

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - MARKETING

MARIA CAROLINA BERNARDINI RODRIGUES

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA
PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA – UM ESTUDO
DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA.**

MARÍLIA
2009

MARIA CAROLINA BERNARDINI RODRIGUES

**O MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA
PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA – UM ESTUDO
DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Administração - Marketing da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador:
Prof. Adalberto Sanches Munaro

MARÍLIA
2009

RODRIGUES, Maria Carolina Bernardini

O marketing de relacionamento como estratégia para a obtenção de vantagem competitiva – um estudo de caso em uma pequena empresa / Maria Carolina Bernardini Rodrigues; orientador: Adalberto Sanches Munaro. Marília, SP: [s.n.], 2009.

56 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Administração - Marketing) – Curso de Administração – Marketing, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2009.

1. Marketing de Relacionamento 2. Fidelização de Clientes

CDD: 658.8



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Administração

Maria Carolina Bernardini Rodrigues - 37603-5

TÍTULO "MARKETING DE RELACIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA A
OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA - UM ESTUDO DE CASO EM UMA
PEQUENA EMPRESA "

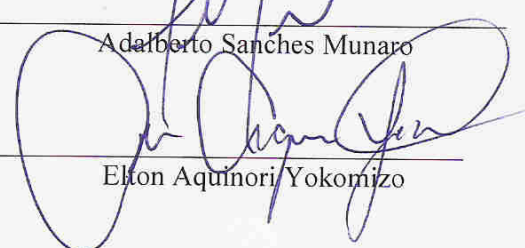
Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em
Administração de Empresas da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de
Bacharel em Administração de Empresas.

Nota: 9,0

ORIENTADOR: _____


Adalberto Sanches Munaro

EXAMINADOR: _____


Elton Aquinori Yokomizo

Marília, 02 de dezembro de 2009.

*"Os passos mais importantes em sua vida são dados quando você deixa de lado seu padrão habitual. Seja por necessidade ou por opção."
(Stanley M. Herman)*

RODRIGUES, Maria Carolina Bernardini. **O marketing de relacionamento como estratégia para a obtenção de vantagem competitiva – um estudo de caso em uma pequena empresa.** 2009. 56 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração - Marketing) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2009.

RESUMO

Este trabalho tem como objeto de estudo o marketing de relacionamento e suas características, uma vez que este ao ser bem implantado dentro de uma organização oferece vantagem competitiva a ela. Observando o fato de que atualmente a maioria dos consumidores mudam de marca ou empresa com certa frequência, este trabalho mostrará algumas estratégias para a fidelização destes clientes e buscará analisar sob a forma de um estudo de caso, de que maneira estas estratégias podem ser aplicadas em empresas de pequeno porte. Serão evidenciados ao longo do trabalho, alguns conceitos sobre marketing, marketing de relacionamento, formas de fidelizar os clientes e tecnologia da informação como ferramenta para esta fidelização. Sendo assim, este trabalho de curso apresentará as vantagens e desvantagens do marketing de relacionamento, as principais diferenças desta vertente do marketing e como a tecnologia da informação contribui para as estratégias de fidelização.

Palavras – chave: Marketing de Relacionamento. Fidelização de Clientes.

RODRIGUES, Maria Carolina Bernardini. **O marketing de relacionamento como estratégia para a obtenção de vantagem competitiva – um estudo de caso em uma pequena empresa.** 2009. 56 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Administração - Marketing) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2009.

ABSTRACT

This work has as objective to study the relationship marketing and their characteristics, as this to be well established within an organization offers competitive advantage to it. Noting the fact that currently most consumers change their brand or company with some frequency, this work shows some strategies for the loyalty of customers and seek to analyze the form of a case study of how these strategies can be applied to small businesses. Will be highlighted throughout the paper, some concepts about marketing, relationship marketing, ways to build customer loyalty and information technology as a tool for such loyalty. Thus, this course work will present the advantages and disadvantages of relationship marketing, the main differences in this aspect of marketing and how information technology contributes to the loyalty strategies

Keywords: Relationship Marketing. Loyalty.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Sistemas de Informação para Operações das Empresas	32
Figura 02 - Sistema ERP	35
Figura 03 - Sistema CRM	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDC: Código de Defesa do Consumidor

CMP: Clientes de Maior Potencial

CMV: Clientes de Maior Valor

CRM: Customer Relationship Management (Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente)

EPP: Empresa de Pequeno Porte

ERP: Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais)

FGV: Fundação Getúlio Vargas

IDIP: Identificar, Diferenciar, Interagir, Personalizar

PROCON: Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor

SAC: Serviço de Atendimento ao Cliente

SCA: Sales Channel Automation (Automação de Canais de Venda)

SFA: Sales Force Automation (Automação da Força de vendas)

TI: Tecnologia da Informação

USP: Universidade de São Paulo

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Marketing Tradicional versus Marketing One to One	23
Tabela 02 - Marketing de Massa versus Marketing um – para – um	24
Tabela 03 - Cross – selling e Up - selling	42

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
Objetivo.....	12
Justificativa do trabalho.....	13
Organização do trabalho.....	13
CAPÍTULO 01 – MARKETING	14
CAPÍTULO 02 – MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	19
2.1 Diferenças entre Marketing Tradicional e Marketing de Relacionamento.....	22
2.2 Vantagens e Desvantagens do Marketing de Relacionamento	24
CAPÍTULO 03 – FIDELIZAÇÃO	28
3.1 Estratégias para a Fidelização	29
CAPÍTULO 04 – TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A FIDELIZAÇÃO	32
4.1 Database Marketing.....	33
4.2 ERP (Enterprise Resource Planning).....	34
4.3 CRM (Customer Relationship Management)	36
4.3.1 CRM Operacional	38
4.3.1.1 Call Center.....	38
Histórico	38
Definição e Características	39
Estratégia para a fidelização	40
4.3.1.2 Automatização da Força de Vendas	41
Cross-selling e Up-selling	41
4.3.1.3 Automatização dos Sistemas de Marketing.....	43
4.3.1.3.1 E-mail Marketing.....	44
4.3.2 CRM Analítico	46
4.3.3 CRM Colaborativo	47
CAPÍTULO 05 – ESTUDO DE CASO.....	48
5.1 Contexto	48
5.2 Proposta	48
5.3 Considerações Finais	50
5.4 Direcionamentos Futuros.....	51
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS	53

INTRODUÇÃO

Contexto

O maior desafio encontrado hoje pelas organizações é manter os clientes fiéis à sua empresa e/ou a seu produto.

Observa-se que atualmente as pessoas possuem inúmeras opções de produtos, empresas e serviços que garantem satisfazer suas necessidades, elas também estão mais seletivas, já que não faltam opções; este fato acabou ocasionando uma infidelidade às marcas e empresas.

Ocorre também que os consumidores atribuem outros valores no processo de compra de um produto, como status, segurança, prestígio, preço, este último fator muitas vezes se sobressai para o consumidor e apresenta um valor maior na decisão final do processo de compra do que a própria marca.

Devido à tecnologia, o acesso à informação se tornou relativamente fácil, o que contribui para as pessoas poderem pesquisar e trocar informações com outras sobre empresas do mercado. Há entre as pessoas uma espera por novidades, o que também acarretará na infidelidade, pois assim que entra no mercado um produto mais novo, ou uma empresa oferecendo um serviço diferenciado, automaticamente outros produtos semelhantes a este e outras empresas do segmento se tornam obsoletas.

Devido ao contexto exposto acima, surge a necessidade de fidelização dos clientes por parte das empresas, o cliente passa a ser o centro das atenções da empresa às 24 horas do dia, e junto com esta necessidade surge uma nova vertente do marketing, o marketing de relacionamento, que será tema central deste trabalho.

Objetivo

Os consumidores atuais estão cada vez mais exigentes em relação a qual produto ou serviço comprar, devido à disponibilidade maior de informações e empresas que os cercam; o que torna a competição entre estas cada vez mais acirrada, tanto para atrair quanto para reter clientes, e a fidelidade destes passa a ser volátil. Este trabalho visa estudar como as políticas para a fidelização de clientes junto com o marketing de relacionamento criam vantagem competitiva para as empresas.

Justificativa do trabalho

A justificativa para este trabalho se baseia na rapidez e facilidade com que as pessoas em geral mudam de marca, de produto ou de empresa de preferência. Com um número alto de empresas, todas garantindo qualidade e com o aumento das empresas virtuais, os consumidores são diariamente “bombardeados” com inúmeras promoções, anúncios, propagandas etc, das mais diversas formas; sendo assim, verifica-se atualmente que é imprescindível para uma empresa trabalhar formas de fidelizar seus clientes, observa-se também que a tecnologia passou a fazer parte quase que integralmente das atividades da maioria das empresas, se tornando então uma ferramenta importantíssima na busca das empresas por diferenciais no mercado.

O trabalho contribuirá também para a formação acadêmica, onde será possível utilizar conceitos aprendidos durante a graduação.

Organização do trabalho

A metodologia utilizada para a elaboração do trabalho foi a pesquisa por meio de livros e internet. No primeiro capítulo será abordada a definição de marketing e os conceitos de satisfação e valor para o cliente, no segundo capítulo será discutido o marketing de relacionamento, suas principais diferenças com o marketing tradicional, suas vantagens e desvantagens, o terceiro capítulo tratará das estratégias de fidelização do cliente, o quarto capítulo discutirá sobre a tecnologia da informação e de que forma ela se torna uma ferramenta para a fidelização dos clientes de uma empresa, e o quinto capítulo mostrará um estudo de caso realizado em uma empresa de pequeno porte com a proposta de discutir quais das estratégias apresentadas no trabalho mais se enquadram ao perfil da empresa.

CAPÍTULO 01 - MARKETING

A palavra marketing é uma palavra inglesa, cujo significado é mercado em movimento, a palavra deriva do latim “mercare”, ato de comercializar, entretanto o marketing é muito mais do que simplesmente vender, pode ser entendido como um esforço da empresa para estudar o mercado e com base nos resultados atrair clientes. Segundo Kotler; Keller (2006, p.04), “marketing é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor com outros”. A maioria das pessoas também, quando ouvem a palavra marketing a associam a publicidade e propaganda, porém marketing é um estudo de todo o mercado e a publicidade e propaganda se constituem como técnicas para alcançar os objetivos da empresa, visando o lucro. Explica Cobra (2006, p.63) que o marketing utiliza informações de áreas científicas como estatística, matemática, antropologia, psicologia, sociologia, e, também utiliza a arte de embalagens, logotipos, propagandas, etc. Portanto “marketing não é ciência nem arte, mas utiliza ferramentas oriundas dessas áreas para elaborar produtos com base em informações sobre o comportamento do consumidor”.

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção de idéias, produtos e serviços definindo preço, promovendo e distribuindo-os para criar trocas que atendam aos objetivos de satisfação de necessidades e a realização de desejos individuais e organizacionais.

American Marketing Association apud Cobra (2006, p.31)

Cobra (2006, p.26) menciona 3 eras da história do marketing; a era da produção, a era da venda, e a era do marketing. Para ele, anteriormente a 1925, muitas empresas adotavam uma orientação para produção, isto é, acreditavam que os consumidores preferiam produtos de baixo custo e fáceis de encontrar, portanto as empresas adotavam a produção em massa e se preocupavam em uma alta eficiência de produção para poder garantir o produto ao consumidor e com preço baixo, assim não era necessário se preocupar com marketing, já que tudo que era produzido era vendido. Com as técnicas de produção desenvolvidas, começou-se a pensar em eliminar os produtos excedentes, muitas empresas então, adotaram a orientação para vendas; neste tipo de orientação, os fabricantes enfatizam a área de vendas, supondo que os consumidores não comprarão todos seus produtos excedentes e o vendedor adquire um papel fundamental, o de persuadir o consumidor; após a crise de 1929, a falta de dinheiro torna o mercado consumidor sem poder de compra, e as organizações que sobrevivem à depressão começam a dar mais atenção aos desejos do mercado, surge então nos Estados Unidos a orientação para o marketing, as empresas passam a “ouvir” o cliente e direcionar a

produção de seus bens ou seus serviços para atendê-lo e não mais visando somente as suas próprias necessidades.

