

## 2 Referencial teórico

Uma das críticas mais recorrentes direcionadas ao corpo teórico do Marketing de Relacionamento diz respeito à sua excessiva fragmentação. Para citar apenas um exemplo, alguns teóricos consideram que o tema está relacionado apenas a clientes, enquanto outros procuram analisar os relacionamentos com todos os stakeholders da empresa (Godson, 2009). Levando isto em conta, não foi objetivo desta dissertação selecionar uma única definição ou priorizar as idéias de um grupo de pensadores, mas fazer uma revisão teórica geral do Marketing de Relacionamento, identificando na teoria os principais conceitos e recomendações que poderiam vir a ser analisados para utilização em um banco de desenvolvimento.

### 2.1. Do marketing transacional ao marketing de relacionamento

O marketing tradicional, ou Marketing Transacional como é usualmente chamado, incluindo os conceitos de marketing mix e 4Ps, foi introduzido por volta de 1960, rapidamente tornando-se o paradigma vigente e jogando à sombra outros modelos e abordagens que tratavam do mesmo tema, como a visão da escola de Copenhague ou a abordagem orgânica funcionalista (Grönroos, 1994; Contantinides, 2006, apud Targino, 2010). Esse domínio deveu-se, entre outros fatores, à simplicidade e eficiência do modelo, tanto no aprendizado quanto em sua aplicação nas empresas. Grönroos (1994, p.5) lembra que Kent (1986, p.146) refere-se aos 4Ps do marketing mix como “o santíssimo quarteto (...) da fé no marketing (...) escrito em blocos de pedra”.

Segundo Grönroos (1994), Dixon e Blois (1983) entendem que abordagem dos 4Ps de marketing implicitamente não estaria preocupada com os interesses do cliente, pois transmite que esta é apenas a entidade que consome o produto ou serviço ofertado. Ou seja, o atual paradigma de marketing é orientado a produto, sendo o cliente apenas um mero coadjuvante no processo (Coviello, 1998, apud

Targino, 2010). Se lembrarmos que as origens no marketing estão na microeconomia (Grönroos, 1994), cujos modelos apenas lidam com equilíbrios de variáveis, esta observação faz todo o sentido.

Usando esse paradigma, as empresas contrataram especialistas em marketing e os organizaram em departamentos de marketing, onde os clientes são tão somente números e não pessoas reais, conhecidos apenas por meio de frias pesquisas e estatísticas de mercado (Grönroos, 1994). Frequentemente, os especialistas de marketing das empresas trabalham por anos a fio sem sequer se preocuparem em conhecer um cliente real.

A ascensão de outra abordagem conhecida como marketing de relacionamento, por outro lado, é o reconhecimento que um novo tipo de empresa vem surgindo, demandando inovadoras formas de gestão (Gummesson, 1994). Neste modelo, gerentes trabalham em um mundo composto não somente por mercados e firmas, mas por relações complexas com uma série de outras organizações. Nas palavras de Gummesson (1994, p.10): “estas empresas podem ser chamadas *network organizations*, pois consistem em uma teia de relacionamentos”. Kotler (1992, apud Gummesson, 1994), por sua vez, conclui que as empresas devem abandonar a visão de curto prazo, orientada por transações, para adotar uma abordagem de longo prazo, baseada na construção de relacionamentos.

As maiores contribuições para a formação do corpo teórico do marketing de relacionamento vieram do marketing de serviços, da abordagem de rede do marketing industrial, da gestão da qualidade e, indiretamente, da teoria organizacional (Grönroos, 1994; Payne, 2006; Godson, 2009). As duas primeiras enxergam o marketing como um processo interativo em um contexto social onde a construção e gestão de relacionamentos são vitais, claramente em oposição ao paradigma do marketing mix, onde o vendedor é a parte ativa e o cliente apenas uma entidade passiva (Gummesson, 1994). Nestas duas escolas, relacionamentos, redes e interações são considerados fundamentais para a manutenção e desenvolvimento dos negócios, o que não ocorre no marketing transacional fomentado pelos 4Ps (Payne, 2006).

## 2.2. A ascensão do marketing de relacionamento

Para Payne (2006), o surgimento do Marketing de Relacionamento ocorreu ao final dos anos 90, mas as sementes que geraram o conceito foram plantadas em estudos sobre marketing de serviços, gestão da qualidade e lealdade de clientes, temas profundamente discutidos ao longo das décadas anteriores, mas usualmente eclipsados pela importância dada ao Marketing Transacional e seus 4Ps. Em um contexto onde o grande foco era a concretização pura e simples da venda, o Marketing Transacional parecia a solução mais adequada, sem oferecer maiores espaços para discussão de estratégias alternativas. Porém, ao entardecer do século XX, com a aceleração da globalização, das inovações tecnológicas e de outros fenômenos modernos, o acirramento da concorrência e a crescente força do consumidor trazem consigo o clamor de novas abordagens de marketing, novas propostas mais coerentes com este novo mundo.

A década de 80 foi caracterizada pela explosão de informações relacionadas ao mercado. Já nos anos 90, com as novas conquistas da tecnologia, as empresas passaram a conseguir capturar informações no nível do cliente individual (Vavra, 1993) em um volume jamais visto e em ritmo acelerado (Newell, 1997). Nesta década, que inaugura o que McKenna denominou “a era do cliente”, o valor que os clientes trariam para as empresas passaria a estar diretamente relacionado aos esforços que cada organização dirigisse para adaptar seus produtos e serviços aos consumidores (McKenna, 1991).

Newell (1997) aponta as seguintes tendências que demandam uma redefinição do conceito de marketing e indicam a inevitável mudança de paradigma para o Marketing de Relacionamento:

- Com o crescimento populacional e econômico atingindo seu limite, aumentam tanto a dificuldade em obter novos clientes quanto a importância de manter os já existentes.
- O surgimento de novos canais de distribuição, como o e-mail, e a evolução dos já existentes, determinam a necessidade de adaptação das estratégias de marketing para ajustes à nova realidade.

- A sociedade começa a se conscientizar que o consumo não é um fim em si mesmo. Desta forma, as futuras gerações tendem a ter um comportamento diferente em relação às compras, atendo-se àquilo de que realmente precisam.
- O tempo tornou-se um ativo escasso para a população em geral. Com isto, ações tradicionais de marketing, como a propaganda de massa, fatalmente encontrarão maiores dificuldades em comunicar com sucesso suas mensagens.

Apesar de observar o mesmo período, McKenna (1991) detecta outras tendências, mas também as relaciona com a demanda por uma redefinição do conceito de marketing. Estas tendências, em sua visão, já são expressivas e irão assumir papel ainda mais relevante nos próximos anos. São elas:

- Crescimento acelerado do número de produtos (e serviços) competindo em um mesmo segmento.
- Comoditização dos mercados, com redução das diferenças significativas entre produtos e aumento da importância do fator preço.
- Os ciclos de vida dos produtos são cada vez menores, com rápida substituição por outras inovações.
- Disseminação do downsizing e de formas inovadoras de fazer negócios.
- Efemeridade dos desejos e expectativas, que rapidamente são substituídos por novidades.

Para Peppers, Rogers e Dorf (1999), a produção em massa e os ganhos de escala, que se tornaram o paradigma vigente no início do século XX com Henry Ford, estariam com os dias contados. Alinhados com a visão de McKenna (1991), afirmam que o mercado vem enfrentando margens decrescentes e um aumento significativo da infidelidade dos clientes.

