSEN, Richard L., *Marketing Básico* – 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2003
- SANTOS, Dilson Gabriel dos. *Gerência de Produtos e Mercados*. São Paulo: Atlas, 1999.
- STONE, Merlin, WOODCOCK, Neil. *Marketing de Relacionamento* – São Paulo: Littera Mundi, 1998.
- WHITELEY, Richard C., *A empresa totalmente voltada para o cliente: do planejamento à ação* – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

#### Periódicos

- CARVALHO, Dirceu Tornavoi, GARCIA, Juliana Paes de Almeida. *Estratégias de Fidelização: uma análise do CRM no cenário empresarial brasileiro* – São Paulo: *Comissão de Pesquisas e Publicações da FEA-USP Ribeirão Preto*, 2001.
- CHRISTENSEN, Clayton. *Em Busca da Excelência* – *Revista Exame*: 2 de junho de 1999.
- EBOLI, Marisa, *International Players – Educação Corporativa – T&D Desenvolvimento Pessoal*: Janeiro 2002

- GREENBERG, Paul. Os quatro ases do CRM – *HSM Management*, março-abril de 2002.
- FORSYTH, John, GUPTA, Sunil, HALDAR, Sudeep, KAUL, Anil, KETTLE, Keith. A segmentação possível – *HSM Management*: maio-junho de 2000.
- IDC Group (2001), Adoção do CRM no Brasil – São Paulo: *International Data Corporation*, 2001.
- KAMAKURA, Wagner A., *Tendências da Pesquisa Acadêmica na Área de Marketing* – Palestra realizada na ENANPAD: junho/2002
- KICKINGER, Flávia, PEREIRA Livia, FIGUEIREDO, Renata, Da Satisfação à Lealdade do Cliente: o Papel das Operações de Serviços – *Cadernos Discentes COPPEAD*: Rio de Janeiro, 2002.
- McNAMARA, Carlton P., The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing*, vol. 36, January: 1972.
- META GROUP (2001), Integration: Critical Issues for Implementation of CRM Solutions – Stanford: *Meta Group Inc*, February, 2001.
- PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, Venkatram, Co-opting Customer Competence – Chapter 1 – *Harvard Business Review on Customer Relationship Management*, 2002.
- REICHHELD, Frederick F., The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value / Frederick F. Reichheld with Thomas Teal – Boston: *Harvard Business School Press*, 1996.
- REINARTZ, Werner, KUMAR V., Quanto valem de fato os clientes fiéis? – Harvard Business Review: julho de 2002
- STERNTHAL, Brian, TYBOUT, Alice M., "Segmentation and Targeting," In D. Iacobucci, *Kellogg on Marketing*: 2001.
- UNCLES, Mark D., DOWLING, Grahame R., HAMMOND, Kathy, e MANARESI, Angelo. *Consumer Loyalty Marketing in Repeat Purchase Markets* – London Business School: Centre for Marketing Working Paper, 1998.

#### Teses e Dissertações

- BRETZKE, Miriam. *O Marketing de Relacionamento Transformando a Organização para Competir em Tempo Real: Integração entre Tecnologia da Informação e Marketing* / Miriam Bretzke – Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV – São Paulo, 1999.

BRETZKE, Miriam. *O Marketing de Relacionamento: Integração entre Informática e Marketing na Busca da Vantagem Competitiva* / Miriam Bretzke – Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP – São Paulo, 1992.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga. *Marketing de Relacionamento: Um Processo de Aprendizagem Organizacional* / Áurea Helena Puga Ribeiro – Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP – São Paulo, 1999.

ROSA, Fernando de, *Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos* / Fernando de Rosa. – São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2001. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP).

#### Artigos de sites

BARNES, Nora Ganim, *The Ethics of Relationship Marketing: an Effective Strategy or an Unwelcome Intrusion?* University of Massachusetts Dartmouth  
<http://www.sbaer.uca.edu/Research/1999/MMA/99mma159.htm>: 16/12/2002

BRETZKE, Miriam. *Sistema de Fidelização: Como encantar seu cliente.* – São Paulo: [www.bretzke-marketing.com.br](http://www.bretzke-marketing.com.br), 13/07/2002.

BRETZKE, Miriam. *A importância e aplicações do Database Marketing Integrado nas Instituições Financeiras.* – São Paulo: [www.bretzke-marketing.com.br](http://www.bretzke-marketing.com.br), 13/07/2002 (2).

BRETZKE, Miriam. *CRM é mais do que tecnologia.* – São Paulo: [www.bretzke-marketing.com.br](http://www.bretzke-marketing.com.br), 13/07/2002 (3).

BUCCI, Antonio, *CRM: Conceitos e Aplicabilidade* – [www.bucci.com.br](http://www.bucci.com.br), 14/08/2002

THOMPSON, Bob, *The Customer Relationship Management Primer - What you need to get Started* – [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com): 18/05/2002.

#### Sites

[www.crmguru.com](http://www.crmguru.com): 18/05/2002

[www.bretzke-marketing.com.br](http://www.bretzke-marketing.com.br): 13/07/2002

[www.postoweb.com.br](http://www.postoweb.com.br): 16/12/2002

*American Marketing Association* ([www.ama.org](http://www.ama.org): 15/03/2002)

[www.febraban.com.br](http://www.febraban.com.br) 21/05/2002

[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br) 17/04/2002

[www.plussoft.com](http://www.plussoft.com): 27/05/2002

[www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu](http://www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu) 06/03/2002

## 6. ANEXOS