Inicialmente o marketing era visto como uma área de apoio e *staff*¹ nas organizações, hoje é uma área importante e fundamental devido à competição acirrada entre as empresas na busca pela atenção dos clientes. Gestores podem aplicar seus conhecimentos de marketing em empresas de serviços, indústrias, bens de consumo, organizações não governamentais, em eventos, lugares e até mesmo promovendo pessoas.

Ainda segundo Cobra (2006, p.17), o marketing no Brasil surgiu na década de 50, quando faculdades como USP (Universidade de São Paulo) e FGV (Fundação Getúlio Vargas), introduziram nos seus cursos de Administração uma disciplina para estudar especificamente o mercado, porém ainda não havia profissionais na área, fato que só foi mudado na década de 70.

Uma outra explicação de marketing é dada por Kotler; Keller (2006, p.04), segundo eles, “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”.

Necessidades são os requisitos humanos básicos. Para sobreviver, as pessoas precisam de comida, ar, água, roupas e abrigo. Elas também têm fortes necessidades de recreação, instrução e diversão. Essas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las.

Kotler; Keller (2006, p.22)

Uma pessoa pode ter fome (necessidade fisiológica), porém pode ter o desejo de comer uma pizza, pode ter necessidade de abrigo e ter o desejo de morar em um luxuoso apartamento.

O marketing não cria as necessidades de sede, fome, abrigo, status social, diversão, etc., mas influencia estas necessidades, tentando realizar os desejos correspondentes a elas.

Dentro do processo de compra², também podem ser observados cinco tipos de necessidades segundo Kotler; Keller (2006, p.22):

- Necessidades declaradas: o consumidor quer um produto barato;
- Necessidades reais: na verdade o consumidor quer um produto, cuja manutenção seja barata e não o seu preço inicial;
- Necessidades não declaradas: o cliente quer ser bem-atendido pela empresa;
- Necessidades de “algo mais”: o cliente gostaria que a empresa oferecesse

¹ Staff: Cargos de assessoria e aconselhamento dentro de uma organização. Equipe de apoio.

² Processo de compra: as etapas pelo qual passa um cliente na escolha, consumo e avaliação de um produto ou serviço. Cobra (2006, p.81).

um “algo a mais” na sua compra, podendo ser um item a mais no produto, um brinde da empresa, etc;

- Necessidades secretas: o cliente quer ser visto como uma pessoa inteligente.

Tentar atender somente as necessidades declaradas do cliente é arriscado, pois os outros tipos de necessidades influenciarão positiva ou negativamente as próximas compras deste cliente, caso elas sejam satisfeitas ou não.

A satisfação de um cliente poderá ser conseguida se um produto ou serviço atender ou superar suas expectativas. Kotler; Keller explicam que (2006, p.142):

De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado.

A satisfação depende do valor que o cliente atribui ao processo de compra, quanto maior o valor por ele atribuído, maior será sua satisfação.

O valor neste caso é um conceito abstrato, no marketing é associado à percepção do consumidor e interfere na escolha do cliente, para algumas pessoas também, o valor monetário não é o único meio de avaliação. Para Kotler; Keller (2006, p.23), o valor reflete “os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor. De maneira primária, o valor pode ser visto como uma combinação de qualidade, serviço e preço, denominada a ‘tríade do valor para o cliente’”. Já segundo Cobra (2006, p.196), “o valor é a razão entre o que o consumidor recebe e o esforço físico, mental e financeiro que ele despende para receber o produto ou serviço.”

O valor pode ser entendido por uma equação denominada equação do valor. Na literatura do marketing, encontram-se diferentes possibilidades para a fórmula da equação do valor. Para Cobra (2006, p.28), a equação pode ser representada pela fórmula:

$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios} - \text{sacrifícios}}{\text{custo}} = \frac{(\text{benefícios práticos} + \text{benefícios emocionais}) - \text{sacrifícios}}{\text{custos monetários} + \text{custo tempo} + \text{custo energia} + \text{custos psicológicos}}$$

Para ele, o benefício que o produto proporciona menos o sacrifício para a sua aquisição em relação ao custo estabelece uma relação de ganho ou perda na mente do consumidor. Os benefícios podem ser tangíveis (desempenho do produto, qualidade do serviço, etc) ou intangíveis (status, prestígio, etc) e o sacrifício é representado pelo esforço

que o consumidor realiza para utilizar o serviço ou comprar o produto, por exemplo, se uma loja não possui estacionamento, o fato de o consumidor ter que procurar uma vaga para estacionar toda vez que for a loja, e nem sempre encontrar, representaria um sacrifício para ele. Segundo Cobra (2006, p.195), caso o sacrifício seja maior que o benefício, o resultado será um valor percebido baixo. Se, no entanto, o sacrifício for menor que o benefício, o valor percebido pelo consumidor será alto.

Já para Kotler; Keller (2006, p.193), o valor para o cliente é dado pela equação:

$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios para o cliente} - \text{Custos para o cliente}$$

Os benefícios para o cliente, segundo eles incluem: benefícios de produto; benefícios de serviços; benefícios de pessoal e benefícios de imagem.

Já os custos, além do preço de compra, podem ser: custos de aquisição; custos de uso; custos de manutenção; custos de posse e custos de descarte.

Em pesquisas realizadas na internet também foram encontradas fórmulas para a equação do valor parecidas com as da bibliografia estudada, porém com definições de benefícios e custos um pouco diferentes, como as da equação apresentada abaixo por Araújo (2008):

$$\text{Valor para o cliente} = \text{Benefícios Percebidos} - \text{Custos Percebidos}$$

Os benefícios podem ser de quatro tipos:

1. Benefício pessoal (sensação que o consumidor tem ao utilizar o produto/serviço);
2. Benefício social (a opinião das outras pessoas quando o consumidor utiliza o produto/serviço);
3. Benefício funcional (a expectativa em relação ao produto/serviço);
4. Benefício experimental (benefício estético, tecnológico, etc; é a sensação que o consumidor tem ao utilizar o produto ou serviço, por exemplo, uma roupa confortável, uma comida saborosa, etc).

Já os custos podem ser:

1. Custo monetário (valor pago pelo produto/serviço);
2. Custo temporal (tempo que o consumidor leva para adquirir o produto/serviço);

3. Custo comportamental (cansaço físico para adquirir o produto/serviço; estacionar em lugares afastados, por exemplo);
4. Custo psicológico (cansaço mental e tensão que podem ocorrer ao assumir o risco de que o produto não pode ter o desempenho esperado ou como ocorre em compras complexas, um carro ou uma casa por exemplo).

Portanto, apesar das pequenas variações da fórmula e das definições percebe-se que o objetivo da equação é mostrar que os benefícios têm efeito positivo e os custos têm efeito negativo sobre o valor percebido pelo cliente na hora da compra. Uma empresa pode aumentar o valor percebido pelo cliente, aumentando os benefícios e reduzindo os custos e sacrifícios para o cliente adquirir determinado produto, contribuindo assim para a sua satisfação .

Uma empresa que busca fidelizar seus clientes, deve tentar oferecer a eles o mais alto grau de satisfação possível, pois assim, mudar para uma outra empresa representaria uma possível perda de sua satisfação, portanto uma boa percepção do cliente sobre a empresa e o serviço prestado durante o processo de compra influencia positivamente no processo de fidelização do mesmo.

CAPÍTULO 02 – MARKETING DE RELACIONAMENTO

Há algumas décadas (ou ainda hoje em cidades do interior), o comerciante conhecia cada um de seus clientes pelo nome e também conhecia um pouco de sua vida, sempre o atendia pelo nome e tinha conhecimento sobre seus gostos, hábitos e preferências; com isso era possível oferecer um tratamento personalizado a cada um. Quando determinado cliente solicitava um produto faltante, o comerciante anotava em um caderno seu nome e o produto, para assim que recebesse o produto avisar seu cliente, deste modo o comerciante com o objetivo de atender bem sua clientela acabava por fidelizá-la.

Com novos tipos de concorrência surgindo (*e-commerce*, por exemplo), a quantidade de clientes aumentando, e o tempo disponível da população em geral se tornando escasso, surgiu a necessidade de automatizar a relação entre o comerciante e o cliente, para torná-la mais eficiente e ágil, tornando-se assim impossível oferecer um tratamento diferenciado de acordo com o cliente e este passa a ser somente mais um para a empresa, e não o João, a Maria, etc. Infelizmente este tipo de tratamento mais superficial não garante a fidelidade de um cliente, não cria um vínculo deste com a empresa e este pode mudar para outra assim que o concorrente oferecer os mesmos ou melhores tipos de ofertas, descontos e promoções. Segundo Lovelock; Wright (2005, p.113). “Clientes marginalmente satisfeitos ou indiferentes podem ser atraídos por concorrentes. Um cliente encantado, porém, é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes”. As empresas identificaram então a necessidade de oferecer um tratamento diferenciado a seu cliente a fim de que ele não mudasse para a concorrência.

Dentro deste contexto, surgiu na década de 1980 o marketing de relacionamento, (Amboni, 2005). Esta vertente do marketing surge para suprir uma necessidade vivenciada pelas empresas que o marketing tradicional não supria, a de não só a atração, mas também a retenção dos clientes. Este tem como objetivo desenvolver uma relação duradoura com os clientes a fim de que eles se sintam tão confortáveis e à vontade dentro da organização que seja ruim para eles mudar para outra. O marketing de relacionamento não visa somente atrair clientes, mas sim retê-los na empresa, oferecendo um tratamento diferenciado para cada cliente, de acordo com as necessidades individuais de cada um e por meio de interações com o cliente, a empresa pode aprender como ele deseja ser tratado.

Segundo Parasuraman; Berry (1992, p.158), se os clientes têm uma necessidade constante ou periódica de um serviço e podem obtê-lo de mais de uma fonte, nenhum conceito

de marketing será mais importante na empresa do que o do marketing de relacionamento. O marketing de relacionamento diz respeito a atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os clientes.

Para Pepper & Rogers Group (2004, p.10),

Em vez de vendermos para mercados, venderemos para clientes. Em vez de procurar maior participação no mercado, buscaremos maior participação no cliente. E em vez de oferecer descontos para aumentar nossas receitas, criaremos vínculos mais fortes com nossos clientes, desenvolveremos a fidelidade de nossos clientes mais valiosos e assim aumentaremos nossa lucratividade. Chamamos essa estratégia de marketing one – to – one³.

Para Cobra (2006, p.28), marketing de relacionamento tem o objetivo de criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave como clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios.

Já para Stone e Woodcock apud Bogmann (2000, p.25), o marketing de relacionamento é o uso de várias técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

- Identificar clientes de forma individualizada e nominal;
- Criar um relacionamento entre a empresa e esses clientes – relacionamento que se prolongue por muitas transações;
- Administrar esse relacionamento para o benefício dos clientes e da empresa.