O fenômeno da comoditização pelo qual o mercado estaria passando é caracterizado por produtos que, com o avanço da tecnologia e das ferramentas de marketing, se tornam cada vez mais similares. Esta tendência aumenta a importância dos aspectos intangíveis envolvidos na venda, que passam a ser os principais diferenciadores para as empresas (Bogmann, 2002). Sem encontrar

diferenciais significativos que levem à preferência por uma ou outra marca, os consumidores paulatinamente passa a usar os preços como principal critério de escolha, como ocorre tradicionalmente com as commodities. Neste ambiente, o desafio de conquistar novos clientes é maximizado pela ausência de diferenciais relevantes, o que deveria deslocar o foco das empresas para a retenção e desenvolvimento daqueles que já fazem parte de suas carteiras, na tentativa de evitar sua saída e alongar seu ciclo de vida (Vavra 1993). Por isso, Demo (2003) observa que o maior impacto que as empresas sofrerão com a comoditização dos mercados se dará como uma crescente dificuldade em manter a carteira de clientes.

Considerando o exposto, o marketing não pode mais se limitar ao mero objetivo de fechar uma venda como um evento que termina em si mesmo. O novo paradigma demanda uma visão mais ampla, onde o cliente precisa ser conquistado para o início de um relacionamento de longo prazo, que traga benefícios a ambas as partes e que, ao longo do tempo, pague o investimento inicial que empresa e cliente despenderam para erigi-lo. Para Vavra (1993), ao reconhecer isto, as empresas se habilitam a adotar o que ele chama de after marketing ou pós-marketing, que seria o processo de proporcionar ao cliente uma satisfação contínua com o objetivo de construir relacionamentos duradouros.

Para reforçar o caráter de inovação que o Marketing de Relacionamento representa, Peppers, Rogers e Dorf (1999) comparam conceitos das práticas tradicionais do Marketing Transacional com os preceitos do novo paradigma. Enquanto no primeiro os produtos são padronizados e as mensagens são unidirecionais, por exemplo, no segundo os produtos são personalizados e a comunicação assume um manto de diálogo. Outros conceitos de destaque que caracterizam este novo marketing seriam a substituição da visão estatística de clientes pelo conhecimento de cada perfil individualmente, a mudança de foco da conquista de novos clientes para a manutenção e desenvolvimento dos clientes já existente e, por fim, a preponderância do conceito de participação nos clientes já existentes em detrimento do conceito de market-share.

Os consumidores não representam mais um papel de simples seleção de produto e posterior compra. Desta forma, a tradicional propaganda de massa não será mais tão eficiente no futuro próximo. A função do cliente mudou e se estende à participação na própria criação do produto, moldando-o às suas preferências e necessidades (Newell, 1997). Na nova era que se apresenta, não existe mais uma produção independente do cliente, pois esta será substituída pela produção exclusiva de produtos especificados com a participação do futuro usuário e que, inclusive, contarão com o apoio da empresa durante toda a sua utilização (Peppers, Rogers e Dorf, 1999).

Em um contexto de comoditização, o Marketing de Relacionamento se apresenta como uma possível solução, dado que pode ser usado para aproveitar o máximo dos aspectos intangíveis envolvidos na venda e que representam uma das poucas oportunidades de diferenciação ainda restantes (Bogmann, 2002). Com esta dificuldade crescente, a retenção dos clientes existentes se torna um objetivo cada vez mais estratégico (Demo, 2003).

O novo paradigma em ascensão, segundo McKenna (1991), poderia ser dividido em duas partes, representando a tentativa de integrar fortemente cliente e empresa na criação e sustentação de relacionamentos positivos. Estes relacionamentos são fundamentais, uma vez que irão constituir a base para selecionar e manter clientes nesta nova era.

- Marketing baseado em conhecimento: inclui a integração dos clientes com o processo de design, a identificação dos segmentos mais adequados para a atuação da empresa e o desenvolvimento de relacionamento com terceiros que apoiarão as estratégias da companhia.
- Marketing baseado em experiência: abarca as práticas de ouvir e analisar o que é comunicado pelos clientes e de acompanhar os movimentos da concorrência.

Ao centrar o novo paradigma no relacionamento entre cliente e empresa, McKenna (1991) propõe a substituição do antigo monólogo, onde só cabia à empresa falar e ao consumidor ouvir, pelo diálogo rico e constante, representado no marketing baseado em experiência. A intenção é alcançar o patamar do chamado marketing adaptativo, que envolve sentir (mapeamento constante dos desejos dos clientes por meio de diversos canais), ser flexível (estruturas internas

e estratégias que se adaptem aos anseios dos consumidores sempre que necessário) e ser elástico (implantação do aprendizado com os erros cometidos).

### **2.3. Definições para marketing de relacionamento**

Segundo Gummesson (1994, p.7), Porter (1993, p.14) define Marketing de Relacionamento como o “processo onde comprador e fornecedor estabelecem um relacionamento eficaz, eficiente, apreciável, entusiástico e ético (...) que beneficia ambas as partes”. Stone, Woodcock e Machtynger (2001) refinam esta visão, afirmando que marketing de relacionamento é a utilização de um conjunto de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidados com os clientes visando identificá-los de forma individualizada e nominal, criar relacionamentos duradouros e administrá-los para o benefício mútuo.

Seguindo a linha do relacionamento como catalisador dos objetivos de cliente e fornecedor, Grönroos (1994, p.10) defende que o “marketing de relacionamento estabelece, mantém e aumenta relacionamentos com clientes e outras partes, de forma lucrativa, de maneira que os objetivos dos envolvidos sejam alcançados. Isto é atingido pela troca mútua de cumprimento de promessas. Estes relacionamentos são usualmente, mas não necessariamente, de longo prazo”.

Com base no que já vinha sendo desenvolvido por outros pesquisadores, Peppers, Rogers e Dorf (1999) criaram sua própria visão do marketing de relacionamento, denominada por eles mesmos como “Marketing One-to-One”, o qual é definido pelos próprios autores como a prática de tratar clientes diferentes de forma diferente. O Marketing One-to-One equivale ao marketing de relacionamento ou à gestão de relacionamento com clientes (CRM), pois, independente da nomenclatura utilizada, a idéia real é desenvolver e gerenciar relações individuais com clientes individuais (Peppers & Rogers Group, 2004).

O entendimento de que as expressões CRM e Marketing de Relacionamento são sinônimos também é defendido por diversos outros autores como Stone, Woodcock e Machtynger (2001), Brown (2001) e Demo e Ponte (2008). Após amplo estudo sobre as definições utilizadas em ampla gama de pesquisas, Parvatiyar e Sheth (2001) concluíram que CRM e marketing de relacionamento devem ser entendidos como termos equivalentes. Em oposição àqueles que

defendem o CRM como expressão para uma ferramenta de informática, frisam que o conceito não pode de forma alguma ser reduzido a uma solução tecnológica.

Para Stone, Woodcock e Machtynger (2001), o Marketing de Relacionamento, ou CRM, utiliza diversos conceitos e ferramentas de marketing, vendas e comunicação para identificar individualmente os clientes, estabelecer relacionamentos com eles e desenvolver estes relacionamentos de forma que se tornem duradouros e vantajosos para ambas as partes.

Na definição de Brown (2001), CRM é uma estratégia de negócios que busca compreender, antecipar e gerir necessidades tanto de clientes atuais quanto potenciais.

Vavra (1993), por sua vez, utiliza a expressão pós-marketing, onde propõe um novo composto de marketing, adicionando outros três itens aos tradicionais 4Ps. Para ele, o objetivo do marketing de relacionamento é a fidelização dos clientes. Os novos componentes do marketing mix seriam:

- comunicação com o cliente, que abrange todo o diálogo conduzido com os consumidores, desde o primeiro contato até o pós-venda;
- satisfação do cliente, que inclui o monitoramento desde as expectativas até o efetivo sentimento registrado após o uso do produto/serviço;
- serviço, abarcando todas as atividades de apoio incluídas no entorno do produto/serviço núcleo.