De acordo com a literatura estudada; marketing *one – to – one*, marketing de relacionamento, CRM (*Customer Relationship Management*), Gestão do Relacionamento com o Cliente, marketing em tempo real, marketing individualizado, entre outros, são sinônimos e significam a vontade da empresa em tratar cada cliente individualmente, de acordo com as suas necessidades e vontades a fim de fidelizá-lo; Kotler (2006) e Cobra (2006) utilizam as nomenclaturas CRM e Marketing de Relacionamento para tratar do mesmo assunto, Peppers; Rogers (2004, p.10) dizem que, a idéia central de todos esses termos é a mesma; porém existem dúvidas sobre se existe ou não diferença entre eles, principalmente entre os termos CRM e Marketing de Relacionamento. Segundo Madruga (2004) apud Amboni (2005), “o termo marketing de relacionamento surgiu nos anos 1980 com o precursor Leonard Berry, autor do artigo *Relationship marketing of services: perspective from 1983 and 2000*” (Marketing de Relacionamento de serviços: perspectiva de 1983 a 2000), já o CRM, segundo o mesmo autor, surgiu na década de 1990, como uma ferramenta para o marketing de

³ Em português, Marketing um – a – um. Sinônimo de Marketing de Relacionamento.

relacionamento; para Bretzke (2004), CRM, é a integração entre o marketing e a tecnologia da informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações.

Para Peppers; Rogers (2004, p.59), CRM se constitui como a infra-estrutura para implementar a filosofia *one-to-one* de relacionamento com os clientes. Para eles:

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

Conclui-se então, que segundo as definições encontradas, CRM se constitui como uma ferramenta para o marketing de relacionamento, já que o primeiro é um *software* que auxilia a empresa colhendo informações dos clientes e armazenando estas informações para posterior análise e definição de estratégia e o segundo pode ser entendido como uma filosofia de trabalho da empresa voltada para a satisfação do cliente.

Para o marketing de relacionamento existir em uma empresa, esta precisa conhecer seus clientes, já que esta é a premissa básica para um relacionamento existir, o CRM portanto seria uma ferramenta de auxílio para as empresas conhecerem seus clientes, e o marketing de relacionamento a filosofia de trabalho que orienta a empresa.

Existem maneiras de fidelizar um cliente, uma delas é impondo barreiras à mudança deste para outra empresa, como descontos, promoções, vantagens, etc; porém os concorrentes também podem oferecer os mesmos tipos de descontos, a saída para as empresas portanto é “ouvir” seus clientes, identificar suas necessidades e oferecer uma alta satisfação para estes. Segundo Kotler (2006 p.155), o marketing de relacionamento se distingue por cinco níveis: nível básico (atende as necessidades básicas do cliente, vende o produto/serviço), nível reativo (vende o produto e incentiva o cliente a telefonar caso queira, para dar sugestões ou fazer reclamações), nível responsável (o vendedor telefona para o cliente logo após a venda para verificar se o produto está à altura de suas expectativas), nível proativo (o vendedor entra em contato com o cliente de tempos em tempos para falar sobre modos mais eficientes de usar o produto ou novos produtos), e nível parceria (a empresa trabalha continuamente em conjunto com o cliente para descobrir meios de alcançar um melhor desempenho.)

Já Vavra (1993, p.97) destaca a “escala da lealdade”, um modelo criado por Considine e Raphael, que ilustra o processo que as empresas devem usar para intensificar o

relacionamento do cliente com a empresa. A idéia é que os clientes atuais e potenciais devem subir uma escada. Os passos ou “degraus” são:

- Clientes prováveis (*suspects*): o universo de pessoas identificadas como suspeitos de se tornarem clientes.
- Clientes potenciais (*prospects*): indivíduos que têm algum grau de conhecimento sobre a empresa, mas ainda não compraram dela.
- Experimentadores: compradores de primeira vez, aqueles que estão testando produtos ou serviços de uma empresa.
- Repetidores de compra: compradores que estão iniciando um compromisso mental com a empresa ao repetirem a compra do produto ou serviço.
- Clientes fiéis: pessoas que compram uma variedade de produtos e serviços de uma empresa durante muito tempo, escolhendo as marcas desta entre outras concorrentes e, deste modo, demonstrando lealdade.
- Defensores: clientes que defendem ativamente uma empresa e a recomendam a seus amigos ou colegas de trabalho.

Para ele, o objetivo da empresa deve ser transformar o maior número possível de experimentadores em defensores.

Como pode ser observado, tanto nos níveis do marketing de relacionamento apresentados por Kotler (2006), como na escala da lealdade apresentada por Considine e Raphael apud Vavra (1993), a idéia é a mesma, a de que o cliente deve “evoluir” dentro da empresa, atingindo um nível de parceria com esta e se tornando seu defensor; para o cliente, quando o nível de parceria é atingido significa que suas expectativas em relação à empresa estão sendo atingidas e recomendá-la se torna então uma ação automática.

2.1 Diferenças entre Marketing Tradicional e Marketing de Relacionamento

Muitas empresas se concentram no número de clientes atendidos e na porcentagem de *market share* (participação no mercado)⁴, tradicionalmente o marketing enfatiza mais conquistar novos clientes do que manter os atuais, porém alguns autores afirmam que o custo necessário para a conquista de novos clientes é maior do que a manutenção dos atuais. Afirma Kotler; Keller (2006; p.153) que o custo para conquistar novos clientes é cinco vezes maior

⁴ Market share (participação no mercado): designa a fatia de mercado detida por uma organização. Sua medida quantifica em porcentagem a quantidade do mercado dominado por uma empresa. Fonte: Wikipedia

do que satisfazer e reter os já existentes, e segundo Lovelock; Wright (2005, p.116) “clientes altamente satisfeitos disseminam informações positivas e, na verdade, se tornam um anúncio ambulante e falante para uma empresa, o que reduz o custo para atrair novos clientes.”

O marketing de massa⁵ difere do marketing de relacionamento em vários aspectos, sendo que o mais relevante seria que no primeiro, a preocupação essencial é finalizar a venda, todos os esforços da empresa se concentram em atrair clientes que resultem em vendas; enquanto que no segundo o objetivo central é criar um relacionamento com clientes lucrativos, por isso a venda pode ser vista como um começo e não como o resultado final de um processo. Peppers; Rogers (2004, p. 31) afirmam que, na empresa *one to one*, o sucesso é medido não simplesmente pela venda de produtos ou serviços, e sim pela retenção e desenvolvimento dos melhores clientes. As principais diferenças entre as duas variáveis do marketing estão nas tabelas 01 e 02 abaixo:

Tabela 01. Marketing Tradicional versus Marketing *one to one*

Marketing tradicional	Marketing <i>One-to- One</i>
Participação no mercado	Participação no cliente
Diferenciação de produtos	Diferenciação de clientes
Os clientes são adversários	Os clientes são colaboradores
Gerência de produtos	Gerência de clientes
Buscam-se novos clientes para os produtos	Buscam-se novos produtos para os clientes
Critério de Sucesso:	Critério de Sucesso:
- Conquistar mais clientes	- Não apenas conquistar mais clientes, mas - Manter e desenvolver os melhores clientes.

Fonte: Peppers & Rogers Group (2009)

⁵ Marketing de massa: a produção, a distribuição e a promoção em massa de um mesmo produto, sem que haja um maior nível de segmentação de mercado. Fonte: Wikipedia

Tabela 02. Marketing de massa versus marketing um-para-um

Marketing de Massa	Marketing um-para-um
Consumidor médio	Consumidor individual
Anonimato do consumidor	Perfil do consumidor
Produto – padrão	Oferta de mercado customizada
Produção em massa	Produção customizada
Distribuição em massa	Distribuição individualizada
Propaganda em massa	Mensagens individualizadas
Promoção em massa	Incentivos individualizados
Mensagem unilateral	Mensagens bilaterais
Economias de escala	Economias de escopo
Participação de mercado	Participação do consumidor
Todos os clientes	Clientes lucrativos
Atração de cliente	Retenção de cliente

Fonte: Adaptado de Don Peppers e Martha Rogers, *The one-to-one future*. Nova York: Doubleday / Currency, 1993.

Fonte: Kotler; Keller (2006, p.152)

2. 2 Vantagens e Desvantagens do Marketing de Relacionamento

As vantagens adquiridas pela empresa por utilizar o marketing de relacionamento são descritas por vários autores, segundo Kotler; Keller (2006, p.151) com base no que sabem sobre cada um deles (clientes), as empresas podem customizar⁶ seus produtos, serviços, programas, mensagens e mídia, o que permite que elas ofereçam um excelente atendimento ao cliente em tempo real; para eles, o resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um ativo na empresa chamado rede de marketing. Rede de marketing consiste na empresa e naqueles que a apóiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, acadêmicos, entre outros) Kotler; Keller (2006, p.16). Já para Lovelock; Wright (2005) os clientes fiéis passam a recomendar a empresa para amigos e colegas, tem disposição para pagar preços constantes ao invés de sempre procurar descontos e custam menos para serem atendidos, pois necessitam de menos assistência. Segundo Reichheld e Sasser apud Lovelock; Wright (2005, p. 152); quatro fatores trabalham em benefício da empresa, são eles:

⁶ Customizar: capacidade que determinada empresa tem de preparar produtos, serviços e comunicações projetados para atender às necessidades individuais de cada cliente. Diferenciar seus serviços de acordo com cada cliente. Kotler (2006, p.151).

1. Lucro derivado do aumento das compras: os clientes podem comprar mais à medida que as famílias crescem.
2. Lucros a partir de custos operacionais reduzidos: quando os clientes se tornam mais experientes, podem exigir menos do fornecedor (por exemplo, menor necessidade de informação e assistência).
3. Lucros a partir de indicações para outros clientes: recomendações boca a boca positivas atuam como propaganda gratuita, poupando à empresa investimentos nesta área.
4. Lucros a partir de preço – prêmio: quando os clientes confiam em um fornecedor podem estar mais dispostos a pagar preços mais altos em períodos de pico ou por trabalho agilizado.

Já para o cliente, ter um vínculo com uma empresa que o conhece muito bem, sabe seus gostos, preferências e se preocupa em atender suas necessidades é uma vantagem e um diferencial em relação aos concorrentes.

Para Gordon (2000) apud Gouvêa (2005), a estratégia desse tipo de marketing (marketing de relacionamento) gera mais valor para o cliente do que o produto ou serviço por si só, isto ocorre devido ao estabelecimento de um laço entre a empresa e o consumidor, que possibilita um maior entendimento das necessidades dos consumidores e que faz com que esses se tornem menos sensíveis a preço.

Dentre as desvantagens, podemos destacar o alto custo de implementação de programas de fidelização, afirmam Kotler; Keller (2006, p.163) que construir e manter um banco de dados de clientes requer um grande investimento e pessoal habilitado, o que muitas vezes acaba não compensando o investimento; também existe a desvantagem da empresa tentar realizar a fidelização de clientes não lucrativos, estes devem ser identificados ainda no início da implementação e cabe à empresa avaliar se eles poderão se transformar em clientes lucrativos ou é mais vantajoso desencorajá-los a comprar, nos ensinam Peppers; Rogers (2004, p.27) que “one to one é para os melhores clientes, ou seja, os de maior valor e de maior potencial”, segundo eles “os clientes são diferentes em seu valor para a empresa e em suas necessidades. O objetivo da diferenciação de clientes é encontrar os Clientes de Maior Valor (CMV) e os Clientes de Maior Potencial (CMP)”, e com eles desenvolver uma relação de aprendizado⁷.

⁷ Na Relação de Aprendizado, o cliente participa ativamente com reclamações e sugestões. Com isso, as ações da empresa são conduzidas pelas necessidades dos clientes, fazendo com que estas sejam respondidas e muitas

Há também uma outra desvantagem atribuída a programas de fidelização que diz respeito à filosofia de trabalho da empresa. Muitos gestores acreditam que a aplicação do marketing de relacionamento dentro da empresa é de responsabilidade unicamente do departamento de marketing, porém segundo Peppers; Rogers (2004, p.12) toda a empresa deve trabalhar em conjunto e estar envolvida com o objetivo único de satisfazer o cliente, “o processo envolve claramente toda a empresa num esforço de tratar cada cliente o mais individualmente possível em todos os processos, departamentos e divisões da empresa”.

Nos ensina Peppers; Rogers (2004, p.37 - 53) que uma estratégia de marketing de relacionamento pode ser implementada através de quatro passos; Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar (IDIP):

- Identificar: o primeiro passo é identificar os clientes, conhecê-los individualmente com o maior número de detalhes possível, já que não é possível iniciar e manter uma relação com alguém que não conseguimos identificar, com um desconhecido. Identificar o cliente significa conhecer sua identidade, preferências, forma de contato preferida, todas as interações que realizou com a empresa (incluindo todas as sugestões e reclamações, e as ações tomadas por parte da empresa). O maior desafio para a empresa em identificar o cliente, é que os dados relativos a esse cliente têm que estar disponíveis para toda a empresa, é a empresa que tem que identificar seus clientes e não um departamento ou funcionário; para entender melhor a importância de os dados dos clientes estarem disponíveis a todos, pode-se pensar na seguinte situação: se em uma loja, o vendedor que atende os melhores clientes fosse embora, a empresa perderia muito mais do que um bom funcionário, perderia toda a memória da relação com os clientes que esse vendedor atendia, teria de aprender tudo de novo a respeito deles, pois o funcionário era o dono da relação com o cliente e não a empresa.
- Diferenciar: uma vez tendo identificado os clientes, o próximo passo é diferenciá-los de maneira a priorizar os esforços da empresa, a empresa deve diferenciar os clientes de acordo com as suas necessidades, e trata-los de formas diferentes.
- Interagir: interagir com os clientes, incentivá-los a interagir com a empresa, o objetivo é conhecer cada vez mais os clientes e desenvolver uma relação de

antecipando novas. A cada interação entre a empresa e o cliente, a companhia é capaz de adequar seus produtos e serviços um pouco melhor às necessidades daquele cliente. Peppers; Rogers (2004, p.34, 11)

aprendizado com eles, onde cada vez mais a empresa personaliza seus produtos e serviços para que o cliente veja conveniência em continuar com a empresa.

- Personalizar: a partir do conhecimento das necessidades dos clientes, a empresa deve personalizar seus serviços e produtos de acordo com o cliente para melhor atendê-lo e adaptar-se as necessidades deles.

CAPÍTULO 03 - FIDELIZAÇÃO

Atualmente, vivenciamos uma constante competição das empresas por clientes e estes se deparam cada vez mais com um maior número de opções de produtos e serviços, esta situação gera nas empresas a necessidade de mudança nas ações de marketing e uma das estratégias que vêm sendo utilizada é a fidelização dos clientes atuais da empresa. A fidelização do cliente é o objetivo do marketing de relacionamento. Segundo Libey apud Vavra (1993, p.36), “o único caminho para a sobrevivência rentável a longo prazo é o marketing focado no cliente. Todo negócio começa e termina com o cliente. No final, haverá o cliente”. Sendo assim, podemos entender que todas as atividades da empresa devem estar voltadas para o cliente.

Fiel segundo o dicionário Houaiss (2001) é: (adj) 1. que dá mostras de lealdade, que não contraria a confiança depositada; leal; devotado. (amigo f.). 6. que denota constância de hábitos, atitudes (cliente f.); já fidelização significa: (s.f.) 1. conquista da constância do cliente com relação ao uso dos produtos de determinada marca, serviço, loja ou rede de pontos de venda, etc. Analisando o significado da palavra fiel e a derivação fidelização podemos concluir que o cliente fiel é aquele que tem constância nas suas atitudes, ou seja, que compra constantemente do mesmo fornecedor; e fidelização, o processo de tornar o cliente fiel.

Já segundo Lovelock; Wright (2005, p.150), a fidelidade pode ser definida no contexto empresarial como,

A vontade de um cliente de continuar prestigiando uma empresa durante um período prolongado de tempo, comprando e utilizando seus bens e serviços em uma base repetida e preferivelmente exclusiva, e recomendando voluntariamente os produtos da empresa a amigos e colegas.

Para Peppers & Rogers Group, fidelidade é o grau em que os clientes estão predispostos a permanecer com a empresa e a resistir a ofertas da concorrência.

É identificado por Gade (1998, p.55) três aspectos que levam o consumidor a ser fiel:

- O consumidor aprende a ser fiel a certas marcas por perceber a lealdade como reforçadora, uma vez que implica menor esforço, a lealdade representa neste caso, um comportamento que tem por finalidade reduzir riscos e gastos financeiros e psíquicos.
- Há a aprendizagem afetiva por envolvimento psicológico, que pode ocorrer quando o consumidor é sensível ao julgamento dos outros, por exemplo, de grupos de referência ou de membros familiares que valorizam determinadas

marcas.

- A aprendizagem da lealdade seria através de estratégias de marketing, como brindes, ofertas e descontos que ao longo de um certo tempo, ensinariam o consumidor a ser fiel à marca e ao produto.

Sheth apud Gade (1998, p.55), também cita a fidelidade como forma de minimizar os riscos percebidos, segundo Sheth, 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.

Já para Peppers; Rogers (2004, p.23), o que garante a fidelidade é a inconveniência de mudar, ou seja, para o cliente deve ser cada vez mais conveniente continuar fazendo negócios com a empresa e inconveniente mudar para a concorrência.

Percebe-se então que o risco (financeiro, psicológico, etc) é fator decisivo para o cliente, e a confiança dele com a empresa é fundamental. Para o cliente, quanto maior for sua satisfação com a empresa, menor será sua vontade de mudar de fornecedor, pois assim estaria assumindo o risco do novo fornecedor não corresponder as suas expectativas e também a tarefa de ter que ensinar ao novo fornecedor, todas as suas preferências.

3.1 Estratégias para a Fidelização

Dentre as estratégias para a fidelização, foram identificadas por Berry e Parasuraman apud Kotler; Keller (2006, p.158 - 160), três abordagens para promover a retenção do cliente: acréscimo de benefícios financeiros, acréscimo de benefícios sociais e acréscimo de vínculos estruturais. Dois benefícios financeiros que as empresas podem oferecer são os programas de frequência de compra e programas de marketing de associação. Os programas de frequência de compras são planejados para oferecer recompensas aos clientes que compram com mais frequência. Alguns exemplos de programas deste tipo são os das companhias aéreas que criam programas de milhagem e vão oferecendo descontos nas próximas viagens à medida que o cliente vai acumulando pontos. Outro exemplo são os cartões de fidelidade criados por algumas empresas que à medida que o cliente vai adquirindo produtos desta empresa, acumula pontos que podem ser trocados por descontos ou outros produtos; estes programas também são conhecidos como programas de fidelização. Os programas de marketing de associação são aqueles cujo cliente se associa a um grupo que compartilha da mesma

afinidade dele, estas associações podem ser pagas, através de uma mensalidade ou não, um exemplo deste tipo é o *Harley Owners Group*, um grupo da fabricante de motocicletas *Harley Davidson* que conta com mais de 650 mil associados, estas associações são oportunidades para a construção de um banco de dados dos clientes.

No acréscimo de benefícios sociais, os funcionários da empresa trabalham para aumentar os vínculos sociais com os clientes, individualizando e personalizando o relacionamento com estes, é o caso, por exemplo, de empresas de *e-commerce* onde o cliente pode conversar *on-line* com um representante do atendimento ao cliente.

No acréscimo de vínculos estruturais, a empresa pode oferecer equipamentos especiais que auxiliem os clientes a gerenciar seus pedidos, folhas de pagamento, estoques e assim por diante, um exemplo são empresas atacadistas que auxiliam seus clientes a gerenciar estoques, pedidos, etc.

Já para Bretzke (2004), uma empresa pode adotar seis modelos de relacionamento, são eles:

- O modelo de recompensas : procura recompensar a frequência de compra do cliente por meio de bônus, prêmios e incentivos. Alguns exemplos desse modelo são os cartões fidelidade.
- 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.
- O modelo contratual: o modelo contratual é um clube de clientes, no qual ele paga uma taxa para se tornar membro e usufruir de uma série exclusiva de benefícios.
- O modelo de afinidade: é um clube de clientes que agrupa pessoas com a mesma afinidade e interesse.
- O modelo do serviço de valor agregado (ou adicional): neste modelo é oferecido ao cliente algum serviço que está agregado ao produto ou serviço já oferecido pela empresa, por exemplo, redes de hotéis que prestam serviço de transporte ao aeroporto.
- O modelo de aliança: este modelo é utilizado por empresas não concorrentes que fazem uma aliança, uma parceria para prestar um serviço aos seus

clientes comuns, por exemplo, hotéis que fazem a reserva de carros para seus hóspedes com locadoras de veículos.

Tanto os acréscimos de Kotler (2006), como os modelos propostos por Bretzke (2004), são parecidos entre si; e se analisados, percebe-se que apesar de nomenclaturas diferentes, a proposta parece ser a mesma em ambas as teorias, pois a duas destacam elementos parecidos para a estratégia de fidelização, como cartões fidelidade, clube de vantagens, etc.

A empresa que busca a fidelização de seu cliente poderá escolher, depois de uma análise da empresa e do perfil do cliente, qual o melhor modelo de relacionamento se adapta as necessidades de seus clientes e qual o benefício que traga mais vantagens para ambos .

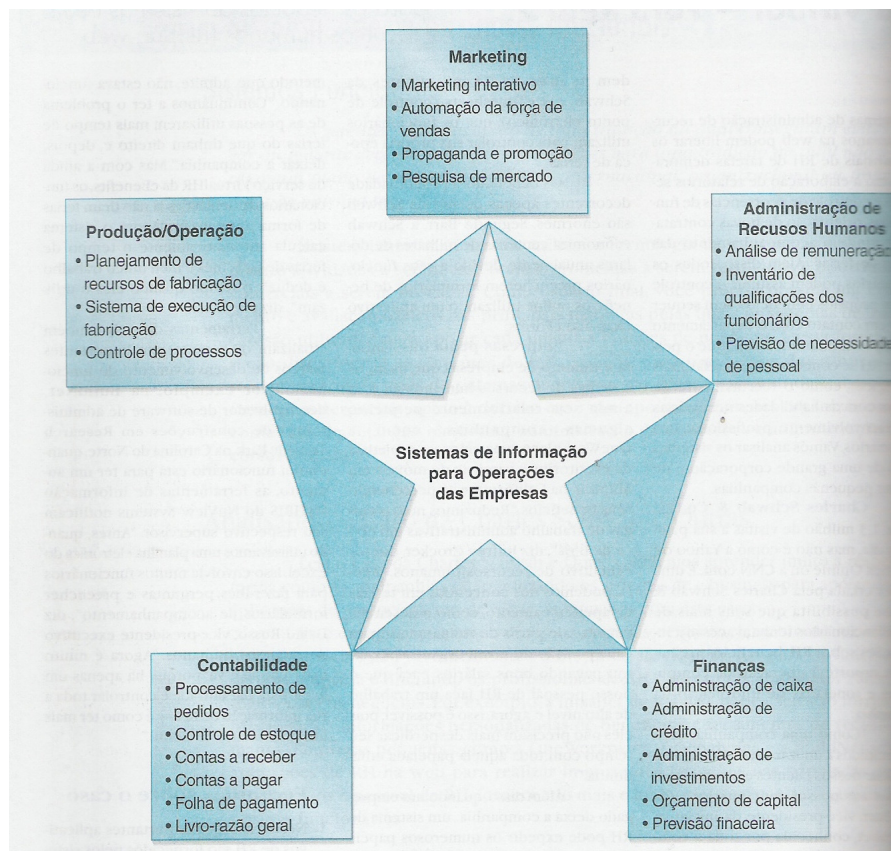
CAPÍTULO 04 - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A FIDELIZAÇÃO

Segundo Kalakota; Robinson apud O'Brien (2004, p.39), “a tecnologia não é mais uma questão secundária na concepção da estratégia das empresas, mas sua verdadeira causa e guia.”