Já para Madruga (2004), Marketing de Relacionamento e CRM representam conceitos diferentes, porém dependentes. O marketing de relacionamento dependeria do conjunto de ferramentas denominado CRM para ser implantado e tornar-se realidade. O CRM, por sua vez, não funcionaria adequadamente sem a visão conceitual do marketing de relacionamento a suportá-lo. Utilizados em conjunto, representariam uma solução que aproxima a empresa de seus clientes, reduzindo a dificuldade que as organizações vêm encontrando para acompanhar a rápida evolução social e, conseqüentemente, o comportamento de seus consumidores.

Tanto Firth (2001) como Almeida, Siqueira e Onusic (2000) corroboram com a diferenciação expressa por Madruga (2004) e entendem CRM como o conceito aplicado por meio de tecnologia. O objetivo do CRM seria desenvolver negócios e processos para atender expectativas e necessidades dos clientes. O marketing de relacionamento seria equivalente a uma bússola que aponta o caminho para o qual a implantação do CRM deve seguir (Firth, 2001).

Na ótica de Payne (2006), CRM não trata apenas de soluções tecnológicas, mas é uma abordagem holística de gestão do relacionamento com os clientes para criar valor para os acionistas. Percebe-se que ele traça aqui um limite, estabelecendo o cliente como o stakeholder alvo desta estratégia. Isto seria o principal diferencial em relação ao marketing de relacionamento, que, na opinião do autor, cuida das relações com todos os stakeholders.

Também observando a importância das relações com todos os stakeholders, Gummesson (2005, p.22) define Marketing de Relacionamento como “o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”. Para ele, marketing 1to1 e CRM não tratam o conceito de redes, estando focados apenas na interação consumo demanda. Desta maneira, CRM seria a aplicação prática dos valores e estratégias do marketing de relacionamento, mas com foco no relacionamento com clientes, representando assim apenas uma parte do todo.

O marketing tradicional trata de trocas impessoais e comunicação de massa, onde clientes costumam aparecer apenas como estatísticas. O Marketing de Relacionamento e o CRM, por outro lado, tratam do indivíduo, como preconizado no marketing 1to1, e de grupos de afinidade, isto é, pessoas com interesses em comum (Gummesson, 2005).

## **2.4. Principais conceitos do marketing de relacionamento**

### **2.4.1. Clientes**

Os clientes que já fazem parte da carteira da empresa podem ser sua melhor fonte de novos negócios, seja simplesmente pela extensão do ciclo de vida, isto é, retenção dos clientes, quanto pela adição de outras ofertas de valor ao relacionamento com eles (Baron, 1997).

Griffin (2001) enumera quatro qualidades básicas que caracterizam um cliente fiel:

- efetua compras regularmente junto a mesma empresa;
- divulga gratuitamente esta empresa, seus produtos e seus serviços para seu círculo de contatos;
- não se deixa influenciar por ações da concorrência;
- releva eventuais problemas no relacionamento com a empresa.

Se uma empresa trata seus melhores clientes como faz com todos os demais, estes clientes também irão tratá-la como a qualquer outra empresa. Isto enfatiza a necessidade de identificar os melhores clientes e criar estratégias específicas eles. Estes melhores clientes são aqueles que estabelecem um relacionamento duradouro com a organização, que compram mais e que não estão focados apenas em adquirir itens em promoção. Deixar de implantar uma estratégia diferenciada para este grupo equivale a gerenciar desperdícios (Newell, 1997; Peppers, Rogers e Dorf, 1999).

Determinados clientes, no entanto, podem não justificar os esforços necessários para sua manutenção. Isso ocorre quando o custo de manter o relacionamento é superior aos lucros que seriam obtidos com a permanência do cliente na carteira (Reichheld e Sasser, 1990; Peppers e Rogers e Dorf, 1999; Demo, 2003). Assim, nestes casos especiais, a recomendação é não despender esforços em conquista ou retenção, gastando apenas o básico necessário para oferecer o relacionamento mínimo padrão. Peppers e Rogers e Dorf (1999) denominam estes clientes de “below zero”, representando os custos superiores à lucratividade que pode ser obtida.

Na experiência de Baron (1997), em geral 10% dos clientes costumam ser responsáveis por 90% dos negócios. Sendo assim, para maximizar o crescimento de uma organização, o foco não deve ser conquistar qualquer cliente, mas obter aqueles com perfil similar aos melhores clientes já conhecidos. Observando o outro lado da pirâmide, o autor cita que aproximadamente 30% dos clientes são responsáveis por boa parte das perdas da empresa, podendo inclusive reduzir os lucros operacionais até a metade. Isto ocorre porque eles geram poucos negócios,

mas demandam custos para sua gestão. Assim, reforça-se a orientação para evitar incorrer em gastos com esta faixa de clientes, de forma que eles paulatinamente procurem os concorrentes e passem a concentrar neles suas perdas (Peppers, Rogers e Dorf, 1999; Godson, 2009).

Em relação ao valor que cada cliente traz para a empresa, Newell (1997) destaca a importância do cálculo do LTV (life-time value), que permitiria, dentre outras coisas, conhecer quanto é possível investir para obter um cliente novo sem comprometer sua lucratividade junto a ele. Este cálculo considera, entre outros valores, a taxa de retenção, a taxa de compras por cliente e os custos de aquisição e manutenção por segmento. Importante observar que, conhecendo o valor final e os componentes da equação, é possível identificar oportunidades de melhoria do índice, como, por exemplo, com a redução do ritmo de perdas de clientes.

Utilizando esse mesmo conceito, entende-se que as empresas deveriam mensurar seu custo com a perda de clientes. Fazendo isso, poderiam conhecer quanto é possível investir na manutenção de cada consumidor sem comprometer a lucratividade do negócio. A contabilidade empresarial, porém, não é capaz de oferecer esta visão, uma vez que observa apenas o passado, sem perscrutar os fluxos futuros esperados (Reichheld e Sasser, 1990; Peppers e Rogers e Dorf, 1999).

Os custos oriundos da perda de um cliente são ainda mais graves nos negócios B2B, pois, em geral, estas empresas possuem uma carteira de clientes menor que nos negócios B2C. Nesse tipo de organização, portanto, faria ainda mais sentido investir na fidelização e retenção por meio do desenvolvimento de relacionamentos (Prieto e Carvalho, 2005).

Em geral, a tarefa de recuperar clientes perdidos é mais custosa do que os esforços necessários para mantê-los como clientes ativos da empresa. Desta maneira, obviamente, faz mais sentido dedicar esforços na manutenção de clientes e gestão do relacionamento, o que, porém, não ocorre na maioria das empresas. A missão de recuperar clientes, no entanto, traz em si uma nova oportunidade: usar esta recuperação para reverter a impressão ruim, fasciná-los e, com isso, torná-los mais fieis do que eram antes. Nesta ótica, o custo de recuperação pode ser interpretado como um investimento, que cria valor para a empresa (Hart, Heskett e Sasser, 1990).

Na visão clássica da qualidade de produtos, estudam-se as peças defeituosas para identificar os problemas mais recorrentes e corrigi-los. Por analogia, Vavra (1993) afirma que as empresas devem estudar seus clientes perdidos para entender onde erraram, corrigir sua forma de atuação e estancar a fonte de perda.

Por fim, vale ressaltar que os clientes também podem ser diferenciados de acordo com suas necessidades. Este conhecimento é de fundamental importância para a customização dos produtos oferecidos e mesmo do relacionamento como um todo, resultando, se bem utilizado, em crescente conveniência para os clientes (Peppers, Rogers e Dorf, 1999).

#### **2.4.2. Relacionamentos**

O diálogo está na essência do Marketing de Relacionamento (Newell, 1997). Segundo o Peppers & Rogers Group (2004, p.11), uma relação é “construída a partir de uma série contínua de interações colaborativas. Como isto ocorre ao longo do tempo, a relação desenvolve um contexto no qual os participantes – a empresa e o cliente – atuam por meio de interações sucessivas”. Assim, enquanto uma interação pode ser entendida como um contato entre duas ou mais partes, relacionamento é uma seqüência de interações entre, no mínimo, duas pessoas (Gummesson, 2005). No contexto de marketing, o foco histórico é o relacionamento entre cliente e fornecedor (Godson, 2009).

Para Morgan e Hunt (1995), enquanto uma transação possui início identificável, duração curta e um pronto fim, um relacionamento é caracterizado por acertos preliminares e uma duração mais prolongada pautada por um processo de continuidade. Em concordância com Gummesson (2005), afirmam que relacionamentos de negócio não ocorrem apenas entre empresas e clientes nem estão ligadas somente a compras e vendas, mas abrangem diversos outros possíveis parceiros e compartilhamento de recursos, envolvendo, entre outros, fornecedores, governo, competidores, canais de revenda e mesmo funcionários. O marketing de relacionamento, portanto, deve tratar da criação, desenvolvimento e manutenção de toda essa gama de relacionamentos que contribuem para o sucesso da empresa. Estes conjuntos de relacionamentos, que podem ser extremamente

complexos e envolver uma miríade de entidades, Gummesson (2005) denomina de redes.

Godson (2009) entende que a palavra relacionamento traz em si um contexto emocional, sugerindo proximidade, amizade e intimidade. Assim, necessariamente envolve ligar pessoas de alguma maneira, de forma que o comportamento de uma das partes influencie as ações, comportamentos e sentimentos das outras. Na opinião do autor, a sociedade pode ser vista como uma rede de relacionamentos que faz o mundo girar.

Os tipos de relacionamento de empresas com clientes podem ser classificados de acordo com o grau de envolvimento entre as partes. Levitt (1983) foi um dos primeiros pesquisadores a concluir que nem todos os relacionamentos precisam ter a mesma duração ou grau de intimidade, uma vez que estes fatores são função direta do nível de dependência entre os envolvidos. Kotler e Keller (2006) propuseram cinco diferentes classificações:

- Básico, representado por uma venda isolada.
- Reativo, onde a venda é sucedida de um estímulo para que o cliente torne a entrar em contato caso tenha dúvidas ou reclamações.
- Responsável, quando a venda é sucedida de um contato pró-ativo da empresa, cujo objetivo é verificar a satisfação com a compra e perguntar por sugestões.
- Pró-ativo, onde a empresa passa a entrar em contato periodicamente para atualizar o cliente quanto a novos usos para o produto e outras novidades da organização.
- Parceria: neste nível as fronteiras ficam ainda mais tênues e ambas as partes interagem continuamente para que o produto seja aproveitado da melhor forma possível.

Gummesson (2005) identifica as propriedades abaixo como as mais relevantes para relacionamentos comerciais. Vale destacar que estas propriedades não são mutuamente excludentes, havendo sempre algum nível de sobreposição.

- Colaboração: indica qual o nível de colaboração ou competitividade entre as partes.
- Longevidade: duração efetiva e esperada para o relacionamento.
- Comprometimento, dependência e importância: indica até que ponto as partes dependem umas das outras e o quão comprometidas estão com este relacionamento.
- Confiança, risco e incerteza: estes fatores são fundamentais, uma vez que as relações de qualidade costumam estar calcadas na confiança entre as partes.
- Poder: trata de como está distribuído o poder nas diversas etapas do relacionamento.
- Frequência, regularidade e intensidade: com que constância as partes interagem e quanto tempo dura cada interação.
- Adaptação: diz respeito a como as partes se ajustam ao longo do relacionamento.
- Atração: indica quão encantadora cada entidade parece à outra envolvida no relacionamento.
- Proximidade e distância: estão relacionadas ao distanciamento físico, emocional e mental entre as partes.
- Formalidade, informalidade e transparência: o nível de formalidade exigido dependerá do tipo de entidade e do tipo de relacionamento em questão.
- Rotinização: a padronização dos processos do relacionamento pode influir em sua eficiência.
- Conteúdo: indica do que efetivamente trata a relação, podendo envolver bens, moeda, conhecimento e tantos outros itens.
- Propriedades pessoais e sociais: diz respeito às características dos envolvidos e de como o relacionamento é influenciado por elas.

Nas palavras de Groomross (1994, p.11):

“Estabelecer um relacionamento, por exemplo, com um cliente, pode ser dividido em duas partes: atrair o cliente e construir o relacionamento com ele de forma que as metas econômicas deste relacionamento sejam atingidas”.

Para Stone, Woodcock e Machtynger (2001), o gerenciamento do relacionamento com os clientes deve considerar as etapas de seu ciclo de vida junto à empresa, desta forma adotando diferentes estratégias e abordagens em cada uma destas etapas. Em linhas gerais, os autores estabelecem os marcos abaixo relacionados.

- **Definição do alvo.** Representa o início de tudo, quando a empresa seleciona previamente os clientes que deseja conquistar e começa os contatos. Pode acontecer, por exemplo, quando um banco estabelece um acordo com outra empresa a fim de que seus funcionários recebam seus salários por meio dele. Assim, o banco está pré-selecionando estas pessoas como clientes que gostaria de conquistar.
- **Gerenciamento de consultas.** Nesta etapa a empresa procura elucidar o cliente quanto à natureza do relacionamento que oferece. Usualmente é quando serão definidas as expectativas. É uma fase crucial para conclusão da conquista.
- **Boas-vindas.** Em alguns casos, a conquista do cliente deve ser celebrada com o próprio cliente, criando a marca de sua entrada na empresa. Assim, um kit de boas vindas, por exemplo, além de registrar este momento, pode ajudar a dirimir quaisquer dúvidas finais e tornar o cliente mais seguro para iniciar seu consumo.
- **Conhecimento.** Esta é a etapa de aprendizado, onde empresa e cliente se analisam e começam a se conhecer. Se conduzida adequadamente, pode estabelecer um vínculo de confiança duradouro, que servirá como blindagem para eventuais problemas vindouros.
- **Desenvolvimento do cliente.** Se conseguir chegar nesta etapa, tanto empresa quanto cliente estarão aproveitando o relacionamento em todo o seu vigor. O conhecimento acumulado por ambos tornará as interações ágeis e satisfatórias, funcionando com um círculo virtuoso que tende a solidificar ainda mais a relação.

- Problemas de gestão. Esta etapa pode surgir a qualquer momento, originada por um erro de interpretação ou uma simples falta de atenção de qualquer uma das partes. É importante entender que, justamente por ser uma etapa diferenciada, precisa ser gerida de forma especial, dedicando os maiores esforços possíveis para evitar o desfecho indesejado, que é o fim da relação.
- Reconquista. Se o problema de gestão terminar da pior forma, mesmo assim a relação poderá não estar completamente perdida. Esforços de reconquista, se bem conduzidos, podem tornar os clientes ainda mais fiéis do que eram anteriormente e terminarem pagando seus custos adicionais.