Há alguns anos a tecnologia da informação vem se tornando algo revolucionador dentro das organizações, ela proporciona aos gestores um controle muito mais preciso da empresa, tanto nas áreas financeira, de recursos humanos, marketing, entre outras, auxiliando – a em todos os seus processos e atividades. Para Laudon (2004, p.07), um sistema de informação pode ser definido como “um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões”.

Um sistema de informação auxilia a todos os departamentos da empresa, como mostra a figura abaixo:

Figura 01 – Sistemas de Informação para Operações nas Empresas



Fonte: O'Brien (2004, p.222)

Uma empresa que utiliza a tecnologia da informação no seu dia-a-dia obtém vantagem competitiva devido aos grandes benefícios que seu uso proporciona. Laudon (2004, p.427) destaca entre os benefícios: um controle de recursos melhorado, planejamento organizacional melhorado, informação mais oportuna, mais informação, processo de decisão melhorado, maior satisfação do cliente, melhor imagem corporativa, dentre outros; já os custos serão de *hardware*, telecomunicações, *software*, serviços e pessoal; os benefícios portanto serão maiores do que os custos. Porém o principal benefício dos sistemas de informação é a possibilidade de uma melhor utilização da informação que a empresa possui. A informação para Laudon (2004, p.07), pode ser definida como dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos. A informação auxilia os gestores a identificar tanto as ameaças quanto às oportunidades interna e externas à empresa. Para Oliveira (1998) apud Rezende, Abreu (2003, p.107), o propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis.

Fazendo um paralelo com o marketing, entendemos que a fidelização do cliente só ocorre através de um relacionamento da empresa com este, entretanto para ocorrer este relacionamento, os funcionários da empresa precisam conhecer as preferências, características e necessidades de seus clientes para assim personalizarem seus serviços a fim de obter uma maior satisfação; graças à tecnologia da informação, é possível obter informações referentes aos clientes, armazená-las e analisá-las para uma posterior definição de estratégia. A base de clientes de uma empresa pode ser considerada uma grande ativo desta, e se esta base de clientes conter informações corretas a respeito destes, a empresa terá então um grande diferencial competitivo frente ao mercado.

4.1 Database marketing

O database marketing é um banco de dados de clientes, onde devem constar todas as informações relevantes sobre os clientes da empresa; para ela, com base nesses dados, oferecer um tratamento personalizado a seus clientes. Kobs (1993) apud Zenone (2003, p.53) define database marketing como uma coleção de dados inter - relacionados de clientes e transações que permite a busca oportuna ou o uso daquelas informações para transformá-las em oportunidades de mercado. Já para Kotler; Keller (2006, p.160), o database marketing é o processo de construir, manter e usar o banco de dados de clientes e outros registros para efetuar contatos e transações e para construir relacionamentos com o cliente.

A idéia do database marketing é que quanto mais a empresa souber a respeito do seu cliente, mais poderá satisfazê-lo. Para Bretzke (2000) apud Zenone (2003, p.51), um database marketing ajuda a implementar o marketing de relacionamento, pois:

- Os esforços de marketing tornam-se mais eficientes, pois as organizações conseguem identificar seus clientes e adequar seus serviços à ele.
- A empresa pode conseguir, depois de algumas interações com o cliente, um “diálogo” verdadeiro com este, permitindo a ela identificar mudanças no comportamento de compra, propensão à inadimplência, etc, permitindo a organização antecipar riscos e oportunidades.
- O desenvolvimento de novos produtos ou serviços é facilitado quando se conhece seus clientes, permitindo descobrir se eles terão fácil aceitação ou não.

Porém Zenone (2003, p.53) destaca que o database marketing por si só não traz benefícios, devendo a empresa possuir profissionais qualificados para gerenciá-lo, e a empresa não pode se esquecer também de que um *software* nada mais é que um *software*, se não estiver atrelado a uma filosofia de trabalho.

4.2 ERP (*Enterprise Resource Planning*)

Um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou Planejamento de Recursos Empresariais, integra todas as áreas e processos da empresa, facilitando a comunicação entre os departamentos e contribuindo para o gerenciamento da organização, ele normalmente utiliza ou é integrado a um banco de dados. A proposta desses sistemas segundo Zenone (2003, p.101) é gerir a empresa como um todo, oferecendo informações mais precisas; uma ordem de compra, por exemplo geraria informações para a tesouraria, almoxarifado, e para todas as outras áreas afetadas, o resultado seria uma empresa mais ágil e competitiva. Entretanto ressalta Ozaki; Silva (2001) apud Valente (2004) que seu significado (Planejamento de recursos empresariais) não reflete exatamente o que um sistema ERP é capaz de fazer, uma vez que esses sistemas “não atuam somente no planejamento, mas também controlam e fornecem suporte a todos os processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa”. Para O’Brien (2004, p. 208):

ERP é um sistema interfuncional que atua como uma estrutura para integrar e automatizar muitos dos processos de negócios que devem ser realizados pelas funções de produção, logística, distribuição, contabilidade, finanças e de recursos humanos de uma empresa. O programa ERP é uma família de módulos de *software* que apóia as atividades da empresa envolvidas nesses processos vitais internos.

O ERP é definido por Buckhout *et al.* (1999) apud Valente (2004), como um *software* que integrando os dados – chave e a comunicação entre as áreas da empresa permite a criação de operações mais eficientes e possibilita o fornecimento de informações detalhadas sobre a empresa.

Para uma gestão empresarial eficiente, é necessário que todos os departamentos e funcionários da empresa possuam todas as informações necessárias sobre os negócios da organização, um sistema ERP disponibiliza estas informações de forma rápida e segura, se tornando então essencial para uma boa gestão.

A figura abaixo apresenta os principais componentes de um sistema ERP:

Figura 02 – Sistema ERP



Fonte: O'Brien (2004, p.208)

Para Davenport (2002) apud Zenone (2003, p.97), o objetivo de um sistema ERP é controlar e fornecer suporte a todos os processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais de uma organização, todas as suas transações devem ser registradas para que as consultas extraídas do sistema possam refletir o máximo possível sua realidade operacional.

A instalação de um ERP possibilita as empresas: otimização do fluxo de informação permitindo maior agilidade e organização, redução de custos operacionais e administrativos e ganho de produtividade, maior integridade e veracidade da informação, maior estabilidade e maior segurança de acesso à informação. (Wikipedia)

Os sistemas ERP oferecem vantagem competitiva as empresas pois agilizam o fluxo de informações, aumentando a eficiência da empresa. Rezende; Abreu (2003, p.208) explicam que a concorrência acirrada dos negócios empresariais, a necessidade de decisões rápidas, econômicas e efetivas e o mundo globalizado explicam o fortalecimento do ERP no mercado, esse fortalecimento permitiu ao ERP contribuir com a empresa, visando torná-la mais competitiva.

4.3 CRM (*Customer Relationship Management*)

De acordo com O'Brien (2004, p. 210) :

O CRM utiliza a tecnologia de informação para criar um sistema interfuncional que integra e automatiza muitos dos processos de atendimento aos clientes. (...) Os sistemas de CRM consistem numa família de módulos de software que executam as atividades empresariais envolvidas nos procedimentos de contato com o público. O *software* de CRM fornece as ferramentas que permitem que uma empresa e seus funcionários prestem rapidamente um serviço acessível, seguro e uniforme a seus clientes.

O CRM (*Customer Relationship Management*) ou Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente, busca a fidelização de clientes através da tecnologia, ele é alimentado por um banco de dados, e este alimentado por informações adquiridas através dos pontos de contato entre a empresa e o cliente. Um ponto de contato, é explicado por Kotler; Keller (2006, p.151), como qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a empresa, marca ou produto.

A figura abaixo apresenta exemplos de componentes de um sistema CRM:

Figura 03 – Sistema CRM



Fonte: O'Brien (2004, p.210)

A SAP do Brasil define CRM como:

Sistemas de gestão que permitem otimizar o relacionamento das empresas com seus clientes. A gestão de clientes é para as empresas não apenas um aspecto importante, mas um fator que pode determinar o sucesso ou fracasso de uma companhia. Considerando esse princípio, as empresas compreenderam o benefício que representa possuir um software de gestão para reunir, ordenar e analisar estrategicamente a maior quantidade possível de informações sobre seus clientes. Os aplicativos de CRM consolidaram - se dessa forma como ferramentas fundamentais para prever os movimentos do mercado e para efetuar uma adaptação eficaz às mudanças.

Para Zenone (2003, p.76), o CRM é um conjunto de estratégias, processos, mudanças organizacionais e técnicas por meio do qual a empresa deseja administrar melhor seu próprio empreendimento em relação ao comportamento do cliente. Do ponto de vista dos sistemas, segundo Peppers; Rogers (2000) apud Zenone (2003, p.74), o CRM é a integração dos módulos de automação de vendas, gerência de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente, automação de marketing, ferramentas para informações gerenciais, web e comércio eletrônico. Peppers; Rogers (2004, p.60) também definem CRM como a captura, processamento, análise e distribuição de dados (o que ocorre em todos os tipos de sistemas) mas com total preocupação com o cliente (o que não ocorre nos sistemas tradicionais).

O diferencial do CRM é a possibilidade de administrar todas as informações colhidas nos diversos pontos de contato com o cliente e tê-las acessíveis para usá-las a fim de tornar o relacionamento com o cliente mais proveitoso. Um banco de dados, devido a sua grande capacidade de armazenagem, auxilia a empresa a montar estatísticas sobre produtos mais vendidos, clientes mais lucrativos, clientes inativos, etc. Hanson (2009).

A vantagem para a empresa que utiliza o CRM é a possibilidade que ela, por exemplo, identifique e escolha seus melhores clientes (os que são mais lucrativos para a empresa), devido a armazenagem de dados sobre estes e com base nisso, personalizar seu atendimento em tempo real de acordo com as características do cliente e hábitos de compra. O CRM possibilita também que uma empresa ofereça serviços e suporte superiores a seus clientes. (O'BRIEN, 2004, p.211).

Porém nos alerta Peppers; Rogers (2004, p.57) que 60% dos projetos de implantação de *software* de CRM falham. As empresas ao implantarem o CRM despendem um foco excessivo em tecnologias e aplicações e “esquecem” do elemento principal das estratégias de CRM que é o cliente. O foco das implantações de CRM sempre deve ser o cliente, deve ser sempre os benefícios para o cliente, que por consequência virão os da empresa.

De acordo com Peppers e Roger (2004, p.69), o CRM envolve três tipos de estratégias: o CRM operacional, o CRM analítico e o CRM colaborativo.

O CRM operacional trata dos aspectos operacionais da relação com o cliente, consistem em sistemas como automatização da força de vendas, atendimento em campo e centro de atendimento a clientes (*call centers*). O CRM analítico analisa os dados dos clientes gerados pelas ferramentas operacionais, ajudando a empresa a identificar as necessidades do cliente, já o CRM colaborativo envolve todos os pontos de contato com o cliente, onde ocorrem as interações entre ele e a empresa, como fax, e-mail, telefone, etc.