No Marketing de Relacionamento, a importância do gerenciamento do portfólio de relacionamentos se sobrepõe à gestão de marcas e produtos (Peppers e Rogers e Dorf, 1999). Em negócios como consultoria, por exemplo, a criação e manutenção de uma rede de relacionamentos compõem os objetivos centrais de marketing, uma vez que são as molas propulsoras para a geração de novos negócios. Outras ações, como campanhas publicitárias, podem até ser importantes, mas não sustentariam sozinhas a continuidade da empresa (Gummesson, 2005). O diálogo com os clientes, por sua vez, é tão importante para o sucesso da empresa que estes deveriam ser literalmente recompensados pelas informações que ofereceram. Isto faz sentido, considerando que estas mesmas informações serão usadas para aumentar o tempo de vida e o consumo dos clientes, mais do que pagando o investimento (Peppers, Rogers e Dorf, 1999).

Na analogia criada por Levitt (1983), a venda representa a mera consumação de um namoro anteriormente iniciado. A qualidade do casamento que se inicia a partir deste evento, assim como nos enlaces sentimentais, depende fortemente da administração ativa deste relacionamento. Isto quer dizer que uma empresa que não cuida de seus clientes tem maior probabilidade de perdê-los, assim como um marido relapso tem maiores chances de perder sua esposa para outro cavalheiro. A chave para evitar esta perda estaria em proporcionar aos clientes continuamente aquilo que eles desejam (Levitt, 1983).

O relacionamento com clientes é o ativo mais precioso de uma empresa. Não faz sentido que as organizações envidem esforços hercúleos para a administração de ativos fixos, tais como a frota de veículos ou investimentos financeiros, mas não façam a gestão ativa dos relacionamentos de onde todo o caixa da empresa se origina (Levitt, 1983). Gerson (1999) sintetiza a importância da gestão do relacionamento ao concluir que pode custar uma fortuna conquistar um novo cliente, mas que bastam alguns segundos de distração para perdê-lo em um atendimento mal conduzido.

A fim de demonstrar a importância da qualidade dos relacionamentos com clientes no desempenho das empresas, Baron (1997) propõe um gráfico com a correlação entre estas duas variáveis. Neste gráfico, é possível identificar quatro quadrantes básicos, que definiriam o posicionamento da organização:

- Bons relacionamentos e alta performance: Líderes. Empresas lucrativas que, por meio do relacionamento com seus clientes, garantem a manutenção desta posição nos anos vindouros.
- Bons relacionamentos e baixa performance: Sortudos. Mesmo sem oferecer uma boa oferta de valor aos clientes, estas empresas conseguiram desenvolver bons relacionamentos. Com isto, estão habilitadas a utilizar este ativo para alavancar os negócios no futuro.
- Relacionamentos ruins e alta performance: Solitários. Empresas lucrativas que, porém, não contam com a lealdade de seus clientes e, por isto, podem perder sua posição no mercado a qualquer momento.
- Relacionamentos ruins e baixa performance: Perdedores. A única posição totalmente indesejada é esta, que pode tornar o caminho para redenção tortuoso e às vezes impraticável.

Dada a importância dos relacionamentos para o sucesso do negócio, é fundamental monitorá-los, visando detectar antecipadamente problemas. Um bom indicador para a qualidade dos relacionamentos é o índice de queixas. Se as queixas desapareceram, isto não deve ser interpretado necessariamente como indicativo positivo, como poderia parecer à primeira vista, mas que talvez o relacionamento esteja em decadência. Quando os clientes nem se importam mais

em expressar seus problemas, isso mostra claramente a queda na confiança para com a organização (Levitt, 1983).

Para converter a filosofia do MR em relacionamentos tangíveis e incorporá-los ao planejamento de marketing das empresas, Gummesson (1994) propõe 30 relacionamentos, ou 30 Rs. Para utilizar cada R de forma prática, as empresas precisam perguntar: “se virmos o marketing através da lente dos relacionamentos, o que veremos e como podemos usar isso?”.

<b>Relacionamentos de Mercado Clássicos:</b>
São tratados extensamente na teoria geral de marketing, pois tratam dos relacionamentos tradicionalmente enfatizados pelas empresas.
R1 – Fornecedor e cliente
R2 – Triângulo consumidor, fornecedor e competidor
R3 – Rede de canais de distribuição
<b>Relacionamentos de Mercado Especiais:</b>
Tratam de aspectos específicos dos já citados relacionamentos clássicos, enfatizando especificidades relevantes para a gestão.
R4 – Profissionais de marketing em tempo integral e profissionais de marketing em meio turno
R5 – Consumidores e provedores de serviço
R6 – Consumidor multi facetado e fornecedor multi facetado
R7 – Relacionamento com o consumidor do consumidor
R8 – Relacionamento próximo e relacionamento distante
R9 – Cliente insatisfeito
R10 – Monopólio, com cliente ou fornecedor prisioneiro
R11 – Cliente como afiliado de programa de fidelidade
R12 – Relacionamento eletrônico
R13 – Relacionamentos parassociais (com marcas e objetos)
R14 – Relacionamento não comercial
R15 – Relacionamento verde
R16 – Relacionamento baseado na lei
R17 – Rede criminal
<b>Megarrelacionamentos:</b>
Oferecem uma plataforma para os relacionamentos de mercado, referindo-se à sociedade e à economia em geral.
R18 – Redes sociais e pessoais
R19 – Megamarketing
R20 – Alianças
R21 – Relacionamento do conhecimento
R22 – Megaalianças
R23 – Relacionamento com a mídia

<b>Nanorrelacionamentos:</b> Dizem respeito aos relacionamentos que ocorrem dentro da organização. Tem destaque aqui porque todas as atividades internas tem algum tipo de influência sobre as relações externas.
R24 – Mecanismos de mercado trazidos para dentro da organização
R25 – Relacionamento com o cliente interno
R26 – Orientação para a qualidade
R27 – Marketing interno
R28 – Relacionamento matricial bidimensional
R29 – Relacionamento com provedores de serviços externos
R30 – Relacionamento entre financiador e proprietário

Tabela 1: Os 30 Relacionamentos propostos por Gummesson  
Fonte: Gummesson, 2005.

### 2.4.3. Satisfação e qualidade

Com o alto grau de concorrência que tomou o mercado, para satisfazer os clientes não é mais suficiente atender às suas expectativas, conceito de qualidade originado da engenharia, sendo agora necessário superá-las (Shostack, 1984). E a satisfação é apenas um primeiro passo, pois, embora importante, não garante necessariamente a retenção do cliente (Reichheld, 1996, apud Godson, 2009).

Dentre as oito dimensões críticas que Garvin (1987) estabelece para a qualidade, encontramos a qualidade percebida. Esta dimensão afirma que a avaliação indireta, que toma por base experiências passadas com os produtos e serviços da empresa, muitas vezes é o único parâmetro disponível para os consumidores, dado que estes usualmente não possuem informações completas sobre os atributos do que estão adquirindo.

Takeuchi e Quelch (1983) citam algumas ações que empresas varejistas americanas adotam na tentativa de garantir a qualidade dos serviços prestados:

- pesquisas periódicas sobre a satisfação de seus clientes;
- acompanhamento das solicitações e reclamações recebidas;
- pesquisas específicas junto a clientes que devolvem mercadorias;
- prática de efetuar testes de campo antes do lançamento de novos produtos.

Em relação à qualidade percebida, a forma como produtos e serviços são oferecidos pode ser tão ou mais relevante que seu conteúdo (Gronross, 1995). O planejamento dos serviços precisa incorporar a questão das evidências tangíveis, isto é, aquelas que são sensorialmente captadas pelos clientes e que são inconscientemente usadas para avaliar a qualidade destes serviços. Exemplos disto seriam os uniformes dos atendentes ou a decoração do ambiente onde o serviço acontece. Estas evidências tangíveis também ajudam a comunicar o nível de serviço que o cliente deve esperar (Shostack, 1984).

Produtos e serviços são cada vez mais indivisíveis. Pela ótica de produto, já não se vendem TVs sem um serviço de garantia acessível e confiável ou mesmo sem uma linha direta para resolução de problemas. Já no tocante aos serviços, é crescente o empenho para criar uma percepção mais tangível, como quando são disponibilizadas revistas, canapés e cafezinhos durante um simples corte de cabelo. Isto reflete o aumento da dedicação das empresas no intuito de oferecer aos clientes mais informação e comodidade, o que ajuda a criar e reforçar relacionamentos (McKenna, 1991).

A dificuldade em padronizar serviços, relativamente maior que a de padronizar produtos, está diretamente ligada à imprescindível presença de pessoas em sua execução. Esta presença demanda forte treinamento e estabelecimento de regras, as quais, porém, apenas minimizam os desvios, mas dificilmente os eliminam completamente (Shostack, 1984).

#### **2.4.4. Comprometimento, confiança e fidelidade**

Morgan e Hunt (1995) lembram que, para Alderson (1965), a ciência econômica, berço do marketing, sempre esteve excessivamente focada nos aspectos competitivos da dinâmica de negócios, relevando os aspectos cooperativos que também fazem parte da realidade. Todavia, como as trocas se constituem em fenômenos sociais e simbólicos, incorrem em erro aqueles que as analisam por uma ótica puramente econômica. Em uma sociedade relacional, como é o caso da brasileira, esta verdade torna-se ainda mais relevante (Mazza e Freitas, 2007).

A disposição dos indivíduos de confiarem uns nos outros é uma das principais características sociais humanas e mesmo de muitos outros animais. Rotter (1967), citado por Morgan e Hunt (1995), afirma que, sem essa disposição, seria inviável a continuidade de qualquer grupo social. O mundo dos negócios não é a selva mitológica apresentada em diversos livros e artigos, assemelhando-se mais ao mundo real, onde, para obter o alimento de cada dia, a melhor estratégia é fazer parte de um grupo, isto é, colaborar (Solomon, 1992, apud Morgan e Hunt, 1995).

O marketing de relacionamento está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento de laços de amizade com os clientes, que podem ser entendidos como relacionamentos de longo prazo que envolvem afeto e confiança. É fundamental cultivar estas amizades, uma vez que o sucesso dos negócios de amanhã dependem da qualidade dos relacionamentos de hoje (Baron, 1997). Uma das principais características de um amigo é que ele costuma escutar e se importar com o que foi dito. Assim, de forma correlata, as empresas que desejam manter relacionamentos saudáveis com clientes deveriam escutá-los pacientemente e agir com base neste aprendizado (Baron, 1997, Peppers e Rogers e Dorf, 1999). Relacionamentos positivos devem ser erigidos sobre familiaridade e conhecimento (Vavra, 1993).

Ao desenvolver a lealdade dos clientes, calcada basicamente em relações de confiança, a empresa torna possível a cobrança de um valor-premium. O cliente entende que vale a pena pagar um pouco a mais pela convicção de que será continuamente bem servido. A outra opção, recorrer a um concorrente de valor menor, não o sensibiliza, uma vez que não é possível prever com tanta segurança se irá obter aquilo que realmente deseja (Reichheld e Sasser, 1990).

Enquanto na visão de Thorelli (1986, apud Morgan e Hunt, 1995), o poder seria o conceito base da análise de redes, uma vez que sua mera existência influenciaria toda a cadeia, Morgan e Hunt (1995) defendem que para identificar o verdadeiro conceito central é necessário entender que fatores garantem relacionamentos duradouros e de sucesso para ambas as partes. Sua conclusão é que comprometimento e confiança seriam os conceitos chave, dado que geram o comportamento cooperativo que conduz ao marketing de relacionamento.

Com base nesse entendimento, Morgan e Hunt (1995) estabeleceram o modelo KMV (key mediating variable), que demonstra, entre outros fatores:

- que características da dinâmica entre os parceiros influenciam, positiva ou negativamente, comprometimento e confiança, também chamados de variáveis mediadoras;
- como estas variáveis mediadoras se relacionam entre si;
- em que medida a existência ou ausência relativa das variáveis mediadoras impactam os relacionamentos.

Na definição de Morgan e Hunt (1995), comprometimento existe quando os parceiros consideram o relacionamento tão importante para seu sucesso que dedicam a ele os melhores esforços possíveis para desenvolvimento e manutenção. Já confiança poderia ser entendida como a certeza na integridade e presteza do parceiro, o que, conseqüentemente, envolve a ausência de suspeitas em relação à possibilidade de que este mesmo parceiro tome atitudes inesperadas ou prejudiciais ao relacionamento. Uma vez que comprometimento quase sempre gera algum grau de vulnerabilidade, é justo estimar que as empresas busquem apenas parceiros confiáveis. Desta forma, entende-se que o nível de confiança no parceiro tem relação direta com o comprometimento a ser estabelecido para o relacionamento.

O modelo KMV de Morgan e Hunt (1995) relaciona cinco fatores que influenciam o comprometimento e confiança dos relacionamentos.

- Custos de encerramento do relacionamento: Refletem o investimento necessário para substituição do parceiro e desenvolvimento de um novo relacionamento ou, no caso da opção por não substituir, os custos para adaptação à operação sem parceria. Quando estes custos são significativos, também é expressiva a aversão a encerrar-se o relacionamento, acarretando em um estímulo para superação dos problemas e manutenção de sua continuidade, isto é, em um aumento no comprometimento para com o sucesso do relacionamento.

- **Benefícios do relacionamento:** A fim de alcançar melhor posicionamento na arena competitiva, as empresas buscam continuamente novos parceiros que possam agregar valor a seus produtos e serviços. Empresas que, ao longo do relacionamento, demonstrem serem capazes de agregar maior valor que os demais serão altamente apreciados, fazendo com que seus parceiros elevem o comprometimento com o relacionamento a fim de garantir seu desenvolvimento e manutenção.
- **Valores compartilhados:** Representa o quão alinhadas estão as crenças das empresas em relação à adequação e importância de comportamentos, objetivos e políticas. Quanto maior o alinhamento entre os valores dos parceiros, maior tende a ser tanto o comprometimento com o relacionamento quanto a confiança entre as partes.
- **Comunicação:** Definida como a troca de informações forma e informal entre as empresas, a comunicação contribui para o alinhamento entre os parceiros e auxilia na resolução de possíveis desavenças, desta forma reduzindo possíveis impactos na confiança entre as partes. Assim, entende-se que, quanto melhor a comunicação, maior tende a ser a confiança.
- **Comportamento oportunista:** Ocorre quando uma empresa opta por uma oportunidade de ganho a despeito dos possíveis impactos que isso possa trazer a seus parceiros. Quando um contrato é rescindido com um fornecedor antigo, que investiu fortemente na parceria e que foi responsável por boa parte do sucesso de seu cliente, para privilegiar outro de menor custo, podemos considerar este um comportamento oportunista. Uma vez os demais parceiros passem a temer também serem vítimas deste tipo de conduta, a confiança na empresa será reduzida.

Segundo o modelo KMV de Morgan e Hunt (1995), as variáveis comprometimento e confiança impactam os relacionamentos entre os parceiros nas seguintes dimensões.