4.3.1 CRM Operacional

O CRM operacional trata da automação dos processos de relacionamento, envolve *call center*, sistemas de automação de vendas e sistemas de automação de marketing. De acordo com Peppers & Rogers Group, o CRM operacional é a aplicação da tecnologia de informação (TI) para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Estão entre os produtos de CRM operacional as aplicações de automatização da força de vendas (SFA), da automação de canais de venda (SCA), dos sistemas de comércio eletrônico e dos *call centers*. O CRM operacional prevê a integração de todos os produtos de tecnologia para proporcionar o melhor atendimento ao cliente.

4.3.1.1 Call center

Histórico

As centrais de atendimento ao cliente começaram a surgir no Brasil com a legislação do Código de Defesa do Consumidor (CDC), lei n. 8.078, que em parte diz: “(...) Uma economia aberta e cada vez mais globalizada precisa de consumidores participantes, capazes de exigir serviços e produtos com preço justo e qualidade adequada, possibilitando sua satisfação nas relações de consumo e uma qualidade de vida cada vez melhor (...)”. Inicialmente, as linhas 0800 eram implantadas apenas para atender a opiniões, sugestões e reclamações dos consumidores sobre a empresa, produto ou serviço prestado. Os serviços de atendimento eram instalados de maneira precária, com funcionários de baixa qualificação, seu

objetivo era apenas atender as reclamações dos clientes e evitar problemas com o Procon (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor).

No fim da década de 1990, as empresas percebem que é possível aumentar a rentabilidade de seus clientes e o serviço de atendimento passa a ser um elemento importante na busca pela fidelização. O *call center* assume então a postura de interagir com o cliente visando conquistar sua lealdade e assume o papel central de atividades que incluem marketing e vendas. Zenone (2003, p.135 – 137).

Definição e Características

O termo *call center* tem sua origem na língua inglesa e seu significado é central de atendimento, Bretzke (2000) apud Hakme; Rícino (2001) o define como a estrutura dentro da organização responsável pelo atendimento e relacionamento com os clientes, através de meios remotos, quaisquer que sejam eles, como telefone, fax, e-mail ou correio; também para Jamil e Silva (2005) apud Ferreira (2006), o *call center* refere-se a um local onde se prioriza e estabelece um relacionamento com os clientes, o telefone é o instrumento de maior utilização, mas o e-mail, fax e *web sites* também podem ser empregados para o contato com as pessoas.

Nos explica Hakme; Rícino (2001) que o *call center* pode ser dividido em algumas categorias, são elas:

- Telemarketing: são estruturas de *call center* dedicadas ao atendimento pré-venda, onde são fornecidas informações sobre o produto, serviço e condições comerciais, dando apoio à força de vendas e se possível concretizando-a.
- SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente): são estruturas de *call center* dedicadas ao relacionamento institucional (dúvidas sobre a empresa) e ao atendimento pós-venda (dúvidas, sugestões e reclamações).
- Help Desks: estruturas de *call center* criadas para atender os clientes internos da empresa, dar apoio à organização.

Os principais benefícios que um *call center* pode proporcionar as empresas segundo Mancini (2001) apud Queiroga (2006) são:

- Maior agilidade: maior agilidade no atendimento e conseqüentemente na resolução de algum problema.
- Maior controle de operações críticas: é possível visualizar as principais reclamações dos clientes sobre determinado produto ou serviço.

- Otimização da relação custo x benefício: permite atender um maior número de consumidores de forma otimizada contribuindo para a redução de custo.
- Ampla cobertura: é possível contatar clientes de todos os locais não havendo barreiras geográficas que impeçam sua atuação.
- Maior direcionamento: é possível construir um banco de dados com um perfil minucioso do consumidor e assim facilitar o gerenciamento de uma ação de venda, por exemplo, específica para um público-alvo.

Estratégia para a fidelização

As empresas que implantam um *call center* oferecem aos seus clientes a oportunidade deste, comunicar-se com ela; o *call center* se torna então, para a empresa, uma forma de conhecer melhor o seu cliente, e então definir quais ações podem ser realizadas para a obtenção da sua satisfação, também é possível por meio do histórico do *call center* mensurar a satisfação do cliente através dos contatos que ele realiza com a empresa, sendo estes contatos, sugestões ou reclamações. Na visão do cliente, esta também é uma excelente forma de comunicação com a empresa, pois esta oferece um número gratuito a sua disposição para eventuais dúvidas e sugestões, porém nos apresenta Carvalho (2003), algumas questões sobre as quais a empresa deve refletir sobre a instalação ou não de um *call center*:

- Recursos : A capacidade instalada deve ser suficiente para suportar a quantidade de ligações esperadas.
- Sistema: adequar o sistema disponível para manter, se necessário a pessoa esperando sem gerar aborrecimentos
- Capacitação: a análise criteriosa é muito importante, pois em alguns casos a empresa passará a pagar todas as ligações recebidas.

Um *call center* permite a reunião de uma grande quantidade de dados de clientes, estes dados podem ser demográficos (sexo, idade, classe social, região que reside, etc), comportamentais (preferências de compra), relacionados ao grau de satisfação (avaliação dos produtos adquiridos ou dos serviços recebidos) e também informações sobre concorrentes (produtos, serviços prestados, preços, etc); a consequência deste banco de dados formado a partir de informações obtidas pelo *call center* é um sistema de informações enriquecido, e com mais detalhes sobre o cliente, a empresa pode personalizar seu atendimento de acordo com as preferências dele. Um sistema de informação com uma ampla gama de dados corretos

a respeito dos clientes permite à empresa que sejam elaboradas estratégias mais consistentes e com um menor índice de incerteza, já para o cliente, a empresa que utiliza seus dados para promover a sua satisfação, tem uma diferenciação em relação as outras empresas que não o fazem. Hakme; Rícino (2001).

4.3.1.2 Automação da força de vendas

A palavra ‘automação’, segundo o dicionário Houaiss (2001), significa: “sistema em que os processos operacionais em fábricas, estabelecimentos comerciais, hospitais, telecomunicações etc. são controlados e executados por meio de dispositivos mecânicos ou eletrônicos, substituindo o trabalho humano; automação”. Ou seja, a automação pode ser entendida como métodos utilizados pelas empresas para automatizar os processos manuais, fazendo com que eles se tornem mais rápidos.

A automação da força de vendas ou SFA (*sales force automation*), quando implementada de forma adequada reduz a duração dos ciclos dos processos relacionados com o cliente, o desperdício de tempo e melhora a relação com o cliente, além disso a organização passa a ter uma visão melhor do cliente, passando a tomar conta da sua relação com ele. O sistema de automação de vendas deve contemplar funcionalidades como controle de pedidos, previsão de vendas, gerência de contatos, produtividade pessoal, em suma, deve cobrir todas as fases do processo de vendas. Peppers; Rogers (2004, p.77 - 78).

Para O’Brien (2004, p.224), muitas empresas estão considerando a automação da força de vendas como uma maneira de conquistar a vantagem estratégica na produtividade de vendas e na capacidade de respostas de marketing.

Cross – selling (Venda cruzada) e Up – selling

Cross selling é a venda de um outro produto (complementar ou não) a clientes atuais de determinado produto, exemplo, na compra de um televisor, o cliente levaria também um aparelho de DVD. Para Peppers & Rogers Group é a venda de mercadorias e serviços relacionados entre si para clientes. Esse processo segundo Zenone (2003, p.58) é uma das formas de aumentar a participação do cliente na empresa. De acordo com Shaw; Stone (1993) apud Zenone (2003), por meio de ferramentas que dão apoio ao marketing de relacionamento são detectadas as necessidades e oportunidades de venda, são elas: banco de dados que

permitem identificar o público – alvo e o produto/necessidade; e o telemarketing que possibilita o estímulo a compra. Além disso, a empresa pode conhecer melhor o comportamento de compra de seu público. As razões para se praticar *cross-selling* segundo Pavão (2009), seriam: tornar mais rentável a base instalada de clientes; fidelizar a base instalada de clientes, ao satisfazer suas necessidades suplementares, evitando assim que o cliente tenha contato com outros fornecedores e é mais barato e fácil vender aos mesmos clientes do que captar novos.

Já o *up-selling* é a venda de um produto de maior valor, de complementos, atualizações ou extras desse produto, exemplo, se o cliente pede um aparelho de som, o balconista pode, após apresentar o produto solicitado, demonstrar-lhe outro, com mais funcionalidades (e mais caro), porém capaz de atender melhor às suas expectativas. Ribeiro (2006). Segundo Zenone (2003, p. 84) o *up-selling* consiste em identificar entre os clientes atuais aqueles com potencial para adquirir produtos que proporcionem maior lucro para a companhia.

A tabela abaixo apresenta as características do *cross-selling* e *up-selling*.

Tabela 03 – *Cross-selling* e *Up-selling*

	<i>Cross-Selling</i>	<i>Up-Selling</i>
Definição	Crescimento da relação com o cliente mediante a venda de um maior número de produtos ou serviços.	Crescimento da relação com o cliente mediante uma maior venda do mesmo produto ou serviço, ou de versões mais avançadas dos mesmos .
Fator Chave	Maior número de relações	Maior número de soluções
Requisitos e Rendimento	Maior número de novos produtos e serviços. Maior rentabilidade por venda e menos custo por venda	Maior número de produtos e serviços já disponíveis, e de soluções "premium". Maior rentabilidade por venda e menos custo por venda.
Benefícios	Conhecer melhor as necessidades do cliente e as suas exigências de entregas . Descobrir novas aplicações de determinados produtos e serviços.	Encurtar o ciclo de vendas e otimizar o ritmo de pedidos. Obter no momento, compromissos de compra no futuro. Descobrir novas aplicações de

	<p>Aumentar a quota de cliente.</p> <p>Realizar "vendas defensivas" frente à concorrência.</p> <p>Aumentar o número de profissionais envolvidos nas contas chave.</p>	<p>determinados produtos ou serviços.</p> <p>Aumentar a penetração por cliente</p> <p>Consolidar a posição da empresa a médio e longo prazo.</p>
--	---	--

Fonte: Hoover's/Miller Heiman apud The marketing intelligence review (2009)

Exemplos de *cross – selling* e *up-selling* são muito praticados por bancos, quando um cliente abre uma conta bancária, por exemplo, geralmente lhe é oferecido a compra de um seguro ou quando visualiza no seu cadastro que possui um cliente que tem filhos pequenos, o banco liga para este cliente oferecendo seguros de vida ou ainda quando lhe é oferecido opções de investimento dependendo do valor de sua conta.

Segundo Ramos (2007), o aumento das vendas para a carteira de clientes através de estratégias como *cross-selling* e *up-selling*, possibilita que a empresa consiga estender seu relacionamento com seus consumidores. Atualmente, ambas as estratégias são fundamentais para uma empresa sobreviver em seus mercados, justamente porque lhe concedem uma vantagem competitiva sustentável perante seus competidores .

4.3.1.3 Automatização dos sistemas de marketing

De acordo com Peppers; Rogers (2004, p.78), a automação do marketing aumenta a receita e reduz os custos à medida que reduz o tempo e o trabalho na execução das tarefas. Porém é enfatizado por eles, que é necessário um acompanhamento de permissões na automatização de marketing, as permissões consistem em manter os registros das várias opções feitas pelo cliente no que diz respeito a receber mensagens e comunicações da empresa. Uma empresa que se preocupa em manter um relacionamento com seus clientes deve sempre interagir com ele através da forma escolhida pelo cliente.

4.3.1.3.1 E-mail marketing

Empresas que até pouco tempo atrás comunicavam-se com seus clientes somente através de telefone e correspondências, passam cada vez mais a utilizar o e-mail como forma de comunicação e começam a perceber suas vantagens em termos de custo, agilidade e segurança. O e-mail é um meio de comunicação barato, rápido e eficiente, que se popularizou nos últimos anos devido ao acesso mais fácil a internet, e ao seu crescente número de usuários. De acordo com Comitê Gestor da Internet no Brasil, no Brasil o número de usuários da internet em 2007 chegava a 39 milhões de pessoas .

Em um ambiente empresarial, as principais utilizações que um e-mail pode ter, são: suporte as atividades da empresa (e-mails informativos, por exemplo, um cliente que acabou de realizar uma compra e recebe imediatamente um e-mail da empresa agradecendo-o, fornecendo informações adicionais e esclarecendo eventuais dúvidas), suporte ao cliente (canal que permite ao cliente comunicar-se com a empresa de forma rápida, fácil e barata), ter a função de gerador de vendas (por exemplo, boletins com ofertas de produtos e promoções que o consumidor pode receber de algumas lojas após ter adquirido algum produto desta e fornecido seu e-mail), e ter a função de gerador de fidelização (que visa manter viva no cliente a lembrança da empresa). Felipini (2009).

Já o termo e-mail marketing refere-se a utilização do e-mail com objetivos mercadológicos, segundo Costa (2006), o e-mail marketing é uma forma de marketing direto que usa a mensagem eletrônica (e-mail) como meio de se comunicar comercialmente com clientes atuais e/ou clientes potenciais. Os principais propósitos do e-mail marketing são: adquirir novos clientes, apresentar novos produtos aos clientes e melhorar a relação comercial com os clientes atuais, encorajando a lealdade do cliente com a empresa. Santos (2008), nos apresenta algumas razões para uma empresa utilizar o e-mail marketing, são elas:

- A empresa será lembrada periodicamente.
- A comunicação chega em tempo real ao seu público-alvo.
- O telemarketing ativo pode incomodar, já o e-mail é o usuário que define quando ler.
- O resultado é imediato

Algumas vantagens do e-mail marketing também são destacadas por Costa (2006):

- Excelente custo/benefício: a empresa não precisa ter gastos com arte, papel, impressão.
- Personalização: é possível uma comunicação pessoal com o cliente, de acordo com as características e necessidades dele.

- Aumento da retenção de clientes: uma maior comunicação com o cliente (que é possível através do baixo custo do e-mail), aumenta a probabilidade de retenção.
- Liberdade ao cliente: através de um *link* ao final do e-mail, é possível dar a liberdade ao cliente de não querer receber mais o e-mail marketing.
- Rápido: segundo estudos, 91% das mensagens chegam ao seu destino em até 5 minutos.
- Estatísticas de resultados imediatos: através de *softwares* é possível acompanhar estatísticas instantaneamente, como por exemplo, número de e-mails que realmente foram abertos, entre outros.

Segundo o *site* Virtual Target (2008), há diferentes tipos de e-mail marketing, são eles:

- Anúncio: caracterizam-se por serem simplesmente pequenos avisos para o consumidor sobre uma oferta especial, seu intuito é chamar atenção do leitor para determinada oferta e estimulá-lo a compra
- Catálogos: é a versão eletrônica de uma brochura impressa de produtos, com o intuito de estimular o leitor a comprar.
- *Releases*⁸: tipo de e-mail marketing que exerce a função de *release*.
- *Newsletters*: fornece informação relevante e conteúdo útil, nos quais os leitores podem estar interessados.

As *newsletters*, são o tipo de e-mail marketing cujo intuito mais se aproxima do objetivo de fidelização. De acordo com o *site* E-commerce (2009), a tradução literal da palavra *newsletter* seria “boletim de novidades”, ela é uma comunicação regular e periódica, enviada para clientes atuais e clientes potenciais da empresa, oferecendo conteúdo sobre um assunto específico. Porém é ressaltado que é fundamental a relevância do conteúdo para que haja interesse na leitura. Embora também haja uma confusão entre os termos *newsletter* e mala direta eletrônica, é explicado pelo mesmo *site* que:

(...) o objetivo da mala direta é chamar a atenção do leitor para uma determinada oferta e estimulá-lo a ação imediata por meio de algum benefício. Já o objetivo da *newsletter* é criar vínculos com o leitor, gerando conhecimento de marca e confiabilidade, o que não só abre o caminho para a ação desejada, como estabelece um relacionamento que estimulará a realização de mais ações ao longo do tempo. A mala direta visa a resultados imediatos, a *newsletter* visa, principalmente, a resultados de médio e longo prazo.

⁸ *Release*: é um comunicado feito por um indivíduo ou uma organização para a imprensa, visando divulgar uma notícia ou um acontecimento, através do qual os jornalistas decidem se vão ou não divulgar certa notícia.

Para o envio das *newsletters*, é necessário que o cliente faça um cadastro com a empresa para o seu recebimento, neste cadastro, ele informa alguns de seus dados, como nome, telefone e e-mail que são armazenados em um banco de dados, gerando para a empresa uma lista de e-mail de clientes; também em alguns casos, a empresa pode no momento do cadastro, disponibilizar um questionário com algumas perguntas sobre hábitos e preferências do cliente e assim personalizar o assunto de sua *newsletter* de acordo com ele, algumas empresas, por exemplo, enviam *newsletters* com assuntos relacionados ao seu segmento de atuação, exemplo, uma loja de roupas pode enviar uma *newsletter* aos seus clientes com as novidades da loja e as últimas tendências da moda, algumas revistas também enviam *newsletters* com os assuntos que serão abordados em sua próxima edição, estimulando o leitor a comprá-la. Uma informação importante a ser destacada a respeito das *newsletters* é que é essencial para o seu recebimento, o consentimento do cliente; este tem que aceitar receber a newsletter periodicamente, inclusive optando por não recebê-la mais quando desejar, quando a newsletter é indesejada, ela se torna um *spam*, de acordo com o Comitê Gestor da Internet no Brasil, o *spam* são os e-mails não solicitados, as mensagens indesejadas enviadas sem o consentimento da pessoa.

A *newsletter*, quando feita com o consentimento do cliente, se torna uma boa estratégia para a fidelização, pois além de disponibilizar os produtos da empresa para o cliente de forma rápida, ela tem como objetivo gerar confiança no cliente pela exposição constante da marca ou empresa. Felipini (2009).

4.3.2 CRM Analítico

É uma parte do CRM que possibilita determinar quais são os clientes da empresa, o foco passa dos produtos e processos para o cliente e suas características. Zenone (2003, p.77).

Segundo Peppers; Rogers (2004, p.69) 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, ele pode ser entendido como a “inteligência” do processo. Já para Pugliesi; Oliveira (2009), o CRM analítico auxilia na análise das informações dos clientes nas várias esferas da organização, descobrindo informações sobre o grau de fidelidade dos clientes, seus tipos, preferências e rejeições quanto a produtos e serviços. É explicado por Autran (2009) que o CRM analítico utiliza as informações do CRM operacional, para analisar as atividades

de clientes, os clientes em si e os produtos. Com ele é possível fazer análises de correlação e tendências, visualizando informações sobre o comportamento do consumidor, classificando e segmentando de acordo com uso, frequência, perfil, entre outros indicadores. É possível identificar o potencial de cada cliente, os clientes mais rentáveis que devem ser mantidos e tratados de forma diferenciada e os que podem ser desenvolvidos.

Com o CRM analítico portanto, é possível identificar os clientes e descobrir como cada um deve ser tratado.

Porém é enfatizado por Autran (2009), que para o CRM analítico funcionar, todos os funcionários da empresa devem ter uma visão única do cliente e possuir dados corretos a respeito deles, pois a falta disso faz com que uma empresa ofereça para um cliente um produto ou serviço que ele já possui ao invés de oferecer novos produtos ou serviços complementares e de acordo com o seu perfil.

4.3.3 CRM Colaborativo

O CRM colaborativo engloba ferramentas de contato, como e-mail, fax, internet, ou seja, todos os pontos nos quais ocorre a interação entre a empresa e o cliente. Zenone (2003, p.78)

De acordo com o Peppers & Rogers Group, o CRM colaborativo é a aplicação da tecnologia de informação que permite a automação e a integração entre todos os pontos de contato do cliente com a empresa. Esses pontos de contato devem estar preparados para interagir com o cliente e disseminar as informações levantadas para os sistemas do CRM Operacional.

CAPÍTULO 05 - ESTUDO DE CASO

5.1 Contexto

Com o intuito de aplicar as estratégias para a fidelização de clientes apresentadas neste trabalho, foi realizado um estudo na loja denominada Boutique Vibe, localizada na cidade de Tupã – SP. Esta loja atua há 1 ano e 2 meses no mercado, comercializando roupas masculinas e femininas de marcas renomadas e acessórios em geral. É uma empresa de pequeno porte (EPP), que possui 3 funcionários e tem atualmente 300 clientes cadastrados; destes 300, são considerados pela empresa como fiéis, 50 clientes, ou seja, aproximadamente 17 %.

De acordo com entrevistas realizadas com o dono da empresa, observou-se que atualmente a empresa faz um cadastro de seus clientes através de um *software*, denominado CIAF, que está disponível gratuitamente para *download* na internet, neste *software* é possível cadastrar dados pessoais do cliente como nome, telefone, endereço, data de nascimento, e-mail, nome dos pais e cônjuge, e outras observações relevantes sobre o cliente, também é possível visualizar seu histórico de compras; a empresa possui 300 clientes cadastrados neste *software*, por isso este número para o total de clientes; já em relação aos clientes fiéis foi definido pela empresa o número de 50, por serem os clientes que sempre compram na loja. Este *software* está instalado em um *notebook*, que é o único computador presente na loja. Têm acesso ao *software*, o proprietário, o gerente da loja, e o vendedor; porém quem colhe as informações para alimentá-lo é o vendedor.

Em relação ao perfil de seus clientes, segundo o proprietário da empresa, estes têm em média de 18 a 40 anos de idade, são das cidades de Tupã, Bastos e Marília, porém a maioria é da cidade de Tupã, gostam de moda e todos têm acesso e utilizam internet.

Porém a empresa não pratica nenhuma estratégia de fidelização, correndo o risco de perder parte destes 50 clientes, caso abra outra loja com as mesmas características na região.

5.2 Proposta

A proposta deste trabalho será avaliar, com base no estudo realizado sobre fidelização, quais as melhores formas da empresa fidelizar realmente estes 50 clientes e aumentar o percentual de fidelidade de sua carteira de clientes.

Analisando as características da loja e o perfil dos clientes, e aproveitando o cadastro que a empresa já possui, definiu-se algumas estratégias que podem ser implementadas, são elas: e-mail marketing, estratégias de venda como *cross-selling* e *up-selling*, cartões fidelidade e site.

➤ E-mail marketing

O e-mail marketing seria feito de duas formas, primeiramente como um e-mail enviado aos clientes em datas comemorativas como data de aniversário, parabenizando-os pela data e a segunda forma, um e-mail enviado parabenizando – os pela data de aniversário na loja, que seria a data em que foi realizado o cadastro do cliente, nesta data o cliente poderia receber um desconto na compra de qualquer produto. A outra forma de e-mail seria uma *newsletter*, que poderia ser mensal; considerando que a empresa atua no segmento de confecções, esta *newsletter* poderia conter informações sobre os produtos da loja, promoções, produtos novos adquiridos inclusive contendo fotos, e também textos sobre moda em geral (tendências da moda, melhor forma de combinar peças de roupa, etc.), a empresa inclusive poderia relacionar os assuntos dos textos sobre moda com os produtos que possui na loja. Estas informações a empresa poderia conseguir pela internet, ou seja, o custo seria zero, e para o cliente, seria como receber em seu e-mail, gratuitamente uma revista sobre moda, o que confere credibilidade para a empresa que trabalha neste setor.