- **Aquiescência:** Representa o nível de adesão de uma empresa às políticas e demandas dos parceiros, que é influenciada positivamente pelo comprometimento com o relacionamento. Assim, parceiros comprometidos tendem a ceder mais para se adaptar às práticas de seus pares.
- **Propensão ao abandono do relacionamento:** É a percepção quanto à tendência da empresa a abandonar a parceria dentro do futuro próximo. Empresas que não demonstram comprometimento com seus relacionamentos podem ser interpretadas como que enviando mensagens informais de que não possuem comprometimento com eles, isto é, que não existe garantia de sua continuidade.
- **Cooperação:** Ocorre quando as partes atuam em conjunto em busca de objetivos comuns, ou seja, é o coração de qualquer parceria. Empresas que cooperam entre si não deixam necessariamente de possuir conflitos, mas administram estes eventuais problemas em prol dos objetivos comuns que estão buscando. Ao contrário da aquiescência, que é reativa, a colaboração é necessariamente proativa, o que faz com que seja a única dimensão influenciada tanto pelo comprometimento quando pela confiança.
- **Conflito funcional:** Denominação para a resolução amigável dos inevitáveis conflitos que ocorrem durante os relacionamentos. A confiança impacta positivamente estas resoluções, evitando que se tornem problemas significativos que possam vir a prejudicar os relacionamentos.
- **Incerteza na tomada de decisões:** Este tipo de incerteza é reduzido, entre outros fatores, pela confiança na previsibilidade dos movimentos de seus parceiros e nas suas conseqüências. Desta forma, podemos entender que a variável confiança reduz este tipo de incerteza, evitando prejuízos ao relacionamento.

Peppers, Rogers e Dorf (1999) defendem que criar um “Relacionamento de Aprendizado” com os clientes é a chave para aumentar sua fidelidade e rentabilidade. Este relacionamento é caracterizado por tornar-se progressivamente mais inteligente a cada interação, acumulando conhecimento sobre os desejos e preferências do cliente e usando este aprendizado na melhoria contínua da dinâmica entre as partes. Assim, é criada uma vantagem competitiva que dificilmente poderá ser copiada pelos concorrentes.

Para Godson (2009), muitas empresas acreditam possuir clientes fiéis, mas na verdade estão apenas lidando com clientes que compram de forma recorrente. Possíveis razões para que eles continuem comprando mesmo na ausência de uma lealdade real, seriam:

- Inexistência de outras opções, como no caso de monopólios.
- Conveniência, quando é mais prático comprar de um determinado fornecedor do que trocar. Isso ocorre, por exemplo, quando uma pessoa abastece seu carro no único posto disponível no caminho para o trabalho.
- Ignorância, que é registrada quando até existem outras opções de fornecedor, mas estas são desconhecidas para o cliente.

Ainda segundo Godson (2009), a “Ladeira da Lealdade” proposta por Christopher (2002) sugere que os clientes podem progredir em termos de fidelidade, começando como meros clientes potenciais até tornarem-se parceiros da empresa. Esta ladeira possui os níveis detalhados a seguir e a subida ao longo da mesma representaria a mudança de foco do Marketing Transacional para o Marketing de Relacionamento.

- Prospect: cliente potencial que pode vir a ser conquistado.
- Comprador: fez negócios apenas uma vez com a empresa.
- Cliente: faz negócios regularmente com a empresa, mas possui atitude neutra ou até negativa em relação a ela.
- Apoiador: Gosta da empresa, mas a defende apenas de forma passiva.
- Defensor: Recomenda a empresa ativamente para outros clientes.
- Parceiro: Evoluiu seu relacionamento para uma verdadeira parceria de negócios.

## 2.5. Implantando o marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento só irá funcionar se baseado em uma visão estratégica que envolva os processos da empresa e que foque na geração de resultados concretos (Payne, 2006).

Para implantar o marketing de relacionamento, Brown (2001) afirma ser necessário capturar e construir conhecimento a respeito do cliente, então distribuindo este conhecimento para os diversos pontos de contato da empresa. Desta maneira, os resultados seriam o aumento da satisfação dos clientes e da lucratividade da empresa.

A organização precisa compreender os relacionamentos com os clientes, planejá-los antecipadamente e assumir uma postura proativa em sua gestão. Isto significa, por exemplo, iniciar comunicações e não apenas recebê-las, bem como antever e estruturar soluções para problemas que podem vir a acontecer. De forma correlata, porém, a empresa só conseguirá assumir uma postura pró-ativa de sucesso ao comunicar-se de forma eficiente e agregando valor ao cliente, naqueles relacionamentos administrados com qualidade suficiente para que planos e expectativas sejam livremente compartilhados e registrados (Levitt, 1983).

Levitt (1983) dá sua receita para administrar adequadamente relacionamentos com clientes, consolidada em quatro requisitos:

- identificar e explorar tanto áreas problemáticas como áreas de oportunidade;
- avaliar adequação do atual posicionamento da empresa à luz dos resultados que deseja obter;
- avaliar periodicamente os relacionamentos, utilizando indicadores e relatórios;
- planejar e implantar ações que impactem positivamente os clientes-alvo.

Já a receita de Vavra (1993) para construir relacionamentos de longa duração é garantir a satisfação contínua dos clientes por meio de interações que agreguem valor. Cada uma destas interações, inclusive, representa uma oportunidade para conhecer melhor o cliente, que, se bem utilizada, aumentará as chances de agregar mais valor na próxima interação. Para que isto ocorra, porém, a empresa precisa criar e implantar um processo capaz de receber, analisar e agir sobre as informações.

A implantação do pós-marketing de Vavra (1993) envolve sete atividades básicas para identificar, recepcionar, comunicar, conhecer a satisfação e responder aos clientes. Estas atividades seriam:

- construir um banco de dados de clientes;
- programar pontos de contato com os clientes;
- capturar e analisar as informações enviadas pelos clientes;
- pesquisar a satisfação dos clientes;
- desenvolver programas de comunicação com clientes;
- envolver clientes por meio de eventos e programas;
- identificar e recuperar os clientes perdidos.

Consolidando estas recomendações em um modelo voltado para o relacionamento com clientes, Peppers & Rogers Group (2004) propõe a execução de um programa de marketing one-to-one por meio de quatro marcos que se sobrepõe e retroalimentam: Identificar, Diferenciar, Interagir e Personalizar (IDIP). Descrevendo estes marcos:

- Identificar os clientes é o primeiro passo para iniciar uma relação one-to-one. Significa conhecer sua identidade, forma de contato preferida, todas as transações e interações realizadas com a empresa, além de reclamações que foram feitas e providências que foram tomadas. O grande desafio, segundo os autores, é que os dados sobre os clientes costumam estar espalhados pela empresa em silos ou mesmo trancados dentro das mentes dos trabalhadores que interagem diretamente com os clientes.

- Diferenciar, por sua vez, leva em conta que os clientes são distintos em seu valor para a empresa e em suas necessidades como indivíduos. O objetivo da diferenciação é encontrar os clientes de maior valor e os clientes de maior potencial. A empresa deve traçar uma estratégia clara e objetiva de diferenciação de clientes, que considere o valor real gasto, o valor potencial dos gastos futuros e suas necessidades individuais.
- Interagir tem por objetivo estabelecer uma relação de aprendizado com os clientes que torne progressivamente mais conveniente fazer negócios com a empresa. A interação irá retroalimentar todo o processo de relacionamento, fornecendo mais dados para identificação, para diferenciação e para a personalização tanto dos produtos e serviços oferecidos quanto das próprias interações. Desta forma, é fundamental que a empresa interaja de forma eficiente e cômoda ao cliente, preparando devidamente todos os seus canais e todo o seu pessoal de linha de frente.
- Personalizar produtos e serviços faz com que a experiência do cliente com a empresa seja única. Será justamente esta personalização que aumentará a conveniência nas transações, tornando-se, por fim, uma vantagem competitiva que dificilmente pode ser copiada pelos concorrentes que não estabeleceram a relação de aprendizado.