Porém, é importante ressaltar que estes e-mails devem ter a permissão e consentimento do cliente para serem enviados, podendo o cliente optar por não recebê-los quando desejar.

O custo para a empresa em fazer uso do e-mail marketing é nulo, já que o envio de e-mails é gratuito e as informações da *newsletter* são conseguidas gratuitamente também através da internet. Para os clientes da loja, considerando que segundo o proprietário, são jovens, gostam de moda e utilizam a internet, a *newsletter* com conteúdo relevante sobre o assunto, representaria um diferencial em relação às lojas que não o fazem.

➤ *Cross – selling e Up - selling*

Sempre utilizando como auxílio as informações do cadastro de clientes, poderiam ser aplicadas estratégias de *cross-selling* e *up-selling*. A empresa poderia visualizar por exemplo, preferências de seus clientes e oferecer produtos de acordo com estas preferências quando este visitasse a loja. Poderia também, observando no cadastro, verificar qual a média de gastos do cliente na loja, e oferecer complementos as suas compras, visto que a loja vende acessórios.

No cadastro de clientes da empresa, poderiam ser incluídas informações como numeração de roupas, preferências de cor e modelo, etc, a proposta neste caso, seria buscar formas de personalizar o atendimento ao cliente, visando a sua satisfação; e o único trabalho para a empresa seria o de alimentar este banco de dados.

➤ Cartões Fidelidade

Os Cartões Fidelidade também poderiam ser utilizados como forma de fidelizar os clientes na loja, os cartões seriam confeccionados com o CPF dos clientes, toda vez que o cliente fizesse uma compra ganharia pontos, de acordo com o valor gasto por ele, quando atingisse determinado número de pontos estes pontos poderiam ser trocados por descontos na loja. Os pontos de cada cliente seriam controlados pelo banco de dados, que a empresa já possui. Com esta estratégia, o único custo para a loja, seria a confecção dos cartões.

➤ Site

O site seria uma forma de disponibilizar aos clientes informações sobre a loja de forma rápida, seria uma comodidade para os clientes. O site poderia conter a história da loja, fotos dos produtos, um campo para reclamações e sugestões, endereço, telefones de contato, enfim tudo que pudesse interessar ao cliente saber sobre a loja. Desta forma, a empresa ganharia credibilidade frente aos seus clientes e poderia ser vista e encontrada por possíveis *prospects*.

5.3 Considerações finais

Todas as estratégias apresentadas são sugestões para a empresa tentar aumentar o valor percebido pelo seu cliente, visto que quanto maior os benefícios percebidos pelo cliente, maior a sua satisfação com a empresa e conseqüentemente a sua vontade de permanecer cliente dela.

Chega-se a conclusão portanto, que apesar das técnicas de fidelização, serem desenvolvidas tendo como auxílio estruturas complexas de tecnologia, é possível a adaptabilidade destas estratégias em empresas de pequeno porte, onde o banco de dados pode ser feito por meio de programas como Word e Excel ou como no caso da empresa do estudo, programas gratuitos adquiridos pela internet. O custo tecnológico portanto é praticamente zero, o custo maior seria o de profissionais qualificados para colher as informações corretas e

saber posteriormente utilizá-las. O essencial para a empresa, portanto, é a utilização correta da informação que possui, de forma a auxiliá-la na sua busca por vantagem competitiva.

5.4 Direcionamentos Futuros

Para trabalhos futuros seria interessante, implantar efetivamente o marketing de relacionamento em uma pequena empresa e realizar uma análise comparativa do ‘antes’ e ‘depois’ da implementação, analisando fatores financeiros, satisfação do cliente e percentual de fidelidade da carteira de clientes.

Tais estudos poderiam colaborar com as empresas a fim destas descobrirem formas de obter o seu diferencial no mercado.

CONCLUSÃO

A automatização da relação empresa – cliente, fez com que os consumidores não mais se “prendessem” a determinadas empresas, como antes faziam, pois o tratamento personalizado que recebiam deu lugar a um tratamento padronizado a todos os clientes e não vendo mais motivos para permanecerem nesta ou naquela empresa, os consumidores passaram a considerar outros fatores no processo de compra, sendo que o preço passou a ser fator decisivo.

De outro lado, as empresas, viram-se obrigadas a adaptar-se as mudanças que vinham ocorrendo no mercado, pois o tratamento oferecido por elas não criava um vínculo do cliente com a empresa e este poderia a qualquer momento mudar para outra que oferecesse as mesmas vantagens em termos de custo.

Surge então, como forma de suprir as necessidades resultantes desta padronização, o marketing de relacionamento, que tem como objetivo a fidelização dos clientes na empresa por meio de um tratamento diferenciado e personalizado, resultando na satisfação do cliente. Este tratamento mais personalizado, tem como fundamental ferramenta, a tecnologia, mais precisamente a tecnologia da informação.

Com base na bibliografia estudada, pode-se perceber que a informação do cliente se tornou a grande vantagem para as empresas, pois empresas que detém a informação das características, hábitos e preferências de seus clientes podem personalizar seu atendimento de acordo com ele, a fim de garantir a sua satisfação, e a tecnologia da informação, através de um banco de dados com informações dos clientes tem fundamental importância nas estratégias de fidelização, pois através dele é possível armazenar todas as informações relevantes do cliente para uma posterior análise e definição das estratégias de fidelização.

Por fim, através de um estudo de caso, pode-se verificar a adaptabilidade da tecnologia da informação em empresas de pequeno porte e como esta auxilia nas estratégias de fidelização. Conclui-se que estas estratégias podem ser implementadas em pequenas empresas sem demandarem grandes custos e seus benefícios podem ser grandes.

Sendo assim, conclui-se que empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de atender as expectativas de seus clientes e ao mesmo tempo, construir um relacionamento duradouro com estes.

REFERÊNCIAS

AMBONI, Fábio. **O que é CRM.**, 2005. Disponível em : <http://www.administradores.com.br/artigos/o_que_e_crm/10627/>. Acesso em: 14 ago. 2009.

ARAUJO, Kátia Eloísa Bertol de. **Fundamentos de Marketing.** 2009. Disponível em: <<http://www.fag.edu.br/professores/katia/Fundamentos%20de%20marketing/FUNDAMENTOS%20DE%20MARKETING.doc.>>. Acesso em 30 jul. 2009.

AUTRAN, Aline. **CRM Operacional, Colaborativo e Analítico.** 2009. Disponível em: <http://www.mktec.com.br/clipping_01.html>. Acesso em 22 out. 2009.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Nobel, 2000.

BRETZKE, Miriam . **O conceito de CRM viabilizando o marketing de relacionamento para competir em tempo real,** 2004. Disponível em: <<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos04.htm>>. Acesso em 16 jul. 2009.

BRETZKE, Miriam. **Sistemas de fidelização: como encantar o seu cliente,** 2004. Disponível em: <<http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos09.htm>>. Acesso em: 22 out. 2009.

CARVALHO, Venilton. **O call center como ferramenta à atividade comercial na empresa “Marisol”.** 2003. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil.** 2 ed.São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2006.

COSTA, Carlos Humberto L. **Email Marketing: O que é ?,** 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/33F84638460F911403257170006B9A2D/\\$File/Email%20Marketing%20-%20O%20Que%20%C3%A9.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/33F84638460F911403257170006B9A2D/$File/Email%20Marketing%20-%20O%20Que%20%C3%A9.pdf)>. Acesso em 22 out. 2009.

Diferentes tipos de e-mail marketing. 2008. Disponível em: <<http://www.virtualtarget.com.br/dicas.php/2/10/diferentes-tipos-de-email-marketing->>>. Acesso em 22 out. 2009.

FELIPINI, Dailton. **O que o email marketing pode fazer por sua empresa.** 2009. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/artigos/email_marketing_newsletter.php>.

Acesso em 30 out. 2009.

FERREIRA, Marlete Cássia Oliveira; DONIQUE, Sérgio Aparecido. **A implantação do call center como ferramenta de marketing.** Ourinhos, ano 1, nº 1, junho de 2006. Disponível em: <http://www.faeso.edu.br/horusjr/indexano1_arquivos/Page541.htm>. Acesso em 03 nov. 2009.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da propaganda.** São Paulo : EPU, 1998.

GOUVEA, Maria Tereza Andrade de. **Um modelo para fidelização em comunidade de prática.** 2005. 199 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

HAKME, Kleper L.; RICINO, Leandro. **Sistemas de informação: Call Center e Help Desk.** Universidade de São Paulo, FEA, EAD 457, Administração de informática, 2001.

HANSON, Dennis. **Desvendando o CRM.** 2009. Disponível em: <<http://www.mktdireto.com.br/crm2.html>>. Acesso em 25 out. 2009.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital.** Tradução Arlete Simille Marques. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão.** Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** Tradução Célio Knipel Moreira, Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

O que é uma newsletter. Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/newsletter.php>>. Acesso em 30 out. 2009.

PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade.** 3. ed. São Paulo : Maltese, 1992.

PAVÃO, David. **Como vender mais: Up-Selling e Cross-Selling**. 2009. Disponível em: <<http://perfilpme.wordpress.com/2009/10/27/como-vender-mais-up-selling-e-cross-selling/>>. Acesso em : 12 nov 2009.

Peppers & Rogers Group. **CRM Series – Marketing 1 to 1**. 3. ed. São Paulo, 2004

PUGLIESI, Jaqueline; OLIVEIRA, Antônio. **CRM Analítico: melhor conhecer, para melhor explorar**. 2009. Disponível em: <<http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademarketing/momento/ponto-de-vista/crm-analitico-melhor-conhecer-para-melhor-explorar.html>>. Acesso em 25 out. 2009

QUEIROGA, Heriney Lima. **Percepção da qualidade de call centers na prestação de serviços**. 2006. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Nove de Julho, 2006.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Ieda. **Manutenção de banco de dados de consumidores**. 2006. Disponível em: <http://www.equifax.com.br/rev_bus/06_abr/pag_pvi.asp>. Acesso em 01 nov 2009.

SANTOS, Reinaldo Luz. **12 ótimas razões para fazer e-mail marketing**. 2008. Disponível em: <http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_sug_ler.php?es=a&canal=12&canallocal=54&canalsub2=179&id=1858>. Acesso em 25 out. 2009.

SAP BRASIL. **Glossário de termos**. 2009. Disponível em <<http://www.sap.com/brazil/about/glossario/index.epx>>. Acesso em 10 nov 2009.

SILVA, André de Almeida. **O que é mesmo CRM ? – De volta aos fundamentos**, 2009. Disponível em: <<http://www.1to1.com.br/newsletter/newsletter.php3?data=2009-07-22#2>>. Acesso em 22 jul. 2009.

THE MARKETING INTELLIGENCE REVIEW. **Estratégias de Cross – selling**. Nº 5, setembro de 2005. Disponível em <http://www.daemonquest.com/pt/the_marketing_intelligence_review/5/1117>. Acesso em 12 nov. 2009.

VALENTE, Nelma Terezinha Zubek. **Implementação de ERP em pequenas e médias empresas: estudo de caso em empresa do setor da construção civil**. 2004. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, 2004.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

ZENONE, Luis Cláudio. **Marketing de gestão & tecnologia**. São Paulo: Futura, 2003.