Swift (2001) aponta sete fatores críticos para o sucesso na execução de programas de CRM:

- Planejamento e definição da direção. É essencial determinar a estratégia e definir a missão, objetivos e expectativas do projeto.
- Gerenciamento de serviços e comunicações. Fornecer serviços e suporte de qualidade ao cliente e aos funcionários é imprescindível para o estabelecimento de novas tecnologias.
- Estratégias de tecnologias de relacionamento. Clientes apreciam ferramentas eletrônicas que os beneficiem, principalmente quando estão disponibilizadas técnicas criativas de aprendizagem e suporte solícito.

- Desenvolvimento de pessoal e da empresa. O aperfeiçoamento da eficiência organizacional focalizando a cooperação interdepartamental, por meio de comunicações, leva a empresa a atender as solicitações dos clientes, a desenvolver novos produtos e serviços e a forjar novos relacionamentos.
- Proteção de informações e ativos. As informações sobre clientes podem ser o ativo mais valioso para algumas organizações. A definição de regras, diretrizes, padrões e políticas empresariais são imprescindíveis.
- Estratégias de processos e de aplicações. O gerenciamento de clientes por meio de tecnologia da informação exige estratégia para administrar uma extensa carteira de investimentos em recursos e aplicações de TI.
- Contribuição. Quando uma organização, uma equipe ou um indivíduo contribui para a empresa, deve haver reconhecimento público das realizações. Essa atitude leva outras pessoas a contribuírem ainda mais.

Payne (2006) enumera sete pressupostos do CRM:

- Utilizar o conceito de marketing como base para o desenvolvimento de relacionamentos com clientes e demais stakeholders. Como resultado, estes stakeholders serão fidelizados e a cultura da organização estará focada em absorver o máximo de conhecimento relativo a eles.
- Alçar os clientes ao foco principal do negócio, de forma que qualquer ação, antes de implantada, seja analisada à luz dos impactos que trarão aos consumidores.
- Organizar a empresa por processos e projetos, pois as estruturas organizacionais tradicionais prejudicam a comunicação interna e, por consequência, o melhor serviço ao cliente.
- Utilizar o conhecimento sobre os clientes de forma pró-ativa, antevendo necessidades e superando expectativas de forma rotineira. Essa é uma das poucas vantagens competitivas que a concorrência terá sérias dificuldades em copiar.
- Utilizar intensamente a tecnologia da informação como uma ferramenta para tornar o marketing de relacionamento realidade, suportando as interações com os clientes por meio de bases de dados e aplicativos.

- Buscar equilíbrio na relação com os clientes, abandonando a perspectiva de explorá-los por uma abordagem mais colaborativa, onde ambas as partes ganhem.
- Buscar ativa e continuamente a evolução, tendo como alvo a adoção do marketing one-to-one, no qual cada cliente será tratada de forma completamente personalizada, isto é, com a melhor adequação possível.

Gummesson (2005) enumera os principais valores do marketing de relacionamento, a saber:

- As atividades de marketing e vendas não podem ser de responsabilidade exclusiva de alguns departamentos, mas de todos os colaboradores da empresa.
- Os relacionamentos mantidos pela empresa, seja com clientes, fornecedores ou quaisquer outras entidades, devem ser orientados pelo espírito ganha-ganha e possuir foco no longo prazo. Somente assim serão relacionamentos sustentáveis, capazes de alavancar os negócios. Por analogia, entendemos que manter clientes passa a ser mais importante que atrair novos clientes.
- A via fornecedor-cliente deixa de ter uma única direção e passa a abarcar novos participantes. A intensidade da interação cresce e adquire novos formatos, inclusive com clientes e parceiros participando da criação de novos produtos.
- O foco total passa a ser o cliente, que se sobrepõe à burocracia. Isto não quer dizer que as regras serão abolidas, mas que elas não são mais inquestionáveis, podendo ser contornadas sempre que se entender que isto trará o melhor resultado a um ou mais consumidores.

O primeiro valor mencionado por Gummesson (2005), que destaca a necessidade das atividades de marketing estarem permeadas por toda a empresa, é corroborado por diversos outros autores, como Vavra (1993) e McKenna (1991). Levitt (1983) ressalta que um ativo de tamanha importância como o relacionamento com clientes não pode ser de responsabilidade exclusiva de um

departamento, como o marketing ou vendas, mas precisa contar com esforços e estar disseminado por toda a empresa.

Ao longo de toda a empresa, os colaboradores que estão sensibilizados para a causa de não perder clientes acabam tornando-se mais simpáticos. A consequência seria que, justamente em resposta à simpatia, passam a ser melhor tratados pelos consumidores e, com isto, trabalham mais felizes, aumentando ainda mais sua simpatia e gerando um círculo virtuoso (Reichheld e Sasser, 1990).

#### **4.6. Tecnologia**

Uma empresa não consegue executar uma estratégia de marketing de relacionamento com a simples compra e instalação de um sistema de CRM. A ferramenta não traz em si a estratégia, mas depende dela para funcionar corretamente (Lovelock e Wirtz, 2006). Porém, a tecnologia é peça fundamental para implantação do conceito.

As bases de dados analíticas de marketing, ou DBM, são uma importante ferramenta para armazenar informações sobre os clientes, sem as quais não seria possível personalizar soluções e interações. Estas informações devem abranger desde dados cadastrais até referências comportamentais, oriundas de fontes diversas, como o histórico de compras, reclamações ou sugestões (Kotler e Keller, 2006).

Os bancos de dados de clientes também são preconizados no pós-marketing defendido por Vavra (1993). A correta utilização de seu conteúdo permite a efetiva aplicação do marketing de relacionamento, identificando os clientes estratégicos com os quais devem ser criados os relacionamentos de longa duração e apoiando o desenvolvimento destes relacionamentos de forma a trazer fidelidade. Os principais ganhos para as empresas seriam:

- acessibilidade, oferecendo a informação de quem são e onde estão os clientes;
- mensuração, uma vez que os dados das transações e os registros comportamentais podem ser usadas para avaliar o valor dos clientes;
- contabilização, avaliando o retorno real de cada ação de marketing e trazendo aprendizado do que efetivamente funciona;

- flexibilidade, permitindo interagir com cada cliente de forma personalizada, respeitando suas preferências.

Madruga (2004) cita oito prioridades relacionadas à gestão dos bancos de dados de clientes:

- As informações sobre o relacionamento com os clientes precisam adequadamente compiladas e então distribuídas para toda a empresa.
- As informações capazes de gerar diferenciais competitivos precisam ser integradas.
- O conhecimento precisa ser compartilhado por todas as áreas da empresa em tempo real, eliminando silos e defasagens.
- As informações precisam estar sempre atualizadas, evitando perda de confiança por parte do usuário.
- A informação gerada em interações com os clientes deve ser registrada e servir como base de aprendizado, gerando valor.
- A informação deve gerar conhecimento que suporte a decisão ao longo de toda a hierarquia da organização.
- Resultados de campanhas precisam ser registrados em tempo real, fornecendo um feedback ágil e estratégico para as próximas ações.
- Todos os pontos de contato com o cliente são fornecedores e usuários das informações existentes no banco de dados.

Payne (2006) menciona o caso do Banco da Noruega que, ao constatar que vinham aumentando paralelamente tanto os desafios apresentados pela concorrência quanto as exigências de seus clientes, decidiu conscientemente mudar seu foco de gestão de produtos para gestão de clientes, tendo como objetivo final o aumento da lucratividade da empresa. Foi criada uma solução de data-warehouse para consolidar os dados dispersos pela organização e receber informações em tempo real oriundas dos diversos pontos de contato. Como resultado, o banco passou a conhecer a lucratividade de cada cliente e aumentou a personalização dos serviços. As taxas de resposta aos programas de fidelização voltados aos melhores clientes, por exemplo, atingiram níveis inéditos, muito superiores às médias anteriormente registradas neste tipo de campanha.